

การศึกษาการทำงานเป็นทีม และการสร้างโมเดลการฝึกอบรม
เพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีมของพนักงาน

ปริญญานิพนธ์
ของ
ธนวัฒน์ ภูมิพรอนันต์

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษาดุขปฏิบัติ สาขาวิชาจิตวิทยาการให้คำปรึกษา
ธันวาคม 2551

การศึกษาการทำงานเป็นทีม และการสร้างโมเดลการฝึกอบรม
เพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีมของพนักงาน

ปริญญานิพนธ์
ของ
ธนวัฒน์ ภูมิพรอนันต์

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษาดุซฐิปัณฐิต สาขาวิชาจิตวิทยาการให้คำปรึกษา
ธันวาคม 2551
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ปริญญานิพนธ์

เรื่อง

การศึกษาการทำงานเป็นทีมและการสร้างโมเดลการฝึกอบรม

เพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีมของพนักงาน

ของ

ธนวัฒน์ งามรพรอนันต์

ได้รับอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัยให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการศึกษาดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาการให้คำปรึกษา

ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

.....คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เพ็ญสิริ จีระเดชากุล)

วันที่.....เดือน.....พ.ศ. 2551

คณะกรรมการควบคุมปริญญานิพนธ์

คณะกรรมการสอบปากเปล่า

..... ประธาน

.....ประธาน

(รองศาสตราจารย์ ดร.คมเพชร จัตรศุภกุล)

(รองศาสตราจารย์ ดร.คมเพชร จัตรศุภกุล)

.....กรรมการ

.....กรรมการ

(ศาสตราจารย์ ดร.ผ่องพรรณ เกิดพิทักษ์)

(ศาสตราจารย์ ดร.ผ่องพรรณ เกิดพิทักษ์)

.....กรรมการ

.....กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.บุญเชิด ภิญโญนนตพงษ์)

(รองศาสตราจารย์ ดร.บุญเชิด ภิญโญนนตพงษ์)

.....กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทศพร มณีศรีขำ)

.....กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุทธินันท์ พรหมสุวรรณ)

การศึกษาการทำงานเป็นทีม และการสร้างโมเดลการการฝึกอบรม
เพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีมของพนักงาน

บทคัดย่อ
ของ
ธนวัฒน์ ภูมิพรอนันต์

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษาดุซฐิปัณฐิต สาขาวิชาจิตวิทยาการให้คำปรึกษา
ธันวาคม 2008

ธนวัฒน์ ภมรพรอนันต์.(2551). การศึกษาการทำงานเป็นทีมและการสร้างโมเดลการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีมของพนักงาน. ปรินญาณิพนธ์ กศ.ด.(จิตวิทยาการให้คำปรึกษา) กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. คณะกรรมการควบคุม : รองศาสตราจารย์ ดร. คมเพชร ฉัตรศุภกุล , ศาสตราจารย์ ดร.ผ่องพรรณ เกิดพิทักษ์ ; รองศาสตราจารย์ ดร.บุญเชิด ภิญโญนนตพงษ์.

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาการทำงานเป็นทีม และสร้างโมเดลการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีมของพนักงาน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ พนักงานของบริษัท โตโยต้า เค.มอเตอร์ส์ ผู้จำหน่ายโตโยต้า จำกัด แบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มแรกเป็นพนักงาน จำนวน 867 คน ที่ใช้ในการศึกษาองค์ประกอบการทำงานเป็นทีม ส่วนกลุ่มที่สองเป็นพนักงาน จำนวน 24 คนที่ได้รับการสุ่มอย่างง่ายเป็นกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมกลุ่มละ 12 คน กลุ่มทดลองเข้าร่วมการฝึกอบรม ส่วนกลุ่มควบคุมไม่ได้รับเข้าร่วมการฝึกอบรมใด ๆ

ผลการศึกษาวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันการทำงานเป็นทีม พบว่า โมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของการทำงานเป็นทีม ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบ ได้แก่ การสร้างทีมงาน และกระบวนการทำงานเป็นทีม มีค่าความเหมาะสมพอดีกับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานอยู่ในเกณฑ์สูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และสามารถวัดองค์ประกอบการทำงานเป็นทีมได้
2. โมเดลการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีม ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ ขั้นเริ่มต้น ขั้นตอนดำเนินการ และขั้นยุติการฝึกอบรม โดยมีการประยุกต์ใช้ทฤษฎีและเทคนิคการให้คำปรึกษา ตลอดทั้งเทคนิคทางจิตวิทยาใช้ในการพัฒนาการทำงานเป็นทีม
3. คะแนนการทำงานเป็นทีมของกลุ่มทดลองก่อนและหลังการฝึกอบรมมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงว่า การฝึกอบรมมีผลให้กลุ่มทดลองมีการทำงานเป็นทีมเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น และไม่พบความแตกต่างของคะแนนการทำงานเป็นทีมของกลุ่มทดลองระหว่างหลังการทดลองกับหลังการติดตามผล
4. คะแนนการทำงานเป็นทีมของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม ก่อนการทดลอง หลังการทดลอง และหลังติดตามผล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

A STUDY OF TEAMWORK AND TRAINING MODEL CONSTRUCTION
FOR DEVELOPING TEAMWORK OF EMPLOYEES

AN ABSTRACT
BY
THANAWAT PHARMORNPORN-ANAN

Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the
Doctor of Education Degree in Counseling Psychology
at Srinakharinwirot University
December 2008

Thanawat Pharmornporn-anan.(2008). *A Study of Teamwork and Training Model*

Construction for Developing Teamwork of Employees.

Dissertation, Ed.D. (Counseling Psychology). Bangkok : Graduate School,
Srinakharinwirot University. Advisor Committee : Assoc. Prof. Dr. Khompet
Chatsupakul, Prof. Dr. Pongpan Kirdpitak, Assoc. Prof. Dr. Boonchird
Pinyoanuntapong.

The purposes of this research study were to study employees' teamwork and to construct a training model for developing teamwork of the employees. The subjects were Toyota K. Motors' employees. They were divided into two groups. The first group consisted of 867 employees. This group was representative for teamwork components study. The second group included 24 subjects of the employees. This second group were randomly selected into two groups : an experimental group and a control group. Each group consisted of 12 employees. The experimental group was exposed to the training model while the control group was not participated in any training.

The results of the study were as follows :

1. The confirmatory factor analysis significantly confirmed that the model of teamwork could be characterized into two factors : creating a team and a teamwork process. These two factors revealed factor loading at the .05 level and could be able to measure the teamwork factors.

2. The teamwork training model consisted of three stages : the initial stage, the working stage and the ending stage. The counseling theories and techniques and also psychology techniques were applied to develop the teamwork of the employees.

3. Statistically significant differences in teamwork scores of the experimental group existed before and after participating in the training model at .05 level. The results of this study indicated that the training model was key factor in increasing positive change in the teamwork of the employees. No significant differences in teamwork scores of the employees in the experimental group existed after participated in the training model and after the follow-up period.

4. Statistically significant differences in teamwork scores of the experimental group and the control group existed before and after the experiment and after the follow-up period at .05 level.

ประกาศคุณูปการ

ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ได้สำเร็จลุล่วงเป็นอย่างดี ด้วยความเมตตาและกรุณาเป็นอย่างยิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ดร.คมเพชร ฉัตรศุภกุล ประธานกรรมการควบคุมปริญญานิพนธ์ ศาสตราจารย์ ดร.ผ่องพรรณ เกิดพิทักษ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.บุญเชิด ภิญโญนนตพงษ์ กรรมการควบคุม ปริญญานิพนธ์ที่ได้เสียสละเวลาอันมีค่ายิ่งในการให้คำปรึกษา แนะนำ ตลอดจนการแก้ไขในการ ทำงานวิจัยนี้ทุกขั้นตอนเสร็จสมบูรณ์และทำให้ผู้วิจัยได้มีความรู้ ความเข้าใจจากประสบการณ์ในการ ทำงานวิจัย ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งถึงความเมตตาและกรุณาดังกล่าว จึงขอกราบขอบพระคุณด้วยความ เคารพอย่างสูงสุดไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทศพร มณีศรีขำ และ รองศาสตราจารย์ ดร.สุทธินันท์ พรหมสุวรรณ กรรมการสอบเพิ่มเติม ที่ได้ให้คำชี้แนะ และแนะนำ จนทำให้ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ สมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ขอขอบคุณ คุณวิเชียร สมภพรุ่งโรจน์ กรรมการผู้จัดการ บริษัทโตโยต้า เค มอเตอร์ จำกัด และ ดร.วันเพ็ญ สมภพรุ่งโรจน์ รองกรรมการผู้จัดการ บริษัท โตโยต้า เค มอเตอร์ จำกัด ที่กรุณา ช่วยเหลือสำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูลและการทดลองในการวิจัยครั้งนี้

ขอขอบคุณ ดร.พัชราภรณ์ ศรีสวัสดิ์ และ ดร.สกล วรเจริญศรี ที่ได้ให้ความช่วยเหลือ เกี่ยวกับการเก็บข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูล

ขอขอบคุณผู้ให้การฝึกอบรม ผู้บริหาร หัวหน้างาน และผู้ปฏิบัติ ฝ่ายบริการทุกท่านที่ได้ ให้ความร่วมมือในการเก็บข้อมูล รวมทั้งการทดลอง ความสำเร็จของงานวิจัยครั้งนี้เกิดจากความ เอื้ออาทร และความร่วมมือจากทุกท่าน

สุดท้ายผู้วิจัยกราบขอบพระคุณ บิดา มารดา และ พี่ชายทุกคนของผู้วิจัยที่ได้ให้กำลังใจ ความ ห่วงใย และสนับสนุนผู้วิจัยทุกเรื่องจนทำให้ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี

คุณค่าและประโยชน์จากปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นเครื่องบูชาพระคุณของบิดา มารดา บุรพาจารย์ ที่ได้ให้การอบรมสั่งสอน ห่วงใยแก่ผู้วิจัย และขอมอบเป็นคุณประโยชน์แก่ผู้เฝ้าหา ความรู้ทุกท่าน

ธนวัฒน์ ภมรพรอนันต์

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ.....	1
ภูมิหลัง.....	1
คำถามการวิจัย.....	5
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	5
ความสำคัญของการวิจัย.....	5
ขอบเขตของการวิจัย.....	6
ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย.....	6
ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย.....	6
นิยามศัพท์.....	7
กรอบแนวคิดการวิจัย.....	11
สมมติฐานการวิจัย.....	15
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	16
เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีม.....	17
ความหมายและองค์ประกอบการทำงานเป็นทีม.....	17
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีม.....	20
เทคนิคการพัฒนาการทำงานเป็นทีม.....	34
งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีม.....	37
เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนา	
การทำงานเป็นทีม.....	39
ความหมายของการฝึกอบรม.....	39
จุดมุ่งหมายของการฝึกอบรม.....	40
ประโยชน์ของการฝึกอบรม.....	44
เทคนิคที่ใช้ในการฝึกอบรม.....	45
งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม.....	46
เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสร้างโมเดล.....	47
ความหมายของโมเดล.....	47

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
2 (ต่อ)	
ความสัมพันธ์ระหว่างโมเดลกับทฤษฎี.....	48
การสร้างโมเดล.....	49
คุณลักษณะของโมเดลที่ดี.....	50
ข้อควรระวังในการสร้างโมเดล.....	50
ทฤษฎีและเทคนิคการให้คำปรึกษาเพื่อสร้างโมเดลการฝึกอบรม	
เพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีม.....	50
ทฤษฎีการให้คำปรึกษาแบบมุ่งเน้นคำตอบ.....	50
ทฤษฎีการให้คำปรึกษากลุ่มแบบเผชิญความจริง.....	53
ทฤษฎีการให้คำปรึกษากลุ่มแบบยึดบุคคลเป็นศูนย์กลาง.....	56
ทฤษฎีการให้คำปรึกษากลุ่มแบบพฤติกรรมนิยม.....	58
ทฤษฎีการให้คำปรึกษากลุ่มแบบวิเคราะห์สัมพันธภาพ.....	61
ทฤษฎีการให้คำปรึกษากลุ่มแบบเกสตัลท์.....	63
ทฤษฎีการให้คำปรึกษาที่เน้นความคิด.....	65
บริษัท โตโยต้า เค. มอเตอร์ส ผู้จำหน่ายโตโยต้า จำกัด	67
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	68
การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง.....	68
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	72
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	76
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	77
การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล.....	79
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	83
สัญลักษณ์ในการวิเคราะห์และแปลผล.....	83
การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	84
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	84

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
5 สรุป อภิปราย และข้อเสนอแนะ.....	115
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	115
สมมติฐานการวิจัย.....	115
ขอบเขตการวิจัย.....	115
การสร้างเครื่องมือในการวิจัย.....	117
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	119
การจัดกระทำข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล.....	121
สรุปผลการวิจัย.....	122
อภิปรายผล.....	128
ข้อเสนอแนะ.....	138
บรรณานุกรม.....	139
ภาคผนวก.....	145
ประวัติย่อผู้วิจัย.....	244

บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
1 จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาองค์ประกอบการทำงานเป็นทีมจำแนกตามสาขาของบริษัท โตโยต้า เค มอเตอร์ จำกัด.....	69
2 แบบแผนการทดลอง.....	76
3 จำนวน ร้อยละ ของข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง.....	85
4 ค่าต่ำสุด ค่าสูงสุด ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของคะแนนการทำงานเป็นทีมของพนักงาน.....	86
5 ค่าความเชื่อถือได้ของคะแนนการทำงานเป็นทีมของพนักงานจำแนกตามเพศ.....	87
6 ค่าความเชื่อถือได้ของคะแนนการทำงานเป็นทีมของพนักงานจำแนกตามตำแหน่งงาน.....	88
7 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สันขององค์ประกอบการทำงานเป็นทีมของพนักงาน.....	89
8 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) เชิงยืนยันอันดับที่ 1 โดยใช้โปรแกรมลิสเรล.....	90
9 ค่าดัชนีทดสอบโมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของแบบวัดการทำงานเป็นทีมของพนักงาน.....	93
10 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) เชิงยืนยันอันดับที่ 2 โดยใช้โปรแกรมลิสเรล.....	94
11 สรุปทฤษฎีและเทคนิคการให้คำปรึกษา และเทคนิคต่าง ๆ ทางด้านจิตวิทยาที่นำมาใช้ในการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีมของพนักงาน.....	101
12 จำนวน ร้อยละ ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง	104
13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการทำงานเป็นทีมรายด้านและโดยรวมก่อนการทดลอง หลังการทดลอง และการติดตามผล ของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม.....	105
14 การเปรียบเทียบการทำงานเป็นทีมโดยรวมจากการวัดซ้ำของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม.....	107
15 การเปรียบเทียบการทำงานเป็นทีมโดยรวมที่ได้จากผลการวัดซ้ำของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม.....	108

บัญชีตาราง(ต่อ)

ตาราง	หน้า
16 การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ของค่าเฉลี่ยคะแนนการทำงานเป็นทีมของพนักงานโดยรวมที่ได้จากผลการวัดซ้ำภายในกลุ่มทดลองด้วยวิธีการ Bonferroni.....	109
17 การเปรียบเทียบการทำงานเป็นทีมรายองค์ประกอบโดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบวัดซ้ำชนิดสามทางแบบ One between and two within Design.....	110
18 การเปรียบเทียบการทำงานเป็นทีมรายองค์ประกอบที่ได้ผลจากการวัดซ้ำของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม.....	111
19 การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ของค่าเฉลี่ยองค์ประกอบการสร้างทีมงานที่ได้จากผลการวัดซ้ำภายในกลุ่มทดลองด้วยวิธีการ Bonferroni.....	112
20 การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ของค่าเฉลี่ยองค์ประกอบกระบวนการทำงานเป็นทีมที่ได้จากผลการวัดซ้ำภายในกลุ่มทดลองด้วยวิธีการ Bonferroni.....	113
21 การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ของค่าเฉลี่ยองค์ประกอบกระบวนการทำงานเป็นทีมที่ได้จากผลการวัดซ้ำภายในกลุ่มควบคุมด้วยวิธีการ Bonferoni.....	113
22 ค่าดัชนี IOC ของแบบวัดการทำงานเป็นทีม.....	156
23 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบวัดการทำงานเป็นทีม.....	159
24 ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของโปรแกรมกลุ่มฝึกอบรมเพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีม.....	162

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 กรอบแนวคิดการศึกษาองค์ประกอบการทำงานเป็นทีมของพนักงาน...	11
2 กรอบแนวคิดโมเดลการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีมของ พนักงาน.....	13
3 กรอบแนวคิดการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของพนักงาน.....	14
4 องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม.....	19
5 องค์ประกอบที่สำคัญ สาเหตุของพฤติกรรมตามทฤษฎีไฮเดอร์.....	21
6 ลำดับขั้นของความต้องการตามทฤษฎีของมาสโลว์.....	23
7 อธิบายประกอบทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ.....	24
8 โครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรม ปัญญา องค์ประกอบส่วน บุคคล และอิทธิพลจากสิ่งแวดล้อม.....	25
9 ความสัมพันธ์ระหว่างความคาดหวังในความสามารถของตน และความคาดหวังในผลลัพธ์.....	26
10 ความสัมพันธ์ระหว่างความคาดหวังในความสามารถของตน และความคาดหวังในผลลัพธ์.....	27
11 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยของการรับรู้ความสามารถของตนกับ พฤติกรรม.....	30
12 โมเดลของทฤษฎีการคาดหวัง.....	32
13 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างโมเดลเชิงทฤษฎีกับทฤษฎี.....	48
14 ความสัมพันธ์ระหว่างโมเดลเชิงปฏิบัติกับทฤษฎี.....	48
15 การศึกษากระบวนการโดยวิธีการสร้างโมเดล.....	49
16 โมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่ 1 ของ องค์ประกอบการทำงานเป็นทีมของพนักงาน.....	92
17 โมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่ 2 (Second order) ขององค์ประกอบการทำงานเป็นทีม.....	95
18 กราฟคิวพล็อต (Q-Plot) แสดงความสัมพันธ์ระหว่างความ คลาดเคลื่อนกับค่าควอนไทล์ปกติ.....	96
19 เส้นภาพการเปลี่ยนแปลงคะแนนเฉลี่ยการทำงานเป็นทีมโดยรวมของ พนักงานในกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม.....	109

บัญชีภาพประกอบ (ต่อ)

ภาพประกอบ	หน้า
20 เส้นภาพการเปลี่ยนแปลงคะแนนเฉลี่ยองค์ประกอบการสร้างทีมงาน ของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม.....	114
21 เส้นภาพการเปลี่ยนแปลงคะแนนเฉลี่ยองค์ประกอบกระบวนการทำงาน เป็นทีมของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม.....	114

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

การทำงานเป็นทีมเป็นรูปแบบหนึ่งของการบริหารเป็นที่ยอมรับกันในปัจจุบันว่าเป็นการบริหารงานที่ก่อให้เกิดประโยชน์แก่ตัวบุคคลและหน่วยงานมากที่สุดแบบหนึ่ง การทำงานเป็นทีมนี้เป็นการเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนในกลุ่มได้มีส่วนร่วมในการบริหารงาน ร่วมแก้ไขและจัดปัญหา โดยให้ผู้ที่อยู่ใกล้ชิดกับปัญหามากที่สุดได้มีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหานั้น และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เป็นการเสริมสร้างความสามัคคีทำให้คนรักงาน ผูกพันต่องาน สามารถคาดการณ์อนาคตขององค์กรหรือหน่วยงานได้ชัดเจน เพราะตนเองได้มีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อปริมาณ คุณภาพของงานหรือสินค้าที่ผลิต และการให้บริการแก่ผู้มาติดต่อรวมถึงมีความภาคภูมิใจที่ได้รับความไว้วางใจจากฝ่ายบริหาร นอกจากนี้ การทำงานเป็นทีมยังเป็นการสร้างขวัญ สร้างความพึงพอใจในการทำงาน เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการดำเนินการ ด้วยเหตุนี้ ในการบริหารงานนั้นองค์กรควรให้ความสำคัญของการทำงานเป็นทีมและควรยึดหลักในการทำงานร่วมกัน สำหรับการทำงานเป็นทีม (Teamwork) จัดเป็นกระบวนการขั้นพื้นฐานในการพัฒนากลุ่มบุคคลที่ทำงานด้วยกันเพื่อให้เขาเหล่านั้นได้เรียนรู้ว่าจะทำอย่างไรจึงจะบรรลุเป้าหมายของแต่ละบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลพร้อมทั้งสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรไปด้วย ส่วนในหลักการทำงานร่วมกันนั้นจะนำไปสู่การตัดสินใจของกลุ่มที่จะให้บรรลุตามวัตถุประสงค์มี 5 ประการต่อไปนี้ คือ 1) ความไว้วางใจกัน 2) การสื่อสารกันในระบบเปิด 3) ความสามารถเผชิญกับข้อขัดแย้งต่างๆได้ 4) ความร่วมมือร่วมใจกันและทำงานเป็นทีม และ 5) สมรรถภาพในการรักษาและพัฒนาองค์กร (สุรพล พยอมแย้ม. 2541 : 156; อ้างอิงจาก Varney. 1977., Porter. 1975)

สุรชัย โฆษิตบวรชัย (2548 : 20-21) ได้แสดงความคิดเห็นว่าถ้าองค์กรมีทีมงานที่ดีจะเป็นตัวช่วยที่สำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานสมาชิกทุกคนในทีมงานจะมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรมีความต้องการที่จะพัฒนาองค์กรและมีความกังวลถ้าองค์กรกำลังอยู่ในสภาวะที่ตกต่ำ ดังนั้น การรวมใจกันในการสร้างทีมงานจึงเป็นหน้าที่ของทุกคนในองค์กรโดยคำนึงถึงปัจจัยที่สำคัญ ๆ 7 ประการคือ 1) การมีจุดหมายที่ชัดเจน 2) การมีส่วนร่วมในกลุ่มสมาชิก 3) ความไว้วางใจ 4) ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ 5) การมีความคิดในเชิงบวก 6) การสื่อสารที่ดี และ 7) บรรลุจุดหมายที่ตั้งไว้

เลนฮาร์ดท์ (Lenhardt. 2004) ได้ให้ความสนใจและเสนอแนวคิดของการทำงานเป็นทีมที่ดีว่าจะต้องมีองค์ประกอบที่เสริมสร้างทีมงานให้แข็งแกร่ง กล่าวคือ การที่จะเสริมสร้างทีมงานให้แข็งแกร่งนั้นหมายถึง ทีมงานจะต้องมีการควบคุมภายในทีมที่ดี โดยมีตัวแทนหรือผู้นำที่ได้รับการยอมรับจากสมาชิกซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่จะบริหารจัดการปัญหาที่เกิดขึ้นภายในทีมงาน เป็นผู้ไกล่เกลี่ยความขัดแย้งระหว่างสมาชิก และความต้องการของสมาชิกในทีมงาน นอกจากจะมีการ

ควบคุมภายในทีมที่ดีแล้วจะต้องมีการปฏิบัติงานตามข้อตกลง โดยวัตถุประสงค์ร่วมกัน รวมทั้งมีการพบปะกันระหว่างสมาชิกซึ่งถือได้ว่าเป็นการสื่อสารภายในทีมงาน ซึ่งจะนำไปสู่การตัดสินใจอีกทั้งข้อตกลงใดที่สมาชิกตัดสินใจร่วมกันแล้ว ทีมงานจะต้องยอมรับและนำไปปฏิบัติและนอกจากการควบคุม ภายในทีมมีการปฏิบัติงานร่วมกันแล้วสมาชิกในทีมงานจะต้องมีการอบรมสัมมนาด้วยกันให้คำปรึกษาแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ มีการบริหารจัดการ และเข้าใจวัฒนธรรมของสมาชิกในทีมงาน

แมคเกาที และมิส (McGowrty; & Mease. 2001 : 14-16) ได้เสนอแนวความคิดในการทำงานเป็นทีมว่าจะต้องมีปัจจัยพร้อมที่จะส่งเสริมให้บรรลุวัตถุประสงค์เดียวกันโดยสมาชิกภายในทีมต้องยอมรับและส่งเสริมซึ่งกันและกัน มีการสื่อสารภายในทีมงานที่ดี สมาชิกต่างให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน เพื่อนำไปสู่การตัดสินใจภายใต้วัตถุประสงค์เดียวกัน

เฮอเรนโคล (Herrenkohl. 2004 : 18-165) ได้กล่าวว่าการทำงานเป็นทีมที่จะบรรลุตามเป้าหมายนั้นจะต้องมีการสร้างทีมงานซึ่งประกอบด้วย เป้าหมาย วิสัยทัศน์ ภาระงานและทักษะในการปฏิบัติงาน รูปแบบพฤติกรรมทางสังคม และผู้นำทีม ที่จะทำงานเป็นทีมภายใต้การวางแผน การดำเนินการตามแผน การประสานกิจกรรมการทำงาน ความพึงพอใจ สภาวะแวดล้อมภายในทีมงาน และการประเมินผลการทำงานเป็นทีม

วูดค็อก (Woodcock. 1989 : 13) ได้กล่าวว่า ทีมงานที่ดีจะมีรูปแบบพิเศษที่เป็นพื้นฐานในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ จะต้องมีการฝึกฝนและสร้างรูปแบบทีมงานที่ได้ผลซึ่งรูปแบบดังกล่าวจะต้องประกอบด้วย การมีบทบาทภายในทีมที่เหมาะสม การมีวัตถุประสงค์และยอมรับเป้าหมายเดียวกัน การมีการพบปะกันภายในทีมอย่างสม่ำเสมอ การให้ความช่วยเหลือ มีความเชื่อใจไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีการประสานงานภายในทีมงานเพื่อลดการขัดแย้ง การมีขั้นตอนปฏิบัติงานที่ชัดเจน พร้อมกับมีผู้นำ ทีมงานที่ดี มีการทบทวนการปฏิบัติงานในทีมงานอย่างสม่ำเสมอ มีการพัฒนาสมาชิกภายในทีมงานและมีสัมพันธภาพที่ดีระหว่างกัน ส่วนฉันทะ (2546 : 102) ได้กล่าวว่าทีมงานที่มีประสิทธิภาพที่เกิดขึ้นสมาชิกต้องเข้าใจกัน ประสานความสามารถระหว่างกันอย่างมีประสิทธิภาพซึ่งจะต้องมีผู้นำทีมงานที่สามารถแสดงออก ความเป็นผู้นำกลุ่ม สมาชิกในทีมงานจะต้องมีความไว้วางใจกัน มีความคิดสร้างสรรค์ มีความเป็นเอกฉันท์ในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน

ฮิล (Hill. 1999 : 21-22) ได้กล่าวว่าทีมงานที่ดีจะต้องประกอบด้วยการมีวัตถุประสงค์ร่วมกัน การมีพลังอำนาจภายในทีมงาน มีการวางแผนที่ดี และจะต้องมีสมาชิก ซึ่งจะเป็นจุดพื้นฐานในการดำเนินการให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร ส่วน เจ. (Jay. 2003 : 11-14) ได้กล่าวว่าการที่ต้องการจะประสบความสำเร็จในการดำเนินการจะต้องมีทีมงานที่ดี สมาชิกมีความสามารถที่จะดำเนินการให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ จะต้องมีการสร้างของทีมงานที่ชัดเจน และมีการปฏิบัติงานร่วมกันแลกเปลี่ยนความคิดเห็น

จากการศึกษาของโรบบินส์ (Robbins. 2001 : 264-265) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมของพนักงานโดยได้แบ่งองค์ประกอบสำคัญของการทำงานเป็นทีมไว้ 4 องค์ประกอบคือ องค์ประกอบที่ 1 แบบแผนงาน (Work design) ประกอบด้วยการมีอิสระแห่งตนของสมาชิกแต่ละ

คน มีการแสดงทักษะ การทำงาน เฉพาะด้าน และความสำคัญของงาน องค์ประกอบที่ 2 คือ องค์ประกอบทีม (Team composition) ประกอบด้วย ความสามารถในการทำงาน บุคลิกภาพและ บทบาท การยอมรับและยืดหยุ่น และขนาดของทีมงาน องค์ประกอบที่ 3 คือบริบทแวดล้อมในการทำงาน (Context) ประกอบด้วยความพร้อมของบุคคลผู้นำทีม การประเมินผล และแรงจูงใจ และ องค์ประกอบที่ 4 คือกระบวนการบริหารงาน (Process) ประกอบด้วย วัตถุประสงค์และ เป้าหมาย การแก้ปัญหาและความขัดแย้ง การสื่อสาร การเจรจาต่อรอง และการตัดสินใจ องค์ประกอบทั้ง 4 ประการของการทำงานเป็นทีม ดังกล่าวนี้นี้จะมีความสัมพันธ์กันส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพ และบรรลุตามเป้าหมายขององค์กร

การทำงานเป็นทีมได้รับความสนใจเป็นอย่างมากในองค์กรธุรกิจ และได้มีการศึกษาวิจัย เพื่อนำมาพัฒนาการทำงานเป็นทีมให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้เช่น การศึกษาของเกร็น (Glenn. 1990 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการทำงานเป็นทีมของบริษัทจำนวน 51 แห่ง ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่า ประโยชน์สูงสุด 3 ประการของการทำงานเป็นทีมคือ มีการแก้ไขปัญหาดีขึ้น ผลผลิตเพิ่มขึ้น และ การใช้ทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งจากการศึกษาของไรท์ (Wright. 1994 : 24-25) ที่ได้นำโปรแกรมวงจรคุณภาพมาใช้เพื่อพัฒนาในเรื่องคุณภาพการเพิ่มผลผลิต การดูแลความสะอาดและความปลอดภัยโดยมีพนักงานเข้าร่วมโปรแกรม 10 ทีม ผลการศึกษพบว่าพนักงานสามารถทำงานเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ และจากการศึกษาของอาลี คาเลค และฮอสเซีย (Ali; Khaleque; & Hossain. 1992 : 11-16) ที่ได้ศึกษาความคิดเห็นและอุปสรรคในการรับรู้การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้จัดการ หัวหน้างาน และพนักงาน ของประเทศที่กำลังพัฒนากลุ่มตัวอย่างมีจำนวน 181 คน ประกอบด้วยผู้ดำรงตำแหน่งผู้จัดการ หัวหน้างาน และพนักงาน ผลการจากศึกษาพบว่า พนักงานทั้ง 3 ตำแหน่งมีความคิดเห็นทางบวกต่อการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมแตกต่างกัน

ส่วนปัญหาของการทำงานเป็นทีมที่ไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของ ทีมงาน นั้น เสนีย์ แดงวัง (2539 : 6) ได้ศึกษาพบว่าปัญหาของการทำงานเป็นทีมเกิดจากการไม่มีเป้าหมาย ที่แน่นอน ขาดภาวะผู้นำที่ดี มีผลประโยชน์ส่วนตัวเข้ามาเกี่ยวข้อง ไม่มีการวางแผนล่วงหน้า การ สื่อสารขาดประสิทธิภาพ ไม่รับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน ขาดความเป็นกันเอง ขาดการ ติดตามและควบคุมงาน และจากประเด็นปัญหาการทำงานเป็นทีม พบว่า ทำให้ทีมงานไม่ประสบความสำเร็จได้ และยุวรัตน์ ชัตติยา (2538 : 32-34) ได้กล่าวถึงข้อจำกัดในการทำงานเป็นทีมว่าเกิด จากเป้าหมายการทำงานไม่เหมือนกัน ขาดความรับผิดชอบ ไม่ให้ความร่วมมือที่ดี ไม่ปฏิบัติตาม กฎระเบียบ ขาดขวัญและกำลังใจในการทำงาน

บริษัทโตโยต้า เค. มอเตอร์ส ผู้จำหน่ายโตโยต้า จำกัด เริ่มก่อตั้งเมื่อปี พ.ศ. 2520 โดย เปิดให้บริการธุรกิจรถยนต์ได้แก่ การขายรถยนต์ อะไหล่ และบริการ ปัจจุบันมีทั้งหมด 18 สาขา มีบุคลากรรวม 1,510 คน ซึ่งเป็นบริษัทชั้นนำในการจำหน่ายรถยนต์โตโยต้าและการ บริการหลังการขายสำหรับลูกค้า ซึ่งผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ผู้บริหาร หัวหน้างาน บริษัท โตโยต้า เค.มอเตอร์ส ผู้จำหน่าย โตโยต้า จำกัด จำนวน 10 คน และสัมภาษณ์เชิงลึกกับพนักงานที่ ประสบปัญหาการทำงานเป็นทีมจาก 15 สาขาของบริษัทดังกล่าว สาขาละ 2 คน รวม จำนวน 30

คน ผลการสัมภาษณ์พบว่า ในการทำงานเป็นทีมของพนักงานยังไม่เป็นไปตามเป้าหมายของทีมงาน มีทักษะความชำนาญโดยเฉพาะการแยกแยะวิเคราะห์ปัญหางานที่จะให้มีการเปลี่ยนแปลงเป็นไปในแนวทางเดียวกันและเห็นพ้องกันยังไม่ดีพอ การประสานงานระหว่างพนักงานในฝ่ายต่างๆ ควรได้รับการปรับปรุงแก้ไข พนักงานขาดแรงจูงใจที่จะทำงานร่วมกันเป็นทีมเมื่อเกิดปัญหาในการทำงานจะแก้ปัญหาเฉพาะหน้าขาดการไตร่ตรองอย่างรอบคอบจากผู้นำทีมงาน อีกทั้งการสื่อสารยังมีน้อย ทำให้การปฏิบัติงานไม่เป็นบรรทัดฐานเดียวกันโดยจะใช้วิธีสื่อสารเน้นที่งานเป็นสำคัญ บางครั้งเมื่อตัดสินใจแล้วเกิดข้อผิดพลาดพนักงานที่ทำงานร่วมกันขาดการถ่มม่อล้วยไม่เอาใจเขามาใส่ใจเรา ไม่ยอมรับและเชื่อมั่นในความสามารถของพนักงานด้วยกัน และไม่ให้กำลังใจกัน ปัญหาต่างๆ เหล่านี้ล้วนมีอุปสรรคต่อการทำงานเป็นทีมส่งผลกระทบต่อองค์กร ด้วยเหตุนี้การพัฒนาทีมงานให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยพนักงานจะต้องได้รับทราบบทบาท หน้าที่ และภาระงานที่รับผิดชอบ ตลอดจนเรียนรู้ที่จะแก้ปัญหาหรืออุปสรรคต่างๆ ในทีมงาน และตัดสินใจร่วมกันโดยมีผู้นำทีมงานที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการทำงานเป็นทีมในวิถีทางที่ดีขึ้น นอกจากนี้ ผู้วิจัยได้ใช้แบบสอบถามปัญหา กับพนักงานบริษัท โตโยต้า เค. มอเตอร์ส จำนวน 90 คน จาก 18 สาขา พบว่า พนักงานร้อยละ 41 ยังทำงานเป็นทีมไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ร้อยละ 15 การวิเคราะห์แยกแยะปัญหางานยังไม่ดีพอ ร้อยละ 10 ยังขาดแรงจูงใจที่จะทำงานร่วมกัน ร้อยละ 12 ผู้นำทีมยังไม่สามารถแก้ปัญหาขาดการไตร่ตรองอย่างรอบคอบ ร้อยละ 7 ภายในทีมงาน การสื่อสารยังมีน้อย ร้อยละ 6 การตัดสินใจผิดพลาด ร้อยละ 4 ยังไม่ยอมรับและเชื่อมั่นในความสามารถของพนักงานด้วยกัน และร้อยละ 5 มีความขัดแย้งภายในทีมงาน

จากผลการสำรวจปัญหาในการทำงานเป็นทีมดังกล่าวข้างต้น หากสมาชิกของทีมงานได้รับการพัฒนาการทำงานร่วมกันเป็นทีม จะทำให้การทำงานนั้นบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้ของทีมและขององค์กร และผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาการทำงานเป็นทีมพบว่า การพัฒนาการทำงานเป็นทีมจะสามารถทำให้การทำงานบรรลุตามเป้าหมายซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ สคูเรคกี (Skurecki. 1994 : 22-23) ที่ได้ศึกษาพบว่า การฝึกอบรมและการให้ความรู้ในการทำงานเป็นทีมสามารถพัฒนาการทำงานเป็นทีมได้ และนอกจากนี้ เกร็น (Glenn. 1990 : บทคัดย่อ) พบว่ากลุ่มตัวอย่างที่ทำงานเป็นทีมมีการแก้ไขปัญหาคือดีขึ้น ผลผลิตเพิ่มขึ้น และสามารถใช้ทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และจากการศึกษาของโรบินส์ (Robbin. 2001 : 270-271) ได้กล่าวถึงผลที่ได้จากการฝึกอบรมการทำงานเป็นทีมมีดังนี้ สามารถสร้างประสบการณ์การทำงานเป็นทีมให้กับพนักงาน ช่วยให้พนักงานจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นในทีม ช่วยให้การสื่อสารในทีมดีขึ้น ช่วยให้พนักงานมีการเจรจาต่อรองทำให้มีการบริหารความขัดแย้งที่เกิดขึ้น และช่วยทำให้เกิดทักษะการเป็นผู้นำ

จากประเด็นปัญหาและเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมของพนักงานบริษัท โตโยต้า เค. มอเตอร์ส ผู้จำหน่ายโตโยต้า จำกัด และจะนำข้อมูลที่ได้มาเป็นแนวทางในการสร้างโมเดลการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีมให้กับพนักงานในบริษัทต่อไป

คำถามการวิจัย

1. การทำงานเป็นทีมคืออะไร มีองค์ประกอบ 2 องค์ประกอบใช้หรือไม่ แต่ละองค์ประกอบนั้นมีส่วนประกอบย่อยอะไรบ้าง
2. การทำงานเป็นทีมของพนักงานเป็นอย่างไร
3. การทำงานเป็นทีมสามารถพัฒนาได้อย่างไร และมีวิธีการพัฒนาโดยใช้โมเดลการฝึกอบรมสามารถพัฒนาการทำงานเป็นทีมได้หรือไม่ และถ้าสามารถพัฒนาการทำงานเป็นทีมได้จะพัฒนาได้ดีเพียงใด

ความมุ่งหมายของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายสำคัญเพื่อศึกษาการทำงานเป็นทีมและสร้างโมเดลการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีมของพนักงาน โดยมีความมุ่งหมายเฉพาะของการวิจัยดังนี้

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบการทำงานเป็นทีมของพนักงาน
2. เพื่อสร้างโมเดลการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีมของพนักงาน
3. เพื่อเปรียบเทียบการทำงานเป็นทีมของพนักงานกลุ่มทดลองที่เข้ารับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีมก่อนการทดลอง หลังการทดลองและหลังการติดตามผล
4. เพื่อเปรียบเทียบการทำงานเป็นทีมของพนักงานกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมก่อนการทดลอง หลังการทดลอง และหลังการติดตามผล

ความสำคัญของการวิจัย

ผลจากการวิจัยครั้งนี้ จะก่อให้เกิดประโยชน์ในสองประเด็น ดังนี้

1. ประโยชน์ในเชิงวิชาการ การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาการทำงานเป็นทีมและการสร้างโมเดลการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีมของพนักงาน ซึ่งทำให้ได้องค์ความรู้ใหม่เกี่ยวกับองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมของพนักงาน รวมทั้งการพัฒนาการทำงานเป็นทีมโดยใช้โมเดลการฝึกอบรมที่มีการประยุกต์ใช้แนวคิดทฤษฎีและเทคนิคการให้คำปรึกษาและเทคนิคทางจิตวิทยาในการพัฒนาแต่ละองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่สนใจศึกษาในประเด็นนี้ หรือสนใจที่จะนำการศึกษานี้ไปประยุกต์ใช้กับกลุ่มประชากรกลุ่มอื่น
2. ประโยชน์ในเชิงปฏิบัติ ผลการศึกษาในครั้งนี้ ก่อให้เกิดประโยชน์ด้านการปฏิบัติ ดังนี้

2.1 ผลการศึกษาทำให้ได้ข้อมูลจากแบบวัดการทำงานเป็นทีมของพนักงาน ประกอบด้วย เพศ ตำแหน่งงาน ของพนักงานบริษัทโตโยต้า เค มอเตอร์ส จำกัด ฝ่ายบริการ ซึ่งสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับพนักงานในบริษัทอื่น ๆ ที่มีลักษณะคล้ายกับกลุ่มตัวอย่างได้

2.2 โมเดลการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีมมีการประยุกต์ใช้ทฤษฎีและเทคนิคการให้คำปรึกษา ตลอดจนเทคนิคทางจิตวิทยามาใช้ในการพัฒนาองค์ประกอบของการ

ทำงานเป็นทีม ซึ่งผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนาพนักงานในบริษัท สามารถประยุกต์โปรแกรม การพัฒนาการทำงานเป็นทีม หรือเลือกใช้เทคนิคที่เหมาะสมในการพัฒนาการทำงานเป็นทีมให้ เหมาะสมกับพนักงานของหน่วยงานนั้น ๆ ต่อไป

ขอบเขตของการวิจัย

ในการวิจัยนี้กำหนดขอบเขตของการศึกษาเป็น 2 ขั้นตอน คือ การศึกษาองค์ประกอบของ การทำงานเป็นทีมของพนักงานบริษัท โตโยต้า เค.มอเตอร์ส ผู้จำหน่ายโตโยต้า จำกัด การ สร้างโมเดลการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีมของพนักงาน และการพัฒนาการทำงานเป็น ทีมของพนักงานโดยใช้โมเดลการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีม

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นพนักงานบริษัท โตโยต้า เค.มอเตอร์ส ผู้จำหน่าย โตโยต้า จำกัด ฝ่ายบริการ ทั้ง 14 สาขา ได้แก่ สาขาสุโขทัย 43 สาขาเอกชัย สาขาพระราม 3 สาขาถนนจันทน์ สาขาบางจาก สาขาพระประแดง สาขาลาดพร้าว สาขารามคำแหง สาขา สุขาภิบาล สาขาเพชรเกษม สาขารามอินทรา สาขาสะพานใหม่ สาขาประชาอุทิศ และสาขา บางโคล่ จำนวน 1,026 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย แบ่งเป็น

1. กลุ่มที่ใช้สำหรับศึกษาองค์ประกอบการทำงานเป็นทีม เป็นพนักงานของ บริษัท โตโยต้า เค. มอเตอร์ส ผู้จำหน่ายโตโยต้า จำกัด ฝ่ายบริการ คือระดับผู้บริหาร หัวหน้า งาน และพนักงานระดับปฏิบัติการ จาก 14 สาขา ซึ่งได้มาจากการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) โดยมีตำแหน่งงานเป็นชั้น (Strata) แล้วทำการสุ่มอย่างง่ายจากประชากร โดยใช้ระดับความเชื่อมั่น .05 (พวงรัตน์ ทวีรัตน์. 2540 : 303) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 867 คน

2. กลุ่มตัวอย่างที่เข้าร่วมโมเดลการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีม เป็นพนักงานระดับผู้บริหาร หัวหน้างาน และพนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัท โตโยต้า เค. มอเตอร์ส ผู้จำหน่ายโตโยต้า จำกัด ฝ่ายบริการ โดยการสุ่มแบบเจาะจง (Purposive random sampling) จากพนักงานที่มีคะแนนการทำงานเป็นทีมตั้งแต่ 25 เปอร์เซ็นไทล์ลงมา จำนวน 24 คน แล้วสุ่มอย่างง่ายเป็นกลุ่มทดลอง จำนวน 12 คน เป็นเพศชาย 10 คน เพศหญิง 2 คน ที่เข้าร่วม การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีม และกลุ่มควบคุม จำนวน 12 คนเป็นเพศชาย 10 คน เพศหญิง 2 คน โดยไม่ได้ร่วมฝึกอบรมใด ๆ

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

1. ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาองค์ประกอบการทำงานเป็นทีม มีดังนี้

1.1 การสร้างทีมงาน ประกอบด้วย

- 1.1.1 เป้าหมายของทีมงาน (Team goals)
- 1.1.2 วิสัยทัศน์ของทีมงาน (A Team's vision)
- 1.1.3 ภาระงานและทักษะที่จำเป็น (Team tasks and skill needed to perform)
- 1.1.4 รูปแบบพฤติกรรมทางสังคม (Social behavior styles)
- 1.1.5 การเป็นผู้นำ (Leadership)
- 1.2 กระบวนการทำงานเป็นทีม (Teamwork process) ประกอบด้วย
 - 1.2.1 การวางแผนการทำงานเป็นทีม (Planning)
 - 1.2.2 การดำเนินการตามแผน (Performing task performance)
 - 1.2.3 การประสานกิจกรรมการทำงาน (Activity coordination)
 - 1.2.4 ความพึงพอใจของทีมงาน (Team member satisfaction)
 - 1.2.5 การประเมินผล (Evaluating product and process)
2. ตัวแปรที่ใช้ในการพัฒนาการทำงานเป็นทีม
 - 2.1 ตัวแปรจัดกระทำ ได้แก่ การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีม (Teamwork training)
 - 2.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ การทำงานเป็นทีม (Teamwork)

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. การทำงานเป็นทีม (Teamwork) หมายถึง การทำงานร่วมกันของกลุ่มบุคคลด้วยความเข้าใจ ความผูกพัน และความร่วมมือซึ่งกันและกันของสมาชิกในกลุ่ม เพื่อสามารถให้การปฏิบัติงานที่ทำร่วมกันบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมี 2 องค์ประกอบ ดังนี้

1.1 การสร้างทีมงาน (Creating a team) หมายถึง วิธีดำเนินการที่ทำให้การทำงานร่วมกันของสมาชิกกลุ่มบรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย

1.1.1 เป้าหมายของทีมงาน (Team goals) หมายถึง การกำหนดความมุ่งหมายในการทำงานร่วมกัน โดยที่สมาชิกแต่ละคนในทีมมีส่วนร่วม และทุ่มเทพลังกายพล้งใจในการทำงานเพื่อให้บรรลุผลตามที่ทีมต้องการ โดยที่สมาชิกกลุ่มมีการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน เป้าหมายของกลุ่มมีความยืดหยุ่นเปลี่ยนแปลงได้ เมื่อเกิดปัญหาสมาชิกสามารถร่วมกันแก้ปัญหาเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และสมาชิกมีการรับฟังเหตุผลของสมาชิกคนอื่น ๆ ในกลุ่มในการกำหนดเป้าหมายในการทำงาน

1.1.2 วิสัยทัศน์ของทีมงาน (A Team's vision) หมายถึง มุมมองของสมาชิกในทีมที่นำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายของทีมงานที่กำหนดไว้ สมาชิกสามารถประสานความคิดของตนเองให้กับทีมงาน สมาชิกมีมุมมองที่ยืดหยุ่น และสมาชิกในกลุ่มมีมุมมองที่ดีในการพัฒนาการทำงานที่ตนเองรับผิดชอบ

1.1.3 ภาระงานและทักษะที่จำเป็น (Team tasks and the skills needed to perform) หมายถึง ความสามารถในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของสมาชิกในทีมงาน โดยที่สมาชิกกลุ่มสามารถใช้เทคนิคและทักษะการตัดสินใจ การแก้ปัญหา การจัดการกับความขัดแย้งในการทำงานที่ตนเองรับผิดชอบ การช่วยเหลือสมาชิกคนอื่น ๆ เมื่อเกิดความผิดพลาดในการทำงาน การปรึกษาร่วมกันของสมาชิกเมื่อมีความขัดแย้งในทีมงาน

1.1.4 รูปแบบพฤติกรรมทางสังคม (Social behavior styles) หมายถึง ลักษณะการกระทำของสมาชิกในทีมงานที่ช่วยส่งเสริม สนับสนุนการปฏิบัติงาน และการมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับสมาชิกคนอื่น ๆ ในทีมงาน สมาชิกกล้าแสดงออกอย่างเหมาะสม มีความรับผิดชอบในหน้าที่ของตนเองที่ได้รับมอบหมาย การกระตุ้นสมาชิกคนอื่น ๆ ในทีมให้ใส่ใจในเป้าหมาย มีความเป็นตัวของตัวเอง มีอิสระไม่ตกอยู่ภายใต้ความคิดและการกระทำของผู้ใด การรู้จักคิดวิเคราะห์เกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของตนเอง การแสดงความรู้ ความคิดอย่างเปิดเผย และการแสดงน้ำใจไมตรีสุภาพต่อเพื่อนร่วมงาน

1.1.5 การเป็นผู้นำ (Leadership) หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น ซึ่งจะก่อให้เกิดการปฏิบัติงานต่าง ๆ ให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย มีความสามารถในการประสานงานกับสมาชิกคนอื่น ๆ ในทีม การให้ความร่วมมือ การช่วยเหลือให้คำปรึกษาเพื่อนร่วมงาน และการสร้างสัมพันธภาพตลอดจนบรรยากาศแห่งความร่วมมือ

1.2 กระบวนการทำงานเป็นทีม (Teamwork process) หมายถึง วิธีและขั้นตอนดำเนินงานของสมาชิกในทีมแต่ละคนด้วยการใช้ความรู้ ความสามารถ และความพยายามร่วมกัน เพื่อให้งานที่ทำบรรลุเป้าหมาย ประกอบด้วย

1.2.1 การวางแผน (Planning) หมายถึง การกำหนดขั้นตอนและรายละเอียดในการทำงานร่วมกัน เพื่อให้งานที่ทำประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ สมาชิกร่วมกันคิดหาแนวทางการทำงานก่อนลงมือปฏิบัติ การที่สมาชิกปฏิบัติตามขั้นตอนที่กำหนด และการร่วมกันตรวจสอบข้อบกพร่องของทีมงานในการทำงานเป็นทีม

1.2.2 การดำเนินงานตามแผน (Performing task performance) หมายถึง การที่สมาชิกของทีมปฏิบัติตามแผนที่กำหนดไว้ สมาชิกในทีมมีความเข้าใจเกี่ยวกับขั้นตอนของการปฏิบัติงาน การรับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมาย การปรับปรุงงานที่รับผิดชอบ การนำแนวทางที่เป็นประโยชน์มาพัฒนาทีมงาน ตลอดจนการฝึกฝนพัฒนาทักษะในการทำงานอยู่เสมอ

1.2.3 การประสานกิจกรรม (Activity coordination) หมายถึง การที่สมาชิกในทีมมีการประสานและร่วมมือกันในการทำงาน การที่สมาชิกในทีมสื่อสารกันอย่างสร้างสรรค์โดยไม่ทำลายสัมพันธภาพ การไว้วางใจในสมาชิกคนอื่น ๆ ในทีม การให้และการรับข้อมูลย้อนกลับจากสมาชิกในทีม

1.2.4 ความพึงพอใจของทีมงาน (Team member satisfaction) หมายถึง ความรู้สึกของสมาชิกที่มีต่อการทำงานเป็นทีม สมาชิกมีความรู้สึกประทับใจในทีมงาน การเคารพ และยอมรับในสิทธิของสมาชิก มีความคิดทางบวกในการพัฒนาทีมงาน และการช่วยเหลือให้กำลังใจ ซึ่งกันและกัน

1.2.5 การประเมินผล (Evaluating product and process) หมายถึง ความสามารถของสมาชิกในทีมงานที่สามารถประเมินตนเองในด้านต่าง ๆ เกี่ยวกับความสามารถของตนเพื่อเป็นประโยชน์ในการทำงานเป็นทีม โดยที่สมาชิกในทีมสามารถประเมินการปฏิบัติงานของผู้นำและของสมาชิกในทีมงานได้ ความสามารถของผู้นำและสมาชิกในการตัดสินใจ การให้เกียรติกันและกันของสมาชิกกลุ่ม การประสานงานของสมาชิก และการให้ความยุติธรรมแก่สมาชิกในทีมงาน และการปรับปรุงผลผลิตในการทำงานให้มีคุณภาพ ซึ่งก่อให้เกิดคุณค่าแก่การปฏิบัติงานร่วมกัน

2. โมเดลการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีมของพนักงาน หมายถึง วิธีการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของพนักงาน เพื่อมุ่งหวังให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีของการทำงาน ตลอดจนเพิ่มพูนความรู้ในงานและความชำนาญตามวัตถุประสงค์ โดยการประยุกต์ทฤษฎีและเทคนิคต่าง ๆ ทางจิตวิทยา ในการให้คำปรึกษามาประยุกต์ใช้ในการฝึกอบรมโดยมีขั้นตอนดังนี้

2.1 ขั้นเริ่มต้นหรือขั้นนำ (Initial stage) เป็นการพบกันครั้งแรก เป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องมีการสร้างสัมพันธภาพ ทั้งนี้เนื่องจากสมาชิกกลุ่มอาจจะมีความรู้สึกวิตกกังวล ความลังเล สงสัย ความไม่แน่ใจ การต่อต้านความรู้สึก เพราะสมาชิกกลุ่มยังไม่สามารถคาดเดาเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นได้ ผู้วิจัยใช้เทคนิคตามทฤษฎีการให้คำปรึกษากลุ่มแบบยึดบุคคลเป็นศูนย์กลาง ได้แก่ การฟังอย่างตั้งใจ และการยอมรับอย่างไม่มีเงื่อนไข เพื่อเอื้ออำนวยให้สมาชิกกลุ่มรู้สึกปลอดภัย ไว้วางใจและสามารถเปิดรับประสบการณ์ใหม่ ๆ

2.2 ขั้นดำเนินการ (The Working stage) ผู้วิจัยดำเนินการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีมของพนักงาน ในการฝึกอบรมแต่ละครั้งตามหลักการและแนวคิดในการฝึกอบรม และทฤษฎีการให้คำปรึกษากลุ่ม และเทคนิคทางด้านจิตวิทยามาใช้พัฒนาการทำงานเป็นทีม ดังนี้

2.2.1 การสร้างทีมงาน (Creating a team) เป็นวิธีการที่จะช่วยให้เกิดการทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ เป้าหมายของทีมงาน วิสัยทัศน์ทีมงาน ภาระงานและทักษะที่จำเป็น รูปแบบพฤติกรรมทางสังคม และการเป็นผู้นำ โดยผู้วิจัยใช้แนวคิดของทฤษฎีและเทคนิคของการให้คำปรึกษามาพัฒนาในการสร้างทีมงาน ซึ่งได้แก่ทฤษฎีและเทคนิคการให้คำปรึกษาแบบมุ่งเน้นคำตอบในการแก้ปัญหา (Solution – focused counseling theory) ทฤษฎีการให้คำปรึกษากลุ่มแบบยึดบุคคลเป็นศูนย์กลาง (Person centered group counseling theory) ทฤษฎีการให้คำปรึกษาที่เน้นความคิด (A Cognitive counseling theory) และ ทฤษฎีการให้คำปรึกษากลุ่มแบบพฤติกรรมนิยม (Behavioral group counseling theory) และใช้เทคนิคต่าง ๆ ทางจิตวิทยา ได้แก่ เทคนิคการฟังอย่างตั้งใจ การใช้คำถามปลายเปิด การยอมรับอย่างไม่มีเงื่อนไข

I Statement การใช้ตัวแบบ การแสดงบทบาทสมมติ การระดมสมอง แผนที่ความคิด การสอน และ เกม

2.2.2 กระบวนการทำงานเป็นทีม (Teamwork process) เป็นวิธีและขั้นตอน ดำเนินงานของสมาชิกในทีมแต่ละคนด้วยการใช้ความรู้ ความสามารถ และความพยายามร่วมกัน เพื่อให้งานที่ทำบรรลุเป้าหมาย ผู้วิจัยใช้ทฤษฎีและเทคนิคการให้คำปรึกษากลุ่มแบบเผชิญความจริง (Reality group counseling theory) ทฤษฎีการให้คำปรึกษากลุ่มแบบวิเคราะห์การสื่อสารสัมพันธ์ (Transactional analysis group counseling theory) ทฤษฎีการให้คำปรึกษาที่เน้นความคิด (Cognitive counseling theory) ทฤษฎีการให้คำปรึกษากลุ่มแบบเกสตัลท์ (Gestalt group counseling theory) และเทคนิคทางจิตวิทยามาประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนากระบวนการทำงานเป็นทีม ได้แก่ ต้นไม้แห่งความหวัง เทคนิคการสอน เทคนิคการระดมสมอง เทคนิคการเผชิญความขัดแย้ง และแผนที่ความคิด

2.3 ขั้นยุติหรือขั้นสรุป (The ending stage) ในขั้นนี้เป็นขั้นตอนสุดท้ายในการฝึกอบรม โดยผู้วิจัยจะใส่ใจกับการสรุปในแต่ละกิจกรรม และมุ่งเน้นที่การให้เหตุผลว่าสมาชิกได้รับประโยชน์อะไรบ้าง โดยผู้วิจัยอาจเป็นผู้สรุปหรือให้สมาชิกสรุป การทำความเข้าใจร่วมกัน โดยเปิดโอกาสให้สมาชิกได้ซักถามเกี่ยวกับประเด็นปัญหาต่าง ๆ ที่อาจสงสัยหรือไม่เข้าใจ เพื่อให้สมาชิกเกิดความมั่นใจตนเองในการนำเทคนิคการทำงานเป็นทีมที่ได้รับการฝึกไปประยุกต์ใช้

3. บริษัท โตโยต้า เค. มอเตอร์ส ผู้จำหน่ายโตโยต้า จำกัด หมายถึง นิติบุคคลที่ได้รับอนุญาต ให้ประกอบกิจกรรมเกี่ยวกับรถยนต์ อะไหล่ และการซ่อมบำรุง โดยเป็นบริษัทตัวแทนจำหน่ายของบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ส ประเทศไทย จำกัด และเป็นตัวแทนจำหน่ายที่มียอดขาย และการบริการหลังการขายสูงสุดในประเทศไทย

4. พนักงาน หมายถึง พนักงานของบริษัท โตโยต้า เค. มอเตอร์ส ผู้จำหน่าย โตโยต้า จำกัด ฝ่ายบริการ ที่ได้รับการคัดเลือก และว่าจ้างให้ปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมาย โดยมีค่าตอบแทนเป็นเงินเดือนและสวัสดิการต่างๆ ประกอบด้วย

4.1 ผู้บริหาร (Management group) เป็นผู้บริหารในตำแหน่งผู้จัดการและรองผู้จัดการของบริษัทโตโยต้า เค. มอเตอร์ส ผู้จำหน่ายโตโยต้า จำกัด ใน 14 สาขาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

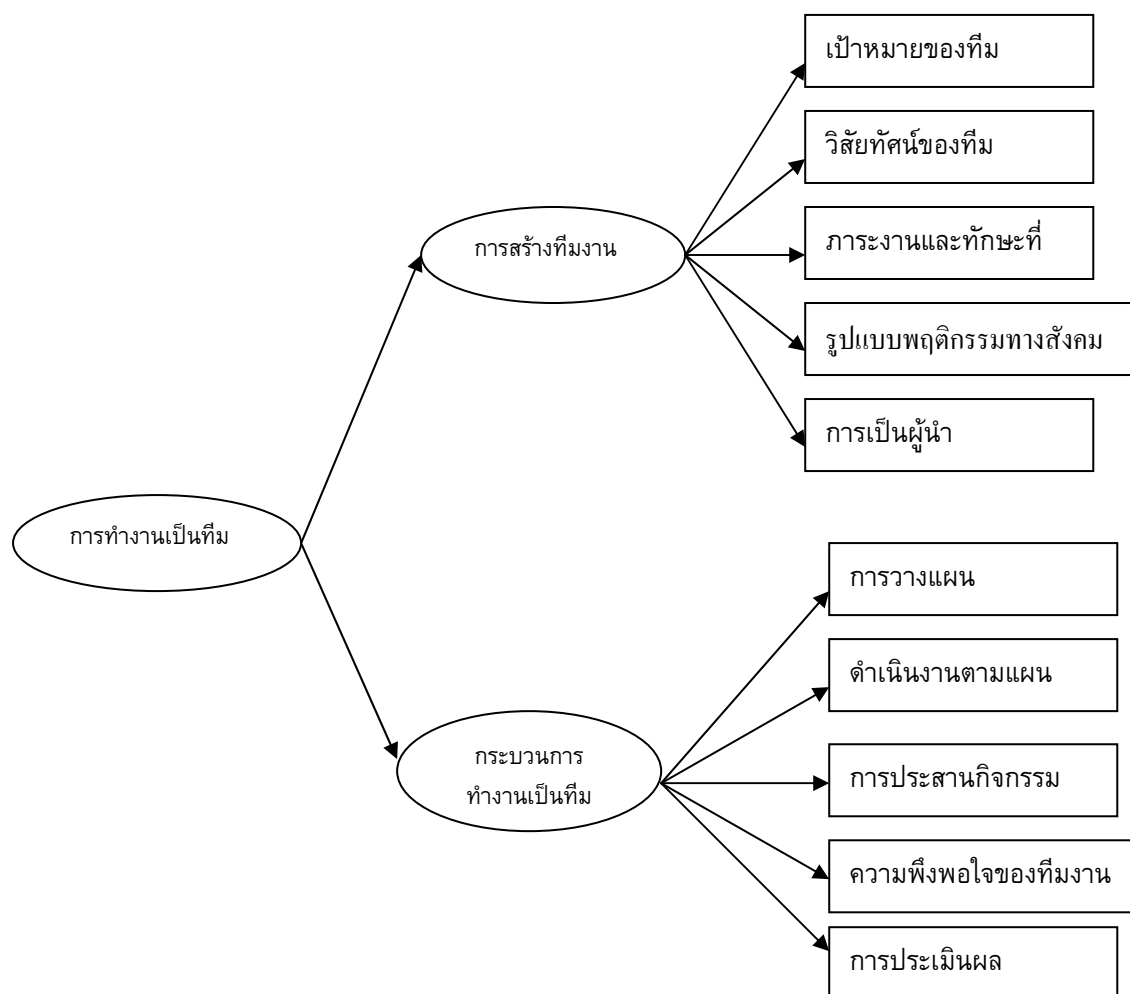
4.2 หัวหน้างาน (Supervisory group) เป็นหัวหน้างานตำแหน่งโฟแมน หัวหน้าช่าง และหัวหน้าอะไหล่ของบริษัทโตโยต้า เค. มอเตอร์ส ผู้จำหน่ายโตโยต้า จำกัดใน 14 สาขาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

4.3 พนักงานระดับปฏิบัติการ (Staff group) เป็นพนักงานผู้ปฏิบัติงานตำแหน่ง รักรถ ธุรการ ช่าง คอนโกลเลอร์ พนักงานอะไหล่ พนักงานเดินอะไหล่ และล้างรถของบริษัทโตโยต้า เค. มอเตอร์ส ผู้จำหน่ายโตโยต้า จำกัดใน 14 สาขาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

กรอบแนวคิดในการวิจัย

1. กรอบแนวคิดการศึกษาองค์ประกอบการทำงานเป็นทีมของพนักงาน

ในการศึกษาองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมของพนักงานในครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้แนวคิดของ เฮอเรนโคล (Herrenkohl, 2004 : 18-165) ที่กำหนดองค์ประกอบการทำงานเป็น 10 องค์ประกอบย่อย ต่อจากนั้นผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่ 1 (First order : confirmatory factor analysis) ได้องค์ประกอบการทำงานเป็นทีม ดังนี้ องค์ประกอบที่ 1 การสร้างทีมงาน ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ เป้าหมายของทีมงาน วิสัยทัศน์ของทีมงาน ภาระงานและทักษะที่จำเป็น รูปแบบพฤติกรรมทางสังคม และการเป็นผู้นำ องค์ประกอบที่ 2 กระบวนการทำงานเป็นทีม ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ การวางแผน การดำเนินงานตามแผน การประสานกิจกรรม ความพึงพอใจ และการประเมินผล แล้วผู้วิจัยนำองค์ประกอบทั้ง 2 มาวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่ 2 (Second order : confirmatory factor analysis) ดังแสดงในภาพประกอบ 1



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดการศึกษาองค์ประกอบการทำงานเป็นทีมของพนักงาน

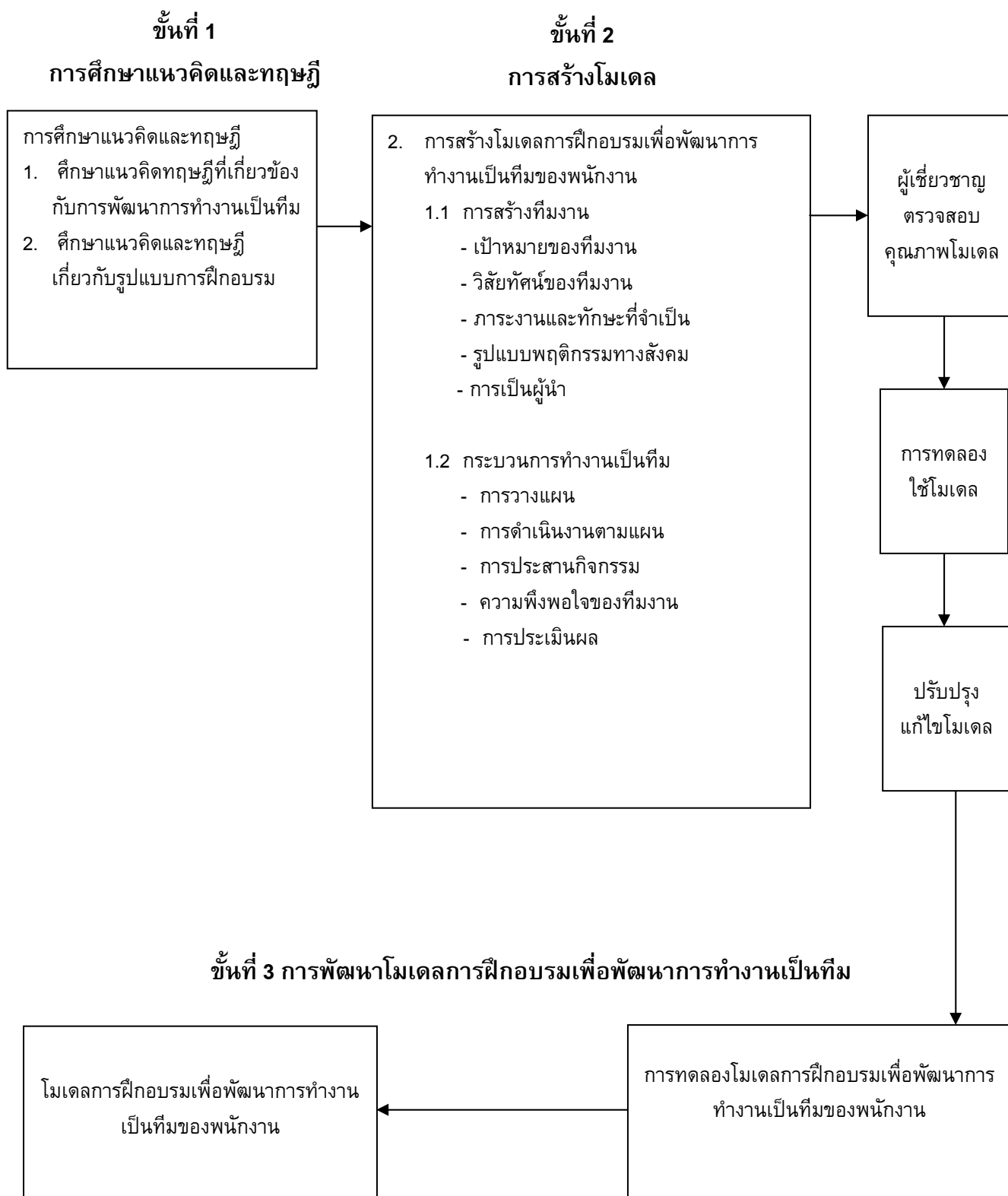
2. กรอบแนวคิดในการสร้างโมเดลการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีมของพนักงาน

โมเดลการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีมของพนักงาน ผู้วิจัยได้มีการสร้างโมเดลการฝึกอบรม 3 ขั้นตอน คือ

ขั้นที่ 1 ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีการให้คำปรึกษา เทคนิคทางจิตวิทยา และการฝึกอบรมเพื่อนำมาพัฒนาการทำงานเป็นทีม

ขั้นที่ 2 การสร้างโมเดลการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีมโดยการบูรณาการทฤษฎีและเทคนิคการให้คำปรึกษา และเทคนิคทางจิตวิทยา หลังจากนั้นนำโมเดลการฝึกอบรมไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบคุณภาพ แล้วนำไปทดลองใช้กับกลุ่มที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขก่อนจะนำไปใช้ในการฝึกอบรม

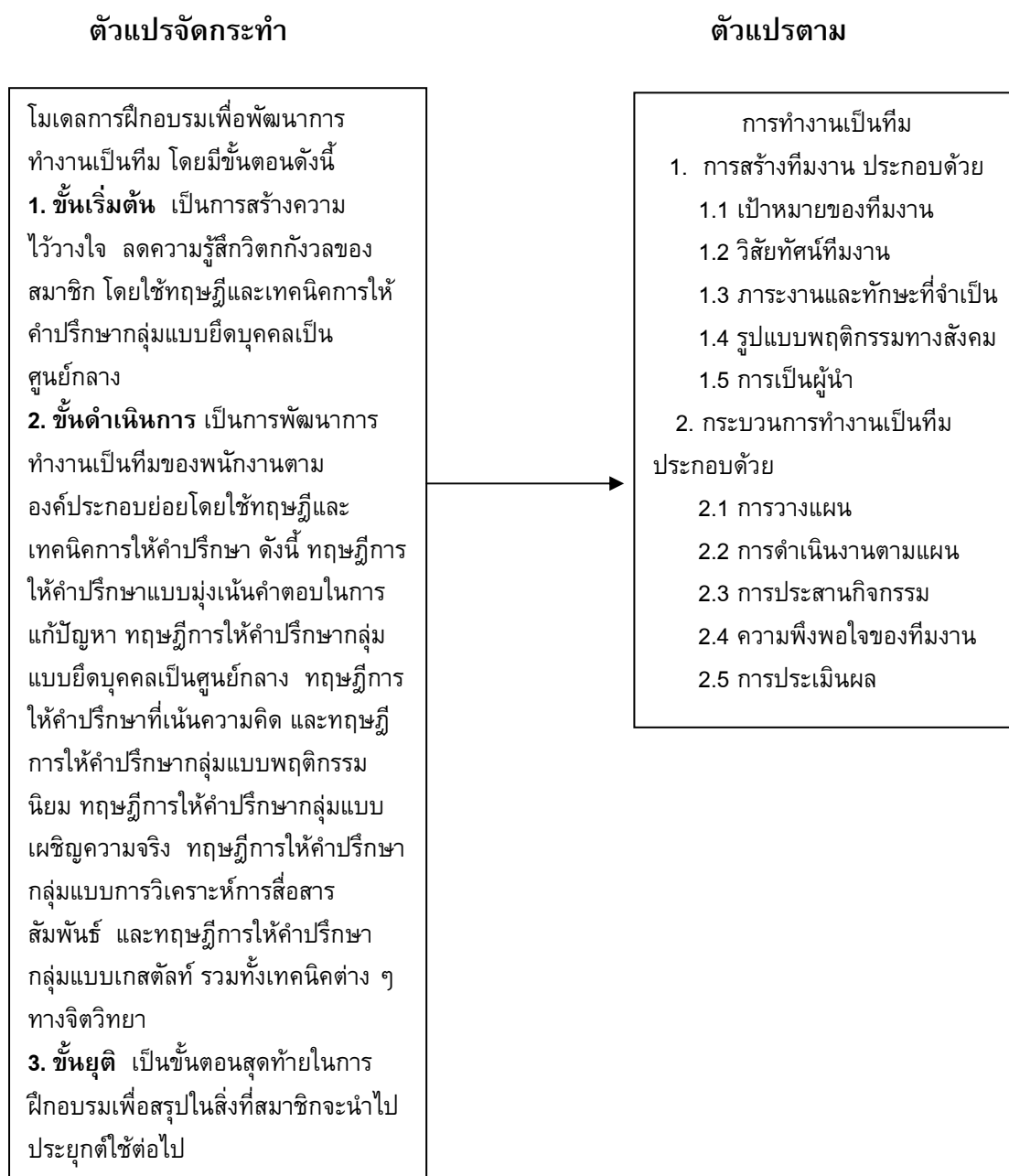
ขั้นที่ 3 การนำโมเดลการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีมไปใช้กับกลุ่มตัวอย่าง ดังแสดงในภาพประกอบ 2



ภาพประกอบ 2 กรอบแนวคิดโมเดลการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีมของพนักงาน

3. กรอบแนวคิดการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของพนักงาน

ในการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของพนักงาน ผู้วิจัยได้นำโมเดลการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีมมาเป็นตัวแปรจัดกระทำ และมีการทำงานเป็นทีมเป็นตัวแปรตาม โดยผู้วิจัยได้วางแผนการทดลองแบบ Randomized pretest-posttest control group design ดังแสดงในภาพประกอบ 3



ภาพประกอบ 3 กรอบแนวคิดการทำงานเป็นทีมของพนักงาน

สมมุติฐานการวิจัย

1. การทำงานเป็นทีมของพนักงานกลุ่มทดลองที่เข้าร่วมการฝึกอบรมการทำงานเพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีมก่อนการทดลอง หลังการทดลอง และภายหลังการติดตามผล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
2. การทำงานเป็นทีมของพนักงานกลุ่มทดลอง และกลุ่มควบคุม ก่อนการทดลอง หลังการทดลอง และภายหลังการติดตามผล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และได้นำเสนอตามหัวข้อต่อไปนี้

1. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีม
 - 1.1 ความหมายและองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม
 - 1.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีม
 - 1.2.1 ทฤษฎีการระบุเหตุของพฤติกรรม
 - 1.2.2 ทฤษฎีแรงจูงใจของมาสโลว์
 - 1.2.3 ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
 - 1.2.4 ทฤษฎีการรับรู้ความสามารถของตน
 - 1.2.5 ทฤษฎีแห่งการคาดหวัง
 - 1.2.6 ทฤษฎีความต้องการ 2 ปัจจัยของเฮอส์เบอร์ก
 - 1.3 เทคนิคการพัฒนาการทำงานเป็นทีม
 - 1.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีม
2. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม
 - 2.1 ความหมายของการฝึกอบรม
 - 2.2 จุดมุ่งหมายของการฝึกอบรม
 - 2.3 ประโยชน์ของการฝึกอบรม
 - 2.4 เทคนิคที่ใช้ในการฝึกอบรม
 - 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม
3. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสร้างโมเดล
 - 3.1 ความหมายของโมเดล
 - 3.2 ความสัมพันธ์ระหว่างโมเดลกับทฤษฎี
 - 3.3 การสร้างโมเดล
 - 3.4 คุณลักษณะของโมเดลที่ดี
 - 3.5 ข้อควรระมัดระวังในการสร้างโมเดล
4. ทฤษฎีและเทคนิคการให้คำปรึกษาเพื่อสร้างโมเดลการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีม
 - 4.1 ทฤษฎีการให้คำปรึกษาแบบมุ่งเน้นคำตอบ
 - 4.2 ทฤษฎีการให้คำปรึกษากลุ่มแบบเผชิญความจริง
 - 4.3 ทฤษฎีการให้คำปรึกษากลุ่มแบบยึดบุคคลเป็นศูนย์กลาง

- 4.4 ทฤษฎีการให้คำปรึกษากลุ่มแบบพฤติกรรมนิยม
- 4.5 ทฤษฎีการให้คำปรึกษากลุ่มแบบวิเคราะห์สัมพันธภาพ
- 4.6 ทฤษฎีการให้คำปรึกษากลุ่มแบบเกสตัลท์
- 4.7 ทฤษฎีการให้คำปรึกษาที่เน้นความคิด
- 5. บริษัทโตโยต้า เค. มอเตอร์ส ผู้จำหน่ายโตโยต้า จำกัด

1. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีม

1.1 ความหมายและองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม

วูดค็อก (Woodcock. 1989 : 13) ได้กล่าวว่าทีมงานที่ดีจะมีรูปแบบพิเศษที่เป็นพื้นฐานในการทำงานเป็นทีมให้ประสบความสำเร็จจะต้องมีการฝึกฝนและการทำงานเป็นทีมที่ได้ผลซึ่งรูปแบบดังกล่าวจะต้องประกอบด้วยการมีบทบาทภายในทีมที่เหมาะสม การมีวัตถุประสงค์และยอมรับเป้าหมายเดียวกัน การมีการพบปะภายในทีมอย่างสม่ำเสมอ การให้ความช่วยเหลือมีความเชื่อใจไว้วางใจซึ่งกันและกัน การประสานงานภายในทีมงานเพื่อลดการขัดแย้ง การมีขั้นตอนปฏิบัติงานที่ชัดเจน พร้อมกับมีผู้นำทีมงานที่ดี มีการทบทวนการปฏิบัติงานในทีมงานอย่างสม่ำเสมอ มีการพัฒนาสมาชิกภายใน ทีมงานสัมพันธภาพที่ดีระหว่างกันนำไปสู่การสื่อสารที่ดีในทีมงาน

เอดการ์ (Edgar. 1982 : 199) ได้กล่าวถึงทีมงานจะต้องเป็นกลุ่มที่ประกอบด้วยบุคคลที่มีเป้าหมายการทำงานร่วมกัน มีหน้าที่สัมพันธ์กันมาร่วมปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์

แมคเกาทีและมิส (McGowrty; & Mease. 2001 : 50-53) กล่าวถึงการทำงานเป็นทีมจะต้องมีปัจจัยพร้อมที่จะส่งเสริมให้ทีมงานบรรลุวัตถุประสงค์เดียวกัน ได้แก่ การบริหารทีมงานที่ดี มีการสื่อสารในทีมงาน มีการตัดสินใจในทีมงาน มีการร่วมมือในทีมงาน

โรบบินส์ (Robbins. 2001 : 264) ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพว่าจะต้องมีการออกแบบงาน (Work design) การทำงานเป็นทีม ซึ่งแบบของการทำงานนี้เปิดโอกาสให้บุคคลในทีมทุกคนมีอิสระแห่งตน (Autonomy) มีทักษะและความรับผิดชอบในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งมีนัยสำคัญต่อทีมงานที่จะส่งผลให้บรรลุเป้าหมายในการปฏิบัติงาน อีกทั้งการออกแบบงานเป็นกระบวนการขั้นพื้นฐานในการพัฒนากลุ่มบุคคลที่กำลังทำงานด้วยกันให้ได้เรียนรู้ว่าจะทำอย่างไรจึงจะบรรลุเป้าหมายขององค์กร ในขณะเดียวกัน แนวทางที่จะทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจที่จะทำงานเป็นทีมจะต้องจัดให้มีการฝึกอบรม เพื่อให้บุคคลเข้าใจขั้นตอนการทำงานจนเกิดความชำนาญที่ได้ตกลงร่วมกัน ตามหน้าที่ความรับผิดชอบและทักษะของบุคคลในทีมงาน นอกจากนี้การประชุมประเมินผลเพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์นั้นเท่ากับการรักษาทีมงานให้คงอยู่ตลอดไป การขัดแย้งหรืออุปสรรคในการทำงานย่อมมีโอกาสนั้นทอนความคิดและพลังใจ ดังนั้นบุคคลในทีมงานจะต้องเข้าใจถึงปรากฏการณ์ของทีม และโรบบินส์ ยังได้มองว่าผู้นำทีมเป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญที่จะช่วยให้กลุ่มสามารถทำงานได้และสร้างคุณสมบัติการทำงานเป็นทีมให้แข็งแกร่ง ผู้นำทีมควรดำเนินการส่งเสริม กระตุ้น กำกับ จูงใจให้สมาชิกทำงานเป็นทีม มี

ความคิดร่วมกัน เกิดทัศนคติที่ดี เชื่อมมั่นในการทำงานร่วมกัน ส่วนสมาชิกจะต้องมีเจตนาดี ตั้งใจในการทำงาน มีความเข้าใจและเพิ่มคุณค่าหรือให้มีความสำคัญในการทำงานเป็นทีม นอกจากนี้ Robbins ได้แบ่งองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมว่าประกอบด้วย 4 ด้านคือ

1. การออกแบบงาน (Work design) หมายถึง การทำงานเป็นทีมจะต้องมีการออกแบบงานว่าเป็นอย่างไรและมีขั้นตอนอะไรบ้างที่จะต้องปฏิบัติ

2. กระบวนการทำงานเป็นทีม (Team work process) หมายถึง การกระทำที่มีการยอมรับ และนำไปปฏิบัติให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร

3. บริบทแวดล้อมของการทำงานเป็นทีม (Team work context) หมายถึง การกระทำและร่วมมือกันภายใต้เงื่อนไขแบบอย่างเดียวกัน

4. องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม (Team work composition) หมายถึง การกระทำที่มีการกำหนดหรือเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เกิดผล

เฮอเรนโคล (Herrenkohl, 2004 : 3) ได้กล่าวว่าการทำงานเป็นทีมที่บรรลุตามเป้าหมายนั้น จะต้องมีการสร้างทีมงานซึ่งประกอบด้วยเป้าหมาย วิสัยทัศน์ ภาระงานและทักษะในการปฏิบัติงาน รูปแบบพฤติกรรมทางสังคม และผู้นำทีมที่จะทำงานเป็นทีมภายใต้การวางแผน การดำเนินการตามแผน การประสานกิจกรรมการทำงาน ความพึงพอใจ สภาพแวดล้อมภายในทีมงาน และการประเมินผลการทำงานเป็นทีม

เลนฮาร์ดท์ (Lenhardt, 2004 : 184) ได้กล่าวถึงการทำงานเป็นทีม ว่าเป็นกระบวนการในการปฏิบัติงานร่วมกัน มีการติดต่อภายในระหว่างสมาชิกในทีมงาน เป็นที่ยอมรับซึ่งกันและกัน มีการพึ่งพาอาศัยภายใต้สัมพันธภาพที่ดีของสมาชิกแต่ละคนในทีม เพื่อเสริมสร้างที่จะให้ทีมงานมีความแข็งแกร่งสามารถที่จะบูรณาการตามความต้องการของกลุ่มให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

สุรัชย์ โฆษิตบวรชัย (2548 : 20-21) ได้กล่าวว่าการมีทีมงานที่ดีจะเป็นตัวช่วยที่สำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน สมาชิกทุกคนในทีมงานจะมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรมีความต้องการที่จะพัฒนาองค์กรและมีความกังวลถ้าองค์กรกำลังอยู่ในสภาวะที่ตกต่ำ การรวมใจกันในการสร้างทีมงานเป็นหน้าที่ของทุกคนในองค์กรโดยมีปัจจัย 7 ประการ คือ 1) การมีจุดหมายที่ชัดเจน 2) การมีส่วนร่วมในกลุ่มสมาชิก 3) ความไว้วางใจ 4) ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ 5) การมีความคิดในเชิงบวก 6) การสื่อสารที่ดี และ 7) บรรลุจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้

สุรพล พยอมแย้ม (2541 : 163) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่ทำให้ทีมงานนั้นประสบผลสำเร็จ มีดังนี้

1. การตั้งเป้าหมายการทำงานร่วมกัน ทุกคนรู้อย่างแน่ชัดว่าผลงานที่ต้องการให้เกิดขึ้นจากทีมงานนั้นคืออะไร

2. การวางแผนการดำเนินงานโดยมีรายละเอียดหรือขั้นตอนการปฏิบัติเพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

3. แบ่งงานและจ่ายงานให้เหมาะสมกับสมาชิก ตามความรู้ ความสามารถและบทบาทแต่ละคน

4. ดำเนินการปฏิบัติงานตามแผนและขั้นตอนที่ได้กำหนดไว้อย่างเป็นระบบและอย่างต่อเนื่อง

5. มีการติดตามผลการดำเนินงานในแต่ละส่วนอย่างสม่ำเสมอ เมื่อมีข้อบกพร่องต้องรีบหาทางช่วยเหลือแก้ไข และใช้หลักการแก้ไขปัญหาของงานมากกว่าการค้นหาว่าผู้ใดถูกผู้ใดผิด

6. สร้างความรู้สึกสำนึกและตระหนกอยู่เสมอว่า ความรู้และเทคนิคการทำงานที่ใช้อยู่ นั้นมีโอกาสที่จะล้าหลังและอาจขาดประสิทธิภาพได้เสมอ การแสวงหาความรู้ แสวงหาเทคนิค ตลอดจนวิธีการใหม่เป็นสิ่งที่สมาชิกพึงปฏิบัติอยู่เสมอ

กล่าวโดยสรุป การทำงานเป็นทีม หมายถึง การทำงานร่วมกันของกลุ่มบุคคลด้วยความเข้าใจ ความผูกพัน และความร่วมมือซึ่งกันและกันของสมาชิกในกลุ่ม เพื่อสามารถให้การปฏิบัติงานที่ทำร่วมกันบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

ผู้วิจัยได้พิจารณารวบรวมองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมของพนักงานจาก นักวิชาการมาเป็นองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมของพนักงาน จำนวน 10 องค์ประกอบ ดังภาพประกอบ 4

องค์ประกอบ	เป้า หมายของ ทีมงาน	วิสัยทัศน์ ทีมงาน	ภาระงาน และทักษะ ที่จำเป็น	พฤติกรรม ทางสังคม	การเป็น ผู้นำ	การ วางแผน การทำงาน เป็นทีม	การ ดำเนิน งานตาม แผน	การ ประสาน กิจกรรม การทำงาน	ความพึง พอใจของ ทีม	การ ประเมิน ผลการ ทำงาน เป็นทีม
นักวิชาการ										
Herenkol	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
McGowrty			■	■						
Robbins	■		■	■	■				■	■
Woodcock	■			■	■		■	■		
สุรัชย์ โฉมิตบวรชัย	■			■	■					
สุรพล พะยอมแย้ม	■		■			■	■			■

ภาพประกอบ 4 องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม

กล่าวโดยสรุปองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมของพนักงานทั้งจากเอกสารและจากการสัมภาษณ์บุคคลที่มีประสบการณ์ในการทำงานเป็นทีมของพนักงาน โดยผู้วิจัยใช้แนวคิดของ เฮอเรนโคล (Herenkol) ที่กำหนดองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมดังนี้

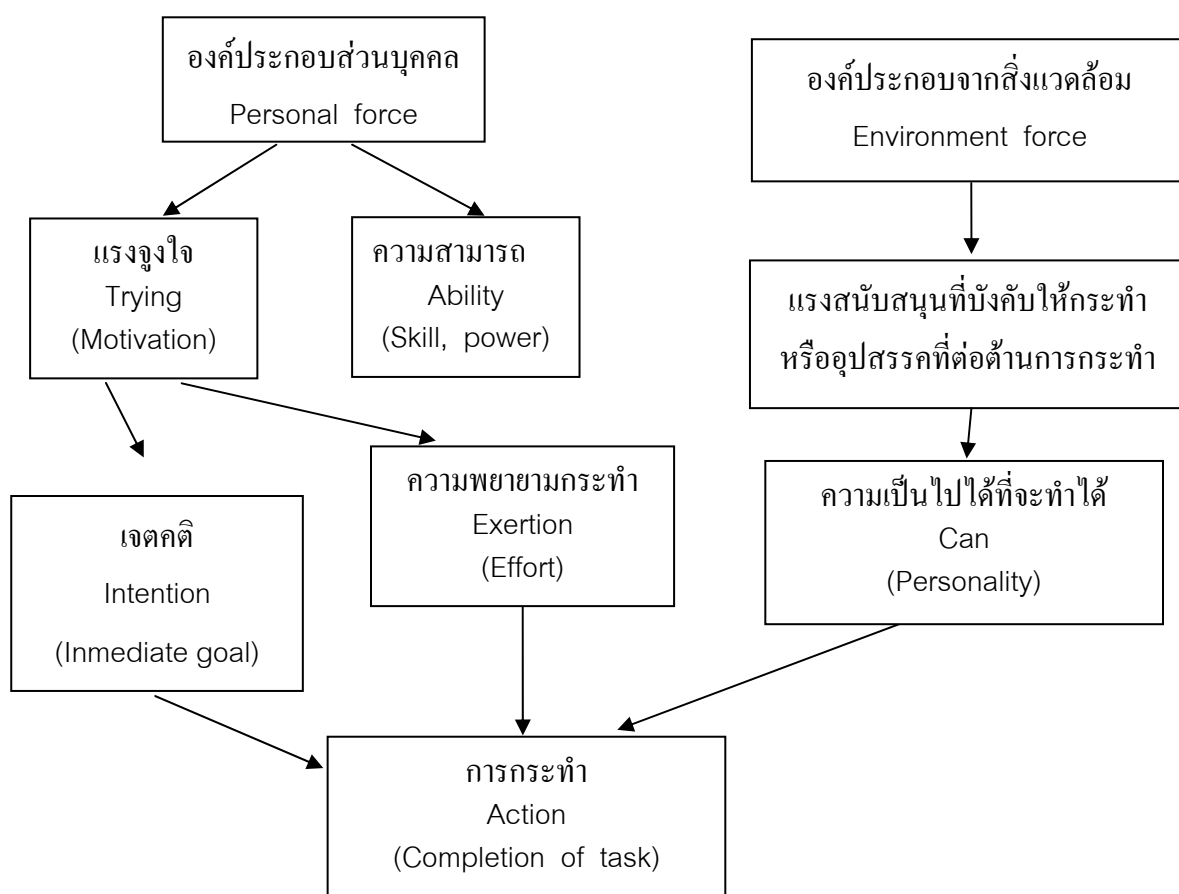
1. การสร้างทีมงาน (Creating a team)
 - 1.1 เป้าหมายของทีมงาน (Team goals)
 - 1.2 วิสัยทัศน์ของทีมงาน (A Team's vision)
 - 1.3 ภาระงานและทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของทีม (Team tasks and the skills needed to perform)
 - 1.4 รูปแบบพฤติกรรมทางสังคมของทีมงาน (Social behavior styles)
 - 1.5 การเป็นผู้นำ (Leadership)
2. กระบวนการทำงานเป็นทีม (Teamwork process)
 - 2.1 การวางแผนการทำงานเป็นทีม (Planning)
 - 2.2 การดำเนินงานตามแผน (Performing task performance)
 - 2.3 การประสานกิจกรรมการทำงาน (Activity coordination)
 - 2.4 ความพึงพอใจของทีมงาน (Team member satisfaction)
 - 2.5 การประเมินผลการทำงานเป็นทีม (Evaluation product and process)

1.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีมของพนักงาน

โรบบินส์ (Robbins. 2001 : 264-265) กล่าวถึงทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีม ได้แก่ ทฤษฎีการระบุเหตุของพฤติกรรม (Attribution theory) ทฤษฎีแรงจูงใจ (Motivation theory) ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ (Theories of leadership) ทฤษฎีการรับรู้ความสามารถของตน (Self – efficacy) ในการนำเสนอทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีมผู้วิจัยได้รวบรวมนำเสนอทฤษฎีตามแนวคิดของโรบบินส์และแนวคิดทฤษฎีอื่นเพิ่มเติม ได้แก่ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความต้องการ 2 ปัจจัย มีรายละเอียดดังนี้

1.2.1 ทฤษฎีการระบุเหตุของพฤติกรรม (Attribution theory)

ไฮเดอร์ (สิทธิโชค วรรณสันติกุล. 2546 : 99 - 100 ; อ้างอิงจาก Heider. 1958) อธิบายว่าการรับรู้พฤติกรรมนั้นจะต้องอาศัยสาเหตุ 2 อย่าง คือ สาเหตุที่มาจากส่วนบุคคล และสาเหตุที่มาจากเงื่อนไขของสิ่งแวดล้อม โดยสาเหตุทั้งสองนี้จะอยู่ในลักษณะความสัมพันธ์แบบเพิ่มหรือลด บวกหรือลบ กล่าวคือ ถ้ากระทำให้สำเร็จได้ด้วยความต้องการของตน บุคคลจะทำได้ง่ายขึ้น เมื่อเงื่อนไขสิ่งแวดล้อมอำนวยให้แต่จะยากขึ้นเมื่อสิ่งแวดล้อมเป็นตัวขัดขวาง (ดูภาพประกอบ 5) สำหรับสาเหตุที่มาจากส่วนบุคคล ถูกแยกออกเป็น 2 สาเหตุย่อย คือ สาเหตุที่เป็นแรงจูงใจให้พยายามทำ (Trying) และที่เป็นความสามารถ (Ability) สาเหตุย่อยทั้งสองส่วนนี้จะสัมพันธ์กันในลักษณะที่ว่า บุคคลจะไม่มีพฤติกรรมใด ๆ ถ้าบุคคลนั้นขาดแรงจูงใจ ได้แก่ ความต้องการจะทำหรือขาดความสามารถที่จะทำได้



ภาพประกอบ 5 องค์ประกอบที่สำคัญ สาเหตุของพฤติกรรมตามทฤษฎีไฮเดอร์

ที่มา : สิทธิโชค วรรณสันติกุล (2546). จิตวิทยาสังคม : ทฤษฎีและการประยุกต์

หน้า 99.

ตามแนวคิดทฤษฎีการระบุเหตุของพฤติกรรม พบว่า องค์ประกอบที่สำคัญที่จะทำให้บุคคลปฏิบัติงาน นั้นมี 2 องค์ประกอบคือ องค์ประกอบด้านบุคคล คือแรงจูงใจ ความสามารถ ความเพียรพยายาม และองค์ประกอบด้านสิ่งแวดล้อม คือแรงสนับสนุนในการทำงาน ดังนั้นในการทำงานเป็นทีมตามแนวคิดทฤษฎีการระบุเหตุของพฤติกรรมนั้นจะต้องสร้างแรงจูงใจส่วนบุคคลให้เกิดการทำงานร่วมกัน รวมทั้งการพัฒนาปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม คือที่ทำงานจะต้องมีส่วนส่งเสริมสนับสนุนให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการทำงาน มีการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน จึงจะทำให้เกิดการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ร็อบบินส์ (Robbins.2001 : 125) ยังได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีระบุเหตุของพฤติกรรม ว่าสามารถนำไปใช้กับพนักงานเพื่อหาสาเหตุของ

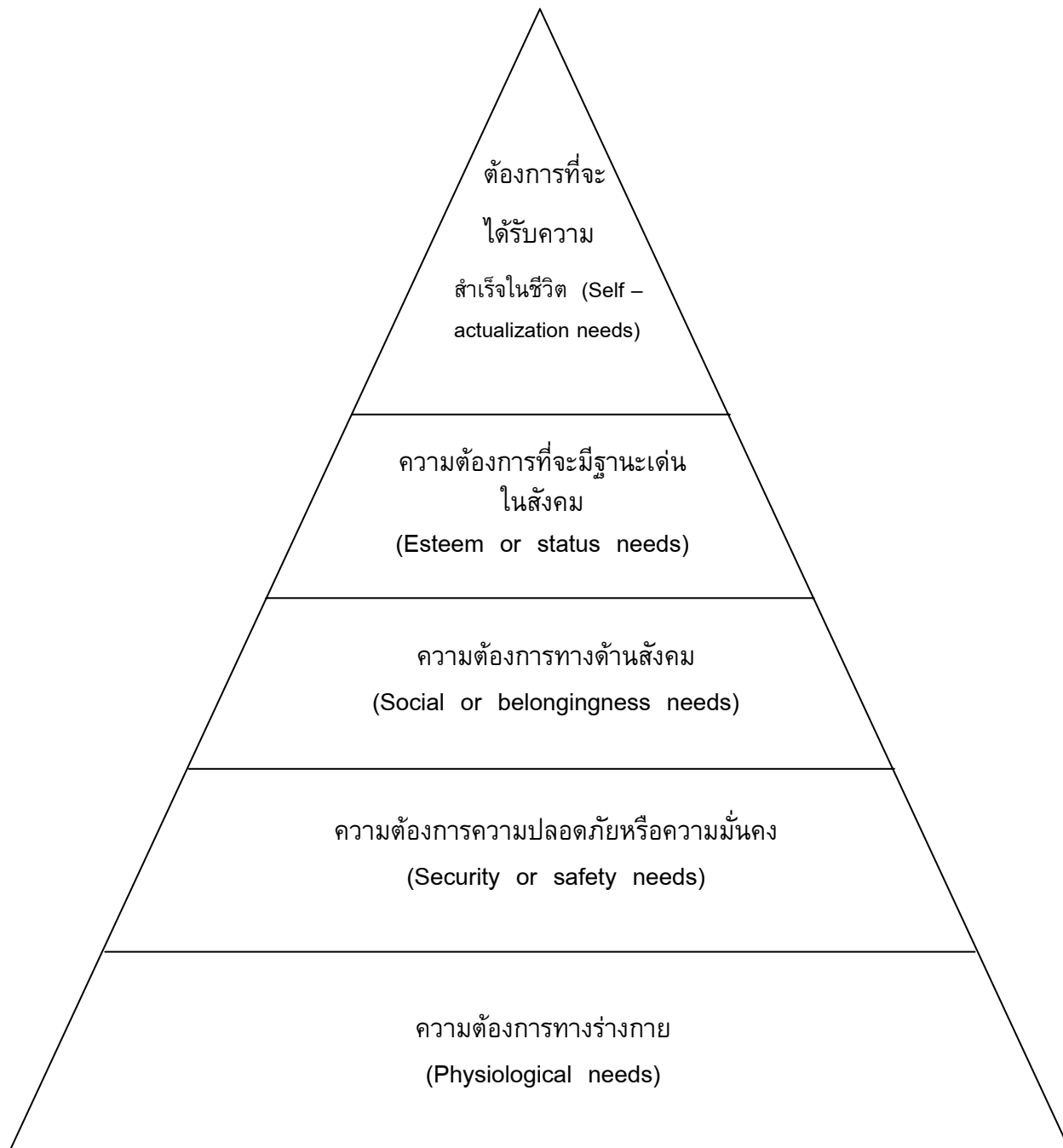
พฤติกรรมของพนักงาน ซึ่งตามแนวคิดนี้ เชื่อว่า พฤติกรรมของเกิดจากสองปัจจัยคือปัจจัยภายในของบุคคล (Internally) และปัจจัยภายนอก (Externally) คือสภาวะแวดล้อมต่าง ๆ ตัวอย่างเช่น หากพนักงานมาทำงานสายประจำ เมื่อเราตรวจสอบแล้วพบว่าพนักงานทุกคนไม่ได้มีพฤติกรรมมาสายเลย แสดงว่าปัจจัยที่เป็นสาเหตุของพฤติกรรมมาสายเกิดจากปัจจัยภายใน เป็นต้น ดังนั้นในการพัฒนาการทำงานเป็นทีมควรพิจารณาทั้งสองปัจจัยนี้ เพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานอย่างเต็มประสิทธิภาพ

1.2.2 ทฤษฎีแรงจูงใจของมาสโลว์ (Maslow's general theory of motivation)

มาสโลว์ (Maslow, 1954 : 80) ได้เขียนทฤษฎีการจูงใจ (Motivation theory) หรือที่เรียกว่าทฤษฎีทั่วไปเกี่ยวกับการจูงใจ (Maslow's general theory of human motivation) เป็นทฤษฎีซึ่งมาสโลว์กล่าวถึงสิ่งจูงใจจากความต้องการของมนุษย์ไว้ว่ามนุษย์มีความต้องการอยู่เสมอไม่มีที่สิ้นสุดขณะที่ความต้องการใดได้รับการตอบสนองแล้วความต้องการอย่างอื่นจะเข้ามาแทนที่ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วและความต้องการของมนุษย์มีลำดับขั้นจากต่ำไปหาสูง (Hierarchy of needs) ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 ชั้น ชั้นที่ 1 ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological needs) เป็นความต้องการเบื้องต้นเพื่อความอยู่รอดได้แก่ ความต้องการในเรื่องอาหาร น้ำ ที่อยู่อาศัย เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค ความต้องการพักผ่อนและความต้องการทางเพศ ความต้องการทางด้านร่างกายจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนก็ต่อเมื่อความต้องการทางด้านร่างกายยังไม่ได้ได้รับการตอบสนองเลย ในด้านนี้โดยปกติทั่วไปองค์กรทุกแห่งมักตอบสนองความต้องการของแต่ละคนด้วยวิธีการทางอ้อมคือ การจ่ายเงินค่าจ้าง ชั้นที่ 2 ความต้องการความปลอดภัยหรือความมั่นคง (Security or safety needs) ถ้าหากความต้องการทางด้านร่างกายได้รับการตอบสนองตามสมควรแล้วมนุษย์ก็จะมีความต้องการในขั้นต่อไปที่สูงขึ้น คือ ความต้องการทางด้านความปลอดภัย หรือความมั่นคงต่าง ๆ ความต้องการทางด้านความปลอดภัยจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับการป้องกันเพื่อให้เกิดความปลอดภัยจากอันตรายต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับร่างกาย ความสูญเสียทางด้านเศรษฐกิจ ส่วนความมั่นคงหมายถึง ความต้องการความมั่นคงในการดำรงชีพ ความมั่นคงในหน้าที่การงานสถานะทางสังคม ชั้นที่ 3 ความต้องการทางด้านสังคม (Social or belongingness needs) ภายหลังจากที่ได้รับการสนองขั้นดังกล่าวแล้วก็就会有ความต้องการที่สูงขึ้นคือความต้องการทางสังคมจะเริ่มเป็นสิ่งจูงใจที่สำคัญต่อพฤติกรรมของคน ความต้องการทางด้านนี้จะเป็นความต้องการเกี่ยวกับอยู่ร่วมกัน และการได้รับการยอมรับจากบุคคลอื่น และมีความรู้สึกwatanเองนั้นเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มทางสังคมอยู่เสมอ ชั้นที่ 4 ความต้องการที่จะมีฐานะเด่นในสังคม (Esteem or status needs) ความต้องการขั้นต่อมาจะเป็นความต้องการที่ประกอบด้วย ความมั่นใจในตัวเองในเรื่องความสามารถ ความรู้ และความสำคัญในตัวของตัวเอง รวมตลอดทั้งความต้องการที่จะมีฐานะเด่นเป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่นหรืออยากที่จะให้บุคคลอื่นยกย่องสรรเสริญในความรับผิดชอบในหน้าที่ การงาน การดำรงตำแหน่งที่สำคัญในองค์กรและชั้นที่ 5 ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จในชีวิต (Self-actualization needs)

ลำดับขั้นความต้องการที่สูงสุดของมนุษย์คือ ความต้องการที่อยากจะประสบความสำเร็จในชีวิตตามความนึกคิด หรือความคาดหวังทะเยอทะยานใฝ่ฝันที่อยากได้รับผลสำเร็จในสิ่งอันสูงส่งในทัศนะของตน

ลำดับความต้องการตามทฤษฎีของ Maslow's hierarchy needs สามารถเขียนเป็นภาพประกอบไว้ดังนี้ (Trotzer. 1999 : 53)

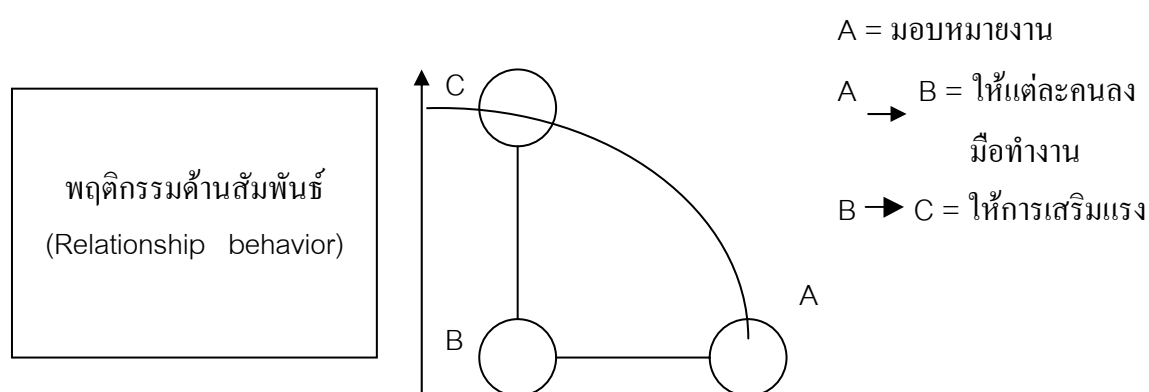


ภาพประกอบ 6 ลำดับขั้นของความต้องการตามทฤษฎีแรงจูงใจของมาสโลว์
ที่มา : Trotzer, Jame P . (1999). **The Counselor and The Group** : p 53.

นอกจากนี้ยังมีการแยกระหว่างความต้องการ 5 ชั้นออกเป็นความต้องการขั้นต่ำ (Lower - order needs) ประกอบด้วยความต้องการทางร่างกาย และความต้องการความปลอดภัยหรือความมั่นคง และความต้องการขั้นสูง (Higher-order needs) คือ ความต้องการทางด้านสังคม ความต้องการที่จะมีฐานะเด่นในสังคม และความต้องการได้รับความสำเร็จในชีวิต (Robbins.2001 : 156-157) ซึ่งความต้องการขั้นสูงนี้เป็นความพึงพอใจภายในของบุคคล ส่วนความต้องการขั้นต่ำเป็นความพึงพอใจภายนอกของบุคคล เช่น เงินเดือน ความมั่นคงในหน้าที่การงาน เป็นต้น ดังนั้นในการพัฒนาให้เกิดการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพจะต้องสร้างความพึงพอใจให้กับพนักงานทั้งความพึงพอใจภายนอก และการสร้างความพึงพอใจภายใน คือให้พนักงานทุกคนมีความพึงพอใจในตนเอง รู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าสำหรับองค์กร ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

1.2.3. ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ (Theories of leadership)

เบียนชาร์ด (Robbins. 2001 : 329 citing; Blanchard. 1982 : 40-50) อธิบายว่ารูปแบบผู้นำแต่ละคนเป็นแบบแผนของพฤติกรรมที่แสดงถึงความพยายามที่จะกระตุ้นการปฏิบัติงานของผู้ตาม โดยแยกพฤติกรรมออกเป็น 2 ด้านได้แก่ พฤติกรรมด้านงาน (Task behavior) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำปฏิบัติเพื่อกำหนดบทบาท และมอบหมายงานให้ผู้ตามแต่ละคนจะต้องปฏิบัติ ด้วยการกำหนดกิจกรรมว่าจะทำอะไร ที่ไหน เมื่อไหร่ อย่างไร เพื่อให้งานของกลุ่มสำเร็จตามเป้าหมาย พฤติกรรมด้านสัมพันธภาพ (Relationship behavior) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแต่ละคนแสดงออกโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างตนกับ ลูกน้อง และระหว่างลูกน้องด้วยกันซึ่งแสดงออกโดยการเปิดโอกาสให้มีการสื่อสารแบบอิสระ จัดหาและเตรียมการสนับสนุนด้านสังคม

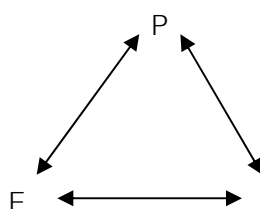


ภาพประกอบ 7 อธิบายประกอบทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ที่มา : Robbins. P Stephen. (2001). **Organization Behavior** : 329.

1.2.4. ทฤษฎีการรับรู้ความสามารถของตน (Self – efficacy)

การรับรู้ความสามารถของตนเองมีพื้นฐานมาจากทฤษฎีการเรียนรู้ทางปัญญาสังคม (Social cognitive theory) ของแบนดูรา (Bandura. 1986 : 24) ซึ่งมีความเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลเป็นผลเนื่องมาจากการมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกันระหว่าง 3 องค์ประกอบ ได้แก่ พฤติกรรมปัญญา องค์ประกอบส่วนบุคคล และอิทธิพลของสภาพแวดล้อม โดยทั้ง 3 องค์ประกอบนี้ จะทำหน้าที่เป็นตัวกำหนดที่มีอิทธิพลซึ่งกันและกัน ดังแสดงในภาพประกอบ 8



B = พฤติกรรม (Behavior)

P = ปัญญาและองค์ประกอบส่วนบุคคล
(Cognitive and other personal factors)

E = อิทธิพลของสภาพแวดล้อม
(Environmental influences)

ภาพประกอบ 8 โครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรม ปัญญา องค์ประกอบส่วนบุคคล และอิทธิพลจากสิ่งแวดล้อม

ที่มา : Bandura. (1986). **Social Foundations of Thought and Action :**

A Social Cognitive Theory : p 24

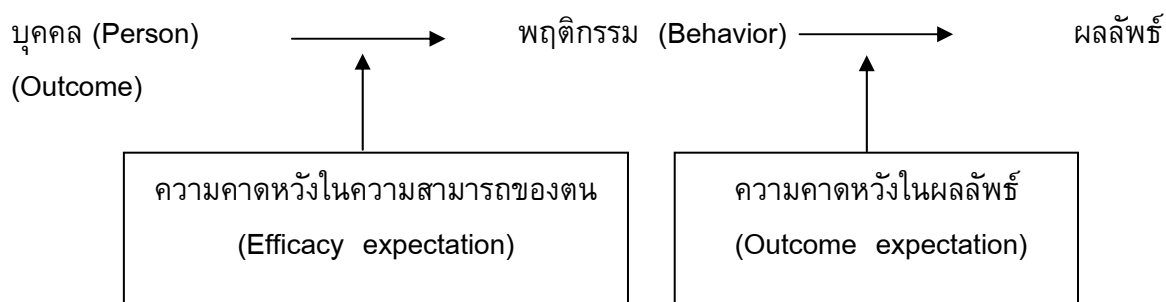
จากภาพประกอบ 7 แสดงให้เห็นว่าพฤติกรรม ปัญญา องค์ประกอบส่วนบุคคล และอิทธิพลของสภาพแวดล้อมนั้นต่างเป็นตัวกำหนดที่มีอิทธิพลซึ่งกันและกัน นั้นหมายความว่า ถ้าองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งเปลี่ยนแปลงไป ก็จะมีผลทำให้องค์ประกอบอื่นๆเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย

การรับรู้ความสามารถของตนเอง หมายถึง การที่บุคคลเชื่อเกี่ยวกับความสามารถของตนว่าสามารถกระทำพฤติกรรมบางอย่างในสถานการณ์ที่เฉพาะเจาะจงได้หรือไม่ ซึ่งในสถานการณ์นั้นอาจมีความคลุมเครือไม่ชัดเจนมีความแปลกใหม่ไม่สามารถทำนายสิ่งที่เกิดขึ้นได้ และสถานการณ์เหล่านั้นมักจะทำให้บุคคลเกิดความเครียดได้ ซึ่งการรับรู้ความสามารถของตนเองไม่ได้ขึ้นอยู่กับ

ทักษะที่บุคคลมีอยู่ในขณะนั้น หากแต่ว่าขึ้นอยู่กับความเชื่อของบุคคลว่าเขาสามารถทำได้ด้วยทักษะที่มีอยู่ (Bandura. 1986 : 25)

ทฤษฎีการรับรู้ความสามารถของตนเองประกอบด้วยความคาดหวังซึ่งมีผลต่อการตัดสินใจที่จะกระทำพฤติกรรม 2 ประการ (Bandura. 1977: 191 - 215) ประการแรกความคาดหวังในความสามารถของตน (Efficacy expectation) หมายถึง ความมั่นใจของบุคคลว่าสามารถกระทำหรือแสดงพฤติกรรม เพื่อไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการเป็นความคาดหวังที่เกิดขึ้นก่อนกระทำพฤติกรรม ส่วนความคาดหวังในผลลัพธ์ (Outcome expectation) หมายถึง การคาดคะเนของบุคคลว่าถ้ากระทำพฤติกรรมนั้นแล้ว จะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ตนเองคาดหวังไว้เป็นการคาดหวังในผลที่เกิดขึ้นจากการกระทำพฤติกรรมของตน

แบนดูรา (Bandura.1977: 193) ได้เสนอรูปแบบปัจจัยด้านความคาดหวังในความสามารถสัมพันธ์กับพฤติกรรมและผลลัพธ์ ดังแสดงในภาพประกอบ 9



ภาพประกอบ 9 ความสัมพันธ์ระหว่างความคาดหวังในความสามารถของตนและความคาดหวังในผลลัพธ์

ที่มา : Bandura. (1977). **Journal of Personality and Social Psychology** :
p 193.

การรับรู้ความสามารถของตนเองและความคาดหวังผลที่จะเกิดขึ้นนั้นมีความสัมพันธ์กันมาก โดยที่ความสัมพันธ์ระหว่างสองตัวแปรที่มีผลต่อการตัดสินใจที่จะกระทำพฤติกรรมของบุคคลนั้นๆ ซึ่งจะเห็นได้ ดังภาพประกอบ 10

ความคาดหวังเกี่ยวกับผลลัพธ์			
		สูง	ต่ำ
ความคาดหวังใน ความสามารถ ของตน	สูง	มีแนวโน้มที่จะทำแน่นอน	มีแนวโน้มที่จะไม่ทำ
	ต่ำ	มีแนวโน้มที่จะไม่ทำ	มีแนวโน้มที่จะไม่ทำแน่นอน

ภาพประกอบ 10 ความสัมพันธ์ระหว่างความคาดหวังในความสามารถของตน
และความคาดหวังในผลลัพธ์

ที่มา : Bandura. (1977). **Journal of Personality and Social Psychology** :
p193.

จากภาพประกอบแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างความคาดหวังในความสามารถของตนกับความคาดหวังเกี่ยวกับผลลัพธ์ ถ้าหากบุคคลมีความคาดหวังในความสามารถของตนสูง และมีความคาดหวังเกี่ยวกับผลลัพธ์สูงเช่นเดียวกันบุคคลก็มีแนวโน้มที่จะตัดสินใจกระทำพฤติกรรมแน่นอน แต่ในทางตรงกันข้ามหากบุคคลมีความคาดหวังในความสามารถของตนต่ำ และมีความคาดหวังเกี่ยวกับผลลัพธ์ต่ำด้วยหรือความคาดหวังในส่วนใดส่วนหนึ่งไปในทางตรงกันข้ามบุคคลก็มีแนวโน้มที่จะตัดสินใจไม่กระทำพฤติกรรมนั้น จะเห็นว่าความคาดหวังในความสามารถของตนเป็นปัจจัยสำคัญต่อการตัดสินใจกระทำพฤติกรรมของบุคคล

แบนดูรา (Bandura. 1986 : 399 - 401) กล่าวว่า การรับรู้ความสามารถของตนเองของบุคคลนั้นมีพื้นฐานมาจากปัจจัยหลัก 4 ประการ คือ

1. ความสำเร็จจากการกระทำด้วยตนเอง (Performance accomplishments) เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ความสามารถของบุคคลมากที่สุด เนื่องจากเป็นประสบการณ์ที่บุคคลได้รับโดยตรงและเป็นข้อมูลที่มีความเที่ยงตรงสูง (Bandura; Adams; & Beyer. 1977; Biran; & Wilson. 1981; Schunk. 1985) บุคคลจะให้น้ำหนักกับประสบการณ์ใหม่มากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับธรรมชาติ และความเข้มแข็ง (Strength) ของการรับรู้ความสามารถเดิมที่มีอยู่ด้วยการที่บุคคลทำงานแล้วประสบความสำเร็จซ้ำๆ กันหลายครั้ง ทำให้บุคคลมีการรับรู้ความสามารถของตนเองเพิ่มมากขึ้น หลังจากการรับรู้ความสามารถของตนเองได้รับการพัฒนาให้เข้มแข็งโดยประสบความสำเร็จบ่อยครั้งแล้วความล้มเหลวของงานซึ่งอาจเกิดขึ้นเป็นครั้งคราวก็ไม่มีผลหรือมีผลน้อยมากต่อการ

ประเมินความสามารถของตนเอง ส่วนบุคคลที่ทำงานแล้วประสบความสำเร็จแล้วเสมอๆ ส่งผลให้บุคคลประเมินการรับรู้ความสามารถของตนเองต่ำลง (Hackett; & Betz. 1984 : Hackett; & Compbell. 1987) โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าความล้มเหลวนั้นเคยเกิดขึ้นก่อนแล้วการรับรู้นี้ ยังมีแนวโน้มที่จะแผ่ขยายไปยังสถานการณ์ที่คล้ายคลึงกันได้ (Bandura; Adams; & Beyer. 1977 ; Smith. 1995)

2. การเห็นประสบการณ์ของผู้อื่นที่ประสบความสำเร็จ (Vicarious experience) การรับรู้ความสามารถของบุคคลนั้น ส่วนหนึ่งได้รับอิทธิพลมาจากการได้เห็นประสบการณ์ของผู้อื่นประสบความสำเร็จจากการกระทำพฤติกรรม การที่บุคคลได้เห็นผู้อื่นกระทำพฤติกรรมที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันแล้วประสบความสำเร็จ ทำให้บุคคลรับรู้เกี่ยวกับความสามารถของตนเองเพิ่มขึ้นได้ หากแต่ว่าบุคคลต้องมีความสามารถในการทำกิจกรรมนั้นได้อยู่ก่อนแล้ว เมื่อเปรียบเทียบกับผู้อื่น (Kazdin. 1979 ; Bandura et al. 1980) บุคคลจะบอกกับตนเองว่าถ้าผู้อื่นสามารถทำงานแล้วประสบความสำเร็จได้เขาก็ต้องสามารถทำงานนั้นได้ และจะประสบความสำเร็จเช่นเดียวกันถ้ามีความตั้งใจและความพยายาม หรืออีกกรณีหนึ่งก็คือบุคคลเกิดการเปรียบเทียบความสามารถของตนกับผู้อื่นและวินิจฉัยตนเอง ตลอดจนการปรับการรับรู้ความสามารถของตนเองให้เหมาะสมได้ ดังนั้นการเห็นประสบการณ์ของผู้อื่นที่ประสบความสำเร็จมีอิทธิพลต่อการส่งเสริมการรับรู้ความสามารถของตนเองให้เพิ่มมากขึ้นได้ (Bandura & Adams. 1977 ; Bandura; Adams; & Beyer. 1977; Schunk. 1981; Keyser; & Barling. 1981 : Schunk. 1985, 1989b, Schunk; Manson; & Cox. 1987)

3. การใช้คำพูดชักจูง (Verbal persuasion) หมายถึง การที่ผู้อื่นใช้ความพยายามในการพูดกับบุคคลเพื่อให้เชื่อว่าเขามีความสามารถที่จะกระทำพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งให้ประสบความสำเร็จได้ การใช้คำพูดชักจูงจากผู้อื่นเป็นสิ่งที่มีส่วนช่วยให้บุคคลมีกำลังใจมีความเชื่อมั่นในการกระทำพฤติกรรมต่างๆ มากยิ่งขึ้น ซึ่งทำให้บุคคลเกิดความพยายามกระทำพฤติกรรมต่างๆ ให้สำเร็จมีการรับรู้ความสามารถของตนเองเพิ่มมากขึ้น แต่ทั้งนี้จะต้องขึ้นอยู่กับบุคคลที่ใช้คำพูดชักจูงด้วยนั่นก็คือ บุคคลที่มีอิทธิพลต่อการพูดให้ผู้อื่นคล้อยตามนั้นต้องเป็นบุคคลที่ผู้ถูกชักชวนให้ความเชื่อถือไว้วางใจ และมีความสำคัญต่อตัวเขาเช่น พ่อ แม่ ครู เพื่อน หรือบุคคลที่มีอิทธิพลต่อตัวเขาเป็นต้น จากการศึกษาของแอสตัน (Ashton. 1985 : 141 - 171) พบว่าครูเป็นผู้ที่มีอิทธิพลต่อการสร้างเสริมความคาดหวังเกี่ยวกับความสามารถของนักเรียนมากบุคคลหนึ่ง เนื่องจากครูเป็นผู้ที่มีบทบาทในการให้ความรู้แก่นักเรียน ครูอาจเป็นผู้เกลี้ยกล่อมนักเรียนว่าสามารถกระทำพฤติกรรมต่างๆ ได้ดี และเป็นผู้ให้ข้อมูลย้อนกลับทางบวกกับนักเรียน นอกจากนี้บุคคลที่พูดชักชวนต้องพูดชักชวนในสิ่งที่บุคคลนั้นมีความสามารถที่จะกระทำพฤติกรรมนั้นได้ แต่ถ้าหากผู้ชักชวนพูดในสิ่งที่เกินความสามารถของบุคคลทำให้การกระทำนั้นล้มเหลว ซึ่งทำให้บุคคลขาดความเชื่อถือในตัวผู้เกลี้ยกล่อมและยังเป็นสิ่งที่ทำให้ความคาดหวังเกี่ยวกับความสามารถของบุคคลลดต่ำลง

4. สภาวะทางร่างกายและอารมณ์ (Physiological and affective state) ในการตัดสินใจการรับรู้ความสามารถของตนเอง หากบุคคลประสบสถานการณ์ที่ไม่ประสบความสำเร็จแล้วจะส่งผลต่อสภาวะทั้งทางร่างกายและจิตใจโดยบุคคลนั้นอาจมีความเครียดและแรงกดดันเกิดขึ้น

แต่หากบุคคลไม่รู้สึกว่าจะเกิดความเครียดหรือความวิตกกังวล ไม่มีการเปลี่ยนแปลงภายในร่างกาย บุคคลนั้นยังรับรู้ว่าคุณยังมีความสามารถที่จะทำงานนั้นให้ประสบความสำเร็จ แต่ถ้าบุคคลนั้นได้รับการกระตุ้นให้เกิดความเครียด ความวิตกกังวล บุคคลนั้นเกิดความไม่มั่นใจในตนเอง ส่งผลให้บุคคลรับรู้ว่าคุณไม่มีความสามารถที่จะทำงานนั้นให้ประสบความสำเร็จ และมีการรับรู้ความสามารถของตนเองต่ำ การกระตุ้นทางอารมณ์มีส่วนสัมพันธ์กับความจำในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ความสำเร็จและความล้มเหลวที่ผ่านมากถูกเก็บไว้ในความจำ การนึกถึงเรื่องล้มเหลวที่ผ่านมาจะกระตุ้นอารมณ์ในทางลบ การนึกถึงเรื่องที่จะประสบความสำเร็จจะกระตุ้นอารมณ์ในทางบวก ความจำจะเด่นชัดขึ้นในการประเมินความรู้สึกความสามารถของตนจะสูงขึ้น

กล่าวโดยสรุปคือ ในรูปแบบการตัดสินใจความสามารถของบุคคล บุคคลไม่ได้แยกปัจจัยหลักทั้ง 4 ประการออกจากกัน แต่บุคคลให้น้ำหนักข้อมูลจากปัจจัยต่างๆ ที่บุคคลได้รับบางครั้งปัจจัยอาจเป็นตัวบ่งชี้ที่ต้องต่อการรับรู้ความสามารถของบุคคล หรืออาจไม่สอดคล้องกับการรับรู้ความสามารถของบุคคลแต่ปัจจัยหนึ่งอาจมีส่วนช่วยส่งเสริมปัจจัยอื่น

แบนดูรา (Sadri et al. 1993 : 141; citing Bandura. 1986) เสนอว่าการรับรู้ความสามารถของตนมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานใน 3 ลักษณะดังนี้

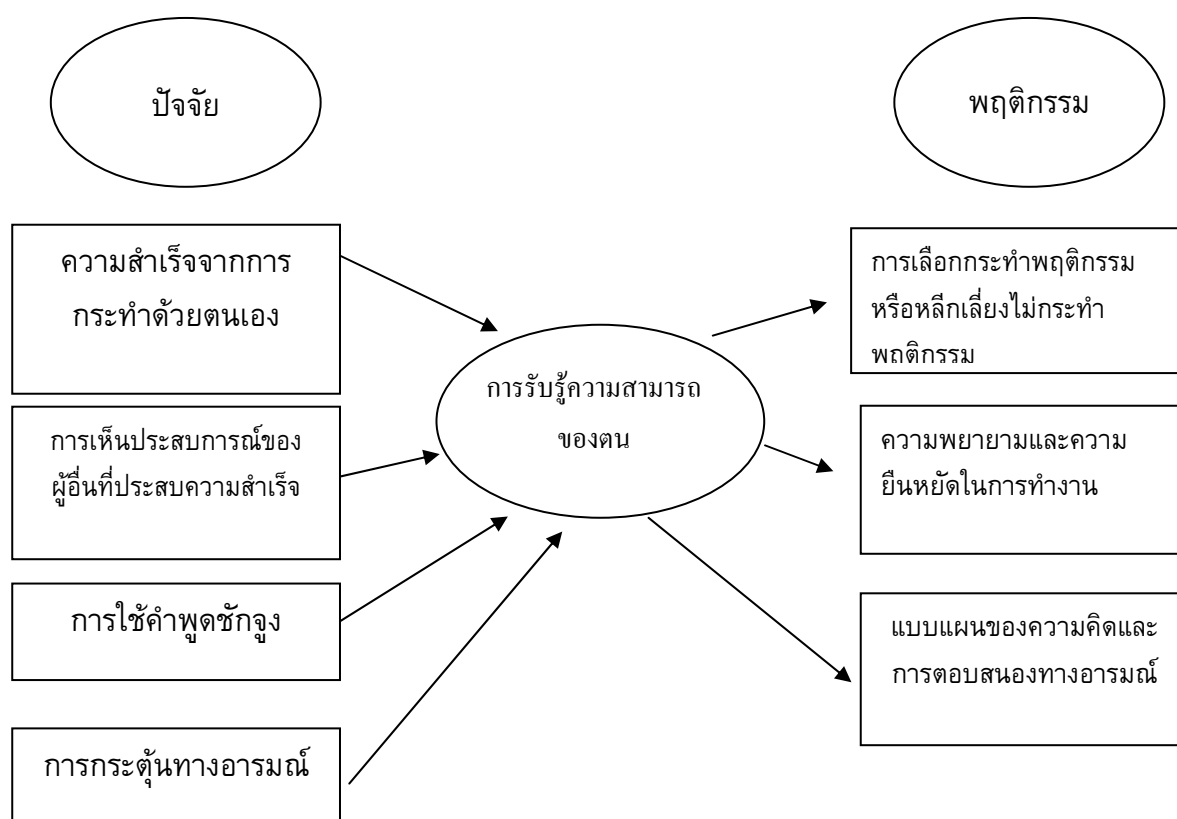
1. การเลือกกระทำพฤติกรรมหรือหลีกเลี่ยงไม่กระทำพฤติกรรม (Choice behavior) การตัดสินใจของบุคคลที่จะกระทำพฤติกรรมในสถานการณ์ใด ๆ ก็ตามส่วนหนึ่งมาจากการรับรู้ถึงความสามารถของตน บุคคลมีแนวโน้มจะหลีกเลี่ยงสภาพการณ์ที่เชื่อว่าเกินความสามารถของตนเอง ในขณะเดียวกันจะเลือกงานที่มั่นใจว่ามีความสามารถที่จะทำได้ บุคคลที่ประเมินความสามารถของตนสูงจะเลือกงานที่มีลักษณะท้าทาย มีแรงจูงใจในการพัฒนาความสามารถของตน ส่วนบุคคลที่ประเมินความสามารถของตนต่ำมักจะหลีกเลี่ยงงาน ขาดความมั่นใจในตนเองทำให้ขาดโอกาสในการพัฒนาความสามารถ อย่างไรก็ตามบุคคลที่ประเมินความสามารถของตนสูงกว่าความเป็นจริงจะเลือกทำกิจกรรมที่เกินความสามารถอาจประสบความล้มเหลวในการทำงาน และส่งผลให้เกิดความเครียด ความผิดหวัง ส่วนบุคคลที่ประเมินความสามารถของตนต่ำกว่าความเป็นจริงมักขาดความพยายาม ความมุ่งมั่นในการทำงานและมีความสงสัยเกี่ยวกับความสามารถของตน ดังนั้นถ้าบุคคลประเมินความสามารถของตนได้ถูกต้อง เหมาะสม จะส่งผลต่อการเลือกกระทำพฤติกรรมทำให้มีโอกาสประสบความสำเร็จสูง

2. การใช้ความพยายามและการยืนหยัดในการทำงาน (Effort expenditure and persistence) การรับรู้ถึงความสามารถของตนเป็นตัวกำหนดว่าบุคคลจะใช้เวลาพยายามมากเท่าใด และจะดำรงอยู่ในการทำงานได้นานเท่าใด ในสถานการณ์ซึ่งบุคคลตระหนักว่าตนมีความสามารถเพียงใดบุคคลยิ่งมีความพยายามมากขึ้น แต่หากบุคคลรับรู้ว่าคุณมีความสามารถต่ำ อาจเลิกความพยายามได้ง่าย

3. แบบแผนของความคิดและการตอบสนองทางอารมณ์ (Thought patterns and emotional reactions) ในการรับรู้ถึงความสามารถของตนมีอิทธิพลต่อแบบแผนการคิด และการตอบสนองทางอารมณ์ของบุคคลในการกระทำพฤติกรรม และมีผลต่อการคาดคะเนการจัดการ

เกี่ยวกับสภาพแวดล้อม บุคคลที่รับรู้ว่าคุณมีความสามารถสูงจะมีความพยายาม ความสนใจ ในการกระทำสิ่งต่างๆ มาก เมื่อพบอุปสรรคจะกระตุ้นตนเองให้ใช้ความพยายามเพิ่มขึ้น ส่วนบุคคลที่รับรู้ถึงความสามารถของตนต่ำ มีแนวโน้มการตอบสนองทางอารมณ์ต่อตนเองในทางลบ อาทิเช่น ความเครียด ความวิตกกังวล และกระทำพฤติกรรมต่างๆ อย่างไม่เต็มความสามารถ

จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่า การรับรู้ความสามารถของตนเองนั้น สามารถเกิดขึ้นได้จากปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งในปัจจัย 4 ประการ หรืออาจเกิดขึ้นจากหลายๆปัจจัยมาผสมผสานกัน การรับรู้ความสามารถของตนยังส่งผลต่อพฤติกรรมของบุคคลซึ่งแสดงในภาพประกอบ 11



ภาพประกอบ 11 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยของการรับรู้ความสามารถของตนกับพฤติกรรม

ที่มา : Betz, N.E. (1992). **Counseling Uses of Career Self – Efficacy Theory** :

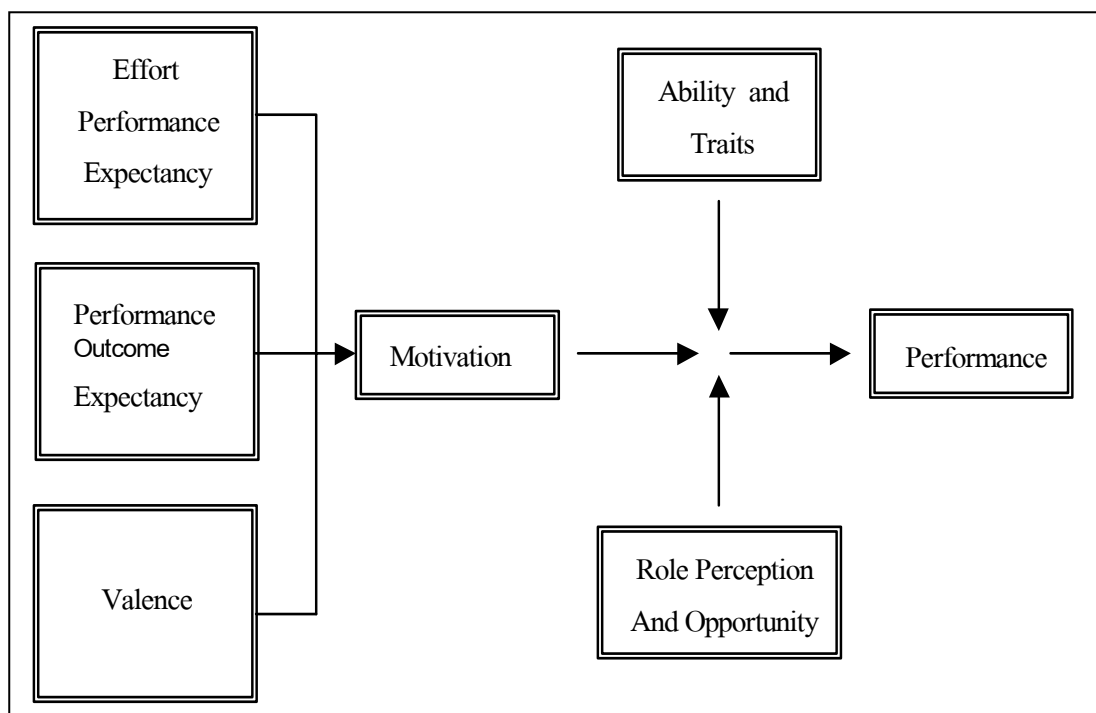
p 22 – 26.

1.2.5 ทฤษฎีแห่งการคาดหวัง (The Expectancy theory)

นักจิตวิทยาในยุคปัจจุบันที่อยู่ในกลุ่มปัญญานิยม (Cognitivism) มีความเชื่ออย่างหนักแน่นว่า มนุษย์เป็นสัตว์โลกที่ใช้ปัญญาหรือความคิดในการตัดสินใจว่าจะกระทำพฤติกรรมอย่างไรอย่างหนึ่ง เพื่อที่จะนำไปสู่เป้าหมายที่สนองความต้องการของตนเอง ด้วยความเชื่อเช่นนี้เองจึงเกิดมีสมมติฐาน (Assumptions) 3 ประการ ดังนี้ 1) พฤติกรรมของมนุษย์ถูกกำหนดขึ้นโดยผลรวมของแรงผลักดันภายในตนเองและแรงผลักดันจากสิ่งแวดล้อม 2) มนุษย์แต่ละคนมีความต้องการความปรารถนา และเป้าหมายแตกต่างกัน 3) บุคคลตัดสินใจที่จะทำพฤติกรรมโดยเลือกจากพฤติกรรมหลายอย่าง สิ่งที่เป็นข้อมูลให้เลือกได้แก่ ความคาดหวังในค่าของผลลัพธ์ที่จะได้ภายหลังจากการแสดงพฤติกรรมนั้นไปแล้ว (สิทธิโชค วรานุสันติกุล. 2546 : 177 – 178)

จากสมมติฐานดังกล่าว นักจิตวิทยาในกลุ่มนี้ซึ่งนำโดยวรูม (Vroom, 1964 : 40 - 42) ได้เสนอทฤษฎีการคาดหวังซึ่งต้องทำความเข้าใจ 3 ประการ ประการแรก การคาดหวังว่าถ้าพยายามทำแล้วจะทำได้ (Effort - performance expectancy) หมายถึง การที่บุคคลคาดหวังไว้ล่วงหน้าว่าถ้าหากตนเองลงมือแสดงพฤติกรรมอย่างเต็มที่ที่สุดความสามารถแล้ว จะมีโอกาสหรือความน่าจะเป็นสูงมากหรือน้อยเพียงใดก็จะกระทำสิ่งนั้นได้สำเร็จ กล่าวคือบุคคลจะตั้งใจว่าพฤติกรรมที่จะต้องทำนั้นยากเกินกำลังความสามารถของตนเองหรือไม่ก่อนที่จะกระทำพฤติกรรมนั้นออกไป ประการที่สอง การคาดหวังว่ากระทำแล้วจะได้ผลลัพธ์ (Performance - outcome expectancy) หมายถึง การที่บุคคลคาดหวังไว้ล่วงหน้าก่อนที่จะแสดงพฤติกรรม ว่าถ้าหากตนเองกระทำพฤติกรรมนั้นได้แล้วจะได้ผลลัพธ์ที่เป็นผลดีหรือผลเสียอย่างไรต่อตัวเขา และประการสุดท้าย ค่าของผลลัพธ์ (Valence) หมายถึงคุณค่าหรือความตั้งใจที่ผลลัพธ์มีให้แก่บุคคลที่จะต้องแสดงพฤติกรรมออกไป เพื่อให้ได้มาซึ่งผลลัพธ์นั้น แต่ละบุคคลมีการรับรู้ที่แตกต่างกันต่อผลลัพธ์เดียวกัน

จากสมมติฐาน 3 ประการดังที่ได้กล่าวไปข้างต้น สามารถอธิบายทฤษฎีได้ว่า การจูงใจให้บุคคลแสดงพฤติกรรมจะมีโอกาสประสบผลสำเร็จ ถ้าบุคคลมีความเชื่อว่าพฤติกรรมนำไปสู่ผลลัพธ์และผลลัพธ์นั้นมีค่าสูงสำหรับตนเอง และเชื่อว่าตนเองมีความสามารถอยู่ในระดับที่จะกระทำพฤติกรรมนั้นได้ อย่างไรก็ตามเมื่อเกิดแรงจูงใจแล้วบุคคลยังต้องอาศัยความสามารถที่แท้จริงกับโอกาสในการกระทำพฤติกรรม เช่น อยู่ในบทบาทหรือตำแหน่งที่ทำได้อีกด้วยก่อนที่จะแสดงพฤติกรรม ดังแสดงในภาพประกอบ 12



ภาพประกอบ 12 โมเดลของทฤษฎีแห่งการคาดหวัง

ที่มา : Vroom. (1964). **Work and Motivation** : p 40 - 42

ตามแนวคิดทฤษฎีแห่งการคาดหวัง สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการทำงานเป็นทีมได้ คือ ถ้าสามารถสร้างแรงจูงใจให้พนักงานสามารถทำงานร่วมกันได้ก็จะส่งผลให้งานนั้นบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ เนื่องจากถ้าพนักงานมีแรงจูงใจ มีความเชื่อว่าพฤติกรรมนั้นจะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่มีค่าสูงสำหรับตนเอง และเชื่อว่าตนเองมีความสามารถในการแสดงพฤติกรรมนั้น ก็จะแสดงพฤติกรรมที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของทีมงาน

1.2.6. ทฤษฎีความต้องการ 2 ปัจจัยของเฮอส์เบิร์ก

เฮอส์เบิร์ก (Herzberg. 1959 : 113-115) ได้ดำเนินการสำรวจทัศนคติที่มีต่องานของวิศวกรและนักบัญชีจำนวน 200 คน ในเขตเมืองพิตสเบิร์ก (Pittsburgh) รัฐเพนซิลวาเนีย โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน สรุปได้ว่าความพอใจงานที่ทำและไม่พอใจงานที่ทำ เกิดขึ้นหลังจากกลุ่มปัจจัยที่แยกออกเป็น 2 กลุ่ม คือ ปัจจัยจูงใจ และปัจจัยค้ำจุน

1) ปัจจัยจูงใจ (Motivator factors)

ปัจจัยจูงใจเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในงานจะสัมพันธ์กับลักษณะในเนื้องาน เป็นผลที่เกิดขึ้นโดยตรงจากการปฏิบัติงาน ได้แก่

1.1 ความสำเร็จ (Achievement) หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้นและประสบความสำเร็จเป็นอย่างดี รวมทั้งความสามารถในการแก้ปัญหาต่างๆ แรงจูงใจเกี่ยวกับ

ความสำเร็จของงานประกอบด้วย 2 สิ่ง คือระดับของแรงจูงใจในความสำเร็จ และความสามารถที่จะทำงานนั้น

1.2 การได้รับการยอมรับ (Recognition) หมายถึง การได้รับความยินยอมนับถือจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานซึ่งการยอมรับนับถือนี้บางครั้งแสดงออกในรูปแบบของการยกย่องชมเชยจากคำพูดหรือการเขียน การให้การเสริมแรงเป็นสิ่งจำเป็นที่จะทำให้เกิดแรงจูงใจต่อเนื่อง

1.3 ความก้าวหน้า (Advancement) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงตำแหน่งของบุคคลในองค์กร โดยให้เกิดการพัฒนาทักษะใหม่ๆ มีความสามารถ และเต็มใจที่จะเพิ่มเติมความรู้กรณีที่บุคคลย้ายแผนกหนึ่งไปสู่อีกแผนกหนึ่งขององค์กรโดยไม่มีการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งนั้นไม่ใช่ความก้าวหน้าถือว่าเป็นเพียงการเพิ่มโอกาสให้มีความรับผิดชอบมากขึ้น

1.4 ลักษณะงาน (Work itself) หมายถึง ความรู้สึกที่ดีและไม่ดีต่อลักษณะงานว่างานนั้นเป็นงานที่น่าเบื่อหน่าย มีความจำเจ ท้าทายความสามารถก่อให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์หรือเป็นงานที่ยากง่าย

1.5 ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ๆและมีอำนาจในการรับผิดชอบอย่างเต็มที่

2) ปัจจัยค้ำจุน (Maintenance factors)

ปัจจัยค้ำจุน มีความสัมพันธ์โดยตรงกับสิ่งแวดล้อมภายนอกของงาน เป็นปัจจัยที่ลดความไม่พอใจในอันจะทำให้คนทำงานได้เป็นปกติในองค์กรเป็นเวลานาน ปัจจัยเหล่านี้ไม่ถือว่าเป็นสิ่งจูงใจให้คนทำงานมากขึ้น แต่มีส่วนช่วยให้ทำงานสุขสบายขึ้น ป้องกันไม่ให้ออกจากงานถ้าไม่มีปัจจัยค้ำจุน หรือให้ไม่ดีก็จะทำให้ขวัญของคนทำงานไม่ดี ปัจจัยเหล่านี้ ได้แก่

2.1 สถานภาพ (Status) หมายถึง สภาพของบุคคลในสายตาคณะอื่น หรือเป็นการรับรู้จากบุคคลอื่น

2.2 สัมพันธภาพกับผู้ควบคุมบังคับบัญชา (Interpersonal relations supervisors) หมายถึง ความเป็นมิตร การเรียนรู้งาน การช่วยเหลือจากผู้บังคับบัญชา ความเต็มใจรับฟังข้อเสนอแนะจากลูกน้อง ตลอดจนความเชื่อถือไว้วางใจจากลูกน้องของผู้บังคับบัญชา

2.3 สัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน (Interpersonal relations peers) หมายถึง ความเป็นมิตร การเรียนรู้งานในกลุ่ม ตลอดจนความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม

2.4 สัมพันธภาพกับผู้บังคับบัญชา (Interpersonal relations administrations) หมายถึง การมีปฏิสัมพันธ์ในการทำงานกับผู้บังคับบัญชาซึ่งเป็นการแสดงถึงความสัมพันธ์อันดีในการทำงานร่วมกัน

2.5 นโยบายและการบริหารงานขององค์กร (Company policy and administrations) หมายถึง การจัดการและการบริหารงานขององค์กร การให้อำนาจแก่บุคคลเพื่อที่เขาจะได้ดำเนินงานสำเร็จ รวมทั้งการสื่อสารที่ดี

2.6 ความมั่นคงในงาน (Job security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในงาน

2.7 สภาพการทำงาน (Working condition) หมายถึง สภาพแวดล้อมในการทำงานทางกายภาพที่เหมาะสมอำนวยความสะดวกในการทำงาน เช่น แสง เสียง อากาศ เครื่องมืออุปกรณ์อื่นๆ

2.8 ค่าจ้างหรือเงินเดือน (Pay or salary) หมายถึง ความพึงพอใจในค่าจ้างหรือเงินเดือน

2.9 โอกาสก้าวหน้า (Possibility of growth) หมายถึง การที่บุคคลได้รับโอกาสแต่งตั้งโยกย้ายตำแหน่งในหน่วยงานหรือการมีพัฒนาทักษะเพิ่มขึ้นในวิชาชีพ

กล่าวโดยสรุป ปัจจัยคำจูงไม่ใช่สิ่งจูงใจที่จะทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น แต่จะเป็นข้อกำหนดเบื้องต้น เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจในงานที่ทำอยู่ ซึ่งจากการศึกษาของเฮอส์เบิร์กพบว่า ปัจจัยคำจูงเป็นเหตุที่ทำให้คนเกิดความไม่พอใจในงานที่ทำ ส่วนปัจจัยจูงใจจะเป็นปัจจัยกระตุ้นให้คนเกิดความพอใจในงานที่ทำ ตามข้อสมมุติฐานที่สำคัญของเฮอส์เบิร์ก คือ ปัจจัยจูงใจที่จะทำให้พนักงานเกิดความพอใจในงาน คือ ความก้าวหน้า การยอมรับ ความรับผิดชอบในงาน ดังนั้นการส่งเสริมปัจจัยจูงใจ และปัจจัยคำจูงก็จะทำให้พนักงานเกิดความพอใจในทีมงานได้

1.3 เทคนิคการพัฒนาการทำงานเป็นทีม

โรบบินส์ (Robbins. 2001 : 271) ได้ศึกษาเพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีมจากแนวคิดการบำบัดแบบเชิงความคิด (Cognitive Therapy) และทฤษฎีการยอมรับการเปลี่ยนแปลง (Davis. 1995 : 14) ทฤษฎีการบำบัดเชิงความคิด (Corey. 1996 : 337) มีแนวคิดว่าการเข้าถึงธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลงทางอารมณ์ หรือ อารมณ์แปรปรวนนั้นเป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องมุ่งพิจารณาถึงเนื้อหาความคิดของบุคคลที่แสดงออกต่อเหตุการณ์หรือกระแสความคิดที่วุ่นวาย เป้าหมายของการบำบัดเชิงความคิด คือ การปรับเปลี่ยนวิธีการคิดซึ่งนำไปสู่แบบแผนความคิดและการรู้จักสร้างกรอบความคิดขึ้นใหม่ ซึ่งกระทำได้โดยกระตุ้นให้บุคคลหาหลักฐานข้อมูลที่มีน้ำหนักเพียงพอมาสนับสนุนความเชื่อของพวกเขาโดยมีความคิดที่สมเหตุสมผลมากขึ้น

ทฤษฎีการยอมรับการเปลี่ยนแปลงนั้น เดวิส (Davis. 1995 : 14-20) ได้กล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงในองค์กรว่าเป็นสิ่งที่ท้าทายสำหรับผู้บริหารโดยที่การเปลี่ยนแปลงจะนำมาซึ่งการพัฒนาศักยภาพของพนักงานทุกระดับ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอาจเกิดขึ้นจากพนักงานหรือเกิดจากสภาพแวดล้อมต่างๆ อาทิเช่น เทคโนโลยี คู่แข่งขัน เศรษฐกิจ เป็นต้น ดังนั้นพนักงานทุกระดับจำเป็นต้องศึกษาถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา เพื่อเตรียมพร้อมกับการแข่งขันทางธุรกิจที่เกิดขึ้นตามมา โดยการเปลี่ยนแปลงนั้นเกิดขึ้นได้จากแรงผลักดันภายนอก (External forces) และแรงผลักดันภายใน (Internal forces)

จากการศึกษาแนวคิดของโรบบินส์ (Robbins. 2001 : 271) ที่ได้เสนอเทคนิคในการพัฒนาการทำงานเป็นทีมให้เกิดประสิทธิภาพ เทคนิคแรกคือ การตระหนักรู้ปัญหา (Problem awareness) โดยรับรู้ถึงปัญหาและต้องการจะแก้ไขให้หมดไป เทคนิคที่ 2 คือ การวิเคราะห์ข้อมูล (Data analysis) การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อที่จะได้ข้อเท็จจริง เทคนิคที่ 3 คือ การดำเนินงาน (Action

implementation) โดยการร่วมมือปฏิบัติงานให้เป็นรูปธรรมและเทคนิคสุดท้ายคือ การประเมินผล (Evaluation of the result) โดยร่วมกันติดตาม ตรวจสอบ ประเมิน เสนอแนะแนวทางแก้ปัญหา ในการพัฒนาการทำงานเป็นทีมสิ่งสำคัญประการหนึ่งคือ การปรับเปลี่ยนความคิดที่ยังไม่สมเหตุสมผล และปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงาน โดยนำเทคนิคการให้คำปรึกษาเชิงเหตุผล อารมณ์ และพฤติกรรมมาประยุกต์ใช้ ได้แก่ เทคนิคทางด้านความคิด (Cognitive techniques) ซึ่งเป็นเทคนิคที่นำมาใช้ปรับเปลี่ยนความคิดของบุคคล เพื่อให้บุคคลสามารถจัดความคิดที่ไม่สมเหตุสมผลให้หมดไปสิ้น และพัฒนาความคิดที่สมเหตุสมผลขึ้นมาแทน โดยจัดให้มีการโต้แย้งความเชื่อที่ไม่สมเหตุสมผล (Disputing irrational beliefs) โดยแสดงให้บุคคลเห็นว่า อารมณ์ความรู้สึกที่ไม่เหมาะสมของบุคคลมีสาเหตุจากความคิดความเชื่อที่ไร้เหตุผลผู้ให้การช่วยเหลือจะตั้งคำถามเพื่อท้าทายให้บุคคลหาหลักฐานมาสนับสนุนความคิด ความเชื่อที่พวกเขายึดถือรวมทั้งเพื่อเตรียมให้บุคคลมีสติ และใช้เหตุใช้ผลมากขึ้น (Corey. 1996 : 328-332; อ้างอิงจาก Dryden; & Ellis. 1988; Ellis 1979a; 1986a; Ellis; & Dryden. 1987; Ellis; & Yeager. 1989; Ellis; & Velten. 1992)

นอกจากนี้ แชน (Chang. 1995 :6-8) ได้เสนอเทคนิคสำคัญ ๆ ที่จะทำให้งานมีประสิทธิภาพ ดังนี้

1) การติดต่อสื่อสาร (Communication) เป็นหัวใจสำคัญที่ทำให้ทีมงานประสบความสำเร็จ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจะเป็นจุดเริ่มต้นของการทำความเข้าใจ การตีความ และการกระทำ แต่หากทีมงานมีการสื่อสารที่ไม่มีประสิทธิภาพ ก็จะนำไปสู่ความไม่เข้าใจในงานและนำไปสู่การปฏิบัติที่ไม่เหมาะสม

2) การฟังอย่างตั้งใจ (Active listening) ในการสื่อสารจะประกอบด้วย 2 ส่วนคือ ผู้ส่งสาร และผู้รับสาร เทคนิคที่ใช้คือ การฟังด้วยความตั้งใจและใส่ใจ การทวนความ การสะท้อนความรู้สึก ซึ่งเทคนิคเหล่านี้จะทำให้ได้สัมผัส และเข้าใจเรื่องราวต่าง ๆ และความรู้สึก ซึ่งจะนำไปสู่การทำความเข้าใจ และมีการปฏิบัติที่เหมาะสม

3) การแก้ปัญหาคัดแย้ง (Resolving conflict) สมาชิกในทีมงานจะมีวิธีการในการจัดการกับความขัดแย้งที่แตกต่างกัน บางคนจะหลีกเลี่ยง บางคนจะเผชิญกับความขัดแย้ง บางคนอาจจะใช้วิธีประนีประนอม หรือบางคนอาจจะใช้การแสดงออกทางอารมณ์ เพื่อจัดการกับความขัดแย้ง เมื่อสมาชิกมีวิธีการในการจัดการกับความขัดแย้งที่หลากหลายอาจจะนำมาผสมผสานกัน เพื่อหาแนวทางที่มีประสิทธิภาพในการจัดการกับความขัดแย้งในที่เกิดขึ้นในการทำงานได้

4) ความหลากหลายของทีม (Team diversity) ความหลากหลายของสมาชิกในทีมทำให้เกิดทั้งความท้าทายและโอกาส ความท้าทายเกิดขึ้นเมื่อสมาชิกเข้าใจผิด หรือมีการปฏิบัติที่ไม่ถูกต้อง และความหลากหลายของสมาชิก ทำให้สมาชิกมีการเรียนรู้จุดอ่อนและจุดแข็งของกันและกันเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงพัฒนาตนเอง

5) แรงจูงใจของทีมงาน (Team motive) แรงจูงใจทำให้ทีมงานประสบความสำเร็จ แรงจูงใจ เป็นทั้ง แรงบันดาลใจ พันธะสัญญา นวัตกรรม และการทำงานเป็นทีม ทั้งหัวหน้าทีม

และสมาชิกในทีมจะต้องเรียนรู้ปัจจัยที่มีผลต่ออารมณ์ความรู้สึกของสมาชิกในทีม เพื่อร่วมกัน ส่งเสริมและรักษาแรงจูงใจในการทำงานของสมาชิกในทีมงาน

นอกจากนี้ สุรพล พยอมแย้ม (2544 : 161- 162) ได้กล่าวถึง การทำงานร่วมกันเป็นทีม ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงนั้น สภาวะทางด้านจิตใจของบุคคลหรือสมาชิกของทีมงานเป็น สิ่งที่มีความสำคัญเป็นอย่างมากต่อความเข้าใจและต่อพฤติกรรมการร่วมงานในทีม โดยหลักการ แล้วทีมจะมีประสิทธิภาพสูงได้ ทุกคนในทีมจะต้องมีความคิด มีทัศนคติที่ดีต่อการทำงานร่วมกัน ทั้งนี้เพราะความคิดและทัศนคติมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานร่วมกันของแต่ละบุคคล ความคิด ที่ถูกต้องและทัศนคติที่ดีจะช่วยให้สมาชิกเข้าใจตรงกันว่า การทำงานร่วมกันเป็นทีม นั้น เป็นการที่ คนมาทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายอันเดียวกัน ทุกคนจึงต้องมีใจตรงกัน ร่วมมือกันอย่างเต็มที่ อย่างเต็มที่ ทำงานเต็มฝีมือและประสานกันได้เป็นอย่างดี แต่การที่จะมี พฤติกรรมดังกล่าว นั้น ขึ้นอยู่กับ

1. ผู้นำทีมหรือหัวหน้าทีม ในการทำงานเป็นทีม ผู้นำทีมงานเป็นบุคคลที่มีบทบาท สำคัญอย่างยิ่งต่อการนำกลุ่มทำงานให้ได้ และต่อการสร้างคุณสมบัติของทีมงานให้แข็งแกร่งยิ่งขึ้น และรักษาสภาพนั้นให้คงอยู่ต่อไปได้ ผู้นำกลุ่มเป็นบุคคลสำคัญที่จะดำเนินการ ส่งเสริม กระตุ้น กำกับ จูงใจให้สมาชิกร่วมงานเป็นกลุ่ม มีการร่วมคิด ร่วมปรึกษาหารือกันอย่างมีเป้าหมาย ในการทำงานที่แน่นอน เป็นผู้สร้างกลุ่มให้เกิดทัศนคติที่ดีและมีความเชื่อมั่นในการทำงานร่วมกัน มากกว่าการแข่งขันกันทำงานหรือปฏิบัติงาน ผู้นำกลุ่มเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการเพิ่มความรู้ ความสามารถและความสามัคคีของทีมงาน

2. สมาชิกทีมงาน นอกเหนือจากความรู้ความสามารถในงานที่ปฏิบัติแล้ว สมาชิก ของทีมงานที่มีคุณภาพต้องมีคุณสมบัติ ดังนี้

2.1 มีเจตนาดี และมีความตั้งใจในการทำงานของกลุ่ม ไม่มีเจตนาร้าย แอบแฝงการมาเป็นสมาชิกกลุ่มหรือทีมงาน

2.2 มีการแสวงหาความรู้ความชำนาญในงานนั้นเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง

2.3 มีความเข้าใจและเห็นคุณค่าหรือความสำคัญในการทำงานเป็นทีม

3. การจัดรูปแบบการดำเนินงานของทีมและการจัดการทีม มีความสำคัญต่อการ ร่วมมือกันอย่างเป็นระบบในการทำงานของกลุ่มเป็นอันมาก รูปแบบการดำเนินงานของทีมเป็นสิ่งที่ ช่วยให้สมาชิกรู้เป้าหมายและขั้นตอนในการทำงานร่วมกันอย่างตรงกันและเข้าใจกัน ทำให้สมาชิก กำหนดวิธีการติดต่อสื่อสารและกำหนดกลไกในการติดตามกำกับตลอดจนประเมินผล เพื่อให้ได้ ข้อมูลย้อนกลับอันช่วยให้สามารถปรับปรุงงานของทีมหรือแสวงหาวิธีการใหม่ๆ ที่ดีกว่า เหมาะสม กว่าในการพัฒนาความสามารถของการทำงานแบบกลุ่มได้ดียิ่งขึ้น การจัดรูปแบบการดำเนินงาน ของทีมควรพิจารณา ประเด็นต่าง ๆ ต่อไปนี้

3.1 ลักษณะหรือรูปแบบของทีมงาน และขนาดของทีมงานต้องเหมาะสม กับลักษณะงานที่ปฏิบัติ

3.2 มีเป้าหมายของการร่วมมือกันทำงานที่ตรงกันอย่างชัดเจนและมีกำหนดขั้นตอนในการทำงานที่แน่นอนไม่เปลี่ยนแปลงโดยง่าย

3.3 มีการประสานงานกัน ในลักษณะที่เป็นการร่วมมือกันทำงานไปสู่เป้าหมายร่วมกันของสมาชิกทุกคนในทีมงาน ไม่ใช่แข่งขันกันทำงานโดยยั่วยุวัตถุประสงค์ส่วนตน

3.4 มีการแสวงหาวิธีการปรับปรุงแก้ไขหรือหาวิธีการทำงานที่เหมาะสมกว่าโดยการประชุมปรึกษาหารือกัน

1.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีม

บอร์เรอรัม (Boareroom. 1993 : 10-14) ได้รายงานผลการวิจัยเกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้จัดการชาวออสเตรเลียที่มีค่านิยมทางการบริหาร และรูปแบบแนวทางการบริหารต่างกัน พบว่าหากความสัมพันธ์ภายในทีมมีคุณภาพสูง มีการสื่อสารเป็นระบบเปิดและชัดเจน และมีวิสัยทัศน์ในอนาคตร่วมกัน จะทำให้องค์กรมีความเหมาะสมและเกิดการแบ่งปันผลประโยชน์อันเนื่องมาจากการ สื่อสารที่มีทิศทางที่ชัดเจนมีประสิทธิภาพของผู้บริหารระดับสูงในทีม รวมทั้งการปฏิบัติงานจะสะท้อนให้เห็นประโยชน์ที่ได้รับคือ 1) การเปลี่ยนแปลงการบริหารจะมีประสิทธิภาพมาก 2) ระบบการและการควบคุมขององค์กรมีประสิทธิภาพมาก 3) ความเครียดต่ำ และ 4) ความพึงพอใจในงานสูง

สคูเรคกี (Skurecki. 1994 : 22-23) ได้ศึกษาพบว่า แม้ธุรกิจจำนวนมากจะใช้เครื่องมือที่แตกต่างกันในการปรับปรุงความปลอดภัย โปรแกรมส่วนมากจะไม่มีประสิทธิภาพหากปราศจากพนักงานที่มีความคิดเห็นในทางบวก ขั้นตอนที่สามารถเปลี่ยนแปลงความคิดเห็นได้ คือ 1) การฝึกอบรมและการให้การศึกษา 2) ค่านิยมร่วม 3) มุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม 4) การติดต่อสื่อสาร และ 5) การแก้ปัญหาความคิดเห็นสามารถเปลี่ยนแปลงได้ทันทีและให้ผลประโยชน์ระยะยาวรวมถึงการสื่อสารและการที่พนักงานเข้ามามีส่วนร่วม ซึ่งจะลดความเสี่ยงในการฝ่าฝืนเรื่องความปลอดภัย

อาลี คาเลค และฮอสเซียน (Ali; Khaleque; & Hossain. 1992 : 11-16) ได้ทำการศึกษาเจตคติและสิ่งกีดขวางการรับรู้การบริหารแบบมีส่วนร่วมของประเทศกำลังพัฒนาในพนักงาน 3 ประเภท จำนวน 181 คน คือ ผู้จัดการ หัวหน้างาน และพนักงานในบังคลาเทศ โดยใช้แบบสอบถามซึ่งประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 44 ข้อ แบ่งเป็นข้อคำถามเกี่ยวกับเจตคติต่อการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม 39 ข้อ และข้อคำถามเกี่ยวกับอุปสรรคการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม 5 ข้อ ผลการศึกษาพบว่า พนักงานทั้ง 3 ประเภทมีความแตกต่างกันด้านเจตคติต่อการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมอย่างมีนัยสำคัญ โดยพนักงานจะเป็นผู้ที่มีเจตคติดีชื่นชอบต่อการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมมากที่สุด รองลงมาคือ หัวหน้างานและผู้จัดการ แต่อย่างไรก็ตามพนักงานทั้ง 3 ประเภทต่างก็มีเจตคติทางบวกต่อการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม

คาอุดรอน (Caudron. 1994 : 41-46) ได้ศึกษาพบว่า บริษัทจำนวนหนึ่งในสหรัฐอเมริกาที่ตัดสินใจนำการทำงานเป็นทีมเข้ามามีการบริหารโดยการนำกลุ่มคนมารวมกัน มีสิ่งกีดขวางต่อความสำเร็จเนื่องจากคนมีบุคลิกภาพ ความคาดหวัง ประสบการณ์ และความรู้ที่แตกต่างกัน คนอเมริกันยก

ย่องการทำงานเป็นส่วนบุคคล ยอมรับและเคารพอำนาจหน้าที่ และคาดหวังการเพิ่มค่าจ้างขึ้นอยู่กับความอาวุโส จากสิ่งเหล่านี้เป็นเรื่องยากที่จะปรับให้เข้ากับแนวคิดเรื่องทีม และยังเป็นสิ่งที่ขัดขวางประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีม แต่บางบริษัทยังเห็นความสำคัญของความเป็นปัจเจกชนมากกว่าการทำงานเป็นทีมโดยมีเป้าหมายที่จะพยายามสื่อสารและฝึกอบรมพนักงานให้ตระหนักถึงกลยุทธ์ของบริษัทที่มุ่งสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า โดยให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางงานของตนเองในทีม โดยที่ผู้จัดการยังคงมีบทบาทในทีมแต่จะต้องเข้าใจบทบาทใหม่ รวมทั้งเหตุว่าการฝึกอบรมพนักงานยังคงเป็นสิ่งจำเป็นและควรดำเนินการต่อไป โดยต้องมุ่งเน้นให้พนักงานรู้ว่าทำอย่างไรจึงจะเป็นส่วนหนึ่งของทีมที่มีประสิทธิภาพ อีกทั้งการเปลี่ยนแปลงในการทำงานต้องเป็นไปอย่างช้าๆ และพนักงานจะต้องทำงานร่วมกัน

เร็นท์, เฮฟเนอร์ และดัฟฟี (Rentsch; Heffner; & Duffy. 1994 : 450-474) ได้ศึกษาพบว่า สมาชิกที่มีระดับประสบการณ์ต่างกันจะเข้าใจกระบวนการของการทำงานเป็นทีมแตกต่างกัน และหากความแตกต่างเหล่านี้ถูกชี้ชัดจะนำไปสู่การฝึกอบรมทีม การบริหารทีม และการปฏิบัติงานของทีมมากขึ้น ในการศึกษาในปัจจุบันมีการตรวจสอบประสบการณ์ของทีมโดยดูจากความรู้ในการทำงานเป็นทีม โครงสร้างความรู้การทำงานเป็นทีม แบบแผนการทำงานเป็นทีมโดยการประเมินด้วยการวัดในหลายมิติ พบว่า สมาชิกทีมที่มีประสบการณ์สูงจะมีแนวความคิดต่อการทำงานเป็นทีมที่รัดกุม และเป็นนามธรรมมากกว่าสมาชิกทีมที่มีประสบการณ์น้อย และยังพบว่าแต่ละคนที่มีประสบการณ์สูงสามารถแสดงออกถึงความสอดคล้องว่าเข้าใจเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม จากผลลัพธ์นี้ได้เสนอแนะว่า การฝึกอบรมทีมควรจะออกแบบให้ขึ้นอยู่กับประสบการณ์การทำงานเป็นทีม และให้ความรู้ในการทำงานแก่ผู้รับการฝึกอบรม และผู้จัดการทีมจะต้องตระหนักถึงศักยภาพในระดับประสบการณ์ของสมาชิกทีมก่อนจะทำการมอบหมายงาน

ไรท์ (Wright. 1994 : 24-25) ได้ศึกษาการทำงานเป็นทีมของพนักงานโรงงานเครื่องกีฬา วิลสันในมลรัฐเทนเนสซี โดยได้นำโปรแกรมวงจรคุณภาพมาใช้ในปี 1987 พบว่าจากการนำโปรแกรมมาใช้โดยไม่ได้บังคับพนักงานที่ทำงานในกลุ่มแก้ปัญหาซึ่งจะต้องเกี่ยวข้องกับเรื่องคุณภาพการเพิ่มผลผลิต การดูแลความสะอาดและความปลอดภัยแต่ให้แผนกควบคุมคุณภาพรับผิดชอบในการนำโปรแกรมไปใช้ หลังจากนั้น 2 ปีพบว่า มีพนักงานสนใจเข้าร่วมโปรแกรมเพียง 1 ใน 5 ทั้งนี้เนื่องจากเจตคติการทำงานเป็นทีมของพนักงาน ต่อมาในปี 1989 ได้มีการปรับโปรแกรมโดยมุ่งเน้นให้พนักงานระดับผู้จัดการและหัวหน้างานเป็นผู้นำทีม ทำให้มีพนักงานเข้าร่วมโปรแกรมวงจรคุณภาพเพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีมมากกว่า 3 ใน 4

เบโมสกี (Bemowski. 1995 : 41-46) ได้ศึกษาและติดตามเรื่องการทำงานเป็นทีมในองค์กรบางแห่งที่ให้การสนับสนุนในการศึกษาเรื่องทีมในสหรัฐอเมริกา ผลลัพธ์จากการศึกษาพบว่า พนักงานอเมริกันแต่ละคนมีความคาดหวังจากทีมแตกต่างจากที่องค์กรบริษัทคาดหวังเสมอ นอกจากนั้น ผลจากการศึกษายังแสดงให้เห็นว่า ทีมในอเมริกาจะเป็นเสมือนพาหนะที่จะนำสมาชิกแต่ละคนไปสู่ความสำเร็จมากกว่าที่สมาชิก และสุดท้ายพนักงานอเมริกันขององค์กรนั้นมีความคาดหวังว่าทีมจะเอื้ออำนวยผลประโยชน์แก่พวกเขาได้ดีพอ ๆ กับองค์กรที่เขาปฏิบัติงานนั้น

2. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีม

2.1 ความหมายของการฝึกอบรม

คาเพิล และบัคเลย์ (Caple; & Buckley. 1995 : 13) ได้ให้ความหมายของการฝึกอบรมว่า เป็นความพยายามกระทำอย่างเป็นระบบและมีการวางแผนที่จะปรับปรุงหรือพัฒนาความรู้ (Knowledge) เจตคติ (Attitude) และทักษะ (Skill) โดยผ่านประสบการณ์การเรียนรู้ เพื่อให้การปฏิบัติงานสำเร็จและมีประสิทธิภาพในกิจกรรมต่าง ๆ ที่หลากหลาย ซึ่งจุดมุ่งหมายหลักของการฝึกอบรมในหน่วยงานต่าง ๆ คือ การช่วยให้บุคคลได้รับความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ เพื่อจะทำให้เขาปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างสมบูรณ์

ซูซาน และ แรนดอล (Susan; & Randall. 2003 : 351) ได้ให้ความหมายของการฝึกอบรมว่า เป็นการพัฒนาความสามารถของพนักงานให้มีทักษะ และความรู้เพิ่มขึ้น

โรเบิร์ต (Robert. 2003 : 272) กล่าวถึงการฝึกอบรมว่า เป็นกระบวนการในการพัฒนาความสามารถของคนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

อีแวนเชวิช (Ivancevich. 2004) ได้ให้ความหมายของการฝึกอบรมว่า เป็นกระบวนการที่จัดขึ้นอย่างมีระบบเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของพนักงานให้ปฏิบัติได้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร นอกจากนี้ การฝึกอบรมสามารถพัฒนาทักษะและความสามารถของพนักงานให้ดีขึ้นได้

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544 : 210) กล่าวว่า การฝึกอบรมเป็นกระบวนการจัดการที่จะช่วยให้บุคคลได้เกิดการเรียนรู้และมีทักษะเพื่อความรู้เฉพาะอย่าง สำหรับจุดมุ่งหมายของการฝึกอบรมนั้น มุ่งที่จะเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมให้เป็นประโยชน์ต่อองค์กรเพื่อให้องค์กรเกิดประสิทธิผล อย่างไรก็ตาม การฝึกอบรมมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการเปลี่ยนแปลงไปตามวัตถุประสงค์ที่พึงปรารถนาซึ่งวัตถุประสงค์อย่างหนึ่งคือ ให้เกิดการเรียนรู้ ดังนั้นการเรียนรู้จึงมีความสำคัญต่อการฝึกอบรม ซึ่งธีรวิทย์ บุญโยโสภณ (2527 : 76) กล่าวว่าหลักทฤษฎีการเรียนรู้ถูกนำมาใช้ในการฝึกอบรมเพราะในหลักของจิตวิทยานั้น การเรียนรู้เป็นกระบวนการที่ช่วยให้คนเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆ เพื่อตอบสนองความต้องการหรือความประสงค์ของตนเอง ผู้ฝึกอบรมจึงต้องคอยสังเกตพฤติกรรมของผู้เข้ารับการอบรมและพยายามส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้เพื่อให้สามารถนำสิ่งที่ได้เรียนรู้ใหม่จากการฝึกอบรมไปใช้ในการแก้ปัญหาประจำวันได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ

ชูชัย สมิทธิไกร (2544 : 5) กล่าวว่า การฝึกอบรม เป็นกระบวนการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อสร้างและเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถและเจตคติของบุคลากร อันจะช่วยปรับปรุงให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

สมคิด บางโม (2549 : 14) กล่าวว่า การฝึกอบรมเป็นกระบวนการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานเฉพาะด้านของบุคคลโดยมุ่งเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และทัศนคติ (Attitude) อันจะนำไปสู่การยกมาตรฐานการทำงานให้สูงขึ้น ทำให้บุคคลมีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และองค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

สมชาติ กิจยรรยง และอรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง. (2550 : 14) กล่าวถึง การฝึกอบรมว่าเป็นกระบวนการที่จะทำให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดความรู้ (Knowledge) ความเข้าใจ (Understanding) ความชำนาญ (Skill) และทัศนคติ (Attitude) ที่ดีเกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่ง จนกระทั่งผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการเรียนรู้หรือเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

กล่าวโดยสรุป การฝึกอบรม หมายถึง การจัดกระบวนการเรียนรู้อย่างเป็นระบบเพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะ เจตคติของบุคลากรโดยผ่านประสบการณ์การเรียนรู้ เพื่อให้การปฏิบัติงานสำเร็จและมีประสิทธิภาพ

2.2 จุดมุ่งหมายของการฝึกอบรม

จุดมุ่งหมายของการฝึกอบรมมีจุดมุ่งหมายสามประการดังต่อไปนี้ (Wexley; & Latham. 1991; อ้างอิงจาก ชูชัย สมิทธิไกร. 2544 : 5)

2.2.1 เพื่อปรับปรุงระดับความตระหนักรู้ในตนเอง (Self-awareness) ของแต่ละบุคคล ความตระหนักรู้ในตนเอง คือการเรียนรู้เกี่ยวกับตนเอง อันได้แก่ การทำความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทและความรับผิดชอบของตนเองในองค์กร การตระหนักถึงความแตกต่างระหว่างสิ่งที่ตนเองปฏิบัติจริงและปรัชญาที่ยึดถือ การเข้าใจถึงทัศนคติของผู้อื่นที่มีต่อตนเอง และการเรียนรู้ว่าการกระทำของตนเองมีผลกระทบต่อผู้อื่นอย่างไร เป็นต้น

2.2.2 เพื่อเพิ่มพูนทักษะการทำงาน (Job skill) ของแต่ละบุคคล โดยอาจเป็นทักษะด้านใดด้านหนึ่ง หรือทักษะบางประการ ตลอดจนหลาย ๆ ด้านก็ได้

2.2.3 เพื่อเพิ่มแรงจูงใจ (Motivation) ของแต่ละบุคคล อันจะทำให้การปฏิบัติงานเกิดผลดี แม้ว่าบุคคลหนึ่ง ๆ จะมีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน แต่หากขาดแรงจูงใจในการทำงานแล้วบุคคลนั้นก็อาจจะมีได้ใช้ความรู้ และความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่ และผลก็ย่อมจะไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ดังนั้น การเพิ่มแรงจูงใจจึงเป็นสิ่งสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จในองค์กร

สมคิด บางโม (2544 : 14) ได้กล่าวถึงจุดมุ่งหมายของการฝึกอบรม มี 4 ประการ เรียกว่า KUSA ดังนี้

1) เพื่อเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge, K) ให้มีความรู้ หลักการ ทฤษฎี แนวคิดในเรื่องที่อบรมเพื่อนำไปใช้ในการทำงาน

2) เพื่อเพิ่มพูนความเข้าใจ (Understanding, U) เป็นลักษณะที่ต่อเนื่องจากความรู้ กล่าวคือ เมื่อรู้ในหลักการและทฤษฎีแล้วสามารถตีความ แปลความหมาย ขยายความ และอธิบายให้คนอื่นทราบได้ รวมทั้งสามารถนำไปประยุกต์ได้

3) เพื่อเพิ่มพูนทักษะ (Skill, S) ทักษะคือความชำนาญหรือความคล่องแคล่วในการปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งได้โดยอัตโนมัติ เช่น การใช้เครื่องมือต่าง ๆ การขับรถ การขี่จักรยาน เป็นต้น

4) เพื่อเปลี่ยนเจตคติ (Attitude, A) เจตคติหรือทัศนคติ คือความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดีต่อสิ่งต่าง ๆ การฝึกอบรมมุ่งให้เกิดหรือเพิ่มความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร ต่อผู้บังคับบัญชา ต่อเพื่อนร่วมงาน และต่องานที่มีหน้าที่รับผิดชอบ เช่น ความจงรักภักดีต่อบริษัท ความภาคภูมิใจต่อสถาบัน ความสามัคคีในหมู่คณะ ความรับผิดชอบต่องาน ความเอาใจใส่ต่องาน ความกระตือรือร้น เป็นต้น

กล่าวโดยสรุป จุดมุ่งหมายของการฝึกอบรม คือมุ่งการพัฒนาความรู้ ความเข้าใจในงาน การพัฒนาทักษะให้มีความเชี่ยวชาญ ชำนาญมากขึ้น และการพัฒนาเจตคติให้มีความมองความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร ต่อเพื่อนร่วมงาน ซึ่งจะนำไปสู่การทำงานอย่างมีความสุข

2.3 ประโยชน์ของการฝึกอบรม

คาเพิล และบัคเลย์ (Caple; & Buckley. 1995 : 16-17) ได้กล่าวถึงประโยชน์ที่ได้รับจากโปรแกรมของการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพนั้น ก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งในด้านตัวบุคคล หรือพนักงาน (Individual) และองค์กร (Organization) ในเรื่องของตัวผู้เข้ารับการอบรมจะก่อให้เกิดประโยชน์ในหลายวิธี ไม่ว่าจะเป็นเรื่องที่มีความสัมพันธ์กับตำแหน่งหน้าที่การงานในปัจจุบัน ซึ่งอาจได้รับความพึงพอใจในงานทั้งภายในและภายนอก ในด้านความพึงพอใจในงานภายใน (Intrinsic job satisfaction) นั้นผู้เข้ารับการอบรมอาจจะมีทักษะในการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น และสามารถจัดการกับงานทักษะใหม่ ๆ ได้ดีขึ้น ส่วนในด้านความพึงพอใจภายนอก (Extrinsic job satisfaction) นั้นอาจก่อให้เกิดการปรับปรุงในหน้าที่การงานไม่จำเป็นจะเป็นการส่งเสริมหรือเกิดการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพการงานและการเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น

นอกจากนี้ จอห์นสัน (Johnson, 1976; อ้างอิงจาก ชูชัย สมิทธิไกร. 2544 : 14-15) กล่าวถึงประโยชน์จากการฝึกอบรมที่ช่วยในการปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กรในหลาย ๆ ทาง ด้วยกัน ดังนี้

1. ช่วยพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะ และเจตคติของพนักงาน การฝึกอบรมจะช่วยปรับปรุงให้พนักงานที่มีคุณสมบัติที่จำเป็นต่อการทำงานที่ดีขึ้นกว่าเดิม อันจะส่งผลผลิตสูงขึ้นทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ

2. ช่วยลดค่าใช้จ่ายด้านค่าจ้างแรงงาน โดยการลดปริมาณเวลาที่ใช้ในการผลิตสินค้าหรือบริการ แต่ยังคงสินค้าหรือบริการที่มีปริมาณและคุณภาพคงเดิม นอกจากนั้นยังลดเวลาที่ใช้ในการพัฒนาพนักงานที่ขาดประสบการณ์ เพื่อให้มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับที่น่าพึงพอใจ

3. ช่วยลดต้นทุนการผลิต โดยการลดปริมาณสินค้าที่ผลิตอย่างไม่ได้มาตรฐาน

4. ช่วยลดค่าใช้จ่ายด้านการบริหารบุคคล โดยการลดอัตราลาออกจากงาน การขาดงาน การมาทำงานสาย อุบัติเหตุ การร้องทุกข์ และสิ่งอื่น ๆ ที่บั่นทอนประสิทธิภาพในการทำงาน

5. ช่วยลดค่าใช้จ่ายในการให้บริการแก่ลูกค้า โดยการช่วยปรับปรุงระบบการให้บริการหรือส่งสินค้าแก่ลูกค้า

6. ช่วยพัฒนาพนักงานเพื่อใช้เป็นกำลังทดแทนในอนาคต การฝึกอบรมบุคลากรจะช่วยให้องค์กรมีกำลังทดแทนได้ทันทั่วทั้งที่ หากมีพนักงานบางส่วนเกษียณ หรือลาออกจากการทำงาน

7. ช่วยเตรียมพนักงานก่อนการก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งหน้าที่ที่สูงขึ้น การฝึกอบรมจะช่วยให้พนักงานที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งใหม่ มีความพร้อมและสามารถปรับตัวให้เข้ากับตำแหน่งที่ใหม่ได้อย่างเหมาะสม

8. ช่วยขจัดความล้าหลังด้านทักษะ เทคโนโลยี วิธีการทำงาน และการผลิต การฝึกอบรมจะช่วยให้พนักงานขององค์กรมีความรู้ ทักษะ และความสามารถที่ทันกับความเปลี่ยนแปลงของโลก และช่วยให้องค์กรสามารถแข่งขันกับผู้อื่นได้

9. ช่วยให้การประกาศใช้นโยบายหรือข้อบังคับขององค์กร ซึ่งได้รับการแก้ไขหรือร่างขึ้นมาใหม่เป็นไปอย่างราบรื่น

10. ช่วยปรับปรุงและพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานในองค์กร รวมทั้งช่วยเพิ่มพูนขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานด้วย

วิจิตร อวาทกุล (2540 : 41-48) กล่าวถึงประโยชน์ที่ได้จากการฝึกอบรม ที่เห็นเด่นชัด และเป็นที่ยอมรับกันมาเป็นระยะอันยาวนาน ก็คือ

1. สมองความต้องการกำลังคน (Meeting manpower needs) เมื่อเรามีความต้องการคนที่มีทักษะ (Skills) มีฝีมือ ความชำนาญงานเป็นพิเศษเฉพาะงานให้มีประสิทธิภาพ ก็จำเป็นต้องคัดเลือกผู้สมัครงานที่มีความรู้ความสามารถ มีฝีมือการทำงานเท่านั้น มิใช่การบรรจุใครก็ได้เข้ามาในตำแหน่งที่ว่างอยู่ และทำงานไปตามสติปัญญาความสามารถ ความรู้ที่มีอยู่ ผู้ที่คัดเลือกเข้ามา เมื่อยังมีความรู้ ความสามารถไม่พอ ยังไม่ถึงระดับที่พึงพอใจ หรือต้องการเพิ่มทักษะให้สูงขึ้น จึงต้องการฝึกอบรม

2. เป็นการลดเวลาการเรียนรู้ให้สั้นเข้า (Reduce learning time) เมื่อการเรียนการสอน การฝึกหัดปฏิบัติได้ทำอย่างมีระบบและระเบียบ ผู้สอนมีความรู้ความสามารถในการถ่ายทอดและการฝึกอบรม ผู้เรียนย่อมฝึกฝนและเรียนรู้ได้เร็วกว่า เรียนด้วยตนเอง หาวิธีเรียนเอง หรือโดยการลองผิดลองถูก ซึ่งเสียเวลาสิ้นเปลือง

3. ปรับปรุงความสามารถในการทำงานให้สูงขึ้น (Improved performance) ใน การจัดการทำงานผิด ๆ ถูก ๆ หรือทำไปอย่างไม่มีความรู้ ความสามารถหรือมีความสามารถ ฝีมือ นิสัยการทำงานต่ำ โดยวิธีการฝึกอบรมจะช่วยสอนและฝึกให้เขาเหล่านั้นได้พัฒนา ความสามารถและฝีมือให้สูงขึ้น รวมทั้งผู้ที่ทำงานอยู่แล้ว หากต้องการปรับปรุงฝีมือเทคนิคการ ทำงานให้สูงขึ้นก็เข้าร่วมได้

4. ลดความสิ้นเปลือง (Reduce wastage) การทำงานไม่เป็น ไม่เรียบร้อย ชักช้า ทำให้เกิดการสิ้นเปลืองวัสดุ แรงงานเสียเวลา เสียโอกาส นับว่าเป็นค่าใช้จ่ายอันมหาศาลที่ต้องสูญเสียได้ ตรงกันข้าม ถ้าพนักงานที่ได้รับการฝึกอบรม มีความสามารถทำงานได้อย่างถูกต้องรวดเร็ว จะตัดรายจ่ายสิ้นเปลืองนี้ออกไปกลายเป็นกำไร องค์กรหน่วยงานจึงจะต้องดำเนินการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องตลอดปีอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อประหยัดค่าใช้จ่าย ดังกล่าว ลดต้นทุนการผลิต ประหยัดค่าใช้จ่ายในการบริการลูกค้า

5. ลดการขาดงาน (Less absenteeism) สาเหตุที่ทำให้คนงานอยู่กับบ้าน โดยเฉพาะผู้เข้าทำงานใหม่ เนื่องจากเกิดความอึดอัดใจ ทำงานไม่ได้ ไม่รู้จะทำอย่างไรดี จึงไม่ถูกตำหนิว่ากล่าวจากนายจ้างเนื่องจากไม่ได้รับการสอน บอกกล่าว แนะนำให้ความรู้ในการที่จะทำงานนั้น ๆ จึงไม่มีความรู้สึกว่าจะไม่ยากไปทำงาน ที่ทำงานไม่มีความสุขเท่าที่บ้าน ถ้ามีโอกาสขาดงานลงงานได้ก็จะทำ

6. ลดอุบัติเหตุ (Fewer accidents) อุบัติเหตุที่เกิดขึ้นกับคนงานที่ไม่ได้ฝึกอบรมจะสูงเป็น 3-4 เท่าของผู้ที่ได้รับการฝึกอบรม กฎหมายที่เกี่ยวกับสุขภาพชีวิตและความปลอดภัยจึงระบุดังถึงความรับผิดชอบของหน่วยงาน โรงงานที่จะต้องจัดการฝึกอบรมให้คนงาน องค์กรเองก็จะได้ประโยชน์เนื่องจากคนงานขาดงานน้อย เพราะการหมุนเวียนเข้าออกและอุบัติเหตุลดลง

7. ลดการลาออกของคนงาน (Reduce labour turnover) แม้ว่าในขณะนี้ จะไม่สามารถแสดงให้เห็นไม่ชัด แต่จากการวิจัย พบว่า คนงานที่ได้รับการฝึกอบรมแล้วจะมีการลาออกน้อยกว่าพวกที่ไม่ได้ฝึกอบรมเท่าตัว และองค์กรใดที่จัดการฝึกอบรมมักเป็นองค์กรที่ได้จัดการบริหารบุคคลอย่างมีระบบและระเบียบ และมีนโยบายที่ทำให้ผู้ทำงานเกิดความรู้สึกมั่นคงและก้าวหน้าด้วย การสร้างบรรยากาศการทำงาน หล่อหลอมทัศนคติที่เหมาะสม จะทำให้พนักงานทุ่มเทกำลังกายใจให้แก่งานของตน

8. เพื่อประโยชน์แก่พนักงานผู้รับการอบรมเอง (Benefits to employee) ผู้มีมือการทำงานของคนงานที่สูงขึ้น ย่อมเป็นที่ต้องการของตลาดการทำงาน ทำให้เป็นผู้นำทั้งในหน่วยงานและนอกหน่วยงาน พนักงานที่ได้ผ่านการฝึกปรือมาเป็นอย่างดีแล้ว ย่อมจะได้รับค่าจ้างที่สูงกว่า เลือกรับงานได้มากกว่า มีผู้ต้องการตัวมากกว่า รายได้ดีขึ้น ครอบครัวสบายขึ้น การทำงานมั่นใจ ภาคภูมิใจ รักงานมากขึ้น การจัดการฝึกอบรม ถ้าจัดอย่างผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจในการฝึกอบรม จัดอย่างนักฝึกอบรมแล้ว จะให้ผลแตกต่างจากผู้ที่ไม่ได้จัดให้มีการฝึกอบรม โดยมีเคยได้ศึกษา ฝึกฝน ปฏิบัติด้านการฝึกอบรมมาก่อน

9. ใช้วิธีการฝึกอบรมที่ถูกต้องวิธี เพื่อจะช่วยให้พนักงานทำงานด้วยความมั่นใจ มีประสิทธิภาพ ผลงาน ผลผลิต มีคุณภาพสูงขึ้น ความผิดพลาดน้อยลง

10. ความสัมพันธ์กับประชาชนลูกค้าบริการดีขึ้น การบ่น การต่อว่าต่อขานร้องทุกข์ของลูกค้า ฯลฯ น้อยลง เพราะเป็นผลจากการที่พนักงานทำงานดี ผลงานดี ผลผลิตดี เป็นการสร้างความนิยมให้แก่หน่วยงานบริษัทไปในตัว

11. ลดความสิ้นเปลือง ลดค่าใช้จ่ายที่จะสูญเสียอย่างอื่น เช่น วัสดุ เวลา และโอกาสซึ่งหาได้ยาก ในภาวะที่ต้องแข่งขันกับธุรกิจอื่น ๆ การแก้ไขงานที่ผิดพลาดน้อยลง ไม่เสียเวลา

12. ประหยัดเงินที่จะรั่วไหลได้มาก เช่น ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับเครื่องมือ วัสดุ ค่าใช้จ่ายต่อหน่วยลดลง แต่กำไรเพิ่มขึ้น โอกาสที่จะสูญเสียอย่างอื่นลดลงอย่างมาก

13. จัดปัญหาในการที่ต้องหาจ้างคนงานที่มีฝีมือดีมาทำงาน ในบางช่วงระยะเวลาซึ่งหาคนยากและเงินเดือนสูง แต่การฝึกอบรมจะช่วยสร้างดาวรุ่ง ให้คนในหน่วยงานเชี่ยวชาญและมีฝีมือสูงขึ้นในตัว เป็นการเร่งและส่งเสริมประสิทธิภาพ ขวัญและกำลังใจที่ดีกว่า

14. การฝึกอบรมจะช่วยส่งเสริมงานนิเทศ (Supervision) ให้บรรลุผล เป็นการประสานงานกับหน้าที่นิเทศ หรือหัวหน้างานเป็นการแก้ปัญหาที่แท้จริง และได้ผลกว่าเป็นการปรับปรุง บริหาร ระบบ โครงสร้าง และกระบวนการทำงาน ช่วยให้พนักงานเข้าใจ จุดประสงค์ นโยบาย การดำเนินงาน กฎ ระเบียบของหน่วยงาน เป็นการสร้างทัศนคติ และความสัมพันธ์ที่ดีต่อหน่วยงานองค์กร

15. ช่วยให้หน่วยงานได้ปรับตัวดีขึ้น ให้เข้ากับการผันแปรทางเศรษฐกิจ และการค้าใหม่ เทคโนโลยีปัจจุบันและที่จะมีมาในอนาคต สามารถใช้โอกาสและสิ่งอื่น ๆ ที่ควรใช้ ให้เป็นประโยชน์ได้ดีกว่า เช่น คำแนะนำ ปรับปรุงแก้ไขงานจากพนักงานในการปรับปรุง แผนก โรงงาน ธุรกิจ การบริหารงานที่มีปัญหาอยู่

นอกจากนี้ ประโยชน์อื่นที่จะได้รับการฝึกอบรม มีดังนี้

1. เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานของบุคลากรจึงลดค่าใช้จ่ายขององค์กร
2. สนองความต้องการของบุคลากรที่แสวงหาความรู้ การศึกษาและความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน
3. เพิ่มประสิทธิภาพ และทักษะการทำงานทางลัดของการทำงานและการบริหารงาน
4. พัฒนาการทำงานขั้นพื้นฐานขององค์กรให้ถูกต้องและได้มาตรฐาน
5. เพิ่มขีดความสามารถและความรับผิดชอบในการทำงานของบุคลากร
6. เกิดการเคลื่อนไหวตำแหน่งหน้าที่ เป็นการปรับปรุงขวัญกำลังใจ
7. เพิ่มพูนคุณภาพประสิทธิภาพ ความรู้ ความสามารถวุฒิที่สูงขึ้นได้เร็วขึ้น
8. สร้างความพร้อมแก่บุคลากร เพื่อการสับเปลี่ยน หมุนเวียน โยกย้าย และการเข้ารับตำแหน่งใหม่
9. เมื่อทุกคนมีประสิทธิภาพ คนน้อยทำงานได้เท่ากับคนมาก จึงลดอัตราการจ้างคนใหม่ การทดแทนคนที่ย้ายไปเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพ ลดค่าใช้จ่ายขององค์กร

การฝึกอบรมยังเป็นประโยชน์ต่อพนักงาน ดังนี้

1. เป็นการปรับปรุงฝีมือของพนักงานในการทำงานให้ดีขึ้น สร้างฝีมือจากการฝึกอบรมเทคนิคใหม่
2. เป็นการปรับปรุงความสามารถในการทำงาน ทำให้มีโอกาสได้รับเงินเดือนตำแหน่งสูงขึ้น
3. ช่วยลดความเหนื่อยหน่าย เหนื่อยชาในการทำงาน ความผิดพลาดน้อยลง กระฉับกระเฉง ความตั้งใจในการทำงานดีขึ้น
4. เพิ่มความมั่นใจ มีการปรับปรุงการทำงาน คัดสรร และการเคารพตัวเอง ทำให้พนักงานมีคุณภาพและบุคลิกดีขึ้น
5. สามารถขยายความรับผิดชอบมากขึ้น สูงขึ้น มีความรู้ด้านการงาน หรือด้านการดูแลปกครอง บริหารงานดีขึ้น
6. เข้าใจถึงความสัมพันธ์ของงานต่าง ๆ กับงานของตน เพิ่มการประสานงาน ลดความขัดแย้งในการทำงาน เพิ่มความพึงพอใจในการทำงาน ขวัญดีขึ้น
7. สร้างนิสัยการทำงานให้มีประสิทธิภาพ ค้นเคยกับการมีระเบียบ มีระบบ มีวินัยที่ดี
8. ลดความตึงเครียดในการทำงาน อันเนื่องมาจากความรู้ความสามารถไม่พอ ความขัดแย้งระหว่างหัวหน้า เจ้าหน้าที่ที่ติดขัดกับพนักงานให้น้อยลง

2.4 เทคนิคทางจิตวิทยาที่ใช้ในการฝึกอบรม

การฝึกอบรมโดยใช้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้สามารถทำได้หลายวิธี ดังนี้ (สมคิด บางโม. 2549 :88-90)

2.4.1 การระดมสมอง (Brainstorming) เป็นการเปิดโอกาสให้ทุกคนแสดงความคิดเห็นอย่างเสรีโดยปราศจากข้อจำกัดหรือกฎเกณฑ์ใด ๆ ในหัวข้อใดหัวข้อหนึ่งหรือปัญหาใดปัญหาหนึ่ง โดยไม่คำนึงว่าจะถูกหรือผิด ดีหรือไม่ดี ความคิดหรือข้อเสนอทุกอย่างจะถูกจดไว้แล้วนำไปกลั่นกรองอีกชั้นหนึ่ง ข้อดีของการระดมสมองคือ ช่วยกันคิด ช่วยกันเสนอ ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ สามารถแก้ปัญหาที่เผชิญอยู่ได้ ทำให้ได้ความคิดที่หลากหลายในเวลาจำกัด สามารถสร้างความสนใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ดี บรรยากาศเป็นกันเอง

2.4.2 กรณีศึกษา (Case study) เป็นการศึกษาเรื่องราวที่รวบรวมจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริง เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมตัดสินใจแก้ปัญหาต่าง ๆ ภายใต้สถานการณ์ที่ใกล้เคียงความจริงมากที่สุด เป็นเทคนิคที่เหมาะสมกับกลุ่มเล็ก ๆ เรื่องที่มอบหมายให้ต้องมีรายละเอียดเพียงพอให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะมองเห็นจุดสำคัญของปัญหาและข้อมูลเพื่อนำมาใช้พิจารณา ข้อดีของกรณีศึกษา คือ ช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้วิเคราะห์ตัดสินใจปัญหาในเรื่องที่เหมือนจริงและสามารถนำไปปรับใช้กับการปฏิบัติงานได้ กรณีศึกษาเป็นกิจกรรมที่มีบรรยากาศเป็นกันเอง เพราะทุกคนมีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์

2.4.3 การแสดงบทบาทสมมติ (Role play) เป็นการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแสดงบทบาทในสถานการณ์ที่เหมือนจริง โดยกำหนดโครงเรื่องและให้ผู้แสดงคิดคำพูดไปตามท้องเรื่อง และบทบาทที่กำหนดเสร็จแล้วให้ผู้ดูวิเคราะห์เสนอแนวทางแก้ปัญหา วิธีนี้เหมาะกับกลุ่มที่กำลังแสดงออกและมีวุฒิภาวะเพียงพอที่จะวิเคราะห์ตรวจสอบและแก้ปัญหา

2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม

2.5.1 งานวิจัยต่างประเทศ

มีโด, พาร์เนส และริส (Gilhooly. 1982b : 136 ; citing Meadow; Parnes; & Reese. 1959) ได้ศึกษาเปรียบเทียบผลการสอนโดยวิธีการระดมสมองกับการสอนตามปกติโดยให้คิดคำตอบเกี่ยวกับคำถามที่กำหนดให้ซึ่ง คำถามมี 2 ข้อ คือ ให้ออกประโยชน์ของไม้กวาด และไม้แขวนเสื้อ ผลการศึกษา พบว่า การสอนโดยวิธีการระดมสมองสามารถคิดคำตอบที่ดีได้มากกว่า การสอนปกติอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

คลาร์ก (Clark. 1982 : 886) ได้ศึกษาผลของการฝึกการวิเคราะห์สัมพันธภาพระหว่างบุคคลที่มีต่อการพัฒนาการสื่อสารระหว่างบุคคล ของผู้บริหารโรงเรียนในมลรัฐหลุยเซียน่า สหรัฐอเมริกา โดยแบ่งกลุ่มตัวอย่างออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มทดลอง จำนวน 50 คน กลุ่มควบคุม 50 คน กลุ่มตัวอย่างทั้งสองกลุ่มจะได้รับการทดสอบก่อนและหลังการทดลอง ด้วยแบบสำรวจ "Interpersonal Inventory" ผลการศึกษา พบว่า กลุ่มทดลองที่ได้รับการฝึกอบรมการวิเคราะห์การติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ได้คะแนนการสื่อสารระหว่างบุคคลสูงกว่ากลุ่มควบคุมที่ไม่ได้รับการฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

อินทรกำเนิด (Intarakumnerd. 1976 : 1405) ได้ศึกษาผลของการฝึกอบรมการวิเคราะห์สัมพันธภาพระหว่างบุคคล เพื่อพัฒนาทัศนคติของนักศึกษาไทยมหาวิทยาลัยในมลรัฐมิสซิสซิปปี สหรัฐอเมริกา โดยแบ่งกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมกลุ่มละ 25 คน กลุ่มทดลองได้รับการฝึกอบรมการวิเคราะห์การติดต่อสัมพันธ์ ระหว่างบุคคลสัปดาห์ละ 2 ครั้ง ใช้เวลาในการฝึกอบรม ผลการศึกษา พบว่า นักศึกษากลุ่มทดลองที่ได้รับการฝึกอบรมการวิเคราะห์การติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มีคะแนนทัศนคติสูงกว่ากลุ่มควบคุม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สไตเบอร์ (Steiber. 1991 : abstract) ได้ศึกษาปัจจัยการพัฒนาคุณภาพงานฝึกอบรมที่มุ่งพัฒนาในด้านทักษะการติดต่อสื่อสารการฝึกอบรม โดยส่งแบบสอบถามไปยังบริษัทต่างๆที่เป็นมืออาชีพในการฝึกอบรม จำนวน 1,500 บริษัท ซึ่งรวมพนักงานที่ศึกษา จำนวน 4,000 คน โดยมีประเด็นศึกษาเรื่องคุณภาพ ซึ่งได้แก่ คุณภาพของบริหารแบบมืออาชีพ การประเมินประสิทธิผลของหลักสูตรโดยประเมิน 4 ด้าน (ความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และทัศนคติ) และประเด็นสุดท้ายคือ มีวิธีการพัฒนาคุณภาพงานฝึกอบรม ผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สมการถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression) พบว่า ประสิทธิภาพของงานฝึกอบรมที่มีคุณภาพนั้นต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารในระหว่างกระบวนการฝึกอบรม การเสริมแรงให้แก่ทักษะที่พัฒนาขึ้น และสัมพันธ์กับการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วย

2.5.2 งานวิจัยในประเทศ

วันเพ็ญ สมภพรุ่งโรจน์ (2547 : 144-150) ได้ศึกษาและพัฒนาความสามารถในการเผชิญอุปสรรคในการปฏิบัติงานของพนักงานโดยใช้การฝึกอบรมแบบเพื่อนช่วยเหลือ (Peer Support Training Group) โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาเป็นพนักงานบริษัทโตโยต้า เค.มอเตอร์ ผู้จำหน่าย โตโยต้า จำกัด แบ่งเป็นกลุ่มฝึกอบรมเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ 1 เป็นพนักงานระดับหัวหน้างานจำนวน 5 คน ที่มีคะแนนความสามารถในการเผชิญอุปสรรคในการปฏิบัติงานสูงสุดเพื่อเข้าร่วมการฝึกอบรมเพื่อนช่วยเหลือโดยผู้วิจัยเป็นผู้ฝึก และกลุ่มที่ 2 เป็นพนักงานส่วนหน้า จำนวน 8 คน ที่มีคะแนนความสามารถในการเผชิญอุปสรรคในการปฏิบัติงานต่ำสุด เพื่อเข้ารับการฝึกอบรมโดยกลุ่มเพื่อนช่วยเหลือเป็นผู้ฝึก ผลจากการศึกษา พบว่า หลังจาการได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับความสามารถในการเผชิญอุปสรรคจากผู้วิจัย พนักงานที่เป็นกลุ่มเพื่อนช่วยเหลือ (กลุ่มที่ 1) มีความสามารถในการฝึกอบรมและความสามารถในการเผชิญอุปสรรคในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และหลังจาการได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับความสามารถในการเผชิญอุปสรรคในการปฏิบัติงานจากกลุ่มเพื่อนช่วยเหลือพนักงานส่วนหน้า (กลุ่มที่ 2) มีความสามารถในการเผชิญอุปสรรคเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

โอภาส กิจกำแหง (2548 : 141-142) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้จำหน่ายอิสระในการขายตรงโดยใช้การฝึกอบรมเชิงจิตวิทยา กลุ่มตัวอย่างที่เข้าร่วมการฝึกอบรมเชิงจิตวิทยา (Psychology- Based Training) เป็นผู้จำหน่ายในการขายตรงจำนวน 20 คน ของบริษัททิฟฟารีน สกายไลน์ ยูนิตี้ จำกัด ผลจากการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่เข้าร่วมการฝึกอบรมเชิงจิตวิทยามีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ในการขายเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

3. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสร้างโมเดล

3.1 ความหมายของโมเดล

อิงลิช และอิงลิช (เสรี ชัดแฉ่ม. 2538 : 50; อ้างอิงจาก English & English : 1965 : 326) ได้ให้ความหมายของโมเดล ไว้ดังนี้

- 1) แบบจำลองเลียนแบบของจริง
- 2) ตัวแบบที่เป็นแบบอย่าง
- 3) แบบจำลองการดำเนินงานที่แสดงความสัมพันธ์ของส่วนต่างๆในระบบ
- 4) การอธิบายความสัมพันธ์ของข้อมูลในรูปของระบบสัญลักษณ์

อุทุมพร จามรمان (2541 : 22) กล่าวว่าโมเดล เป็นโครงสร้างความเกี่ยวข้องกันระหว่างหน่วยงานต่างๆ หรือตัวแปรต่างๆ ดังนั้นโมเดลจึงน่าจะมีมากกว่า 1 มิติ หรือหลายตัวแปร และตัวแปรดังกล่าวนั้นก็มีความเกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน (เชิงความสัมพันธ์หรือตรรกะ)

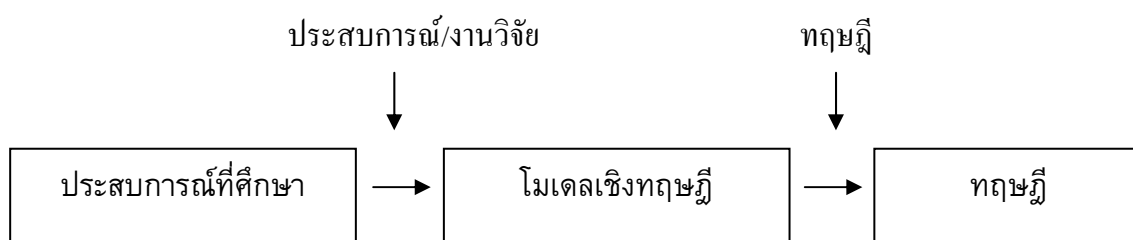
คีฟส์ (เสรี ชัดเข้ม 2538 : 51; อ้างอิงจาก Keeves. 1988) ได้ให้ความหมายของ โมเดลว่า หมายถึง แบบแผนโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

จากความหมายของโมเดล สรุปได้ว่า แบบจำลอง ตัวแบบ หรือโครงสร้างของสิ่ง ต่างๆที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน เพื่อใช้ในการอธิบายหรือเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแนวคิด หรือหลักการเพิ่มเติมต่อไป

3.2 ความสัมพันธ์ระหว่างโมเดลกับทฤษฎี

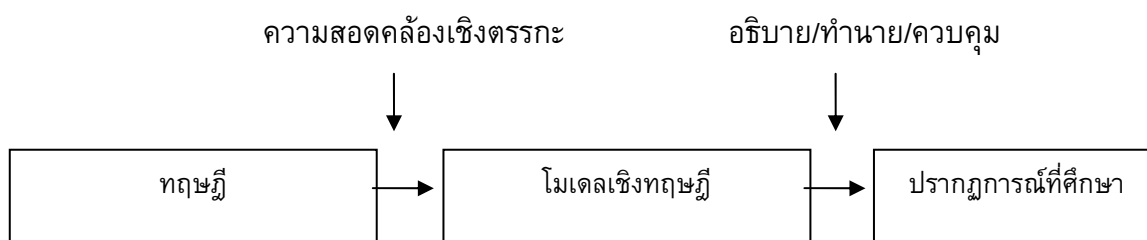
โมเดลเชิงแนวคิดมีความแตกต่างจากทฤษฎีในบางประการ แต่ก็มีความสัมพันธ์ กับทฤษฎีในลักษณะต่างๆดังนี้ (เสรี ชัดเข้ม. 2538 : 52)

1) โมเดลเชิงทฤษฎี (Theoretical Model) คือโมเดลหรือแบบจำลองที่สร้างขึ้น จากประสบการณ์ งานวิจัย หรือทฤษฎีที่มีอยู่แล้ว เพื่อหาข้อสรุปที่ใช้ในการอธิบาย ทำนาย หรือ ควบคุมปรากฏการณ์ของสิ่งที่ศึกษา และเมื่อทดสอบโมเดลกับข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้แล้วถ้ามี ความสอดคล้องกันโมเดลนั้นก็จะเกิดความน่าเชื่อถือ อันนำไปสู่การสร้างทฤษฎีในเรื่องนั้น ดังนั้น โมเดลเชิงทฤษฎีจึงเป็นแค่ขั้นตอนขั้นตอนหนึ่งของการสร้างทฤษฎีใหม่ ดังภาพประกอบ 13



ภาพประกอบ 13 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างโมเดลเชิงทฤษฎีกับทฤษฎี

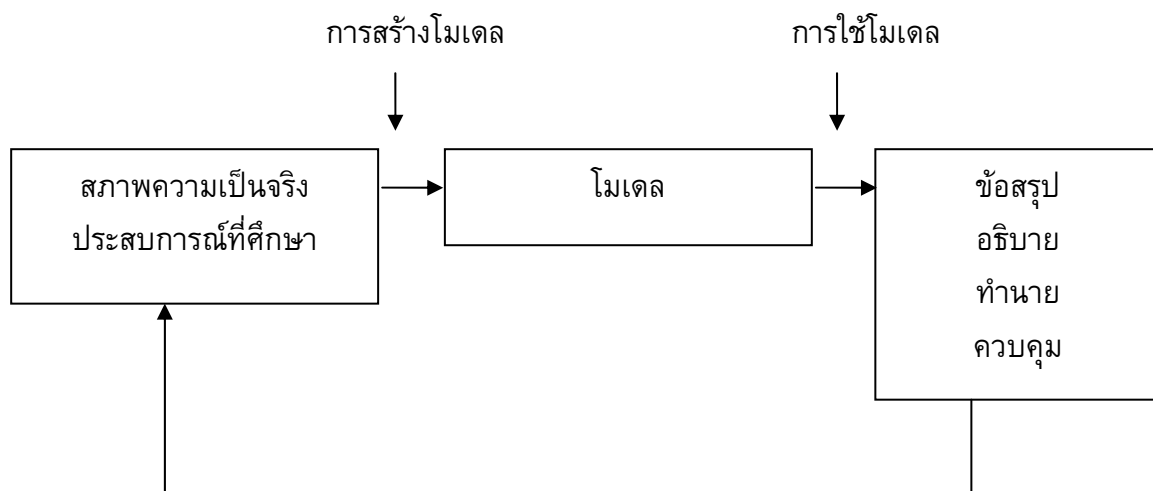
2) โมเดลเชิงปฏิบัติ (Practice model) คือโมเดลหรือแบบจำลองที่สร้างขึ้นมาจาก ทฤษฎีที่มีอยู่แล้ว แต่เพื่อช่วยให้เข้าใจในทฤษฎีนั้นๆได้ง่ายยิ่งขึ้นหรือเพื่อใช้ในการอธิบายทดลองจน การควบคุมที่ศึกษา ดังนั้นโมเดลเชิงปฏิบัติจึงเป็นแบบจำลองที่ได้จากการถ่ายทอดจากทฤษฎีไปสู่ การปฏิบัติ ดังภาพประกอบ 14



ภาพประกอบ 14 ความสัมพันธ์ระหว่างโมเดลเชิงปฏิบัติกับทฤษฎี

3.3 การสร้างโมเดล

การศึกษาปรากฏการณ์ทางธรรมชาติ หรือสังคมเรื่องใดเรื่องหนึ่งอาจไม่ศึกษาปรากฏการณ์เรื่องนั้นโดยตรง แต่เราศึกษาโดยวิธีการสร้างโมเดลเพื่อหาข้อสรุปที่สามารถนำไปอธิบาย ทำนาย หรือควบคุมปรากฏการณ์ที่ศึกษาดังภาพประกอบ 15



ภาพประกอบ 15 การศึกษากระบวนการโดยวิธีการสร้างโมเดล

โมเดลที่ใช้ศึกษาค้นคว้าปรากฏการณ์ทางสังคมต้องมีคุณสมบัติ 2 ประการ คือ ประการที่ 1 โมเดลต้องมีลักษณะสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงของปรากฏการณ์ของเรื่องที่ศึกษาและปรากฏการณ์ที่ 2 โมเดลต้องสามารถนำไปใช้หาข้อสรุปเพื่อการอธิบาย ทำนาย หรือควบคุมปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นได้อย่างถูกต้อง

คุณสมบัติของโมเดลทั้ง 2 ประการนี้มีลักษณะที่ขัดแย้งกันระหว่างสองโมเดลกล่าวคือ การสร้างโมเดลให้สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงของปรากฏการณ์มากเท่าใด โมเดลที่จะสลับซับซ้อนมากยิ่งขึ้น ทำให้การนำโมเดลไปใช้มีความยุ่งยาก ในทางตรงกันข้ามถ้าเน้นความสะดวกในการนำโมเดลไปใช้อธิบายปรากฏการณ์ก็ต้องเขียนโมเดลให้ง่ายและชัดเจน โมเดลนั้นก็ย่อมไม่สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงของปรากฏการณ์ ซึ่งทำให้การนำโมเดลไปอธิบาย ทำนาย และควบคุมปรากฏการณ์ได้จำกัด ดังนั้นการสร้างโมเดลจึงต้องพยายามสร้างให้ได้ทั้งความสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงของปรากฏการณ์ให้มากที่สุด และขณะเดียวกันก็สามารถนำไปใช้หาข้อสรุปเพื่ออธิบาย ทำนาย หรือควบคุมปรากฏการณ์นั้นๆให้มากที่สุด โดยเราอาจเลือกศึกษาเฉพาะองค์ประกอบหรือตัวแปรที่สำคัญๆของปรากฏการณ์นั้นๆ (เสรี ชัดแฉ่ม. 2538 : 54)

3.4 คุณลักษณะของโมเดลที่ดี มีลักษณะที่สำคัญดังต่อไปนี้

3.4.1 โมเดลควรประกอบด้วยความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างตัวแปรมากกว่าการเน้นความสัมพันธ์แบบองค์รวม อย่างไรก็ตามก็ดีสสัมพันธ์และสมการถดถอยที่ใช้หาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรก็สามารถนำไปใช้สร้างโมเดลได้

3.4.2 โมเดลควรนำไปสู่การทำนายผลที่ตามมา ซึ่งสามารถตรวจสอบได้ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยเมื่อทดสอบโมเดลแล้ว ถ้าปรากฏว่าโมเดลไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์โมเดลนั้นก็จะถูกยกเลิกไป

3.4.3 โมเดลควรอธิบายโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษาได้

3.4.4 โมเดลควรนำไปสู่การสร้างแนวคิดความคิดใหม่ของเรื่องที่ศึกษาได้

3.5 ข้อควรระมัดระวังในการสร้างโมเดล

3.5.1 การทำให้โมเดลชัดเจนเกินไป เนื่องจากการสร้างโมเดลจะต้องทำให้สิ่งที่เป็นนามธรรมหรือสลับซับซ้อนมีความชัดเจนมากขึ้นเพื่อให้เห็นองค์ประกอบหรือตัวแปรที่เกี่ยวข้องได้ชัดเจน บางครั้งการพยายามทำให้โมเดลชัดเจนหรือเข้าใจง่ายโดยการกำหนดองค์ประกอบหรือตัวแปรที่เกี่ยวข้องทั้งมากและน้อยเข้าไปไว้ในโมเดล ทำให้โมเดลสลับซับซ้อนมากเกินไป เพราะมีจำนวนตัวแปรที่เกี่ยวข้องมากเกินไปไม่สะดวกต่อการทดสอบโมเดล

ดังนั้น การทำให้โมเดลชัดเจนจึงต้องกำหนดขอบเขตความเกี่ยวข้องขององค์ประกอบหรือตัวแปรให้เหมาะสม โดยกำหนดเฉพาะขององค์ประกอบหรือตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันจริงๆ เท่านั้นเข้าไปในโมเดล

3.5.2 การเน้นรูปแบบหรือสัญลักษณ์ที่ใช้ในโมเดลมากเกินไป ทำให้ละเลยความสำคัญขององค์ประกอบหรือตัวแปรที่ต้องนำไปทดสอบอาจทำให้มองไม่เห็นโครงสร้างความสัมพันธ์ที่แท้จริงขององค์ประกอบหรือตัวแปรภายในโมเดล

4. ทฤษฎีและเทคนิคการให้คำปรึกษาเพื่อสร้างโมเดลการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีม

ในการพัฒนาการทำงานเป็นทีม ผู้วิจัยได้บูรณาการแนวคิด ทฤษฎีและเทคนิคการให้คำปรึกษาและเทคนิคทางจิตวิทยา ดังนี้

4.1 ทฤษฎีการให้คำปรึกษาแบบมุ่งเน้นคำตอบ (Solution – focused counseling theory)

4.1.1 แนวคิดสำคัญ

การให้คำปรึกษาแบบมุ่งเน้นคำตอบในการแก้ปัญหา จะไม่ให้ความสำคัญมากกับอดีตที่จะส่งผลต่อปัจจุบันและอนาคต แต่จะเน้นไปที่สิ่งที่จะเป็นไปได้หรือทางที่พอจะเป็นไปได้

(What is possible) โดยไม่สนใจว่าบุคคลนั้นจะเข้าใจปัญหาหรือไม่ หรือมากน้อยเพียงใด (เน้นคำตอบมากกว่าปัญหา) (ผ่องพรรณ เกิดพิทักษ์. 2550 : 5) ดี ซาเซอร์ (De Shazer. 1988, 1991) เสนอแนะว่า ไม่จำเป็นที่จะต้องทราบสาเหตุของปัญหาที่ต้องการแก้ไข หรือต้องการหาทางออก อีกทั้งไม่จำเป็นจะต้องรู้ว่า ปัญหาและคำตอบหรือทางออกของปัญหานั้น ๆ สัมพันธ์กันอย่างไร ดังนั้น การรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงนั้นไม่จำเป็น และถ้าการรู้ว่าเป็นปัญหาคืออะไร และการเข้าใจเกี่ยวกับปัญหานั้นไม่มีความสำคัญ สิ่งสำคัญก็คือ การค้นหาคำตอบที่ถูกต้อง (Right solution) อีกทั้งคำตอบของคนบางคนอาจมีหลายคำตอบ และคำตอบที่ถูกต้องสำหรับคน ๆ หนึ่งอาจจะไม่ใช่คำตอบที่ถูกต้องสำหรับคนอื่น ๆ

กล่าวโดยสรุป ในการบำบัดแบบมุ่งเน้นคำตอบนั้นผู้ให้บริการจะเลือกเป้าหมายตามที่ตนปรารถนา ส่วนการบำบัดนั้นจะให้ความสำคัญน้อยมากเกี่ยวกับการวิเคราะห์ปัญหา การรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับความเป็นมาของปัญหา หรือการสำรวจปัญหา (Bertolino; & O'Han. 2002; Gingerish; & Eisengart. 2000; O'Hanlon; & Weiner-Davis. 1989)

4.1.2 ทิศทางทางบวกของการให้คำปรึกษาแบบมุ่งเน้นคำตอบ

การให้คำปรึกษาแบบมุ่งเน้นคำตอบมีข้อสมมติเบื้องต้นในแง่ดีที่มองมนุษย์ว่าเป็นผู้ที่มีความสุขกายใจที่สมบูรณ์และมีความสามารถ และสามารถที่จะสร้างสรรค์หรือหาคำตอบเพื่อเสริมสร้างส่งเสริมชีวิตของตนเอง ซึ่ง เบิร์ก (Berg) เชื่อว่า ผู้รับบริการมีความสามารถ ดังนั้นบทบาทของผู้บำบัด คือ ช่วยให้ผู้รับบริการได้ทำความรู้จัก หรือได้รู้ว่าตนเองเป็นผู้มีความสามารถ มีสมรรถนะ (To help client recognize the competencies they possess) ดังนั้น กระบวนการบำบัดจะต้องเน้นบริบทที่จะช่วยให้ผู้รับบริการหาทางที่ค้นหาคำตอบใหม่และสร้างสรรค์คำตอบใหม่มากกว่าที่จะพูดคุยสนทนาเกี่ยวกับปัญหาของเขา อีกทั้งจะไม่ให้ความสนใจเกี่ยวกับสิ่งที่ได้หล่อหลอมผู้รับบริการมา หรือไม่สนใจว่าผู้รับบริการจะถูกอบรมเลี้ยงดูมาอย่างไร

โอ' ฮานลอน (O'Hanlon.1994) อธิบายว่า ทิศทางบวก คือ ชีวิตที่มีคำตอบ (The solution-life) ที่ได้รับการปลูกฝังพัฒนามา จะช่วยเสริมสร้างชีวิตให้สามารถดำเนินหรือมีชีวิตอยู่ต่อไป ดังนั้น จึงควรเน้นที่การปลูกฝัง การเน้นไปที่คำตอบมากกว่าเน้นไปที่สมมติฐานของปัญหา (The Pathology- Problem) เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่พึงประสงค์อย่างรวดเร็ว

เนื่องจากผู้รับบริการที่มาขอรับคำปรึกษาจะมาพร้อมกับปัญหาของเขา และเขาก็อาจจะมีคำตอบ 2-3 คำตอบที่เขาคิดว่าจะเป็นทางออกของปัญหา ผู้รับบริการมักจะรู้ว่ารากเหง้าของปัญหาคืออะไร มีความเป็นมาอย่างไร และจะส่งผลต่ออนาคตอย่างไร ในกรณีเช่นนี้ ผู้บำบัดแบบมุ่งเน้นคำตอบในการแก้ปัญหา สามารถเป็นสะพานที่จะช่วยให้ผู้รับบริการเปลี่ยนมุมมองจากการมุ่งเน้นกับตัวปัญหาที่เกิดขึ้น ไปสู่การมุ่งเน้นหาคำตอบใหม่หรือหาทางออกใหม่ที่คาดว่าจะเป็นไปได้

4.1.3 เป้าหมายของการให้คำปรึกษาแบบมุ่งเน้นคำตอบ

แนวคิดพื้นฐานบางประการของการให้คำปรึกษาแบบมุ่งเน้นคำตอบ คือ 1) การเปลี่ยนแปลง (Change) 2) ปฏิสัมพันธ์ (Interaction) และ 3) การบรรลุเป้าหมาย (Reaching

personal goals) และมีหนทางพลังความสามารถที่จะแก้ปัญหาของตัวเอง อีกทั้งผู้รับบริการแต่ละคนต่างมีเป้าหมายของตนเอง และเป็นผู้กำหนดเป้าหมายด้วยตนเอง เพื่อสร้างสรรค์อนาคตให้ดีขึ้น การขาดความชัดเจนเกี่ยวกับสิ่งที่ผู้รับบริการชอบ (Preferences) เป้าหมายและผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของผู้รับบริการ อาจจะเป็นช่องโหว่ระหว่างผู้บำบัดและผู้รับบริการได้ เมื่อเป็นเช่นนั้น ในขั้นเริ่มต้นของการให้คำปรึกษา ผู้ให้คำปรึกษาจะต้องให้ความสำคัญกับสิ่งที่ผู้รับคำปรึกษาต้องการ สิ่งที่ผู้รับบริการกังวลที่ตั้งใจจะตรวจสอบหรือค้นหา

ผู้ให้คำปรึกษา จะเน้นการเปลี่ยนแปลงที่ละเอียดละน้อย (Small) เป็นจริง (Realistic) และสามารถสำเร็จได้ ซึ่งอาจจะนำไปสู่ผลลัพธ์ทางบวกที่เพิ่มมากขึ้นได้ ทั้งนี้เพราะความสำเร็จที่ค่อย ๆ เพิ่มขึ้น จะช่วยให้ผู้รับบริการจะค่อย ๆ ปรับเป้าหมาย ซึ่งนับได้ว่า เป็นจุดเริ่มต้นของการเปลี่ยนแปลง

วอลเตอร์ และเพลเลอร์ (Walter; & Peller. 1992) ได้เน้นถึงความสำคัญของการช่วยเหลือผู้รับบริการในการสร้างสรรค์ เป้าหมายที่ชัดเจน ดังนี้

1. เป้าหมายนั้นจะต้องใช้ภาษาถ้อยคำที่เป็นทางบวก
2. นำไปปฏิบัติได้
3. เน้นที่นี้และเดี๋ยวนี้
4. สามารถบรรลุได้ หรือทำให้สำเร็จได้ ชัดเจน และมีลักษณะเฉพาะเจาะจง
5. เป้าหมายจะอยู่ภายใต้การควบคุมของผู้รับบริการสามารถทำได้

นอกจากนี้ วอลเตอร์ และเพลเลอร์ ก็เตือนว่า ควรจะเปิดโอกาสให้ผู้รับบริการได้แสดงความคิดเห็นความรู้สึกเกี่ยวกับสิ่งที่เขากังวล อย่างมุ่งแต่จะต้องกำหนดเป้าหมายให้ชัดเจนออกมาให้ได้ นอกจากนี้ ผู้รับบริการจะต้องรู้สึกว่ สิ่งที่เขากังวลนั้น ผู้บำบัดได้รับทราบและเข้าใจเรื่องราวของผู้รับบริการ ก่อนที่ผู้รับบริการจะกำหนดเป้าหมายที่มีความหมายสำหรับตัวเขา ดังนั้นผู้ให้คำปรึกษาจะต้องใส่ใจ ใจจดจ่อกับเรื่องราวของผู้รับบริการ มิฉะนั้นอาจจะหลงทางได้

ในการให้คำปรึกษาแบบมุ่งเน้นคำตอบนี้ เป้าหมายมีหลายรูปแบบ เช่น 1) เพื่อเปลี่ยนแปลงมุมมองหรือกรอบแนวคิด 2) เพื่อตรวจสอบความเข้มแข็ง 3) เพื่อตรวจสอบความเข้มแข็งและแหล่งการสนับสนุน (Resources) ของผู้รับบริการ (ผ่องพรรณ เกิดพิทักษ์. 2550 : 5)

เดวิส และออสบอร์น (Davis; & Osborn. 2000 : 64-65) ได้กล่าวถึงเป้าหมายในการให้คำปรึกษาแบบมุ่งเน้นคำตอบ ว่าควรมีลักษณะ 3 ด้านที่มีตัวย่อว่า SAM ที่มาจาก

S (Specific) คือ มีความเฉพาะเจาะจง

A (Alternative) คือ สามารถที่จะสำเร็จหรือบรรลุเป้าหมายได้

M (Measurable) คือ สามารถวัดผลในเป้าหมายได้

4.1.3 เทคนิคการให้คำปรึกษาแบบเน้นการแก้ปัญหาที่ใช้ในการฝึกอบรม

1) เทคนิคคำถามพิศดาร (Miracle question) เป็นการให้คำถามเพื่อกระตุ้นความปรารถนาและความต้องการในการแก้ปัญหา โดยให้ผู้เข้ารับคำปรึกษามีความชัดเจนในมุมมอง

ของเป้าหมายของตนเอง ก็เหมือนกับวิธีที่นักเทนนิสที่จะต้องเสิร์ฟลูกไปยังเป้าหมายที่เขาได้นึกหรือคิดเอาไว้ ซึ่งการที่เขาได้นึกหรือจินตนาการทำให้เขาสามารถเสิร์ฟลูกได้อย่างสมบูรณ์แบบ

นอกจากนี้ยังช่วยให้ผู้รับคำปรึกษาได้มองนอกเหนือจากปัญหาที่เห็นวาทะไรที่เขาต้องการอย่างแท้จริงที่จะไม่กำจัดปัญหาด้วยตัวมันเอง แต่แทนด้วยว่าสามารถที่จะทำสิ่งนั้นที่ปัญหายังคงบดบังอยู่ ถ้าผู้ให้คำปรึกษาสามารถกระตุ้นผู้รับคำปรึกษาให้เริ่มทำในสิ่งที่ไม่คำนึงถึงปัญหา ปัญหาก็คจะไม่ปรากฏเป็นภาพของปัญหาที่ดูมากมายโดยไม่รู้ตัว

ตัวอย่าง “สมมติว่าคืนหนึ่งในขณะที่คุณนอนหลับอยู่ มีปฏิหารย์เกิดขึ้นและปัญหานี้ได้รับการแก้ไข ? มันจะเป็นอย่างไร ? แล้วมีอะไรบางอย่างที่จะเป็นสิ่งที่แตกต่างไปจากเดิม ?

2) เทคนิคคำถามที่เป็นข้อยกเว้น (Exception questions)

คำถามที่เป็นข้อยกเว้นจะไม่สนใจในภาพของปัญหาที่ยังคงซ่อนตัวอยู่ในความใส่ใจที่จะเป็นจินตนาการในทางลบของตัวผู้รับคำปรึกษาอยู่ เมื่อเวลาที่ปัญหานั้นไม่เกิดขึ้นเมื่อนั้นผู้รับคำปรึกษาก็จะสามารถมองเห็นทางออกของการแก้ปัญหา โดยการสำรวจว่าอะไรเป็นสิ่งที่แตกต่างเกี่ยวกับตัวเขา ตัวผู้รับคำปรึกษาจะพรรณารายที่เป็นสิ่งที่เขาสามารถขยายไปสู่ข้อยกเว้นเหล่านั้นได้ นอกจากนี้ สิ่ง queเพิ่มเติมผู้รับคำปรึกษาอาจจะพบอีกว่าเมื่อพิจารณาถึงความสามารถของเขาที่จะหลีกเลี่ยงปัญหาบางครั้งได้ ซึ่งจะช่วยให้มองเห็นภาพเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงซึ่งมันดูเหมือนจะไม่ยากเลยที่จะทำในสิ่งเหล่านี้

4.2 ทฤษฎีการให้คำปรึกษากลุ่มแบบเผชิญความจริง (Reality group counseling theory) วิลเลียม กลาสเซอร์ (William Glasser) จิตแพทย์ชาวอเมริกันเป็นผู้ริเริ่มพัฒนาวิธีการให้คำปรึกษาแบบเผชิญความจริง ซึ่งเป็นการให้คำปรึกษาที่เน้นพฤติกรรมปัจจุบัน และความรับผิดชอบของผู้รับคำปรึกษาให้มีการยอมรับพลังของตนเองที่จะปรับปรุง หรือเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนเอง วางแผนที่จะปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของตนเอง และพร้อมที่จะปฏิบัติตามแผนการนั้น ๆ (Corey. 1996 : 263-264; citing Glasser. 1989, 1992)

4.2.1 เป้าหมายของการให้คำปรึกษากลุ่มแบบเผชิญความจริง

4.2.1.1 มีความเป็นตัวของตัวเอง รู้จักและเข้าใจตนเอง มีความรับผิดชอบ (Responsibility) ที่จะตอบสนองความต้องการของตนเอง กล้าเผชิญความจริง พิจารณาสິงต่างๆ ตามที่เป็นจริง (Reality) สามารถประเมินพฤติกรรมหรือการกระทำใด ๆ ที่แสดงออกมา ถูกต้องหรือไม่ถูกต้อง (Right or wrong) โดยจะต้องรู้จักพิจารณาไปสู่แนวทางใหม่ที่ถูกต้อง

4.2.1.2 รับผิดชอบที่จะแก้ปัญหา และมีทักษะในการคิดแก้ปัญหา สนับสนุนให้วางโครงการอนาคตและมุ่งมั่นที่จะดำเนินการตามโครงการที่วางไว้

4.2.1.3 สามารถช่วยเหลือตัวเอง สามารถพิจารณาได้ว่า อะไรถูก อะไรผิด สิ่งใดควรกระทำ หรือพึงละเว้น

4.2.1.4 ค้นพบทางเลือกที่จะไปสู่เป้าหมายชีวิตด้วยตนเอง เพื่อสนองความต้องการของตนเองอย่างมีประสิทธิภาพ โดยไม่กระทบกระเทือนสิทธิของผู้อื่น

4.2.1.5 ตระหนักในคุณค่าของตนเอง โดยรู้จักวิธีสร้างสัมพันธภาพกับบุคคลอื่น รู้จักให้และรับความรัก ความผูกพันผู้อื่น เพื่อให้เกิดความรู้สึกว่าตนมีค่า

4.2.2 หลักการให้คำปรึกษากลุ่มตามแนวคิดของทฤษฎีเผชิญความจริง

สุดฤทัย มุขยวงศา (2533 : 16-19) กล่าวถึงหลักของการให้คำปรึกษากลุ่มตามแนวคิดของทฤษฎีเผชิญความจริงไว้ 7 ประการ ดังนี้

4.2.2.1 การสร้างสัมพันธภาพของการให้คำปรึกษาด้วยความสัมพันธ์ที่เป็นส่วนตัว ความอบอุ่น เข้าใจ ใส่ใจ ยอมรับ ผู้ให้คำปรึกษาจะต้องสร้างความเชื่อถือของเขาให้ผู้รับคำปรึกษาเห็นโดยการแสดงความผูกพันอย่างจริงใจ และห่วงใยต่อเขา มองเขา ในทรรศนะที่เขาไม่เคยมองตนเองมาก่อนว่า เขาสามารถเปลี่ยนแปลงให้เป็นบุคคลที่ประสบความสำเร็จและมีความรับผิดชอบ

4.2.2.2 การเน้นที่พฤติกรรมปัจจุบัน ผู้ให้คำปรึกษาจะชักชวนผู้รับคำปรึกษาพิจารณาพฤติกรรมที่เป็นสาเหตุหรือส่งเสริมความรู้สึกที่ไม่ดี ช่วยให้เขาเรียนรู้ว่า เขามีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงชีวิตของตนเองให้ดีขึ้นได้ ด้วยการควบคุมพฤติกรรมของตนเอง สามารถตัดสินใจเลือกด้วยตนเอง การรับรู้ต่อพฤติกรรมที่ตนเองกำลังทำอยู่เป็นวิธีการที่บุคคลจะพัฒนาภาพพจน์ที่ดีของตนเอง ดังนั้น การเน้นที่พฤติกรรมปัจจุบัน จะช่วยให้ผู้รับคำปรึกษาพัฒนาทางเลือกใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อตนเอง และมีพฤติกรรมที่มีความรับผิดชอบต่อตนเองมากขึ้น

4.2.2.3 การประเมินพฤติกรรม เมื่อผู้รับคำปรึกษาได้พิจารณาถึงพฤติกรรมที่เขากระทำอยู่ และผลของพฤติกรรมนั้นแล้ว ผู้ให้คำปรึกษาจะช่วยทำให้เขาประเมินว่าพฤติกรรมนั้นกำลังนำเขาไปสู่ความสำเร็จหรือความล้มเหลว สิ่งสำคัญก็คือ ผู้ให้คำปรึกษาจะต้องไม่เป็นผู้ตัดสินพฤติกรรม หรือแสดงเจตคติในเชิงวิพากษ์วิจารณ์ในการประเมินพฤติกรรมจะต้องเน้นที่การวิพากษ์วิจารณ์เฉพาะพฤติกรรมเท่านั้น ซึ่งเป็นสิ่งที่แก้ไขปรับปรุงได้

4.2.2.4 การพัฒนาแผนการเพื่อเปลี่ยนแปลง หลังจากผู้รับคำปรึกษาได้ประเมินพฤติกรรมของตนเอง ตัดสินใจที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนเอง ผู้ให้คำปรึกษาจะช่วยเขาพิจารณาทางเลือกเพื่อหาพฤติกรรมที่สามารถสนองความต้องการของตนเองได้ และช่วยเขาในการวางแผนเพื่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม โดยการกำหนดเป้าหมายระยะสั้นที่สามารถปฏิบัติได้ และมีโอกาสที่จะสำเร็จ การวางแผนปฏิบัติจะต้องมีลักษณะเฉพาะเจาะจงชัดเจน วัดได้ และต้องยืดหยุ่นสามารถปรับพฤติกรรมได้ตามความเหมาะสม

4.2.2.5 ข้อผูกมัด แผนการที่กำหนดไว้เพื่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมจะดำเนินไปได้ก็ต่อเมื่อผู้รับการปรึกษาเต็มใจที่จะลงมือปฏิบัติ การให้คำปรึกษาจึงมีการผูกมัดตนเองที่จะทำตามแผนการ โดยผู้รับคำปรึกษาเขียนเป็น “สัญญา” เพื่อช่วยให้ตนเองปฏิบัติตามแผนการนั้น ถ้าผู้รับคำปรึกษาหลีกเลี่ยงหรือไม่ยินยอมผูกมัดตนเอง ผู้ให้คำปรึกษาจะต้องไม่บีบบังคับให้ผู้รับคำปรึกษาเปลี่ยนใจ แต่จะ让他ค้นหาว่าอะไรเป็นอุปสรรคที่เขาไม่ยอมทำตามแผน ผู้ให้คำปรึกษาจะต้องชี้แนะว่าให้เขาวางแผนระยะสั้นที่สามารถปฏิบัติได้ง่าย ๆ สิ่งที่ต้องคำนึงถึงคือ แผนการที่ผู้รับคำปรึกษาผูกมัดตนเองที่จะทำตาม จะต้องเป็นเหตุเป็นผลและมีความ

เป็นไปได้ เพราะถ้าไม่สามารถทำตามข้อผูกมัดนั้นได้ เขาจะเพิ่มความสับสนและความรู้สึกล้มเหลวมากยิ่งขึ้น

4.2.2.6 ไม่ใช้การลงโทษ เมื่อผู้รับคำปรึกษาไม่สามารถทำตามข้อผูกมัดของตนเอง ผู้ให้คำปรึกษาจะต้องกระตุ้นให้เขาประเมินตนเองอีกครั้งหนึ่ง เพื่อพิจารณาว่าเขายังต้องการที่จะทำตามข้อผูกมัดหรือไม่

4.2.2.7 การไม่ยอมล้มเลิกความตั้งใจ ผู้ให้คำปรึกษาจะต้องเชื่อมั่นในตัวผู้รับคำปรึกษาว่าเขาสามารถเปลี่ยนแปลงและพัฒนาพฤติกรรมใหม่ได้ แม้ว่าบางคนอาจจะต้องใช้เวลาานานมากเพราะบุคคลที่ล้มเหลว มักคิดว่าคนอื่น ๆ สิ้นหวังในตัวเขาและไม่เชื่อว่าพวกเขามีความสามารถที่จะปรับปรุงตนเองได้ ผู้ให้คำปรึกษาจะต้องเป็นตัวอย่างของการไม่ยอมล้มเลิกความตั้งใจและผู้พันตนเองที่จะช่วยกระตุ้นให้ผู้รับคำปรึกษามีความมั่นใจ ดังนั้น เมื่อผู้รับคำปรึกษาเชื่อมั่นว่า ผู้ให้คำปรึกษาไม่รู้สึกสิ้นหวังในตัวเขาแล้ว เขาจะไม่รู้สึกโดดเดี่ยว สามารถพัฒนาความเชื่อมั่นในตนเอง และรู้ว่าเขามีความสามารถที่จะแก้ไขปัญหา และเปลี่ยนแปลงสิ่งที่เขาคิด รู้สึก และกระทำได้

4.2.3 เทคนิคการให้คำปรึกษากลุ่มแบบเผชิญความจริง

1) การตั้งคำถาม ในการให้คำปรึกษาแบบเผชิญความจริง ใช้ศิลปะของการสร้างคำถามมากกว่าวิธีการให้คำปรึกษาอื่น ๆ เป็นสิ่งสำคัญที่ผู้นำกลุ่มจะต้องมีการพัฒนาทักษะในการตั้งคำถาม มีวัตถุประสงค์ 4 ประการ คือ

ก. ต้องเข้าไปให้ถึงโลกภายในของสมาชิกกลุ่ม

ข. ต้องเก็บรวบรวมข้อมูล

ค. ต้องมีการให้ข้อมูล

ง. ช่วยเหลือให้สมาชิกประสบผลสำเร็จในการควบคุมวิถีชีวิตของตนเองมากขึ้น

ในการตั้งคำถามที่ตั้งขึ้นมาอย่างแนนอนตายตัวเกินไป สามารถส่งผลให้สมาชิกกลุ่มเกิดการต่อต้านและปกป้องตนเอง อย่างไรก็ตาม การตั้งคำถามที่ดีและเวลาที่เหมาะสม สามารถทำให้สมาชิกคิดถึงเกี่ยวกับสิ่งที่พวกเขาต้องการ และเป็นการประเมินว่าพฤติกรรมของพวกเขาจะทำให้พวกเขาไปสู่จุดมุ่งหมายหรือไม่

2) การใช้อารมณ์ขัน ในการใช้อารมณ์ขันนี้เพื่อพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกลุ่มและสมาชิกกลุ่มภายใต้บรรยากาศของความไว้วางใจภายในกลุ่ม และทำให้สมาชิกสามารถหัวเราะกับตนเองและผู้อื่นได้ อารมณ์ขันเป็นผลลัพธ์ทางบวก ไม่ใช้การหัวเราะเยาะ ไม่ใช้การเยาะเย้ย และไม่ใช้การขาดความเคารพสมาชิกกลุ่ม ผู้นำกลุ่มสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการถ่ายทอดความหมายไปยังสมาชิก และทำให้สมาชิกมีการเปลี่ยนแปลงแก้ไขตนเองด้วยวิธีการใหม่ ๆ ได้ ยิ่งถ้าหากสามารถทำให้สมาชิกหัวเราะ จะทำให้บรรยากาศดีขึ้น เมื่อสมาชิกได้มีส่วนร่วมในอารมณ์ขันด้วย จะรู้สึกปลดปล่อยอารมณ์และการเปิดเผยตัวเองก็จะเกิดขึ้น อารมณ์ขันจึงเป็นหัวใจสำคัญที่มีบทบาททำให้สมาชิกกลุ่มมีความเป็นหนึ่งเดียวกัน

3) เทคนิค WDEP (Corey. 2005 : 325-328) เทคนิคนี้เป็นการนำหลัก “ระบบ WDEP” มาประยุกต์ใช้เพื่อวางแผนและการดำเนินงานตามแผนของการทำงานเป็นทีม ประกอบด้วย

W (Wants) เป็นการสำรวจความต้องการ ความจำเป็นและพฤติกรรมของ สมาชิกที่ควรจะต้องเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เป้าหมายของการทำงานประสบความสำเร็จ

D (Doing) วิเคราะห์แนวทางการในการกระทำของสมาชิกในปัจจุบันว่า เป็นอย่างไร มีผลต่อความสำเร็จของเป้าหมายอย่างไรบ้าง

E (Evaluation) สมาชิกประเมินตนเอง ว่าตนเองมีพฤติกรรมการทำงาน อย่างเป็นอย่างไรบ้าง และหาแนวทางเหมาะสมในการกำหนดเป้าหมาย และความเป็นไปได้ของแนวทางที่ เลือกมาใช้เพื่อเป้าหมายประสบความสำเร็จ

P (Planning) การวางแผนเพื่อพัฒนาทีมงานที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ

4.3 ทฤษฎีการให้คำปรึกษากลุ่มแบบยึดบุคคลเป็นศูนย์กลาง (Person – Centered group counseling theory)

คาร์ล โรเจอร์ (Carl Rogers)(Corey. 2004 : 268) เป็นผู้ริเริ่มการให้คำปรึกษา แบบไม่นำทาง โดยมีความเชื่อว่าการมีสัมพันธภาพที่ดีจะทำให้ผู้รับคำปรึกษาสามารถเข้าใจถึงสิ่งที่ อยู่ภายในที่เป็นปัญหาของตนเอง และสามารถทำในสิ่งที่สร้างสรรค์ที่อยู่บนพื้นฐานการเข้าใจ ตนเองได้

4.3.1 แนวคิดที่สำคัญของทฤษฎีการให้คำปรึกษากลุ่มแบบยึดบุคคลเป็นศูนย์กลาง มีดังต่อไปนี้ (Corey. 2004 : 271-277)

1) ความเชื่อใจในกระบวนการกลุ่ม (Trust in the group process) โดย พื้นฐานของทฤษฎีการให้คำปรึกษากลุ่มแบบยึดบุคคลเป็นศูนย์กลางนี้อยู่บนพื้นฐานของความ รู้สึกไว้วางใจในความสามารถของกลุ่มที่จะพัฒนาศักยภาพของสมาชิกได้ ดังนั้นสิ่งสำคัญของแนวคิดนี้ คือ การที่สมาชิกกลุ่มจะต้องพัฒนาบรรยากาศของการยอมรับและการไว้วางใจซึ่งกันและกัน

2) เงื่อนไขของกระบวนการให้คำปรึกษาเพื่อความเจริญงอกงาม (The therapeutic conditions for growth) เป็นพื้นฐานสำคัญอีกประการหนึ่งภายใต้ทฤษฎีการให้ คำปรึกษากลุ่มแบบยึดบุคคลเป็นศูนย์กลางที่จะช่วยทำให้กลุ่มเกิดความเจริญงอกงาม ดังที่โรเจอร์ ได้กล่าวไว้ว่า บุคคลมีทรัพยากรที่มีคุณค่าภายในตนเอง สำหรับการเข้าใจและการเปลี่ยนอัตมโนทัศน์ ของตนเอง พื้นฐานทางด้านเจตคติที่ดี และการนำพาในพฤติกรรมของตนเองได้ สิ่งเหล่านี้เป็น ปัจจัยสำคัญในการยึดเป็นแนวคิดที่จะช่วยให้บุคคลเจริญงอกงาม นอกจากนั้น ปัจจัยสำคัญที่เป็น สิ่งจำเป็นสำหรับผู้ให้คำปรึกษาในการนำพาให้บุคคลเกิดความเจริญงอกงามในตนเองได้นั้น โรเจอร์ใช้คำว่า เงื่อนไขหลัก (Core condition) ประกอบด้วย

2.1 ความจริงใจ (Genuineness) เป็นพื้นฐานสำคัญอันดับแรกของ เงื่อนไขหลัก คือ ความจริงใจ ความไม่แสร้ง หรือความสอดคล้องกลมกลืนของผู้ให้คำปรึกษา

(หรือผู้เอื้ออำนวยในการฝึกอบรม) โดยองค์ประกอบสำคัญของผู้ให้คำปรึกษาที่มีความจริงใจจะต้องประกอบด้วย การตระหนักรู้ในตนเอง การยอมรับตนเอง และการไว้วางใจตนเองด้วย

2.2 การยอมรับอย่างไม่มีเงื่อนไข (Uncondition positive regard and acceptance) เป็นการแสดงเจตคติในทางบวกต่อสมาชิกกลุ่ม รวมถึงการไม่วิพากษ์วิจารณ์สมาชิกกลุ่ม ทั้งนี้ยังเกี่ยวข้องกับการสื่อสารแบบใส่ใจ ไม่พูดจาทำร้ายจิตใจของสมาชิกกลุ่มโดยการประเมิน การวิพากษ์วิจารณ์ ตัดสินเกี่ยวกับความคิด ความรู้สึก และพฤติกรรมต่าง ๆ ของสมาชิกกลุ่ม

2.3 ความเห็นอกเห็นใจ (Empathy) เป็นการแสดงความรู้สึกอย่างถูกต้องแม่นยำ (Accurate empathy) ทั้งนี้เป็นการที่ผู้ให้คำปรึกษามีความรู้สึกเข้าใจอย่างลึกซึ้งกับความหมายของความรู้สึกเกี่ยวกับประสบการณ์ต่าง ๆ ของสมาชิกกลุ่ม

4.3.2 เป้าหมายของการให้คำปรึกษากลุ่มแบบยึดบุคคลเป็นศูนย์กลาง

คอเรย์ (Sharf. 2000 : 218; citing Corey. 1996 : 202-203) ได้กล่าวถึงเป้าหมายของการให้คำปรึกษากลุ่มแบบยึดบุคคลเป็นศูนย์กลาง ดังนี้

4.3.2.1 เข้าใจและยอมรับตนเองอย่างถูกต้องตามความเป็นจริง

4.3.2.2 เปิดรับประสบการณ์ โดยพิจารณาสิ่งต่าง ๆ อย่างกว้างขวางในแง่มุมต่าง ๆ ไม่ปกป้องหรือบิดเบือน หากประสบการณ์ที่เผชิญนั้น ๆ ไม่เป็นที่พึงประสงค์

4.3.2.3 เชื่อมมั่นในสิ่งที่ตนคิดหรือตัดสินใจ และลงมือโดยไม่ลังเล

4.3.2.4 ความเป็นตัวของตัวเอง มีเหตุผล รับผิดชอบต่อตนเอง เห็นคุณค่าของตนเอง

4.3.2.5 มีความรู้สึกมีอิสระที่จะคิดจะทำ โดยไม่ก้ำก่ายสิทธิของบุคคลอื่น

4.3.2.6 มีความยืดหยุ่นพร้อมที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลง

4.3.2.7 สร้างสรรค์ตนเองให้เจริญงอกงาม และพัฒนาตนให้มีประสิทธิภาพตลอดทั้งมีสุขภาพจิตดี

4.3.3 เทคนิคการให้คำปรึกษากลุ่มแบบยึดบุคคลเป็นศูนย์กลาง

1) การฟังอย่างใส่ใจ (Active listening) ทักษะหัวใจของการให้คำปรึกษาที่แสดงถึงการให้ความใส่ใจผู้ให้การศึกษา เพื่อรับรู้ถึงความคิด อารมณ์ ความรู้สึกของผู้รับการปรึกษา และมีการตอบรับอย่างเหมาะสม

2) การเงียบ (Silence) เป็นช่วงเวลาที่ไม่มี การสื่อสารทางวาจาต่อกัน ผู้ให้คำปรึกษาเปิดโอกาสให้ผู้รับคำปรึกษาได้อยู่กับตัวเอง ได้ใช้ความคิด ได้สัมผัสอารมณ์ความรู้สึกของตน และสัมผัสโลกภายในของตน ที่จะทำให้ผู้รับคำปรึกษามีความเข้าใจตนเอง เข้าใจปัญหาของตนเองมากยิ่งขึ้น

3) การยอมรับทางบวกอย่างไม่มีเงื่อนไข (Unconditional positive regard) เป็นการยอมรับสมาชิกโดยไม่ตัดสินพฤติกรรมหรือความรู้สึกของสมาชิกว่าดีหรือเลว ด้วยการสื่อสารทางบวกกับสมาชิก (Thompson. 2003 : 257)

4) เทคนิค I Statement เพื่อให้สมาชิกได้ความรู้สึกถึงการแสดงความรู้สึกอย่างแท้จริง เปิดเผย และตรงไปตรงมา (Thompson. 2003 : 283)

4.4 ทฤษฎีการให้คำปรึกษากลุ่มแบบพฤติกรรมนิยม (Behavioral group counseling theory)

การให้คำปรึกษาแบบพฤติกรรมนิยมมีลักษณะเฉพาะตัวเป็นกระบวนการให้คำปรึกษาที่อยู่บนพื้นฐานของหลักการและกระบวนการโดยวิธีทางวิทยาศาสตร์ การทดลองต่าง ๆ ของการให้คำปรึกษาแบบพฤติกรรมนิยมได้รับหลักการของการเรียนรู้อย่างเป็นระบบในการประยุกต์ใช้เพื่อช่วยบุคคลเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ไม่พึงปรารถนา

4.4.1 แนวคิดสำคัญเกี่ยวกับกระบวนการให้คำปรึกษาแบบพฤติกรรมนิยม มีดังนี้ (Corey. 2004 : 360 - 363)

1) การประเมินพฤติกรรม (Behavioral assessment) การประเมินพฤติกรรมประกอบด้วยชุดของขั้นตอนต่าง ๆ ที่ใช้รวบรวมข้อมูลที่จะเป็นแนวทางในการพัฒนาการกำหนดการวางแผนโปรแกรมสำหรับการช่วยเหลือผู้รับคำปรึกษา

2) เป้าหมายของกระบวนการให้คำปรึกษาที่ถูกต้อง (Precise therapeutic goals) ในการให้คำปรึกษาในช่วงเริ่มต้นจะต้องมีการระบุถึงเป้าหมายส่วนบุคคลที่บุคคลต้องการได้รับในการให้คำปรึกษา การระบุเป้าหมายเป็นแนวทางสำคัญของการให้คำปรึกษาโดยการสร้างนิยามปัญหาในเชิงรูปธรรมที่บุคคลต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงและความต้องการที่จะได้เรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ ที่จำเป็นในการนำไปใช้ในชีวิต

3) การวางแผนปฏิบัติ (Treatment plan) หลังจากที่สมาชิกได้ระบุถึงเป้าหมาย การวางแผนการปฏิบัติเป็นขั้นตอนต่อไปที่ต้องดำเนินการ เป็นที่แน่นอนว่าผู้รับคำปรึกษาทุกคนคาดหวังที่จะทำให้บางสิ่งบางอย่างในการให้คำปรึกษา ไม่ใช่เพียงแค่จะมาพูดถึงแต่ปัญหาที่เกิดขึ้นกับตนเองเพียงเท่านั้น ดังนั้น การร่วมกันระดมสมอง จึงเป็นกลยุทธ์สำคัญในการช่วยในการวางแผนการปฏิบัติ เพื่อในการกำหนดแผนการและสิ่งที่ผู้รับคำปรึกษาจะต้องปฏิบัติในการให้คำปรึกษา ทั้งนี้ การวิเคราะห์เทคนิคที่จำเป็นที่จะช่วยในการเสริมสร้างแผนการปฏิบัติการณ์ให้มีประสิทธิภาพ ได้แก่ การใช้ตัวแบบ การชักจูงพฤติกรรม การสอน การให้การบ้าน การให้ข้อมูลย้อนกลับ การปรับโครงสร้างความคิดใหม่ การลดความอ่อนไหว การลดความตึงเครียด และการให้ข้อมูลข่าวสาร เป็นต้น

4) การประเมินวัตถุประสงค์ (Objective evaluation) เมื่อมีการกำหนดถึงเป้าหมายของพฤติกรรม การดำเนินการ และกระบวนการให้คำปรึกษาอย่างชัดเจน ขั้นตอนต่อไปคือ การประเมินวัตถุประสงค์คือ ผลของการดำเนินการ ทั้งนี้ การให้คำปรึกษาแบบพฤติกรรมนิยมจะเน้นและให้ความสำคัญกับการประเมินประสิทธิภาพของเทคนิคต่าง ๆ ที่นำมาใช้ในการให้คำปรึกษา

4.4.2 เป้าหมายของทฤษฎีการให้คำปรึกษากลุ่มแบบพฤติกรรมนิยม

นักพฤติกรรมนิยมเชื่อว่า พฤติกรรมของมนุษย์เกิดจากการเรียนรู้ ดังนั้นจึงสามารถจะแก้ไขหรือปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่เป็นปัญหาหรือไม่พึงประสงค์และสร้างสรรค์พฤติกรรมที่พึงประสงค์ด้วยการเรียนรู้จึงมีความสำคัญยิ่งในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม (Sharf. 2000 : 218; citing Corey. 1996 : 287-288) ซึ่งเป้าหมายของการให้คำปรึกษากลุ่มแบบพฤติกรรมนิยม มีดังนี้

4.4.2.1 เพื่อช่วยให้ผู้รับคำปรึกษาได้เรียนรู้พฤติกรรมใหม่ที่พึงประสงค์ โดยปรับเปลี่ยน แก้ไข พฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ หรือพฤติกรรมที่เป็นปัญหาให้เป็นพฤติกรรมที่พึงประสงค์

4.4.2.2 เพื่อสร้างสภาพการณ์เรียนรู้ใหม่ที่จะช่วยปรับเปลี่ยนแก้ไข พฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ของผู้รับคำปรึกษาให้เป็นพฤติกรรมที่พึงประสงค์ โดยมีการตกลงร่วมกันระหว่างผู้รับคำปรึกษากับผู้ให้คำปรึกษา ว่าต้องการจะปรับหรือเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอะไร จะกำหนดเป้าหมายพฤติกรรมที่พึงประสงค์อย่างไรและจะดำเนินการอย่างไรจึงจะบรรลุเป้าหมายนั้น ๆ โดยผู้รับคำปรึกษาจะต้องรับผิดชอบที่จะปฏิบัติตามข้อตกลงหรือเงื่อนไขที่กำหนด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมนั้น

4.4.2.3 เพื่อช่วยให้ผู้รับคำปรึกษาได้เรียนรู้วิธีการใหม่ๆ ที่เหมาะสมยิ่งขึ้น ในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของตนเองในการดำรงชีวิต และสามารถนำวิธีการเหล่านั้นไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ และมีคุณค่าต่อตนเองในอนาคต

4.4.3 เทคนิคการให้คำปรึกษาแบบพฤติกรรมนิยมที่ใช้ในการฝึกอบรม

1) การเสริมแรง (Reinforcement) เป็นหัวใจสำคัญในการให้ความช่วยเหลือของการบำบัดกลุ่มแบบพฤติกรรมนิยม ทั้งผู้นำกลุ่มและสมาชิกกลุ่มจะมีการให้การเสริมแรงซึ่งกันและกัน ผู้นำกลุ่มจะรายงานถึงผลสำเร็จของสมาชิกมากกว่าที่จะพูดถึงความล้มเหลว ซึ่งจะทำให้กลุ่มมีบรรยากาศทางบวกมากขึ้น การเสริมแรงทางสังคม เป็นวิธีการที่มีพลังที่จะปรับแต่งพฤติกรรมตามที่ต้องการ ดังนั้น ในการให้การเสริมแรงตนเอง ผู้นำกลุ่มจะสอนสมาชิกกลุ่มเกี่ยวกับการให้การเสริมแรงกับตนเอง เมื่อตนเองได้มีการพัฒนาขึ้น เพื่อสมาชิกเพิ่มการควบคุมตนเองและสามารถพึ่งพาตนเองได้ในที่สุด

2) การแสดงตัวแบบ (Modeling) การแสดงตัวแบบเป็นเครื่องมือการสอนที่มีพลังมากที่สุด โดยผู้นำกลุ่ม การให้คำปรึกษากลุ่มมีข้อได้เปรียบมากกว่าการให้คำปรึกษารายบุคคลคือ สามารถให้สมาชิกมีโอกาสเลียนแบบจากตัวแบบและสังคมที่หลากหลาย การเป็นตัวแบบที่ดีจะเป็นหน้าที่ของทั้งผู้นำกลุ่มและสมาชิกกลุ่ม

3) การสอน (Coaching) กระบวนการสอนเป็นหลักการทั่ว ๆ ไป เพื่อให้สมาชิกมีการแสดงพฤติกรรมที่พึงประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำกลุ่มอาจใช้การสอนเมื่อสมาชิกไม่มั่นใจในการฝึกพฤติกรรม หรือสมาชิกคนอื่นก็สามารถสอนให้คำแนะนำได้

4) การให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เมื่อสมาชิกได้ฝึกปฏิบัติพฤติกรรมใหม่ในกลุ่มแล้ว ผู้นำกลุ่มหรือสมาชิกกลุ่มจะให้ข้อมูลย้อนกลับ เพื่อจะเป็นประโยชน์ในการเรียนรู้

พฤติกรรมใหม่ แนวทางการให้ข้อมูลย้อนกลับ มีดังนี้ (Corey.2000 :370; citing Rose; & Edleson. 1987)

- ก. ก่อนที่สมาชิกกลุ่มจะมีการให้ข้อมูลย้อนกลับ พวกเขาจะต้องถูกฝึกอบรมในกลุ่มก่อนว่าจะมีการให้และรับข้อมูลย้อนกลับอย่างไร
- ข. การให้ข้อมูลย้อนกลับจะให้ในด้านบวกก่อนเพื่อให้สมาชิกได้รับแรงเสริมทันที
- ค. ในการวิพากษ์วิจารณ์โดยผู้สังเกตการณ์จะต้องพูดในลักษณะที่ว่าอะไรที่สามารถปฏิบัติให้แตกต่างออกไป
- ง. การให้ข้อมูลย้อนกลับที่เป็นประโยชน์จะต้องเน้นไปที่พฤติกรรม
- จ. ทั้งผู้นำกลุ่มและสมาชิกกลุ่มสามารถให้ข้อมูลย้อนกลับได้

5) การแก้ไขปัญหา (Problem solving) การบำบัดแบบพฤติกรรมนิยม จะสอนวิธีการให้สมาชิกจัดการกับปัญหาในชีวิตประจำวัน โดยมีเป้าหมายหลัก คือ การกำหนดวิธีการแก้ไขปัญหาที่มีประสิทธิภาพและการฝึกเกี่ยวกับทักษะการคิดและการแสดงพฤติกรรมที่ช่วยให้สมาชิกกลุ่มนำไปประยุกต์ใช้ได้ และยังสามารถเผชิญกับปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต กระบวนการแก้ไขปัญหามี 4 ขั้นตอน ดังนี้ (Corey. 2004 : 370; citing Spiegler; & Guevremont. 2003)

- ก. กำหนดทิศทางของปัญหา เพราะสมาชิกกลุ่มต้องการที่จะเข้าใจถึงความสำคัญของการระบุปัญหา พวกเขาต้องมีทักษะที่สามารถจัดการกับปัญหาในชีวิตประจำวันและความสำคัญของการประเมินทางเลือกในการแก้ไขปัญหา
- ข. การนิยามปัญหาและกำหนดเป้าหมายเฉพาะอย่างเป็นระบบ สมาชิกกลุ่มจะได้รับการช่วยเหลือให้เกิดความเข้าใจว่า สถานการณ์ที่เป็นปัญหามักจะเกิดขึ้นและพวกเขาสามารถเผชิญกับปัญหานั้นได้
- ค. สมาชิกจะได้รับการสอนให้ระดมสมองถึงทางเลือกในการแก้ไขปัญหา
- ง. การตัดสินใจ โดยสมาชิกกลุ่มตรวจสอบ และพร้อมที่จะตัดสินใจเลือกวิธีการที่ดีที่สุด โดยสมาชิกกลุ่มจะตรวจสอบผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพของการแก้ไขปัญหในแต่ละกิจกรรม
- จ. สมาชิกกลุ่มดำเนินการแก้ไขปัญหาด้วยวิธีการที่เลือกไว้และการประเมินถึงผลกระทบ พวกเขาจะได้รับกำลังใจให้ปฏิบัติตามที่ตัดสินใจเลือก จากนั้นตรวจสอบความถูกต้องของประสิทธิภาพของการปฏิบัติ ซึ่งสมาชิกกลุ่มต้องมีการสังเกตและประเมินผลลัพธ์เมื่อนำไปใช้ในชีวิตประจำวัน

6) การแสดงบทบาทสมมติ (Role playing) เป็นวิธีการที่สะดวกวิธีการหนึ่งของการเรียนรู้จากตัวแบบ คือ การที่ผู้ให้คำปรึกษาได้แสดงบทบาทสมมติในสถานการณ์ต่าง ๆ กับผู้มารับคำปรึกษา ผู้ให้คำปรึกษาอาจจะแสดงเป็นบทบาทของผู้มารับคำปรึกษา หรือเป็นใครซักคนในชีวิตของผู้มารับคำปรึกษา ซึ่งวิธีการนี้จะช่วยเหลือผู้รับคำปรึกษาให้มีทักษะทางสังคมเพิ่มขึ้น และการกล้าแสดงออกอย่างเหมาะสม

4.5 ทฤษฎีการให้คำปรึกษากลุ่มแบบวิเคราะห์สัมพันธภาพ (Transactional analysis group counseling theory)

อีริก เลนเนาร์ด เบิร์น (Eric Lennard Berne) จิตแพทย์ชาวแคนาดาเป็นผู้ริเริ่ม โดยเบิร์นมีแนวคิดเบื้องต้นว่า มนุษย์เป็นบุคคลที่มีคุณค่า บุคลิกภาพและชีวิตส่วนตัว สามารถปรับปรุงได้ด้วยการเปิดเผยตนที่แท้จริงออกมา หรือค้นหาความเป็นตัวของตัวเอง (Autonomy) เพราะบุคคลที่มีความเป็นตัวของตัวเองจะแสดงพฤติกรรมอย่างเป็นธรรมชาติ มีเหตุผล น่าเชื่อถือ และเป็นที่น่าพอใจได้

4.5.1 แนวคิดสำคัญของการให้คำปรึกษากลุ่มแบบวิเคราะห์สัมพันธภาพ ประกอบด้วย (Corey. 2001 : 275-281)

1) การวิเคราะห์โครงสร้างบุคลิกภาพ (Structural analysis) โครงสร้างบุคลิกภาพของบุคคลประกอบด้วย 3 สภาวะ ได้แก่ สภาวะความเป็นพ่อแม่ (Parent state) สภาวะความเป็นผู้ใหญ่ (Adult state) และสภาวะความเป็นเด็ก (Child state)

2) การวิเคราะห์การสื่อสารสัมพันธ์ระหว่างบุคคล หรือการวิเคราะห์รูปแบบของสัมพันธภาพ (Transactional analysis) รูปแบบสัมพันธภาพแบ่งเป็น 3 รูปแบบคือ สัมพันธภาพแบบถ้อยที่ถ้อยอาศัยหรือสอดคล้องกัน (Complementary transaction) สัมพันธภาพแบบขัดแย้งกัน (Crossed transaction) และสัมพันธภาพแบบเคลือบแฝงหรือซ่อนเร้นความรู้สึกที่แท้จริง (Ultterior transaction) ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้ให้คำปรึกษาที่จะช่วยให้ผู้รับบริการได้รู้จักรูปแบบของสัมพันธภาพ และข้อดีข้อเสียของแต่ละรูปแบบที่เกี่ยวข้องกับสัมพันธภาพระหว่างบุคคล

3) การวิเคราะห์เกม (Game analysis) เกมเป็นรูปแบบของการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เป็นการติดต่อสัมพันธ์แบบผิวเผินและเป็นกิจกรรมทางสังคม ที่ให้โอกาสผู้คนได้พบปะสังสรรค์ได้ความสนุกสนาน หรือเพื่อฆ่าเวลา แต่เกมทางจิตวิทยา (Psychological game) จากการเล่นเกม ซึ่งสิ่งตอบแทนจากการเล่นเกมไม่จำเป็นต้องเป็นวัตถุประสงค์ของ แต่อาจจะเป็นความรู้สึกทางบวกหรือทางลบก็ได้ ส่วนมากแล้ว การเล่นเกมทางจิตวิทยานั้น เป็นวิธีการที่บุคคลพยายามคาดหวังผลประโยชน์จากบุคคลอื่นหรือจากผู้ที่เขามาร่วมเล่นเกมด้วย เช่น เพื่อให้ได้รับการใส่ใจที่ตนพอใจ แต่ผลลัพธ์ของการเล่นเกมทางจิตวิทยา มักจะจบลงด้วยความโกรธ ความเครียดแค้น ความเศร้า ความกลัว หรืออาจจบลงด้วยการฆ่าตัวตาย

4) การวิเคราะห์ทัศนคติชีวิต (Life position) หรือตำแหน่งชีวิต ทัศนคติชีวิต หมายถึง เจตคติที่บุคคลมีตนเองหรือบุคคลอื่นทั้งแง่บวกและแง่ลบ บุคคลใดมีทัศนคติชีวิตอย่างไร จะมีพื้นฐานมาจากผลของการเข้าใจตนเอง ความรู้สึกที่มีต่อตนเองและบุคคลอื่น และสภาพแวดล้อมตั้งแต่ยังเด็กของบุคคลนั้น ทัศนคติชีวิตแบ่งเป็น 4 รูปแบบ คือ

- 4.1 ฉันก็ดี – เธอก็ดี (I'm OK – You're OK)
- 4.2 ฉันนั้นดี – เธอชั่วย (I'm OK – You're not OK)
- 4.3 ฉันชั่วย – เธอ นั้นดี (I'm not OK – You're OK)
- 4.4 ฉันชั่วย - เธอก็ชั่วย (I'm not OK – You're not OK)

5) การใส่ใจ (Stroke) เป็นการกระทำหรือการแสดงออกของบุคคลหนึ่งที่มีต่อบุคคลหนึ่ง หากมีการแสดงออกด้วยความจริงใจ ยอมรับกันอย่างไร้เงื่อนไข มีความเอื้ออาทรต่อกัน ก็จะทำให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน การแสดงออกดังกล่าวเป็นการใส่ใจทางบวก ส่วนการใส่ใจทางลบนั้นจะทำให้ผู้รับเกิดความไม่สบายใจ แต่กระนั้นก็ตามการได้รับการใส่ใจทางลบ ก็ยังดีกว่าไม่ได้รับการใส่ใจใดๆ ทั้งสิ้น

4.5.2 เป้าหมายของทฤษฎีการให้คำปรึกษากลุ่มแบบวิเคราะห์สัมพันธภาพ

ทฤษฎีการให้คำปรึกษาแบบวิเคราะห์สัมพันธภาพเชื่อว่า ผู้รับบริการเป็นผู้ที่มีคุณค่าและเชื่อว่าบุคลิภาพและชีวิตส่วนตัวของผู้รับบริการสามารถปรับปรุงได้ ดังนั้นเป้าหมายสูงสุดของการให้คำปรึกษาแบบวิเคราะห์สัมพันธภาพ คือ เพื่อช่วยให้ผู้รับบริการสามารถค้นพบความเป็นตัวของตัวเอง และมีอิสระจากการควบคุมของประสบการณ์ที่ได้รับแต่เยาว์วัย

ส่วนเป้าหมายเฉพาะของการให้คำปรึกษาแบบวิเคราะห์สัมพันธภาพ คือ เพื่อช่วยให้ผู้รับบริการสามารถจัดความยุ่งยากสับสนในชีวิตให้มีชีวิตอย่างราบรื่นได้โดย

4.5.2.1 ช่วยให้ผู้รับบริการหลุดพ้นจากการมีบุคลิภาพไม่เหมาะสม ซึ่งเกิดจากการถูกแทรกแซงจากสภาวะความเป็นผู้ใหญ่ หรือสภาวะความเป็นพ่อแม่ หรือสภาวะความเป็นเด็ก หรือเกิดจากความเลอะเลือนของสภาวะความเป็นผู้ใหญ่

4.5.2.2 ช่วยให้ผู้รับบริการหลุดพ้นจากการมีบุคลิภาพไม่เหมาะสม ซึ่งเกิดจากการปิดกั้นสภาวะบุคลิภาพแต่ละสภาวะ โดยสามารถเปลี่ยนจากสภาวะตัวตน (Ego state) หนึ่งไปสู่อีกสภาวะตัวตนหนึ่งได้อย่างเหมาะสม

4.5.2.3 ช่วยให้ผู้รับบริการหลุดพ้นจากทรรณะชีวิตหรือตำแหน่งชีวิต (Life Position) ที่ไม่เหมาะสม มาสู่ทรรณะหรือตำแหน่งชีวิตแบบ “ฉันก็ดี – เธอก็ดี” (I am OK – You are OK)

4.5.2.4 ช่วยให้ผู้รับบริการมีความเป็นตัวของตัวเอง รู้จักคิดอย่างมีเหตุผล และเข้าใจตัวเองตรงตามความเป็นจริง

4.5.2.5 ปรับโครงสร้างบุคลิภาพของผู้รับบริการ เพื่อให้หลุดพ้นจากปัญหาต่างๆ ในชีวิต

4.5.3 เทคนิคการให้คำปรึกษาแบบวิเคราะห์สัมพันธภาพระหว่างบุคคลที่ใช้ในการฝึกอบรม

นรา สมประสงค์ และนุชลี อุปภัย (2545 : 187 – 189) ได้กล่าวถึงเทคนิคที่สำคัญของการให้คำปรึกษาแบบการวิเคราะห์สัมพันธภาพระหว่างบุคคล ดังนี้

1) การซักถาม (Interrogation) ใช้ในกรณีผู้รับคำปรึกษามีปัญหาความยุ่งยากในการแสดงบุคลิภาพ เพื่อให้ผู้รับคำปรึกษาสามารถคิดและโต้ตอบได้

2) การระบุ (Specification) ผู้ให้คำปรึกษาจะใช้วิธีนี้เพื่ออธิบายบ่งชี้เฉพาะเจาะจงไปยังพฤติกรรมที่ผิดปกติของผู้รับคำปรึกษา เพื่อให้ผู้รับคำปรึกษาเข้าใจถึงสาเหตุที่มาของพฤติกรรมดังกล่าวและวิธีการปรับปรุงแก้ไข

3) การเผชิญหน้า (Confrontation) เป็นวิธีการที่ผู้ให้คำปรึกษาใช้เพื่อยืนยันให้ผู้รับคำปรึกษาเห็นหรือตระหนักถึงพฤติกรรมที่เป็นปัญหาของตน โดยทำการระบุพฤติกรรมนั้น ๆ ขึ้นมาทันทีที่ผู้รับคำปรึกษาแสดงออก เพื่อให้เกิดการรับรู้และไม่เลียงหนี

4) การอธิบาย (Explanation) เป็นบทบาทของการสอน อธิบายชี้แจง ยกเหตุผลมาประกอบเพื่อให้ผู้รับคำปรึกษาเข้าใจและยอมรับพฤติกรรมที่มีปัญหาของตน

5) การยกตัวอย่างประกอบการอธิบาย (Illustration) โดยการยกอุทาหรณ์ หรือเกร็ดเล็ก ๆ น้อย ๆ ที่มีแง่มุมเด่นชัด และเป็นแบบสร้างสรรค์ เพื่อให้ผู้รับคำปรึกษาเข้าใจ รายละเอียดของเรื่องราวของตนเองและเรื่องราวที่เกี่ยวข้อง

6) การยืนยัน (Confirmation) เป็นวิธีการที่ใช้ในการย้ำเตือนเพื่อให้ผู้รับคำปรึกษาตระหนักถึงพฤติกรรมที่มีปัญหาที่ต้องได้รับการแก้ไข

7) การตีความหมาย (Interpretation) จะช่วยให้ผู้รับบริการเข้าใจเหตุผลหรืออิทธิพลที่อยู่เบื้องหลังของพฤติกรรม หรือการแสดงพฤติกรรมของผู้รับคำปรึกษา

4.6 ทฤษฎีการให้คำปรึกษากลุ่มแบบเกสตัลท์ (Gestalt group counseling theory)

ฟริทซ์ เพิร์ลส (Fritz Perls) มีแนวคิดว่าคุณคนต้องค้นหาแนวทางในชีวิตของตนเองและยอมรับความรับผิดชอบของแต่ละบุคคล ประเด็นสำคัญคืออะไรที่เป็นประสบการณ์ของผู้รับการบำบัดในปัจจุบัน และต้องเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ตนเองอย่างเต็มที่ เป้าหมายพื้นฐานของการให้คำปรึกษากลุ่มแบบเกสตัลท์ คือ เพื่อกระตุ้นให้สมาชิกกลุ่มได้ตระหนักรู้ว่าพวกเขาหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบต่อตระหนักรู้อย่างไร และกระตุ้นให้แสวงหาความช่วยเหลือจากตนเองมากกว่าที่ขอความช่วยเหลือจากคนอื่น

4.6.1 หลักพื้นฐานของการให้คำปรึกษากลุ่มแบบเกสตัลท์ มีดังนี้

1) การเน้นการเรียนรู้ประสบการณ์ในปัจจุบันที่เป็นช่วงที่สำคัญ อดีตคือสิ่งที่ผ่านไปแล้ว และอนาคตคือสิ่งที่ยังไม่มาถึง การบำบัดแบบเกสตัลท์จะช่วยให้ผู้รับการบำบัดได้สัมผัสโดยตรงกับประสบการณ์จริงในปัจจุบัน

2) การตระหนักรู้เป็นกระบวนการที่บุคคลสังเกตพบ และมีความรู้สึกตัวได้ในขณะนั้น เป็นการตระหนักรู้ต่อความคิด ความรู้สึกทางอารมณ์และการกระทำ รวมทั้งสภาวะความรู้สึกทางกายจากสิ่งที่กระทบหรือเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงทางสรีระ การรับรู้ทั้งการได้ยิน การเห็น และการสัมผัสเป็นกระบวนการรับรู้ความรู้สึกของตนเองทั้งมวลที่ระบุถึงประสบการณ์ในขณะนี้ของบุคคล

3) ความรับผิดชอบเป็นความสามารถที่บุคคลพึงจะตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมหรือเหตุการณ์ได้อย่างสร้างสรรค์ คนที่ปฏิเสธความรับผิดชอบหรือขาดความรับผิดชอบมักจะตัดสินใจผิดพลาดพร้อมกับกล่าวตำหนิโทษ โดยผลักความผิดพลาดไปสู่สิ่งอื่น ๆ ทำให้เขาไม่สามารถทำอะไรได้อย่างตรงไปตรงมา มองโลกในแง่ลบ ขาดความเชื่อมั่นในตนเอง ปฏิเสธการแก้ไขปัญหต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับตัวเอง

4) สิ่งที่น่ากังวลใจเป็นความรู้สึกนึกคิดที่ยังไม่ได้แสดงออกไปเพราะต้องเก็บเอาไว้ในใจ ที่จะทำให้อุบัติการณ์มีความรู้สึกขุ่นเคือง ความเกลียดชัง ความเจ็บปวด ความวิตกกังวล ความรู้สึกผิด และความเศร้าโศก ซึ่งความรู้สึกเหล่านี้จะติดตัวไปและมีปัญหาในการสร้างสัมพันธภาพกับด้านอื่น ๆ ในสังคม

4.6.2 เป้าหมายในการให้คำปรึกษากลุ่มแบบเกสตัลท์

หากพิจารณาจากมุมมองเป้าหมายเฉพาะของบุคคลและเป้าหมายของกระบวนการกลุ่ม ซินเคอร์ (Corey. 2004 : 302; citing Zinker.1994) สรุปได้ดังนี้

4.6.2.1 เป้าหมายเฉพาะบุคคล มีดังนี้

- 1) ทำให้เกิดการผสมผสานในตัวเอง
- 2) เพิ่มการตระหนักรู้ในตนเองอย่างเต็มที่
- 3) ได้รับความสำเร็จในการติดต่อกับตนเองและผู้อื่นได้
- 4) เรียนรู้ที่จะให้กำลังใจตนเอง แทนที่จะขอความช่วยเหลือและกำลังใจ

จากผู้อื่น

- 5) มีการกำหนดขอบเขตของตนเองอย่างชัดเจน
- 6) พยายามที่จะเปลี่ยนความเข้าใจเป็นการกระทำ
- 7) มีความเต็มใจที่จะเรียนรู้กับตนเอง โดยใช้ประสบการณ์ในทางที่สร้างสรรค์
- 8) มีการเรียนรู้ในวงจรการตระหนักรู้-ความตื่นตัว-การติดต่อโดย

ปราศจากสิ่งกีดขวาง

4.6.2.2 เป้าหมายสำหรับสมาชิกเพื่อไปสู่ความสำเร็จ มีดังนี้

- 1) มีการเรียนรู้บอกความต้องการอย่างตรงไปตรงมาและชัดเจน
- 2) มีการเรียนรู้ในการจัดการความขัดแย้งระหว่างบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ
- 3) มีการเรียนรู้ในการให้การสนับสนุนและสร้างพลังให้กับผู้อื่น
- 4) สามารถกระตุ้นให้บุคคลเข้าไปในขอบเขตที่ปลอดภัยและอะไรที่ควรทราบ
- 5) ร่วมสร้างบรรยากาศของความไว้วางใจ ที่ทำให้การให้คำปรึกษากลุ่ม

เกิดประสิทธิภาพ

- 6) เรียนรู้ในการให้ข้อมูลย้อนกลับกับผู้อื่น
- 7) เรียนรู้วิธีการใช้ทรัพยากรในกลุ่มให้เป็นประโยชน์มากกว่าจะพึ่งพาผู้นำ

กลุ่มเป็นผู้ชี้นำ

4.6.3 เทคนิคการให้คำปรึกษากลุ่มแบบเกสตัลท์ที่ใช้ในการฝึกอบรม

1) การใช้จินตนาการ (Fantasy approaches) เป็นการใช้สถานการณ์ที่หลากหลายในการจินตนาการในกลุ่ม การจินตนาการสามารถเพิ่มความตระหนักรู้เฉพาะบุคคลได้ และมีประโยชน์ในสถานการณ์ดังนี้

ก. เมื่อสมาชิกรู้สึกถูกคุกคามเพื่อจัดการกับปัญหาให้เห็นเป็นรูปธรรมมากขึ้น เช่น มีความกลัวอย่างมาก ให้บุคคลจินตนาการว่ากำลังอยู่ในสถานการณ์นั้นด้วยความกลัวกับอยู่ในสถานการณ์นั้นด้วยความกลัว

ข. ใช้กับสมาชิกที่ต้องเผชิญกับการเสี่ยงต่อความผิดหวัง เกิดความเสียหาย เช่น ผู้ที่กลัวการแสดงความคิดและความรู้สึกต่อคนรัก ให้จินตนาการว่าอยู่ต่อหน้าคนรักและพูดในสิ่งที่อยากพูดแต่ไม่กล้าพูด โดยผู้นำกลุ่มอาจให้สมาชิกเลือกสมาชิกคนใดคนหนึ่งในกลุ่ม แล้วจินตนาการว่าสมาชิกคนนั้น คือ คนรักและให้พูดโดยมีการใช้คำพูด ท่าทาง น้ำเสียง การสบตาราวกับว่าเป็นคนรักจริง ๆ ซึ่งเป็นการสร้างคุณค่าทางจิตใจ เนื่องจากบุคคลสามารถลดความรู้สึกอึดอัดลงได้

ค. การจินตนาการมีประโยชน์และปลอดภัยกับสมาชิกที่กลัวการเข้ากลุ่ม เช่น สมาชิกที่กลัวการถูกปฏิเสธจากกลุ่มอาจให้จินตนาการว่าถูกปฏิเสธแล้วให้จัดการความรู้สึกที่ถูกปฏิเสธนั้น

ง. การจินตนาการเป็นวิธีทางที่มีประโยชน์และปลอดภัยที่จะสำรวจความกลัวของสมาชิกเกี่ยวกับความสัมพันธ์ในกลุ่ม

2) การซ้อมบท (Rehearsal) เพื่อให้สมาชิกได้แสดงบทบาทที่พวกเขาจะนำไปใช้แสดงจริง ๆ ในชีวิตประจำวัน เพื่อให้เกิดความแน่ใจว่าพฤติกรรมใหม่สามารถนำไปใช้ได้ในชีวิตจริง

3) เทคนิคการสลับกลับ (Reversal techniques) เป็นการแสดงบทบาทตรงกันข้ามกับที่เป็นจริงที่สมาชิกไม่เคยแสดงออกมาซึ่งจะช่วยให้สมาชิกมีความตระหนักรู้ตนเองได้

4.7 ทฤษฎีการให้คำปรึกษาที่เน้นความคิด (Cognitive counseling theory)

การให้คำปรึกษาที่เน้นความคิด เป็นทฤษฎีการให้คำปรึกษาหนึ่งที่ถูกพัฒนาขึ้นโดยอารอนแบ็ค (Aaron Beck) เน้นความสำคัญของระบบความเชื่อ และความคิดในการเป็นตัวกำหนดความรู้สึกและพฤติกรรมต่าง ๆ ของบุคคล ประเด็นสำคัญของการให้คำปรึกษาแนวความคิด คือ การทำความเข้าใจกับความเชื่อของบุคคลที่ได้ถูกบิดเบือน และการใช้เทคนิคต่าง ๆ ที่จะเปลี่ยนแปลงความคิดที่ไม่เหมาะสมนั้น ๆ ในขณะเดียวกันก็หมายถึงรวมถึงความรู้สึกและพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ด้วย ในกระบวนการให้คำปรึกษาให้ควมใส่ใจเป็นการทำให้ได้รับรู้ความคิดของแต่ละบุคคล ที่อาจไม่ตระหนักรู้ของระบบความเชื่อ

คอเรีย (Corey. 2005 : 283-286) ได้กล่าวถึงทฤษฎีการให้คำปรึกษาที่เน้นความคิดว่า มีความคล้ายคลึงกับทฤษฎีการให้คำปรึกษาแบบเหตุผล อารมณ์ และพฤติกรรม (Rational Emotive behavioral counseling) ที่เน้นในเรื่องการยอมรับและการเปลี่ยนแปลงความคิดในทางลบและความเชื่อที่ไม่สมเหตุสมผลที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินชีวิตของบุคคล วิธีการของแบ็คอยู่บนพื้นฐานของทฤษฎีทางด้านเหตุผลที่ว่า วิธีการที่บุคคลเกิดความรู้สึกและแสดงพฤติกรรมเป็นสิ่งที่

ที่ถูกกำหนดโดยการรับรู้และโครงสร้างของประสบการณ์ของบุคคล สมมติฐานของทฤษฎีที่เน้นความคิด คือ

1) การสื่อสารภายในบุคคล (Internal communication) เป็นการเข้าถึงการพิจารณาของตนเอง

2) ความเชื่อของผู้รับคำปรึกษามีความหมายอย่างมากต่อบุคคล

3) ความเชื่อที่มีความหมายผู้รับคำปรึกษาสามารถค้นพบได้ด้วยตนเอง มากกว่าการที่ผู้ให้คำปรึกษาเป็นผู้สอนหรือตีความหมายเหล่านั้น

4.7.1 เทคนิคที่ใช้ในการให้คำปรึกษาที่เน้นความคิด

สำหรับเทคนิคในการให้คำปรึกษาที่เน้นความคิด ชาร์ฟ (Sharf. 2001 : 386-390) ได้ยกตัวอย่างเทคนิคการให้คำปรึกษาที่เน้นความคิด ดังนี้

1) เทคนิคการชี้แนะเพื่อการค้นพบ (Guided discovery technique) เป็นเทคนิคที่ช่วยให้ผู้รับคำปรึกษาเปลี่ยนความเชื่อในแง่ลบ และสมมติฐาน ผู้ให้คำปรึกษาแนะนำผู้รับคำปรึกษาให้ค้นพบวิธีคิดใหม่ ๆ และพฤติกรรมใหม่ ๆ โดยการถาม คำถามเป็นชุด ซึ่งเป็นข้อมูลที่มีอยู่จริง เพื่อท้าทายความเชื่อ

2) เทคนิค 3 คำถาม (The Three-question technique) เทคนิคที่ประกอบชุดคำถาม 3 คำถาม ซึ่งออกแบบมาเพื่อช่วยให้ผู้รับคำปรึกษาทบทวนความคิดเชิงลบ แต่ละคำถามเป็นวิธีการค้นหาเพิ่มเติมในเรื่องความเชื่อในเชิงลบ และจะได้มาซึ่งความคิดที่เป็นรูปธรรมเพิ่มมากขึ้น ตัวอย่างเช่น

2.1 อะไรเป็นหลักฐานความเชื่อนั้น

2.2 คุณสมารถตีความสถานการณ์นั้นได้อย่างไรอีก

2.3 ถ้าสิ่งนั้นเป็นจริง มันมีอะไรที่เกี่ยวข้องกันอีกหรือเปล่า

3) เทคนิคการกำหนดข้อดีและข้อเสีย (List advantage and disadvantage) บางครั้งเทคนิคนี้จะเป็ประโยชน์สำหรับผู้รับคำปรึกษาที่เขียนถึงข้อดีและข้อเสีย โดยเฉพาะความเชื่อหรือพฤติกรรมของตนเอง เช่น นักเรียนสามารถเขียนข้อดีของความเชื่อ “ฉันต้องการมีรายชื่อในรายชื่อนักเรียนที่เรียนดี” และข้อเสียของความเชื่อนั้น กำหนดข้อดีและข้อเสียของความเชื่อของบุคคลจะช่วยให้บุคคลลดความรู้สึกกังวล และความเชื่อที่บิดเบือน ตลอดจนความคิดทางลบได้

4) การมองมุมใหม่ (Reframing) เมื่อเกิดปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน จะได้ไม่เกิดความรู้สึกย่อท้อ เพราะเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นบุคคลมักจะยึดติดแต่ปัญหา โดยไม่คำนึงถึงการแก้ปัญหา ดังนั้น การมองมุมใหม่จึงเป็นเทคนิคที่ให้ผู้รับคำปรึกษาปรับเปลี่ยนมุมมองใหม่เพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหได้

กล่าวโดยสรุป ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้นำทฤษฎีการให้คำปรึกษารายบุคคลและการให้คำปรึกษาแบบกลุ่ม ได้แก่ ทฤษฎีการให้คำปรึกษามุ่งเน้นการหาคำตอบของปัญหา ทฤษฎีการให้คำปรึกษากลุ่มแบบเผชิญความจริง ทฤษฎีการให้คำปรึกษากลุ่มแบบยึดบุคคลเป็นศูนย์กลาง

ทฤษฎีการให้คำปรึกษากลุ่มแบบพฤติกรรมนิยม ทฤษฎีการให้คำปรึกษากลุ่มแบบวิเคราะห์
สัมพันธภาพ ทฤษฎีการให้คำปรึกษากลุ่มแบบเกสตัลท์ และทฤษฎีการให้คำปรึกษาที่เน้นความคิด
เพื่อใช้ในการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของพนักงาน

5. บริษัท โตโยต้า เค. มอเตอร์ส ผู้จำหน่ายโตโยต้า จำกัด

บริษัทโตโยต้า เค. มอเตอร์ส ผู้จำหน่ายโตโยต้า จำกัด สำนักงานใหญ่ตั้งอยู่เลขที่ 769
ซอยสุขุมวิท 43 ถนนสุขุมวิท แขวงคลองเตยเหนือ เขตวัฒนา กรุงเทพมหานคร บริษัทฯ ก่อตั้ง
โดย นายวิเชียร สมภพรุ่งโรจน์ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2520 ด้วยงบลงทุน 20 ล้านบาท ภายใต้การ
บริหารงานของคณะกรรมการบริหาร ซึ่งมี

นายวิเชียร สมภพรุ่งโรจน์	เป็นกรรมการผู้จัดการ
ดร.วันเพ็ญ สมภพรุ่งโรจน์	เป็นรองกรรมการผู้จัดการ
นางสาวสุกมล สมภพรุ่งโรจน์	เป็นรองกรรมการผู้จัดการ
นายจิรเดช สมภพรุ่งโรจน์	เป็นรองกรรมการผู้จัดการ
นายกนก สมภพรุ่งโรจน์	เป็นรองกรรมการผู้จัดการ
นายชัยพร สมภพรุ่งโรจน์	เป็นรองกรรมการผู้จัดการ

บริษัทโตโยต้า เค. มอเตอร์ส ผู้จำหน่ายโตโยต้า จำกัด ได้เปิดให้บริการธุรกิจรถยนต์
ได้แก่ การขายรถยนต์ อะไหล่ และบริการ โดยเปิดบริการตั้งแต่วันจันทร์ ถึง ศุกร์ เวลา 08.30
น. ถึง 17.30 น. วันเสาร์ เวลา 08.30 น. ถึง 15.30 น. บริษัทฯ มีบุคลากรรวม 1,510 คน โดย
มีบุคลากรมีความรู้ ความสามารถในการด้านการขายรถยนต์ อะไหล่ และบริการ โดยเอาใจใส่ดูแล
ลูกค้าที่ซื้อรถจากบริษัทฯ เพื่อให้ลูกค้าได้รับมอบรถยนต์ในสภาพที่สมบูรณ์ที่สุด และด้านอะไหล่
บริษัทฯ ทำการจำหน่ายอะไหล่แท้ของโตโยต้า สำหรับด้านบริการบริษัทฯ มีอุปกรณ์เครื่องมือที่
ทันสมัยและมาตรฐาน พร้อมมีการรับประกันหลังการซ่อมเพื่อยืดถือการสนองความพึงพอใจของ
ลูกค้าเป็นสำคัญ

บริษัทฯ มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง เพื่อก้าวสู่ความเป็นเลิศของ
ธุรกิจการขายรถยนต์ อะไหล่ และบริการ โดยได้จัดทำระบบคุณภาพขึ้นเพื่อมุ่งให้บริการที่มี
คุณภาพตามมาตรฐานอย่างเหมาะสม สะดวก รวดเร็ว อย่างมีประสิทธิภาพและเสมอภาค โดย
คำนึงถึงการสนองความพึงพอใจสูงสุดของลูกค้า

บทที่ 3

วิธีดำเนินงานวิจัย

การวิจัย เรื่อง การศึกษาการทำงานเป็นทีมและการสร้างโมเดลการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีมของพนักงานในครั้ง นี้ เป็นการศึกษาและพัฒนา (Research and development) ประกอบด้วยการศึกษาองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม โดยเก็บข้อมูลจากพนักงานในบริษัท โตโยต้า เค. มอเตอร์ส ผู้จำหน่ายโตโยต้า จำกัด และการสร้างโมเดลการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีม ผู้วิจัยเสนอวิธีการดำเนินการวิจัยตามหัวข้อต่อไปนี้

1. การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง
2. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
 - 2.1 แบบวัดการทำงานเป็นทีม
 - 2.2 การสร้างโมเดลการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีมของพนักงาน
3. ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย
 - 3.1 ขั้นตอนการศึกษาองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม
 - 3.2 ขั้นตอนการดำเนินการทดลองใช้โมเดลการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีมของพนักงาน
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การจัดกระทำข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล

โดยในแต่ละขั้นตอนมีรายละเอียดดังนี้

การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย แบ่งเป็น

1. ประชากรในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นพนักงานบริษัท โตโยต้า เค. มอเตอร์ส ผู้จำหน่ายโตโยต้า จำกัด ฝ่ายบริการ ทั้ง 14 สาขา ได้แก่ สาขาสุขุมวิท 43 สาขาเอกชัย สาขาพระราม 3 สาขานนทบุรี สาขาบางจาก สาขาพระประแดง สาขาลาดพร้าว สาขารามคำแหง สาขาสุขาภิบาล สาขาเพชรเกษม สาขารามอินทรา สาขาสะพานใหม่ สาขาประชาอุทิศ และสาขาบางโคล่ จำนวน 1,026 คน

2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย แบ่งออกเป็น

2.1 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาองค์ประกอบการทำงานเป็นทีม เป็นพนักงานของบริษัท โตโยต้า เค. มอเตอร์ส ผู้จำหน่ายโตโยต้า จำกัด ฝ่ายบริการ คือระดับผู้บริหาร

หัวหน้างาน และพนักงาน จาก 14 สาขา จำนวน 867 คน ซึ่งได้มาจากการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) โดยมีตำแหน่งงานเป็นชั้น (Strata) แล้วทำการสุ่มอย่างง่ายจากประชากร โดยใช้ระดับความเชื่อมั่น .05 (พวงรัตน์ ทวีรัตน์. 2540 : 303) ดังแสดงในตาราง 1

ตาราง 1 จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาองค์ประกอบการทำงานเป็นทีมจำแนกตามสาขาของบริษัท โตโยต้า เค มอเตอร์ จำกัด

สาขา	ตำแหน่งงาน	ประชากร (คน)	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง (คน)
สุขุมวิท 43	ผู้บริหาร	3	2
	หัวหน้างาน	8	6
	พนักงานระดับปฏิบัติการ	81	69
	รวม	92	77
เอกชัย	ผู้บริหาร	2	1
	หัวหน้างาน	13	7
	พนักงานระดับปฏิบัติการ	59	57
	รวม	74	65
พระราม 3	ผู้บริหาร	2	1
	หัวหน้างาน	9	7
	พนักงานระดับปฏิบัติการ	52	44
	รวม	63	52
ถนนจันทร์	ผู้บริหาร	2	1
	หัวหน้างาน	11	7
	พนักงานระดับปฏิบัติการ	55	49
	รวม	68	57
บางจาก	ผู้บริหาร	2	1
	หัวหน้างาน	10	8
	พนักงานระดับปฏิบัติการ	59	51
	รวม	71	60
พระประแดง	ผู้บริหาร	2	1
	หัวหน้างาน	10	9
	พนักงานระดับปฏิบัติการ	48	37
	รวม	60	47

ตาราง 1 (ต่อ)

สาขา	ตำแหน่งงาน	ประชากร (คน)	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง (คน)
ลาดพร้าว	ผู้บริหาร	3	2
	หัวหน้างาน	14	11
	พนักงานระดับปฏิบัติการ	91	79
	รวม	108	92
รามคำแหง	ผู้บริหาร	2	1
	หัวหน้างาน	8	6
	พนักงานระดับปฏิบัติการ	55	47
	รวม	65	54
สุขุมวิท	ผู้บริหาร	2	1
	หัวหน้างาน	9	7
	พนักงานระดับปฏิบัติการ	64	61
	รวม	75	69
เพชรเกษม	ผู้บริหาร	2	1
	หัวหน้างาน	11	9
	พนักงานระดับปฏิบัติการ	61	58
	รวม	74	68
รามอินทรา	ผู้บริหาร	2	1
	หัวหน้างาน	15	10
	พนักงานระดับปฏิบัติการ	50	44
	รวม	67	55
สะพานใหม่	ผู้บริหาร	2	1
	หัวหน้างาน	11	8
	พนักงานระดับปฏิบัติการ	66	58
	รวม	79	67
ประชาอุทิศ	ผู้บริหาร	2	1
	หัวหน้างาน	10	7
	พนักงานระดับปฏิบัติการ	52	43
	รวม	64	51
บางโคล่	ผู้บริหาร	2	1
	หัวหน้างาน	7	5
	พนักงานระดับปฏิบัติการ	57	47

ตาราง 1 (ต่อ)

สาขา	ตำแหน่งงาน	ประชากร (คน)	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง (คน)
รวม 14 สาขา	รวม	66	53
	ผู้บริหาร	30	16
	หัวหน้างาน	146	109
	พนักงานระดับปฏิบัติการ	850	742
	รวม	1,026	867

2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้สำหรับการพัฒนาการทำงานเป็นทีม กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการพัฒนาการทำงานเป็นทีมโดยใช้โมเดลการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีม ได้มาจากการสุ่มแบบเจาะจง (Purposive sampling) จากกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาตามข้อ 2.1 โดยพิจารณากลุ่มตัวอย่างที่มีคะแนนการทำงานเป็นทีมตั้งแต่เปอร์เซ็นต์ที่ 25 ลงมา จำนวน 24 คน แล้วสุ่มอย่างง่ายเป็นกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมกลุ่มละ 12 คน กลุ่มทดลองเข้าร่วมการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีม ส่วนกลุ่มควบคุมไม่ได้เข้าร่วมการฝึกอบรมใด ๆ

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย คือ

1. ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาองค์ประกอบการทำงานเป็นทีม มีดังนี้

1.1 ตัวแปรโครงสร้าง ประกอบด้วย

1.1.1 การสร้างทีมงาน (Creating a team)

1.1.2 กระบวนการทำงานเป็นทีม (Teamwork process)

1.2 ตัวแปรชีวิต ประกอบด้วย

1.2.1 การสร้างทีมงาน (Creating a team) ได้แก่

1.2.1.1 เป้าหมายของทีมงาน (Team goal)

1.2.1.2 วิสัยทัศน์ของทีมงาน (A Team's vision)

1.2.1.3 ภาระงานและทักษะที่จำเป็น (Team tasks and skill needed to perform)

1.2.1.4 รูปแบบพฤติกรรมทางสังคม (Social behavior styles)

1.2.1.5 การเป็นผู้นำ (Leadership)

1.2.2 กระบวนการทำงานเป็นทีม (Teamwork process) ประกอบ

1.2.2.1 การวางแผนการทำงานเป็นทีม (Planning)

1.2.2.2 การดำเนินการตามแผน (Performing task performance)

1.2.2.3 การประสานกิจกรรมการทำงาน (Activity coordination)

1.2.2.4 ความพึงพอใจของทีมงาน (Team member satisfaction)

1.2.2.5 การประเมินผล (Evaluating product and process)

2. ตัวแปรที่ใช้ในการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของพนักงาน คือ
 - 2.1 ตัวแปรจัดกระทำ ได้แก่ การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีม
 - 2.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ การทำงานเป็นทีม

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย

1. แบบวัดการทำงานเป็นทีมของพนักงาน
2. โมเดลการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีมของพนักงาน

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือในการวิจัย ดังนี้

1. แบบวัดการทำงานเป็นทีมของพนักงาน

แบบวัดการทำงานเป็นทีมของพนักงานที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นมีลำดับขั้นดังนี้

1.1 ศึกษาเอกสาร สัมภาษณ์ผู้ที่มีประสบการณ์และงานวิจัยที่เกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมเพื่อให้ได้ข้อมูลองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมเบื้องต้น ตลอดจนการวัดการทำงานเป็นทีม

1.2 สร้างข้อคำถามของแบบวัดการทำงานเป็นทีมของพนักงานตามที่นิยามศัพท์เฉพาะ ซึ่งลักษณะของแบบวัดการทำงานเป็นทีมของพนักงานที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเป็นแบบมาตราประเมินค่า (Rating Scale) ตามลักษณะการสร้างแบบวัด 5 ระดับ โดยให้ผู้ตอบเลือกตอบเพียงระดับใดระดับหนึ่ง

1.3 นำแบบวัดการทำงานเป็นทีม จำนวน 70 ข้อ ไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 ท่าน (ภาคผนวก ก) ได้แก่ ดร. อรินทร์ น่วมถนอม รองศาสตราจารย์ ดร. สิทธิโชค วรรณสันติกุล รองศาสตราจารย์ ดร. ดุษฎี โยเหลา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. นันทนา วงษ์อินทร์ และ รองศาสตราจารย์ ดร. สุทธินันท์ พรหมสุวรรณ เป็นผู้พิจารณาความสอดคล้องของข้อคำถาม แต่ละข้อกับนิยามศัพท์เฉพาะ เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content validity) ของแบบวัดที่สร้างขึ้น โดยผู้วิจัยกำหนดระดับความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้

- +1 เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นเป็นตัวบ่งชี้ถึงการทำงานเป็นทีม
- 0 เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นเป็นตัวบ่งชี้ถึงการทำงานเป็นทีม
- 1 เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นไม่ใช่อันเป็นตัวบ่งชี้ถึงการทำงานเป็นทีม

1.4 ผู้วิจัยนำคะแนนที่ได้จากการพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิมาหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Item objective congruence : IOC) ระหว่างข้อคำถามกับนิยามศัพท์เฉพาะ ได้มีค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ระหว่าง 0.60 – 1.00 (ภาคผนวก ข) จากนั้นผู้วิจัยได้ทำการปรับปรุงข้อคำถามตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ

1.5 นำแบบวัดการทำงานเป็นทีมของพนักงานที่ปรับปรุงแก้ไขแล้ว จำนวน 70 ข้อ ไปทดสอบใช้กับพนักงาน บริษัท โตโยต้า เค.มอเตอร์ส์ ผู้จำหน่ายโตโยต้าจำกัด ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 100 คน

1.6 นำข้อมูลที่ได้จากการทดลองใช้มาวิเคราะห์ค่าอำนาจจำแนกของข้อคำถามเป็น รายข้อโดยการวิเคราะห์ค่าระหว่างข้อกับคะแนนรวม (Item total correlation) และค่าความเชื่อมั่น ความสอดคล้องภายในโดยหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha coefficient) ของครอนบัค(Cronbach)

1.6.1 วิเคราะห์ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ โดยใช้สูตรสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson product moment correlation) ผู้วิจัยคัดเลือกเฉพาะข้อคำถามที่มีค่าอำนาจจำแนก ตั้งแต่ .20 ขึ้นไป ได้ข้อคำถาม จำนวน 57 ข้อ ซึ่งมีค่าอำนาจจำแนกรายข้อระหว่าง .2029 - .4975 (ภาคผนวก ค)

1.6.2 วิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดการทำงานเป็นทีมทั้งฉบับ โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา ได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา เท่ากับ 0.8034 ซึ่งแสดงว่าแบบวัดมีความ เชื่อมั่นอยู่ในระดับดี ส่วนค่าความเชื่อมั่นแบบวัดแต่ละองค์ประกอบ มีค่าความเชื่อมั่น ดังนี้

1) องค์ประกอบด้านการสร้างทีมงาน ได้แก่ เป้าหมายของทีมงาน วิสัยทัศน์ของทีมงาน ภาระงานและทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของทีม รูปแบบพฤติกรรมทาง สังคมของทีมงาน และการเป็นผู้นำ มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา อยู่ระหว่าง 0.4274 - 0.8482

2) องค์ประกอบด้านกระบวนการทำงานเป็นทีม ได้แก่ การวางแผนการทำงานเป็นทีม การดำเนินการตามแผน การประสานกิจกรรมการทำงาน ความพึงพอใจของ สมาชิกในทีม และการประเมินการทำงานเป็นทีม มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา อยู่ระหว่าง 0.2794 - 0.8053

1.7 นำแบบวัดการทำงานเป็นทีมของพนักงานไปให้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 867 คน ตอบเพื่อนำมาใช้แสดงหลักฐานความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบ เชิงยืนยัน เพื่อแสดงหลักฐานความเชื่อมั่นและหลักฐานความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างของแบบวัด

1.8 ตัวอย่างแบบวัดการทำงานเป็นทีมของพนักงาน

การทำงานเป็นทีม	ระดับคะแนน				
	5	4	3	2	1
องค์ประกอบที่ 1. การสร้างทีมงาน (Team work)					
องค์ประกอบที่ 1.1 เป้าหมายของทีม (Team goals)					
1. ก่อนลงมือทำงานใด ๆ สมาชิกในทีมจะช่วยกันกำหนด เป้าหมายในการทำงาน					
2. เป้าหมายในการทำงานสามารถเปลี่ยนแปลงได้เพื่อให้ การทำงานประสบผลสำเร็จ					

ข้อความ	ระดับคะแนน				
	5	4	3	2	1
องค์ประกอบที่ 1.2 วิสัยทัศน์ของทีม (A Team's vision)					
1. แม้ว่าสมาชิกของทีมจะมีมุมมองในการทำงานต่างกัน แต่ทุกคนก็สามารถประสานความคิดกันได้					
2. มุมมองของสมาชิกในทีมสามารถยืดหยุ่นได้เพื่อให้การทำงานเป็นไปตามเป้าหมายที่ทีมงานกำหนดไว้					
องค์ประกอบที่ 1.5 การเป็นผู้นำ (Leadership)					
1. ผู้นำทีมในการทำงานของท่านสามารถประสานงานกับสมาชิกในทีมเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามแผนงานและเป้าหมาย					

เกณฑ์ให้คะแนน กำหนดการให้คะแนนดังนี้

จริงมากที่สุด	ให้	5 คะแนน
จริงมาก	ให้	4 คะแนน
จริงปานกลาง	ให้	3 คะแนน
จริงเพียงเล็กน้อย	ให้	2 คะแนน
ไม่จริงเลย	ให้	1 คะแนน

เกณฑ์การแปลความหมายคะแนนการทำงานเป็นทีม มีดังนี้

เกณฑ์การแปลความหมายคะแนนการทำงานเป็นทีมของพนักงาน ทั้งองค์ประกอบย่อย และโดยรวม (วิเชียร เกตุสิงห์. 2538 : 9)

คะแนนเฉลี่ย	4.50 – 5.00	หมายถึง	การทำงานเป็นทีมสูงมาก
คะแนนเฉลี่ย	3.50 – 4.49	หมายถึง	การทำงานเป็นทีมสูง
คะแนนเฉลี่ย	2.50 – 3.49	หมายถึง	การทำงานเป็นทีมปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย	1.50 – 2.49	หมายถึง	การทำงานเป็นทีมต่ำ
คะแนนเฉลี่ย	1.00 – 1.49	หมายถึง	การทำงานเป็นทีมต่ำมาก

2. การสร้างโมเดลฝึกอบรมพัฒนาการทำงานเป็นทีม มีขั้นตอนรายละเอียดดังนี้

การสร้างโมเดลการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีม และตรวจสอบด้วยวิธี IOC โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน โดยผู้วิจัยเป็นผู้สร้างโมเดลให้สอดคล้องกับองค์ประกอบและ

ครอบคลุมนิยามศัพท์เฉพาะ การสร้างโมเดลการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีมมีขั้นตอนดังนี้

2.1 ผู้วิจัยศึกษาเอกสาร ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีมและการพัฒนาโมเดลฝึกอบรม

2.2 ผู้วิจัยศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการให้คำปรึกษา เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการสร้างโมเดลการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีม

2.3 ดำเนินการสร้างโมเดลการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีมตามหลักการแนวคิด ทฤษฎีและเทคนิคของการให้คำปรึกษา ตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ ทางด้านจิตวิทยา โดยลักษณะของโมเดลการฝึกอบรม มีดังนี้

2.3.1 เป็นโมเดลที่มุ่งนำไปใช้ในการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของพนักงานซึ่งเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม 2 องค์ประกอบ

2.3.2 เป็นโมเดลที่ดำเนินการโดยใช้การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีมของพนักงาน

2.4 ผู้วิจัยนำโมเดลการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีมของพนักงานที่สร้างขึ้นไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ (ภาคผนวก ก) ได้แก่ รองศาสตราจารย์ ดร. สุทินันท์ พรหมสุวรรณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. นันทนา วงษ์อินทร์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชูศรี เลิศรัตนเดชากุล ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พาสนา จุลรัตน์ และ ดร. วันเพ็ญ สมภพรุ่งโรจน์ ตรวจสอบและพิจารณาความถูกต้องของความสะดวกคล่องทั้งในด้านเนื้อหา แนวคิด ทฤษฎี เทคนิควัตถุประสงค์ วิธีดำเนินการ และการประเมินผลในการฝึกอบรม ซึ่งได้ค่าดัชนีความสะดวกคล่อง อยู่ระหว่าง 0.80 – 1.00 จากนั้นผู้วิจัยนำโมเดลการฝึกอบรมที่ได้รับการตรวจสอบแล้วไปปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิ

2.5 ผู้วิจัยนำโมเดลการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีมของพนักงานที่ได้รับการปรับปรุงแก้ไขไปทดลองใช้ (Tryout) กับพนักงานที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการทดลองจริงและมีความใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 12 คน เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมเกี่ยวกับลำดับขั้นตอน ระยะเวลา เนื้อหาต่าง ๆ ของโมเดลการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีม ตลอดจนเพื่อหาข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นระหว่างการทดลอง และปรับแก้ไขโมเดลก่อนนำไปใช้จริง

2.6 นำโมเดลการฝึกอบรมที่ปรับปรุงแก้ไขแล้ว ไปใช้ทดลองจริงกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นกลุ่มทดลอง จำนวน 12 คน โดยเริ่มดำเนินการทดลองใช้โมเดลการฝึกอบรมติดต่อกันตั้งแต่วันที่ 29 กรกฎาคม ถึง 1 สิงหาคม 2551 รวม 4 วัน ส่วนกลุ่มควบคุมไม่ได้รับการฝึกอบรมใด ๆ

2.7 ภายหลังเสร็จสิ้นการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีม ผู้วิจัยนำแบบวัดการทำงานเป็นทีมของพนักงานให้กลุ่มตัวอย่างทั้งกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมตอบอีกครั้งหนึ่ง เพื่อนำมาเป็นข้อมูลหลังการทดลอง

2.8 ภายหลังการติดตามผลผู้วิจัยให้กลุ่มตัวอย่างตอบแบบวัดการทำงานเป็นทีมของพนักงานอีกครั้งหนึ่งในวันที่ 15 สิงหาคม 2551 เวลา 16.00 น. เพื่อเป็นข้อมูลในภายหลังการติดตามผล

2.9 นำผลที่ได้จากแบบวัดการทำงานเป็นทีมของพนักงาน ทั้งก่อนการทดลอง หลังการทดลอง และภายหลังการติดตามผล มาวิเคราะห์แปลผลและสรุปผลการวิจัย

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

ขั้นที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมของพนักงาน

1. นำแบบวัดการทำงานเป็นทีมของพนักงานฉบับสมบูรณ์ที่ผู้วิจัยสร้างไปทดสอบกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานจำนวน 867 คน

2. รวบรวมคำตอบจากแบบวัดจาก ข้อ 1 นำไปวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory factor analysis : CFA) โดยใช้โปรแกรมลิสเรล (LISREL 8.54) เพื่อแสดงหลักฐานความเชื่อมั่น และหลักฐานความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างของแบบวัดการทำงานเป็นทีม

ขั้นที่ 2 การพัฒนาการทำงานเป็นทีมของพนักงาน

ในการดำเนินการทดลองโมเดลการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีมของพนักงาน ผู้วิจัยได้ดำเนินการดังนี้

2.1 แบบแผนการทดลอง

การทดลองครั้งนี้ ผู้วิจัยจำแนกแบบแผนการทดลองเป็น 2 แบบ ดังนี้

2.1.1 ในการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีมของพนักงานโดยผู้วิจัยดำเนินการวิจัยแบบ Randomized pretest-posttest control group design (Creswell.2003 : 170) ซึ่งมีแบบแผนการทดลอง ดังแสดงในตาราง 2

ตาราง 2 แบบแผนการทดลอง (Randomized pretest-posttest control group design)

กลุ่ม	สอบก่อน	ทดลอง	สอบหลัง
E R	T ₁	X ₁	T ₂
C R	T ₁	-	T ₂

ความหมายของสัญลักษณ์ มีดังนี้

E คือ กลุ่มทดลอง 1 (Experimental group)

C คือ กลุ่มควบคุม (Control group)

R คือ การกำหนดกลุ่มตัวอย่างแบบสุ่ม (Random assignment)

T_1 คือ การสอบก่อนที่จะจัดกระทำการทดลอง (Pretest)

T_2 คือ การสอบหลังจากที่จัดกระทำการทดลอง (Posttest)

X_1 คือ การจัดกระทำ (Treatment) โดยการฝึกอบรม

แบบแผนการทดลองดังกล่าวข้างต้นเป็นแบบแผนที่มีการวัดหรือการทดสอบเพียง 2 ครั้ง ได้แก่ การวัดก่อนทดลอง (Pretest) และการวัดหลังการทดลอง (Posttest) ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ปรับเปลี่ยนแบบแผนการทดลองโดยได้ดำเนินการวัดหรือการทดสอบภายหลังการทดลอง 2 สัปดาห์ ซึ่งจัดเป็นการวัดภายหลังการติดตามผล (Follow up)

2.2 วิธีการดำเนินการทดลอง

ผู้วิจัยได้ดำเนินการทดลองการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีมของพนักงานโดยแบ่งออกเป็น 4 ระยะ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

2.2.1 ระยะก่อนการทดลอง

ผู้วิจัยคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างที่มีคะแนนการทำงานเป็นทีมตั้งแต่ 25 เปอร์เซนต์ลงมา จำนวนทั้งสิ้น 24 คน แล้วสัมภาษณ์เพื่อสอบถามความสมัครใจในการเข้าร่วมการฝึกอบรม แล้วสุ่มอย่างง่ายแบ่งออกเป็นกลุ่มทดลอง 12 คน และกลุ่มควบคุมที่ไม่ได้รับการฝึกอบรมใด ๆ จำนวน 12 คน

2.2.2 ระยะการทดลอง

ผู้วิจัยดำเนินการทดลองเพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีมของพนักงาน โดยใช้โมเดลการฝึกอบรม เป็นระยะเวลา 4 วัน ระหว่างวันที่ 29 กรกฎาคม 2551 ถึงวันที่ 1 สิงหาคม 2551 รายละเอียดโมเดลการฝึกอบรม แสดงในภาคผนวก ง ส่วนกลุ่มควบคุมจะไม่มีให้การฝึกอบรมใด ๆ เพื่อเป็นกลุ่มเปรียบเทียบผลที่ได้จากการทดลอง

2.2.3 ระยะหลังการทดลอง

ภายหลังการทดลอง ผู้วิจัยดำเนินการวัดการทำงานเป็นทีมของพนักงานที่เป็นกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมจำนวน 24 คน อีกครั้งหนึ่ง ในวันที่ 1 สิงหาคม 2551 แล้วใช้คะแนนจากการวัดดังกล่าวเป็นคะแนนภายหลังการทดลอง (Posttest)

2.2.4 ระยะการติดตามผล

ภายหลังการทดลอง 2 สัปดาห์ ผู้วิจัยดำเนินการติดตามผลการทดลองจากกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม โดยผู้วิจัยให้ทั้งสองกลุ่มตอบแบบวัดการทำงานเป็นทีมของพนักงานอีกครั้ง ในวันที่ 15 สิงหาคม 2551 เพื่อเป็นคะแนนภายหลังการติดตามผล

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัย ดำเนินการเป็นขั้นตอนดังนี้

1. ขั้นการศึกษาการทำงานเป็นทีมของพนักงาน

1.1 นำหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ไปยังผู้บริหารของบริษัท โตโยต้า เค.มอเตอร์ส์ ผู้จำหน่ายโตโยต้า จำกัด เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

1.2 เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างดังนี้

1.2.1 นำแบบวัดการทำงานเป็นทีมของพนักงาน ไปทดลองใช้กับพนักงานที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 100 คน

1.2.2 นำแบบวัดการทำงานเป็นทีมของพนักงานฉบับสมบูรณ์ที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพไปวัดกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 867 คน

1.2.2.1 ผู้วิจัยเก็บข้อมูลด้วยตนเองจากพนักงานของบริษัท โตโยต้า เค.มอเตอร์ส์ ผู้จำหน่ายโตโยต้า จำกัด ฝ่ายบริการ จำนวนทั้ง 14 สาขา ได้แก่ สาขาสุขุมวิท 43 สาขาเอกชัย สาขาพระราม 3 สาขาถนนจันทน์ สาขาบางจาก สาขาพระประแดง สาขาลาดพร้าว สาขารามคำแหง สาขาสุขาภิบาล สาขาเพชรเกษม สาขารามอินทรา สาขาสะพานใหม่ สาขาประชาอุทิศ และสาขาบางโคล่

1.2.2.2 ผู้วิจัยตรวจสอบแบบวัดที่กลุ่มตัวอย่าง 867 คนตอบ ได้แบบวัดฉบับที่ตอบครบทุกข้อ จำนวนทั้งหมด 867 ฉบับ แล้วนำมาวิเคราะห์แสดงหลักฐานความเชื่อมั่น หลักฐานความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างของแบบวัด โดยวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory factors analysis)

2. ขั้นการพัฒนาการทำงานเป็นทีมโดยการใช้โมเดลการฝึกอบรม

2.1 ผู้วิจัยนำหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ไปยังผู้บริหารของบริษัท โตโยต้า เค.มอเตอร์ส์ ผู้จำหน่ายโตโยต้า เพื่อขออนุญาตและขอความอนุเคราะห์ทดลองใช้โมเดลการฝึกอบรม และเก็บรวบรวมข้อมูล

2.2 ผู้วิจัยดำเนินการคัดเลือกพนักงานที่มีคะแนนการทำงานเป็นทีมตั้งแต่เปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 25 ลงมา และสมัครใจในการเข้าร่วมการฝึกอบรม จำนวน 24 คน จากนั้นผู้วิจัยทำการสุ่มอย่างง่ายเป็นกลุ่มทดลอง จำนวน 12 คน แบ่งเป็นเพศชาย 10 คน เพศหญิง 2 คน กลุ่มควบคุม จำนวน 12 คน แบ่งเป็นเพศชาย 10 คน เพศหญิง 2 คน

2.3 ผู้วิจัยดำเนินการทดลอง โดยการใช้โมเดลการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีมของพนักงานที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นมาทดลองกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นกลุ่มทดลอง ส่วนกลุ่มควบคุมจะไม่ได้รับการฝึกอบรมใด ๆ

2.4 ผู้วิจัยดำเนินการหลังการยุติการฝึกอบรม โดยให้กลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมตอบแบบวัดการทำงานเป็นทีมอีกครั้งหนึ่ง เพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูลหลังการทดลอง

2.5 ภายหลังการยุติการฝึกอบรม ผู้วิจัยไม่มีการใช้ฝึกอบรมใด ๆ กับกลุ่มทดลอง และกลุ่มควบคุมเป็นระยะเวลา 2 สัปดาห์ เพื่อติดตามผล โดยผู้วิจัยนัดกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมให้มาตอบแบบวัดการทำงานเป็นทีมของพนักงานอีกครั้ง ในวันที่ 15 สิงหาคม 2551 เพื่อเป็นข้อมูลในภายหลังการติดตามผล

2.6 วิเคราะห์การทำงานเป็นทีมของพนักงานภายในกลุ่มทดลอง กลุ่มควบคุม และระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม โดยเปรียบเทียบก่อนการทดลอง หลังการทดลอง และหลังการติดตามผล

การจัดกระทำข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมลิสเรล (LISREL 8.54) เพื่อวิเคราะห์ค่าความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง และโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS 11.5 เพื่อวิเคราะห์สถิติพื้นฐาน หาค่าความเชื่อมั่นของแบบวัด และการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยก่อนการทดลอง หลังการทดลอง และการติดตามผล โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. วิเคราะห์สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ร้อยละ ค่าต่ำสุด ค่าสูงสุด ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแบบวัดการทำงานเป็นทีมของพนักงาน

2. วิเคราะห์ค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบวัดการทำงานเป็นทีมของพนักงาน โดยหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 คน เพื่อตรวจสอบความถูกต้องระหว่างข้อคำถามกับนิยามศัพท์ที่กำหนดไว้ (บุญเชิด ภิญโญนนตพงษ์. 2545 : 95)

3. วิเคราะห์ค่าอำนาจจำแนกของแบบวัดรายข้อของแบบวัดการทำงานเป็นทีม โดยการแสดงค่าสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson product moment correlation) (บุญเชิด ภิญโญนนตพงษ์. 2545 : 98)

4. วิเคราะห์ความเชื่อมั่นของแบบวัดโดยรวม และรายองค์ประกอบของแบบวัดการทำงานเป็นทีมโดยการแสดงค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α - Coefficient) ของครอนบัก (บุญเชิด ภิญโญนนตพงษ์. 2545 : 131)

5. วิเคราะห์ความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของแบบวัดการทำงานเป็นทีมของพนักงานด้วยโปรแกรมลิสเรล LISREL 8.54 (Joreskog; & Sorbom.1999)

6. วิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการทำงานเป็นทีมก่อนการทดลอง หลังการทดลอง และหลังการติดตามผลของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม โดยใช้สถิติ F-test วิเคราะห์ความแปรปรวนสองทางแบบวัดซ้ำ (Two way repeated measure ANOVA) การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One way repeated measure ANOVA) การวิเคราะห์เปรียบเทียบโดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบวัดซ้ำชนิดสามทาง (The three - factor mixed ANOVA) แบบ One between and two within design (Steven. 1996)

7. การวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ และการทดสอบภายหลัง (Post Hoc test) ของค่าเฉลี่ยการทำงานเป็นทีมโดยรวม และรายองค์ประกอบก่อนการทดลอง หลังการทดลอง และหลังการติดตามผล ด้วยวิธี Bonferroni (Steven. 1996)

8. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป โดยดำเนินการดังนี้

8.1 วิเคราะห์ค่าสูงสุด ค่าต่ำสุด ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

8.2 วิเคราะห์ความเที่ยงตรงตามเนื้อหา โดยใช้สูตรดัชนีความสอดคล้อง (Item-objective congruence) (บุญเชิด ภิญโญนนตพงษ์. 2545 : 179)

$$IOC = \sum R / N$$

เมื่อ

IOC	แทน	ดัชนีความสอดคล้องระหว่างแบบวัดกับนิยามเชิงปฏิบัติการ
R	แทน	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ
$\sum R$	แทน	ผลรวมคะแนนความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิทั้งหมด
N	แทน	จำนวนผู้ทรงคุณวุฒิ

8.3 สถิติวิเคราะห์ค่าอำนาจจำแนกของแบบวัดรายข้อ โดยใช้สูตรสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson product moment correlation : r_{xy}) (บุญเชิด ภิญโญนนตพงษ์. 2545 : 179)

$$r_{xy} = \frac{N \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{[N \sum x^2 - (\sum x)^2][N \sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

เมื่อ

r_{xy}	แทน	ดัชนีอำนาจจำแนกของแบบวัดรายข้อ
$\sum x$	แทน	ผลรวมของคะแนนรายข้อ (item)
$\sum y$	แทน	ผลรวมของคะแนนรวม (total) ที่ไม่รวมข้อที่นำมาคำนวณ
$\sum xy$	แทน	ผลรวมของผลคูณของคะแนน x และคะแนน y
$\sum x^2$	แทน	ผลรวมกำลังสองของคะแนน x
$\sum y^2$	แทน	ผลรวมกำลังสองของคะแนน y
N	แทน	จำนวนคนทั้งหมดที่นำมาวิเคราะห์

8.4 สถิติวิเคราะห์ความเชื่อมั่นของแบบวัด

การแสดงค่าความเชื่อมั่นของแบบวัด โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา

(α - Coefficient) ของครอนบัค (บุญเชิด ภิญโญนนตพงษ์. 2545 : 227)

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \left(1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right)$$

α แทน ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น

n แทน จำนวนข้อของแบบวัด

S_i^2 แทน คะแนนความแปรปรวนเป็นรายข้อ

S_t^2 แทน คะแนนความแปรปรวนของแบบวัด

8.5 สถิติความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างของแบบวัด

8.5.1 การแสดงค่าความสัมพันธ์รายข้อกับคะแนนรวมทั้งฉบับ (ที่หักคะแนนข้อนั้นออก) โดยใช้สูตรสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson product moment correlation : r_{xy})

8.5.2 การวิเคราะห์องค์ประกอบเพื่อดูองค์ประกอบแต่ละด้านของแบบวัด และตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง โดยวิธีวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory factor analysis) ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป / LISREL 8.54 (Joreskog; & Sorbom. 1999)

8.6 สถิติวิเคราะห์ผลการพัฒนาการทำงานเป็นทีมโดยโมเดลการฝึกอบรม

สถิติวิเคราะห์ความเที่ยงตรงตามเนื้อหาโดยใช้สูตรดัชนีความสอดคล้อง (Item – objective congruence) (บุญเชิด ภิญโญนนตพงษ์. 2545 : 179)

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ IOC แทน ดัชนีความสอดคล้องระหว่างโมเดลการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีมกับนิยามเชิงปฏิบัติการ

R แทน ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ

$\sum R$ แทน ผลรวมคะแนนความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิทั้งหมด

N แทน จำนวนผู้ทรงคุณวุฒิ

8.7 สถิติวิเคราะห์ผลการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของพนักงาน

8.7.1 การวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการทำงานเป็นทีมโดยรวมก่อนการทดลอง หลังการทดลอง และหลังการติดตามผลของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม โดยใช้สถิติ F-test วิเคราะห์ความแปรปรวนสองทางแบบวัดซ้ำ (Two way repeated measure ANOVA) (Steven. 1996)

8.7.2 การวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการทำงานเป็นทีมสององค์ประกอบก่อนการทดลอง หลังการทดลอง และหลังการติดตามผล โดยใช้สถิติ F-test วิเคราะห์ความแปรปรวน

แบบวัดซ้ำชนิดสามทาง (The three – factor mixed ANOVA) แบบ One between and two within design (Steven. 1996)

8.7.3 การวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการทำงานเป็นทีมโดยรวมทีละกลุ่มโดยใช้ F-test วิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One way repeated measure ANOVA) (Steven. 1996)

8.7.4 การวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ แบบการทดสอบภายหลัง (Post Hoc test) ของค่าเฉลี่ยการทำงานเป็นทีมโดยรวม และรายองค์ประกอบก่อนการทดลอง หลังการทดลอง และหลังการติดตามผล ด้วยวิธี Bonferroni (Steven. 1996)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ในการวิเคราะห์และแปลผล

การวิเคราะห์ข้อมูลและแปลความหมายของผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยกำหนดสัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

n	แทน	จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง
M	แทน	ค่าเฉลี่ย
SD	แทน	ค่าค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
χ^2	แทน	ค่าสถิติไค-สแควร์
P	แทน	ค่าความน่าจะเป็นในการทดสอบสมมติฐาน
GFI	แทน	ดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง
AGFI	แทน	ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแก้แล้ว
RMR	แทน	ดัชนีรากของกำลังสองเฉลี่ยของเศษ
RMSEA	แทน	ดัชนีรากที่สองของความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่า
R^2	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์พหุการณ (Coefficient of determination)
b	แทน	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading)
SE	แทน	ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standard error)
TW	แทน	การทำงานเป็นทีมโดยรวม
Creating A team	แทน	องค์ประกอบการสร้างทีมงาน
TG	แทน	เป้าหมายของทีมงาน
TV	แทน	วิสัยทัศน์ของทีมงาน
TS	แทน	ภาระงานและทักษะที่จำเป็นในการทำงานเป็นทีม
BS	แทน	รูปแบบพฤติกรรมทางสังคม
LD	แทน	การเป็นผู้นำ
Process	แทน	องค์ประกอบกระบวนการทำงานเป็นทีม
PAN	แทน	การวางแผน
PER	แทน	ดำเนินงานตามแผน
COR	แทน	การประสานกิจกรรม
SAT	แทน	ความพึงพอใจของทีมงานของทีมงาน
EVA	แทน	การประเมินผล

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

ตอนที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบการทำงานเป็นทีม มีการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

- 1.1 ค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าร้อยละของข้อมูลพื้นฐานด้านเพศ ตำแหน่งงาน
- 1.2 ค่าสถิติพื้นฐานของคะแนนการทำงานเป็นทีมของพนักงานรายข้อและโดยรวม
- 1.3 ค่าความเชื่อถือได้ของคะแนนการทำงานเป็นทีมของพนักงาน
- 1.4 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory factor analysis)

ตอนที่ 2 การสร้างโมเดลการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีมของพนักงาน ผู้วิจัยได้แบ่งการนำเสนอออกเป็น 2 ตอนย่อย ได้แก่

- 2.1 การนำเสนอขั้นตอนการสร้างโมเดลการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีม
- 2.2 การสรุปทฤษฎีและเทคนิคการฝึกอบรมที่ใช้ในการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของ

พนักงาน

ตอนที่ 3 ค่าสถิติพื้นฐานและการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยคะแนนการทำงานเป็นทีม ก่อนการทดลอง หลังการทดลอง และหลังการติดตามผลของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม

3.1 ค่าสถิติพื้นฐานของข้อมูลพื้นฐานด้านเพศ ตำแหน่งงานของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม

3.2 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม ก่อนการทดลอง หลังการทดลอง และหลังการติดตามผล

3.3 การเปรียบเทียบการทำงานเป็นทีมของพนักงาน

3.3.1 การเปรียบเทียบการทำงานเป็นทีมของพนักงานโดยรวม

3.3.2 การเปรียบเทียบการทำงานเป็นทีมของพนักงานเป็นรายองค์ประกอบ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบการทำงานเป็นทีมของพนักงาน

1.1 จำนวน และร้อยละข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง

การวิเคราะห์ตอนนี้ ผู้วิจัยทำการแจกแจงนับจำนวนและหาค่าร้อยละข้อมูลพื้นฐานจำแนกตามเพศ และตำแหน่งงานของพนักงาน ดังแสดงในตาราง 3

ตาราง 3 จำนวน ร้อยละ ของข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง (n=867)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	611	70.473
หญิง	256	29.527
รวม	867	100.000
ตำแหน่งงาน		
ผู้บริหาร	16	1.845
หัวหน้างาน	109	12.572
พนักงานระดับปฏิบัติการ	742	85.582
รวม	867	100.000

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามตาราง 3 พบว่า พนักงานที่เป็นกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 611 คน คิดเป็นร้อยละ 70.473 เป็นเพศหญิง จำนวน 256 คน คิดเป็นร้อยละ 26.527 ตำแหน่งงานของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ จำนวน 742 คน คิดเป็นร้อยละ 85.582 รองลงมาคือ หัวหน้างาน จำนวน 109 คน คิดเป็นร้อยละ 12.572 และผู้บริหาร จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 1.854 ตามลำดับ

1.2 ค่าสถิติพื้นฐานของคะแนนการทำงานเป็นทีมของพนักงานเป็นรายองค์ประกอบย่อย และองค์ประกอบหลักและโดยรวม

การวิเคราะห์ตอนนี้ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ค่าต่ำสุด ค่าสูงสุด ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนองค์ประกอบการทำงานเป็นทีมโดยรวม องค์ประกอบหลักการสร้างทีมงาน องค์ประกอบย่อยเป้าหมายของทีมงาน วิสัยทัศน์ของทีมงาน ภาระงานและทักษะที่จำเป็น รูปแบบพฤติกรรมทางสังคม และการเป็นผู้นำ องค์ประกอบหลักกระบวนการทำงานเป็นทีม องค์ประกอบย่อย คือ การวางแผน การดำเนินงานตามแผน การประสานกิจกรรม ความพึงพอใจของทีมงาน การประเมินผล ดังแสดงในตาราง 4

ตาราง 4 ค่าต่ำสุด ค่าสูงสุด ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของคะแนนการทำงานเป็นทีม
ของพนักงาน (n = 867)

องค์ประกอบการทำงานเป็นทีม		K	Min	Max	M	SD	แปลผล
องค์ประกอบการสร้างทีมงาน	(Creating A Team)	24	1.63	4.92	3.5752	.4420	สูง
1. เป้าหมายของทีมงาน	(TG)	4	1.00	5.00	3.6678	.6747	สูง
2. วิสัยทัศน์ของทีมงาน	(TV)	3	1.00	5.00	3.3464	.5352	ปานกลาง
3. ภาระงานและทักษะที่จำเป็น	(TS)	4	1.25	5.00	3.6100	.6530	สูง
4. รูปแบบพฤติกรรมทางสังคม	(BS)	7	1.71	5.00	3.5357	.5333	สูง
5. การเป็นผู้นำ	(LD)	6	1.67	5.00	3.5650	.4694	สูง
องค์ประกอบกระบวนการทำงานเป็นทีม	(Process)	33	2.72	4.58	3.7477	.2461	สูง
6. การวางแผน	(PLN)	5	2.20	5.00	3.7426	.3727	สูง
7. การดำเนินงานตามแผน	(PER)	7	2.43	5.00	3.7347	.3180	สูง
8. การประสานกิจกรรม	(COR)	6	2.50	5.00	3.7403	.3435	สูง
9. ความพึงพอใจของทีมงาน	(SAT)	7	2.57	4.86	3.7159	.3183	สูง
10. การประเมินผล	(EVA)	8	2.72	4.58	3.7477	.2462	สูง
การทำงานเป็นทีมโดยรวม	(TW)	57	2.72	4.42	3.6614	.2551	สูง

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามตาราง 4 พบว่า ค่าเฉลี่ยคะแนนการทำงานเป็นทีมเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.6614 และค่าเฉลี่ยของแต่ละองค์ประกอบหลักอยู่ในระดับสูง ซึ่งได้แก่ องค์ประกอบการสร้างทีมงาน (M=3.5752) และองค์ประกอบกระบวนการทำงานเป็นทีม (M=3.7477) ส่วนค่าเฉลี่ยของแต่ละองค์ประกอบย่อยอยู่ในระดับสูง (3.5357-3.7477) ยกเว้นด้านวิสัยทัศน์ของทีมงานอยู่ในระดับปานกลาง (3.3464) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง .2461 - .6747

1.3 ค่าความเชื่อมั่นของคะแนนการทำงานเป็นทีมของพนักงาน

การวิเคราะห์ตอนนี้ผู้วิจัยนำคะแนนการทำงานเป็นทีมของพนักงานที่เก็บรวบรวมจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 867 คน มาหาค่าความเชื่อมั่นของคะแนนการทำงานเป็นทีมโดยใช้สูตรความสอดคล้องภายในแบบแอลฟา (α) ของครอนบัค และค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการวัด (SE_m) เพื่อแสดงหลักฐานว่าข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้ในครั้งนี้มีความเชื่อมั่นมากน้อยเพียงใด โดยแยกคำนวณตามเพศ และตำแหน่งงาน ดังแสดงในตาราง 5 และ 6

ตาราง 5 ค่าความเชื่อมั่นของคะแนนการทำงานเป็นทีมของพนักงานจำแนกตามเพศ

การทำงานเป็นทีม	ค่าความเชื่อมั่นของความสอดคล้องภายในแบบอัลฟา(α)	เพศชาย	เพศหญิง	รวม
		(n=611)	(n=256)	(n=867)
1.เป้าหมายของทีม	α	.8149	.7512	.7982
	SE _m	.6192	.4771	.3949
2. วิสัยทัศน์ของทีม	α	.6590	.4252	.5450
	SE _m	.4294	.4050	.6747
3.ภาระงานและทักษะที่จำเป็น	α	.5885	.5257	.5789
	SE _m	.5043	.3790	.4071
4.รูปแบบพฤติกรรมทางสังคม	α	.6171	.5721	.6045
	SE _m	.4219	.3403	.5077
5. การเป็นผู้นำ	α	.4542	.3484	.4274
	SE _m	.3208	.2461	.3069
6. การวางแผน	α	.3770	.2149	.3030
	SE _m	.2466	.1443	.2052
7. การดำเนินงานตามแผน	α	.3896	.2136	.3341
	SE _m	.2020	.1284	.1838
8. การประสานกิจกรรม	α	.3665	.2074	.3269
	SE _m	.2929	.1425	.1964
9. ความพึงพอใจของทีมงาน	α	.4851	.2593	.4348
	SE _m	.2753	.1405	.2099
10. การประเมินผล	α	.6772	.8357	.7602
	SE _m	.2173	.1803	.2147
โดยรวม	α	.7952	.7460	.8053
	SE _m	.2367	.1954	.2289

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามตาราง 5 พบว่า ค่าความเชื่อมั่นของคะแนนการทำงานเป็นทีม โดยรวมของพนักงานเพศชาย เพศหญิง และทั้งหมด มีค่าเท่ากับ .7952, .7460 และ .8053 ตามลำดับ และมีค่าความคาดเคลื่อนมาตรฐานของการวัด (SE_m) เท่ากับ.1284 ถึง .6192 และค่าความเชื่อมั่นของคะแนนการทำงานเป็นทีมในแต่ละองค์ประกอบย่อยมีค่าตั้งแต่ .2074 ถึง .8357 และมีค่าความคาดเคลื่อนมาตรฐานของการวัด(SE_m) มีค่าตั้งแต่ .1248 ถึง .6747 ซึ่งแสดงว่า ข้อมูลที่ได้จากการวัดมีความเชื่อมั่นสูง

ตาราง 6 ค่าความเชื่อมั่นของคะแนนการทำงานเป็นทีมของพนักงานจำแนกตามตำแหน่งงาน

การทำงานเป็นทีม	ค่าความเชื่อมั่นของความสอดคล้องภายในแบบอัลฟา(α)				
		ผู้บริหาร	หัวหน้างาน	พนักงาน	รวม
		(n=26)	(n=144)	ระดับ ปฏิบัติการ (n=652)	(n=867)
1.เป้าหมายของทีมงาน	α	.8110	.7804	.8034	.7982
	SE _m	.6326	.5735	.6093	.3949
2. วิสัยทัศน์ของทีมงาน	α	.4504	.1109	.4280	.5450
	SE _m	.3630	.1811	.3486	.6747
3.ภาระงานและทักษะที่จำเป็น	α	.5087	.6426	.5758	.5789
	SE _m	.4489	.5627	.4847	.4071
4.รูปแบบพฤติกรรมทางสังคม	α	.6875	.6147	.5928	.6045
	SE _m	.5219	.4242	.4060	.5077
5. การเป็นผู้นำ	α	.5933	.5053	.4005	.4274
	SE _m	.4373	.2407	.2931	.3069
6. การวางแผน	α	.3223	.4900	.2262	.3030
	SE _m	.1411	.2941	.1711	.2052
7. การดำเนินงานตามแผน	α	.3755	.4768	.2301	.3341
	SE _m	.2977	.2453	.1444	.1838
8. การประสานกิจกรรม	α	.6966	.2375	.3336	.3269
	SE _m	.1562	.1616	.2010	.1964
9. ความพึงพอใจของทีมงาน	α	.5629	.4762	.3870	.4348
	SE _m	.1225	.2353	.1931	.2099
10. การประเมินผล	α	.6902	.8326	.7060	.7602
	SE _m	.4356	.3144	.2608	.2147
โดยรวม	α	.7952	.8323	.7933	.8053
	SE _m	.2264	.2363	.2364	.2289

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามตาราง 6 พบว่า ค่าความเชื่อมั่นของคะแนนการทำงานเป็นทีม โดยรวมทุกด้านของพนักงานตำแหน่งผู้บริหาร หัวหน้างาน พนักงานระดับปฏิบัติการ และทั้งหมด มีค่าเท่ากับ .7952, .8323, .7933 และ .8053 ตามลำดับ และมีค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน

ของการวัด (SE_m) เท่ากับ 1411 ถึง .6326 และค่าความเชื่อมั่นของคะแนนการทำงานเป็นทีมในแต่ละองค์ประกอบย่อยมีค่าตั้งแต่ .1109 ถึง .8326 และมีค่าความคาดเคลื่อนมาตรฐานของการวัด (SE_m) มีค่าตั้งแต่ .1225 ถึง .6326 ซึ่งแสดงว่าข้อมูลที่ได้จากการวัดมีความเชื่อมั่นสูง

1.4 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory factor analysis)

การวิเคราะห์ตอนนี้ ผู้วิจัยต้องการศึกษาว่าคะแนนการทำงานเป็นทีมมีองค์ประกอบ 2 องค์ประกอบคือ องค์ประกอบที่ 1 คือ การสร้างทีมงาน มีองค์ประกอบย่อย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ เป้าหมายของทีมงาน วิสัยทัศน์ทีมงาน ภาระงานและทักษะที่จำเป็น รูปแบบพฤติกรรมทางสังคม และการเป็นผู้นำ ส่วนองค์ประกอบที่ 2 กระบวนการทำงานเป็นทีม มีองค์ประกอบย่อย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ การวางแผน การดำเนินงานตามแผน การประสานกิจกรรม ความพึงพอใจของทีมงาน และการประเมินผล โดยการวิเคราะห์ตามลำดับดังนี้

1.4.1 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

การวิเคราะห์ตอนนี้เป็นการวิเคราะห์สถิติพื้นฐานสำหรับการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ผู้วิจัยนำคะแนนการทำงานเป็นทีมของพนักงานมาคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ดังแสดงในตาราง 7

ตาราง 7 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สันขององค์ประกอบการทำงานเป็นทีมของพนักงาน

องค์ประกอบ การทำงานเป็นทีม		องค์ประกอบการทำงานเป็นทีม									
		การสร้างทีมงาน					กระบวนการทำงานเป็นทีม				
		TG	TV	TS	BS	LD	PLN	PER	COR	SAT	EVA
การสร้าง	TG	1.00									
ทีมงาน	TV	.471*	1.00								
(Creating	TS	.378*	.411*	1.00							
A Team)	BS	.493*	.404*	.465*	1.00						
	LD	.667*	.460*	.523*	.736*	1.00					
กระบวนการ	PLN	.098*	.054*	.074*	.089*	.078*	1.00				
การ	PER	.077*	.068*	.067*	.065*	.068*	.468*	1.00			
ทำงาน	COR	.083*	.098*	.148*	.178*	.125*	.432*	.393*	1.00		
เป็นทีม	SAT	.065*	.058*	.069*	.098*	.097*	.411*	.468*	.441*	1.00	
(process)	EVA	.064*	.058*	.082*	.085*	.137*	.363*	.442*	.407*	.401*	1.00

$P < .05$

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามตาราง 7 พบว่า คะแนนการทำงานเป็นทีมของพนักงานทั้ง 10 องค์ประกอบย่อย มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ตั้งแต่ .067 - .736 และมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทุกค่า

1.4.2 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่ 1 (First order)

การวิเคราะห์ห้ตอนนี้ ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่ 1 องค์ประกอบหลักด้านการสร้างทีมงาน ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย 5 องค์ประกอบ คือ เป้าหมายของทีมงาน วิสัยทัศน์ทีมงาน ภาระงานและทักษะที่จำเป็น รูปแบบพฤติกรรมทางสังคม และการเป็นผู้นำหรือไม่ และองค์ประกอบหลักด้านกระบวนการทำงานเป็นทีม ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย 5 องค์ประกอบ คือ การวางแผน การดำเนินงานตามแผน การประสานกิจกรรม ความพึงพอใจของทีมงานและการประเมินผลหรือไม่ ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่ 1 ของการทำงานเป็นทีมครั้งนี้ ผู้วิจัยคำนวณค่าดัชนีความเหมาะสมพอดีของโมเดลแต่ละองค์ประกอบย่อยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และหาค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (b) ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (SE) ตลอดจนทดสอบนัยสำคัญทางสถิติ (t) ของค่าน้ำหนักองค์ประกอบ พร้อมทั้งค่าสัมประสิทธิ์พหุคูณ (R^2) ของคะแนนแต่ละองค์ประกอบย่อย ดังแสดงในตาราง 8

ตาราง 8 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) เชิงยืนยันอันดับที่ 1 โดยใช้โปรแกรม ลิสเรล (n=867)

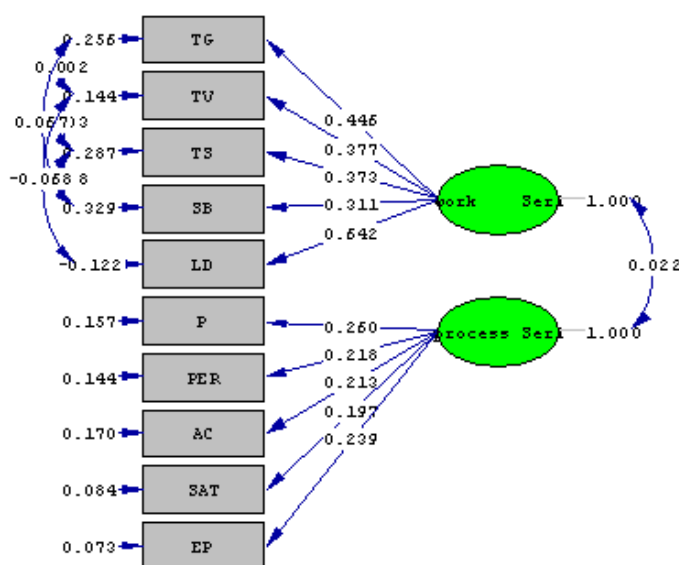
องค์ประกอบการทำงานเป็นทีม	b	SE	t	R^2
<u>องค์ประกอบการสร้างทีมงาน</u>				
1. เป้าหมายของทีมงาน	.49	.020	24.65*	.54
2. วิสัยทัศน์ทีมงาน	.28	.016	17.08*	.27
3. ภาระงานและทักษะที่จำเป็น	.42	.020	21.14*	.41
4. รูปแบบพฤติกรรมทางสังคม	.34	.020	17.24*	.28
5. การเป็นผู้นำ	.58	.013	41.21*	1.18
<u>องค์ประกอบกระบวนการทำงานเป็นทีม</u>				
6. การวางแผน	.26	.018	14.16*	.30
7. การดำเนินงานตามแผน	.22	.017	12.79*	.25
8. การประสานกิจกรรม	.21	.018	11.72*	.21
9. ความพึงพอใจของทีมงาน	.20	.014	14.55*	.32
10. การประเมินผล	.24	.014	17.12*	.44
ผลการทดสอบความเหมาะสม Chi-Square =31.60 df = 24 p= 0.33 GFI = 0.99				
AGFI = 0.99 RMR = 0.0051 CFI = 1.000 RMSEA = 0.010				

P < .05

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามตาราง 8 พบว่า ความเหมาะสมพอดีของโมเดลมีค่า χ^2 เท่ากับ 31.60 ค่านัยสำคัญทางสถิติ (p) เท่ากับ 0.33 ซึ่งไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ จึงสามารถแปลความหมายได้ว่า โมเดลมีความเหมาะสมพอดีกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และเมื่อพิจารณาดัชนีความเหมาะสมพอดีค่าอื่น ๆ ได้แก่ ดัชนีวัดระดับความเหมาะสมพอดี (GFI) มีค่าเท่ากับ 0.99 ดัชนีวัดระดับความเหมาะสมพอดีที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) มีค่าเท่ากับ 0.99 ดัชนีความเหมาะสมพอดีเปรียบเทียบ (CFI) มีค่าเท่ากับ 1.00 ซึ่งมีค่าสูงตามเกณฑ์ แสดงว่าโมเดลมีความเหมาะสมพอดีกับข้อมูลเชิงประจักษ์ อีกทั้งค่าดัชนีรากของกำลังสองเฉลี่ยของเศษ (RMR) มีค่าเท่ากับ 0.0051 และดัชนีรากที่สองของความคลาดเคลื่อนในการประเมินค่า (RMSEA) มีค่าเท่ากับ 0.010 ซึ่งมีค่าต่ำมากใกล้ศูนย์ จากดัชนีดังกล่าว แสดงว่า โมเดลการวิเคราะห์เชิงยืนยันอันดับที่ 1 ของการทำงานเป็นทีมของพนักงาน องค์ประกอบที่ 1 การสร้างทีมงาน ประกอบด้วย เป้าหมายของทีมงาน วิสัยทัศน์ทีมงาน ภาระงานและทักษะที่จำเป็น รูปแบบพฤติกรรมทางสังคม และการเป็นผู้นำ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ 0.28-0.58 องค์ประกอบที่ 2 กระบวนการทำงานเป็นทีม ประกอบด้วย การวางแผน การดำเนินงานตามแผน การประสานกิจกรรม ความพึงพอใจของทีมงาน และการประเมินผล มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ 0.20-0.26

ค่าความเชื่อถือได้ของการวัด (R^2) แต่ละองค์ประกอบย่อย มีค่าตั้งแต่ 0.21 – 1.18 โดยด้านการเป็นผู้นำมีค่าสัมประสิทธิ์พยากรณ์สูงสุด รองลงมา คือ เป้าหมายทีมงาน การประเมินผล ภาระงานและทักษะที่จำเป็น ความพึงพอใจของทีมงาน การวางแผน รูปแบบพฤติกรรมทางสังคม วิสัยทัศน์ทีมงาน การดำเนินงานตามแผน และการประสานกิจกรรมมีค่าสัมประสิทธิ์พยากรณ์ต่ำสุดตามลำดับ

เพื่อให้เห็นความชัดเจน ผู้วิจัยจึงนำเสนอโมเดลวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่ 1 ขององค์ประกอบการทำงานเป็นทีม ดังแสดงในภาพประกอบ 16



Chi-Square=31.60, df=29, P-value=0.33753, RMSEA=0.010

ภาพประกอบ 16 โมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่ 1 ขององค์ประกอบ
การทำงานเป็นทีมของพนักงาน

1.4.3 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่ 2 (Second order)

การวิเคราะห์ตอนนี้ ผู้วิจัยต้องการศึกษาว่า คะแนนการทำงานเป็นทีม ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบหลัก คือ การสร้างทีมงาน และกระบวนการทำงานเป็นทีมหรือไม่ โดยทำการวิเคราะห์ยืนยันองค์ประกอบในอันดับที่ 2 ของการทำงานเป็นทีม ด้วยการคำนวณค่าดัชนีความเหมาะสมพอดีของโมเดลแต่ละองค์ประกอบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผลจากการวิเคราะห์ครั้งที่ 1 ได้ค่า χ^2 เท่ากับ 174.403 ค่านัยสำคัญทางสถิติ (p) เท่ากับ 0.00 ค่าดัชนีความเหมาะสมพอดี (GFI) เท่ากับ 0.965 และค่าความคลาดเคลื่อนเฉลี่ย (RMSEA) เท่ากับ 0.0654 จากค่านัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ 0.00 แสดงว่า โมเดลไม่เหมาะสมพอดีกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้นผู้วิจัยจึงดำเนินการปรับโมเดลใหม่โดยคำนึงถึงความสัมพันธ์กับตัวแปรบางคู่ตามข้อเสนอแนะทางสถิติ โดยพิจารณาค่าดัชนีปรับแต่งโมเดล (Modification indices) ตามวิธีการของโจเรสกอก และซอร์บอม (Joreskog; & Sorbom. 1999 : 21) ซึ่งทำการวิเคราะห์ต่ออีก 2 ครั้ง จึงได้โมเดลที่มีความเหมาะสมพอดีกับคะแนนการทำงานเป็นทีม ดังปรากฏผลในตาราง 9 และคำนวณหาค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (b) ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (SE) และทดสอบนัยสำคัญทางสถิติ (t) ของค่าน้ำหนักองค์ประกอบพร้อมทั้งค่าสัมประสิทธิ์พหุคูณ (R²) ของคะแนนแต่ละองค์ประกอบ ดังแสดงในตาราง 10

ตาราง 9 ค่าดัชนีทดสอบโมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของแบบวัดการทำงานเป็นทีมของพนักงาน

	ค่าดัชนี	เกณฑ์พิจารณา
χ^2	31.000	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ
P	0.3173	< .05
df	28	-
ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์	1.107	< 2.0
ดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (GFI)	0.993	ค่าเข้าใกล้ 1.0
ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแก้แล้ว (AGFI)	0.986	ค่าเข้าใกล้ 1.0
ดัชนีความสอดคล้องเปรียบเทียบ (CFI)	0.999	ค่าเข้าใกล้ 1.0
ดัชนีรากของกำลังสองเฉลี่ยของเศษ (RMR)	0.005	ค่าเข้าใกล้ 0.0
ดัชนีรากที่สองของความคลาดเคลื่อนในการประเมินค่า (RMSEA) (90%)	0.011	ค่าเข้าใกล้ 0.0

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามตาราง 9 พบว่า การทดสอบความเหมาะสมพอดีของโมเดลการทำงานเป็นทีมของพนักงานมีค่า χ^2 เท่ากับ 31.000 ค่านัยสำคัญทางสถิติ (p) เท่ากับ 0.3173 ดังนั้นค่า χ^2 ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งแสดงว่า โมเดลโครงสร้างการทำงานเป็นทีมมีความเหมาะสมพอดีกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ประกอบกับค่า ไค-สแควร์สัมพัทธ์ (Relative chi-square) มีค่าเท่ากับ 1.107 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 2.0 แสดงว่า โมเดลโครงสร้างมีลักษณะเหมาะสมพอดีกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับที่น่าพอใจ (Carmines; & McIver. 1981)

นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังพิจารณาดัชนีความเหมาะสมอื่น ๆ ได้แก่ ดัชนีวัดระดับความเหมาะสมพอดี (GFI) มีค่าเท่ากับ 0.993 ดัชนีวัดระดับความเหมาะสมพอดีที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) มีค่าเท่ากับ 0.986 ดัชนีความเหมาะสมพอดีเปรียบเทียบ (CFI) มีค่าเท่ากับ 0.999 ซึ่งมีค่าสูงตามเกณฑ์ แสดงว่าโมเดลมีความเหมาะสมพอดีกับข้อมูลเชิงประจักษ์ อีกทั้งค่าดัชนีรากของกำลังสองเฉลี่ยของเศษ (RMR) มีค่าเท่ากับ 0.005 และดัชนีรากที่สองของความคลาดเคลื่อนในการประเมินค่า (RMSEA) มีค่าเท่ากับ 0.011 ซึ่งมีค่าต่ำมากใกล้ศูนย์ จากดัชนีดังกล่าว แสดงว่า โมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของการทำงานเป็นทีมของพนักงาน มี 2 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบการสร้างทีมงาน ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบย่อย คือ เป้าหมายของทีมงาน วิสัยทัศน์ทีมงาน ภาระงานและทักษะที่จำเป็น รูปแบบพฤติกรรมทางสังคม และการเป็นผู้นำ องค์ประกอบกระบวนการทำงานเป็นทีม ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบย่อย คือ การวางแผน การดำเนินงานตามแผน การประสานกิจกรรม ความพึงพอใจของทีมงาน และการประเมินผล ซึ่งโมเดลโครงสร้างดังกล่าวมีความเหมาะสมพอดีกับข้อมูลเชิงประจักษ์สามารถวัดองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมของพนักงานได้ 2 องค์ประกอบ

ตาราง 10 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) เชิงยืนยันอันดับที่ 2 โดยใช้
โปรแกรมลิสเรล (n=867)

องค์ประกอบหลัก	b	SE	t	R ²	องค์ประกอบย่อย	b	SE	t	R ²
1.การสร้าง ทีมงาน	0.64	0.043	12.762*	0.557	1. เป้าหมายของทีมงาน	.52	.015	16.993*	.44
					2. วิสัยทัศน์ทีมงาน	.32	.017	19.110*	.26
					3. ภาระงานและทักษะที่จำเป็น	.43	.023	19.154*	.33
					4. รูปแบบพฤติกรรมทางสังคม	.63	.020	18.190*	.23
					5. การเป็นผู้นำ	.75	.044	16.880*	1.47
2.กระบวนการ ทำงานเป็นทีม	0.04	0.049	1.286*	0.004	1. การวางแผน	.26	.009	16.719*	.30
					2. การดำเนินงานตามแผน	.21	.022	9.868*	.25
					3. การประสานกิจกรรม	.22	.023	9.357*	.21
					4. ความพึงพอใจของทีมงาน	.20	.019	10.567*	.32
					5. การประเมินผล	.24	.021	11.190*	.44

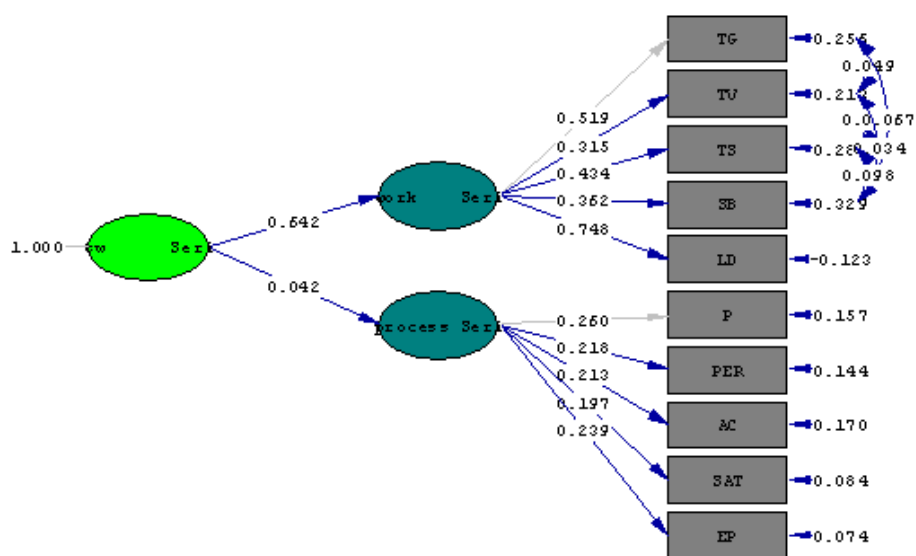
P < .05

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามตาราง 10 พบว่า โมเดลการทำงานเป็นทีมของพนักงานมี
น้ำหนักองค์ประกอบในแต่ละองค์ประกอบหลักมีค่าเป็นบวก และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
ทุกองค์ประกอบ แสดงว่าองค์ประกอบหลักทั้ง 2 องค์ประกอบ เป็นตัวบ่งชี้ที่สำคัญในการพิจารณา
การทำงานเป็นทีมของพนักงาน นอกจากนี้เมื่อพิจารณาในรายละเอียดขององค์ประกอบแล้ว องค์ประกอบ
การสร้างทีมงาน มีค่าน้ำหนักมากที่สุด เท่ากับ 0.64 และองค์ประกอบกระบวนการทำงานเป็นทีม
มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.04 ตามลำดับ ส่วนค่าสัมประสิทธิ์พยากรณ์ (R²) แต่ละองค์ประกอบ มีค่า
ในการวัดในแต่ละองค์ประกอบอยู่ในระดับที่น่าพอใจ

ส่วนองค์ประกอบหลักการสร้างทีมงาน ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบย่อย คือ เป้าหมาย
ของทีมงาน วิสัยทัศน์ทีมงาน ภาระงานและทักษะที่จำเป็น รูปแบบพฤติกรรมทางสังคม และการ
เป็นผู้นำ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ 0.32-0.75 องค์ประกอบที่ 2 กระบวนการทำงานเป็นทีม
ประกอบด้วย การวางแผน การดำเนินงานตามแผน การประสานกิจกรรม ความพึงพอใจของ
ทีมงาน และการประเมินผล มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ 0.20-0.26

ค่าความเชื่อถือได้ของการวัด (R²) แต่ละองค์ประกอบย่อย มีค่าตั้งแต่ 0.21 – 1.47 โดย
ด้านการเป็นผู้นำ มีค่าสัมประสิทธิ์พยากรณ์ได้สูงสุด รองลงมา คือ ด้านเป้าหมายทีมงาน การ
ประเมินผล ภาระงานและทักษะที่จำเป็น ความพึงพอใจของทีมงาน การวางแผน รูปแบบ
พฤติกรรมทางสังคม วิสัยทัศน์ทีมงาน การดำเนินงานตามแผน และการประสานกิจกรรมมีค่า
สัมประสิทธิ์พยากรณ์ต่ำสุดตามลำดับ แสดงให้เห็นว่า องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม มี 2
องค์ประกอบหลัก และ 10 องค์ประกอบย่อย

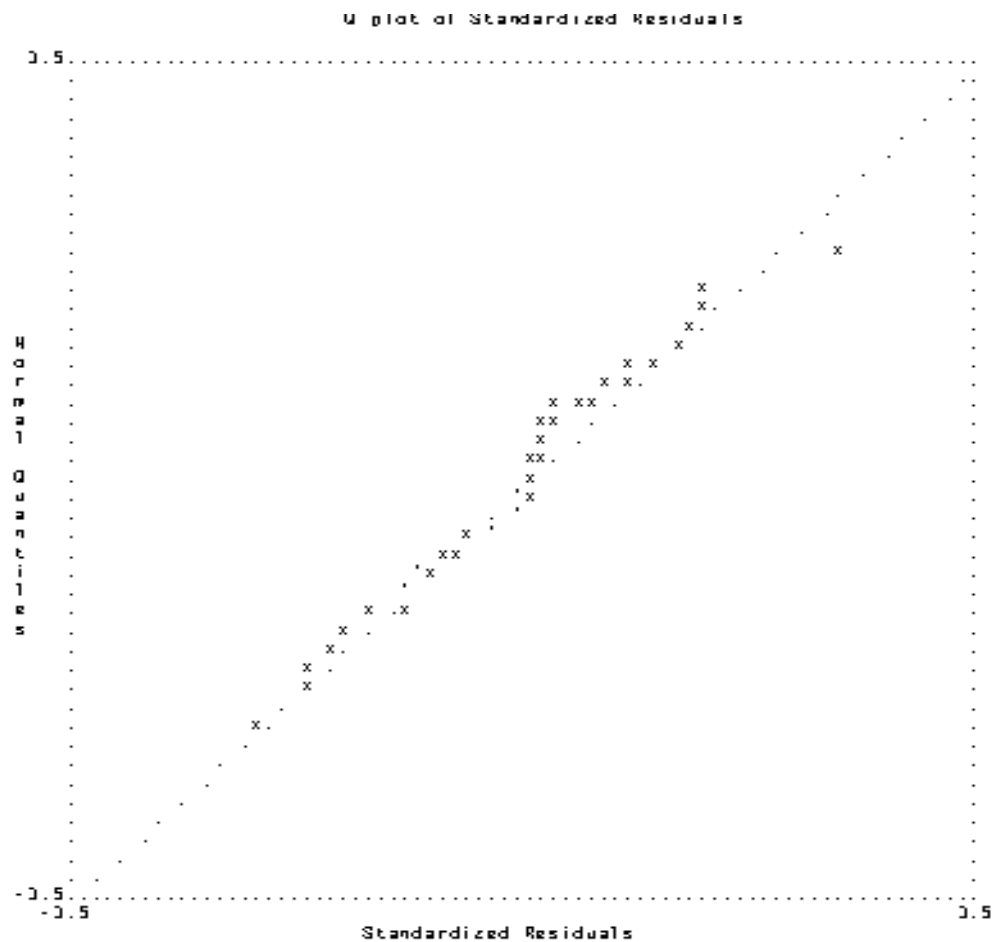
เพื่อให้เห็นความชัดเจนของโมเดลการทำงานเป็นทีมของพนักงาน ผู้วิจัยจึงนำเสนอ โมเดลวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่ 2 ของโมเดลการทำงานเป็นทีมของพนักงาน ดังแสดงในภาพประกอบ 17 และแสดงเส้นกราฟเพื่อแสดงความสัมพันธ์ระหว่างค่าความคลาดเคลื่อนกับค่าควอนไทล์ปกติ (Q-Plot of standardized residuals) ซึ่งจุดใน Q-Plot นี้เป็นจุดตัดกันระหว่างความคลาดเคลื่อนมาตรฐานกับค่าควอนไทล์ปกติ โดยมีเส้นทแยงมุมแสดงให้เห็นถึงความคลาดเอียงที่มีค่าเท่ากับ 1 ดังแสดงในภาพประกอบ 18



Chi-Square=31.00, df=28, P-value=0.31730, RMSEA=0.011

ภาพประกอบ 17 โมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่ 2 (Second order) ขององค์ประกอบการทำงานเป็นทีม

จากภาพประกอบ 17 แสดงให้เห็นเด่นชัด เช่นเดียวกับการวิเคราะห์ข้อมูลในตารางตอนต้นว่า โมเดลการทำงานเป็นทีมของพนักงาน มี 2 องค์ประกอบหลัก คือ องค์ประกอบหลักด้านการสร้างทีมงาน มี 5 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ เป้าหมายของทีมงาน วิสัยทัศน์ทีมงาน ภาระงานและทักษะที่จำเป็น รูปแบบพฤติกรรมทางสังคม และการเป็นผู้นำ องค์ประกอบหลักด้านกระบวนการทำงานเป็นทีม มี 5 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ การวางแผน การดำเนินงานตามแผน การประสานกิจกรรม ความพึงพอใจของทีมงาน และการประเมินผล



ภาพประกอบ 18 กราฟคิวพล็อต (Q-Plot) แสดงความสัมพันธ์ระหว่างความคลาดเคลื่อนกับค่าควอนไทล์ปกติ

จากภาพประกอบ 18 พบว่า เส้นกราฟที่ลากผ่าน x และ * มีความลาดเอียงมากกว่า 1 กล่าวคือ เส้นกราฟมีความชันใกล้เคียงกับเส้นทแยงมุมอันเป็นเกณฑ์เปรียบเทียบ แสดงว่าโมเดลโครงสร้างของผู้วิจัยก่อให้เกิดความคลาดเคลื่อนไม่มากนัก เนื่องจากเส้นกราฟที่ได้มีความใกล้เคียงกับเส้นทแยงมุม ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า โมเดลโครงสร้างการทำงานเป็นทีมมีความเหมาะสมพอดีกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ตอนที่ 2 การสร้างโมเดลการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีมของพนักงาน

2.1 นำเสนอขั้นตอนการสร้างโมเดลการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีมของพนักงาน

ผู้วิจัยได้สร้างโมเดลการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีมของพนักงาน โดยนำกรอบแนวคิดของ เฮอเรนโคล (Herrenkohl, 2004 : 18-165) มาใช้เป็นกรอบแนวคิดในการฝึกอบรมโดยประยุกต์รูปแบบการจัดกิจกรรม โดยใช้แนวคิดทฤษฎีและเทคนิคของการให้คำปรึกษา มาใช้ในการพัฒนาการทำงานเป็นทีม

2.1.1 ขั้นตอนของการฝึกอบรม (Stage of training) ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ดังนี้

2.1.1.1 ขั้นนำ (Initial stage) ในขั้นนี้ถือเป็นขั้นสำคัญสำหรับการเริ่มต้นการฝึกอบรมในแต่ละครั้ง การเริ่มต้นที่ดีควรประกอบด้วยประเด็นสำคัญต่าง ๆ ได้แก่ การสร้างบรรยากาศที่ดี เพื่อให้ผู้เข้าร่วมฝึกอบรมรู้สึกผ่อนคลาย และคุ้นเคยก่อนที่จะเข้าสู่เนื้อหา มีการบอกถึงวัตถุประสงค์ของเนื้อหาในแต่ละเรื่อง หรืออาจใช้กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ หรือเทคนิคการฝึกอบรมอื่น ๆ เพื่อช่วยสร้างแรงจูงใจในการมีส่วนร่วมในเนื้อหาแต่ละเรื่อง

2.1.1.2 ขั้นดำเนินการ (Working stage) เป็นขั้นตอนที่ดำเนินการพัฒนาการทำงานเป็นทีมตามโมเดลการฝึกอบรม โดยผู้นำกลุ่มการฝึกอบรมใช้เทคนิคทางจิตวิทยา และเทคนิคการฝึกอบรมเพื่อสร้างความเข้าใจ ในเนื้อหาแต่ละเรื่อง

2.1.1.3 ขั้นสรุป (Ending stage) ผู้นำกลุ่มการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพจะให้ความสนใจกับการสรุปหรือการยุติการฝึกอบรมในแต่ละครั้ง เพื่อเป็นการประเมินว่าผู้เข้าร่วมการฝึกอบรมเกิดการเรียนรู้ ความเข้าใจในเนื้อหาวิชาการสอนไปอย่างไร และสิ่งที่จะนำไปประยุกต์เพื่อให้เกิดการพัฒนาการทำงานเป็นทีมมีอะไรบ้าง ปัญหา ข้อสงสัยของผู้เข้าร่วมการฝึกอบรม การแลกเปลี่ยนข้อมูล การให้ข้อมูลย้อนกลับระหว่างผู้เข้าร่วมการฝึกอบรม ก็จะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาการทำงานเป็นทีมต่อไป

2.1.2 ระยะเวลาในการฝึกอบรม ในการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีมในครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้การฝึกอบรม เพื่อให้สมาชิกหรือผู้เข้าร่วมการฝึกอบรมเกิดความรู้ ความเข้าใจ และมีแนวทางในการปฏิบัติ เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาการทำงานเป็นทีม โดยมีการฝึกอบรม 4 วัน รวมทั้งสิ้น 24 ชั่วโมง

2.1.3 เนื้อหาและวิธีการในการฝึกอบรม ผู้วิจัยได้กำหนดเนื้อหาการฝึกอบรมตามกรอบแนวคิดขององค์ประกอบการทำงานเป็นทีม และการนำเทคนิคการฝึกอบรม มาใช้เพื่อสร้างบรรยากาศ และแรงจูงใจในการฝึกอบรม โดยใช้เทคนิค ได้แก่ การบรรยายและการสอน (Lecture and teaching) การประเมินตนเอง (Self-assessment) การฝึกสอน (Coaching) การระดมสมอง (Brainstorming) เป็นต้น

นอกจากนี้ ผู้วิจัยได้นำทฤษฎีและเทคนิคการให้คำปรึกษา ตลอดจนนำหลักการและ

เทคนิคต่าง ๆ ทางด้านจิตวิทยามาประยุกต์ใช้ในโมเดลการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีมของพนักงานในแต่ละครั้ง ดังนี้

ครั้งที่ 1 การสร้างสัมพันธภาพและการชี้แจงวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีม

ผู้วิจัยประยุกต์ใช้ผู้วิจัยใช้เทคนิคตามทฤษฎีการให้คำปรึกษากลุ่มแบบยึดบุคคลเป็นศูนย์กลาง ได้แก่ เทคนิคการฟังอย่างตั้งใจ เทคนิคการยอมรับอย่างไม่มีเงื่อนไข เพื่อเอื้ออำนวยให้สมาชิกกลุ่มรู้สึกปลอดภัย ไว้วางใจและสามารถเปิดรับประสบการณ์ใหม่ ๆ

นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังใช้กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ คือ ต้นไม้แห่งความคาดหวัง เพื่อให้สมาชิกกลุ่มตั้งเป้าหมายของตนเองในการพัฒนาการทำงานเป็นทีม

ครั้งที่ 2 การพัฒนาการทำงานเป็นทีมด้านเป้าหมายของทีมงาน

ผู้วิจัยใช้ เทคนิคการกำหนดเป้าหมายตามแนวคิดของทฤษฎีการให้คำปรึกษาแบบมุ่งเน้นคำตอบ (Solution – focused counseling theory) (Davis; & Osborn. 2000 : 64-66) เพื่อให้การกำหนดเป้าหมายในการทำงานเป็นทีมนี้มีหลักการและเทคนิคมากขึ้น

นอกจากนี้ผู้วิจัยใช้เทคนิคทางจิตวิทยา คือ เทคนิคการสอน เทคนิคการฟังอย่างตั้งใจ เทคนิคการถาม มาใช้ในการพัฒนาการทำงานเป็นทีมด้านการกำหนดเป้าหมายการทำงานเป็นทีม

ครั้งที่ 3 การพัฒนาการทำงานเป็นทีมด้านวิสัยทัศน์ของทีมงาน

ผู้วิจัยใช้เทคนิคการฟังอย่างตั้งใจ(Active listening) เทคนิคการยอมรับอย่างไม่มีเงื่อนไข (Unconditional positive regard) ตามแนวคิดทฤษฎีการให้คำปรึกษากลุ่มแบบยึดบุคคลเป็นศูนย์กลาง (Person centered group counseling theory) มาใช้ในการพัฒนาการทำงานเป็นทีมด้านการวิสัยทัศน์ของทีมงาน

นอกจากนี้ผู้วิจัยใช้เทคนิคทางจิตวิทยา คือ แผนที่ความคิด (Mind map) พัฒนาแนวคิดจากทฤษฎี และคลาสเทลลูชี (Throop; & Castellucci. 1999 : 62)

ครั้งที่ 4 การพัฒนาการทำงานเป็นทีมด้านภาระงานและทักษะที่จำเป็น

ผู้วิจัยใช้ทักษะการตัดสินใจแบบวิธีการวิเคราะห์ข้อดีและข้อเสีย (Cost– benefit approach) ของการตัดสินใจ บนพื้นฐานทฤษฎีการให้คำปรึกษาที่เน้นความคิด (A Cognitive counseling theory) ซึ่งพัฒนาจากนีลัน และไดรเดน (Neenan; & Dryden. 2002 : 128 – 131)

นอกจากนี้ผู้วิจัยใช้เทคนิคทางจิตวิทยา ได้แก่ เทคนิคการแสดงบทบาทสมมติ (Role playing) เทคนิคการสอน (Teaching) เกี่ยวกับการแก้ปัญหาที่พัฒนาจากแนวคิด นีลัน และไดรเดน (Neenan; & Dryden. 2002 : 33 – 39) และเทคนิคการเผชิญความขัดแย้ง (Confronting a conflict) เพื่อแก้ปัญหาความขัดแย้ง (Resolve a conflict) โดยใช้ตามแนวคิดของทอมสัน (Thompson. 2003 : 313)

ครั้งที่ 5 การพัฒนาการทำงานเป็นทีมด้านรูปแบบพฤติกรรมทางสังคม

ผู้วิจัยใช้เทคนิคตัวแบบ ตามแนวคิดทฤษฎีการให้คำปรึกษากลุ่มแบบพฤติกรรมนิยม เพื่อให้สมาชิกเห็นตัวแบบการในการสื่อสาร และใช้เทคนิค I Statement ของทฤษฎีการให้คำปรึกษากลุ่มแบบยึดบุคคลเป็นศูนย์กลาง (Person – centered group counseling theory) เพื่อให้ความรู้สึกถึงการแสดงความรู้สึกอย่างแท้จริง โดยพัฒนาแนวคิดจาก ทอมสัน (Thompson. 2003 : 283)

นอกจากนี้ผู้วิจัยใช้การฝึกอบรม ได้แก่ การระดมสมอง การสื่อสารที่ดีด้วยกิจกรรมกล่องของขวัญ

ครั้งที่ 6 การพัฒนาการทำงานเป็นทีมด้านการเป็นผู้นำ

ผู้วิจัยใช้เทคนิคตัวแบบ (Modeling) ตามทฤษฎีการให้คำปรึกษากลุ่มแบบพฤติกรรมนิยม เพื่อให้สมาชิกเกิดการเรียนรู้ผู้นำที่สนใจ และเป็นตัวแบบในการทำงาน

นอกจากนี้ผู้วิจัยใช้เทคนิคทางจิตวิทยา ได้แก่ แบบประเมินตนเองเกี่ยวกับความเป็นผู้นำให้กับสมาชิกได้ประเมินตนเอง (Self – assessment) พัฒนาแบบประเมินตนเองจากอัลัน และจอห์น (Alan; & John. 2001) การระดมสมอง (Brainstorming) การสอน และกิจกรรมการทดสอบจุดแข็ง โดยพัฒนาแนวคิดกิจกรรมจากทอมสัน (Thompson. 2003 : 56)

ครั้งที่ 7 การพัฒนาการทำงานเป็นทีมด้านการวางแผนและดำเนินการตามแผน

ผู้วิจัยใช้ทฤษฎีการให้คำปรึกษากลุ่มแบบเผชิญความจริง (Reality group counseling theory) โดยนำเทคนิค WDEP (Corey. 2005 : 325-328)

นอกจากนี้ ผู้วิจัยใช้เทคนิคทางจิตวิทยา ได้แก่ เทคนิคการสอน (Teaching) เทคนิคการระดมสมอง เทคนิคการให้ข้อมูลย้อนกลับ และเทคนิคการให้กำลังใจ

ครั้งที่ 8 การพัฒนาการทำงานเป็นทีมด้านการประสานกิจกรรมการทำงาน

ผู้วิจัยใช้ทฤษฎีการให้คำปรึกษากลุ่มแบบการวิเคราะห์สัมพันธ์ภาพ (Transactional analysis group counseling theory) โดยให้เทคนิคการสื่อสารสัมพันธ์ และ ทฤษฎีการให้คำปรึกษาที่เน้นความคิด (Cognitive counseling theory) โดยให้รู้จักการมองมุมใหม่ (Reframing)

นอกจากนี้ ผู้วิจัยใช้เทคนิคทางจิตวิทยา ได้แก่ เทคนิคการสอน (Teaching) และการระดมสมอง

ครั้งที่ 9 การพัฒนาการทำงานเป็นทีมในด้านความพึงพอใจของทีมงาน

ผู้วิจัยใช้เทคนิคการจิตนาการตามแนวคิดทฤษฎีการให้คำปรึกษากลุ่มแบบเกสตัลท์ (Gestalt counseling theory)

นอกจากนี้ ผู้วิจัยใช้เทคนิคทางจิตวิทยา ได้แก่ เทคนิคการสอน (Teaching) และระดมสมอง

ครั้งที่ 10 การพัฒนาการทำงานเป็นทีมด้านการประเมินผล

ผู้วิจัยใช้เทคนิคทางจิตวิทยา ได้แก่ กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ เพื่อให้สมาชิกได้เรียนรู้จากการปฏิบัติจริง และเทคนิคการประเมินผลผลิตและกระบวนการ (Evaluating products and process) ตามแนวคิดของ เฮอเรนโคล (Herrenkohl. 2004 : 165)

ครั้งที่ 11 การพัฒนาการทำงานเป็นทีม และการยุติการฝึกอบรม

ผู้วิจัยใช้เทคนิคทางจิตวิทยา ได้แก่ การอภิปราย การให้ข้อมูลย้อนกลับ การสอน การถาม เพื่อให้สมาชิกเกิดความรู้ในเรื่องการทำงานเป็นทีม และใช้เทคนิคการเสริมแรงตามทฤษฎีการให้คำปรึกษาแบบพฤติกรรมนิยม เพื่อให้สมาชิกมีกำลังใจในการปรับปรุงตนเองเพื่อให้เกิดการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ

หลังจากสร้างโมเดลการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีมของพนักงาน ผู้วิจัยได้นำโมเดลไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน ได้แก่ รองศาสตราจารย์ ดร. สุทรินันท์ พรหมสุวรรณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. นันทนา วงษ์อินทร์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชุศรี เลิศรัตนเดชากุล ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พาสนา จุลรัตน์ และ ดร. วันเพ็ญ สมภพรุ่งโรจน์ ตรวจสอบและพิจารณาความถูกต้องของความสอดคล้องทั้งในด้านเนื้อหา แนวคิด ทฤษฎี เทคนิค วัตถุประสงค์ วิธีดำเนินการ และการประเมินผลในการฝึกอบรม ซึ่งมีค่าดัชนีความสอดคล้อง อยู่ระหว่าง 0.80 – 1.00 จากนั้นผู้วิจัยนำโมเดลการฝึกอบรมที่ได้รับการตรวจสอบแล้วไปปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ และนำไปทดลองใช้ (Tryout) กับพนักงานที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง แต่มีความคล้ายคลึงกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 12 คน ทดลองใช้ 4 เรื่อง เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมเกี่ยวกับลำดับขั้นตอน ระยะเวลา และเนื้อหาต่าง ๆ ของโมเดลการฝึกอบรม

โมเดลการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีมทั้ง 2 องค์ประกอบ ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย 10 ด้าน ซึ่งเป็นโมเดลที่ดำเนินการโดยการฝึกอบรม 4 วัน รวม 24 ชั่วโมง โดยรายละเอียดของโมเดลการฝึกอบรมดังแสดงในภาคผนวก ง

2.2 สรุปทฤษฎีและเทคนิคการที่ใช้ในการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีมของพนักงาน

ในตอนนี้ ผู้วิจัยนำข้อมูลมาสรุปกระบวนการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีมของพนักงาน เพื่อให้เห็นความชัดเจนของทฤษฎี แนวคิด และเทคนิคของการให้คำปรึกษา ตลอดจนแนวคิดและเทคนิคทางด้านจิตวิทยาที่นำมาใช้ในการพัฒนาการทำงานเป็นทีมแต่ละองค์ประกอบ ดังแสดงในตาราง 11

ตาราง 11 สรุปทฤษฎีและเทคนิคการให้คำปรึกษา และเทคนิคต่าง ๆ ทางด้านจิตวิทยาที่นำมาใช้ในการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีมของพนักงาน

การทำงานเป็นทีม	ทฤษฎี การให้คำปรึกษา	เทคนิคทางจิตวิทยา และการให้คำปรึกษา
เรื่องที่ 1 การสร้างสัมพันธภาพ และชี้แจงวัตถุประสงค์ การฝึกอบรม	1. ทฤษฎีการให้คำปรึกษากลุ่ม แบบยึดบุคคลเป็นศูนย์กลาง	1.1 การฟังอย่างตั้งใจ 1.2 การยอมรับอย่าง ไม่มีเงื่อนไข
	2. เทคนิคทางจิตวิทยา	ต้นไม้แห่งความหวัง
เรื่องที่ 2 เป้าหมายทีมงาน	1.ทฤษฎีการให้คำปรึกษากลุ่ม แบบมุ่งเน้นคำตอบ	การกำหนดเป้าหมาย
	2. เทคนิคทางจิตวิทยา	2.1 การถาม 2.2 การฟังอย่างตั้งใจ 2.3 การสอน
การสร้างทีมงาน (เรื่องที่ 2-6)	เรื่องที่ 3 วิสัยทัศน์ทีมงาน	1. ทฤษฎีการให้คำปรึกษากลุ่ม แบบยึดบุคคลเป็นศูนย์กลาง
		1.1 การยอมรับอย่าง ไม่มีเงื่อนไข 1.2 การฟังอย่างตั้งใจ
	2. เทคนิคทางจิตวิทยา	แผนที่ความคิด
	เรื่องที่ 4 ภาระงานและ ทักษะที่จำเป็น	1. ทฤษฎีการให้คำปรึกษา ที่เน้นความคิด
		วิเคราะห์ข้อดีและ ข้อเสียของการตัดสินใจ
	2. เทคนิคทางจิตวิทยา	2.1 การระดมสมอง 2.2 การสอน 2.3 การเผชิญความ ขัดแย้ง 2.4 บทบาทสมมติ 2.5 ทักษะการแก้ปัญหา
	เรื่องที่ 5 รูปแบบพฤติกรรม ทางสังคม	1. ทฤษฎีการให้คำปรึกษากลุ่ม แบบยึดบุคคลเป็นศูนย์กลาง
		I statement

ตาราง 11 (ต่อ)

การทำงานเป็นทีม		ทฤษฎี การให้คำปรึกษา	เทคนิคทางจิตวิทยา และการให้คำปรึกษา
เรื่องที่ 6 การเป็นผู้นำ		2. ทฤษฎีการให้คำปรึกษากลุ่ม แบบพฤติกรรมนิยม	ตัวแบบ
		3. เทคนิคทางจิตวิทยา	3.1 การระดมสมอง 3.2 กล้องของขวัญ
		1. ทฤษฎีการให้คำปรึกษากลุ่ม แบบพฤติกรรมนิยม	การใช้ตัวแบบ
		2. เทคนิคทางจิตวิทยา	2.1 การระดมสมอง 2.2 การประเมินตนเอง 2.3 การทดสอบจุดแข็ง จุดอ่อน 2.4 การสอน
กระบวนการทำงาน เป็นทีม (เรื่องที่ 7-10)	เรื่องที่ 7 การวางแผนและ ดำเนินงานตาม แผน	1. ทฤษฎีการให้คำปรึกษากลุ่ม แบบเผชิญความจริง	WDEP
		2. เทคนิคทางจิตวิทยา	2.1 การสอน 2.2 การระดมสมอง 2.3 การให้ข้อมูลย้อน กลับ 2.4 การให้กำลังใจ
		1. ทฤษฎีการให้คำปรึกษากลุ่ม แบบการวิเคราะห์สัมพันธภาพ	การสื่อสารสัมพันธ
		2. ทฤษฎีการให้คำปรึกษา ที่เน้นความคิด	การมองมุมใหม่
	เรื่องที่ 8 การประสาน กิจกรรม	3. เทคนิคทางจิตวิทยา	3.1 การสอน 3.2 การระดมสมอง
		1. ทฤษฎีการให้คำปรึกษากลุ่ม แบบเกสตัลท์	การจินตนาการ
	เรื่องที่ 9 ความพึงพอใจ ของทีมงาน		

ตาราง 11 (ต่อ)

การทำงานเป็นทีม		ทฤษฎี การให้คำปรึกษา	เทคนิคทางจิตวิทยา และการให้คำปรึกษา
		2. เทคนิคทางจิตวิทยา	2.1 การสอน 2.2 การระดมสมอง
ยุดิการฝึกอบรม	เรื่องที่ 10 การประเมินผล	1. เทคนิคทางจิตวิทยา	1.1 การประเมินผลและ กระบวนการ 1.2 การระดมสมอง 1.3 การสอน 1.4 เกม
	เรื่องที่ 11 สรุปการพัฒนา การทำงานเป็น ทีมและยุดิ การฝึกอบรม	1. ทฤษฎีการให้คำปรึกษา แบบพฤติกรรมนิยม 2. เทคนิคทางจิตวิทยา	การเสริมแรง 2.1 การอภิปราย 2.2 การให้ข้อมูลย้อน กลับ 2.3 การถาม 2.4 การสอน

ผลการวิเคราะห์ตามตาราง 11 พบว่า ในการพัฒนาองค์ประกอบการสร้างทีมงาน มี 5 ด้าน ได้แก่ เป้าหมายทีมงาน วิสัยทัศน์ทีมงาน ภาระงานและทักษะที่จำเป็น รูปแบบพฤติกรรมทางสังคม และการเป็นผู้นำ โดยใช้ทฤษฎีการให้คำปรึกษากลุ่มแบบยึดบุคคลเป็นศูนย์กลาง ทฤษฎีการให้คำปรึกษาแบบมุ่งเน้นคำตอบ ทฤษฎีการให้คำปรึกษาที่เน้นความคิด พฤติกรรม และทฤษฎีการให้คำปรึกษากลุ่มแบบพฤติกรรมนิยม ใช้เทคนิคการฟังอย่างตั้งใจ เทคนิคการยอมรับอย่างไม่เงื่อนไข เทคนิค I Statement เทคนิคการใช้คำถามปลายเปิด เทคนิควิเคราะห์ข้อดีและข้อเสีย เทคนิคการใช้ตัวแบบ และใช้เทคนิคทางจิตวิทยา ได้แก่ ต้นไม้แห่งความหวัง เทคนิคการสอน เทคนิคการระดมสมอง เทคนิคการเผชิญความขัดแย้ง และแผนที่ความคิด

การพัฒนาองค์ประกอบกระบวนการทำงานเป็นทีม มี 5 ด้าน ได้แก่ การวางแผน การดำเนินงานตามแผน การประสานกิจกรรม ความพึงพอใจของทีมงาน และการประเมินผล ใช้ทฤษฎีการให้คำปรึกษาแบบเผชิญความจริง ทฤษฎีการให้คำปรึกษากลุ่มแบบการวิเคราะห์สัมพันธภาพ ทฤษฎีการให้คำปรึกษากลุ่มแบบเกสตัลท์ และทฤษฎีการให้คำปรึกษากลุ่มแบบพฤติกรรมนิยม ใช้เทคนิค WDEP เทคนิคการสื่อสารสัมพันธ์ เทคนิคการจินตนาการ และเทคนิคการเสริมแรง ใช้

เทคนิคทางจิตวิทยา ได้แก่ เทคนิคการระดมสมอง เทคนิคการถาม เทคนิคอภิปราย เทคนิคการให้ข้อมูลย้อนกลับ

ตอนที่ 3 ค่าสถิติพื้นฐานและการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยคะแนนการทำงานเป็นทีม ก่อนการทดลอง หลังการทดลอง และหลังการติดตามผลของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม

3.1 ค่าสถิติพื้นฐานของข้อมูลพื้นฐานด้านเพศ ตำแหน่งงานของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม

การวิเคราะห์ตอนนี้ ผู้วิจัยนำข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง มาจำแนกตามเพศ และตำแหน่งงาน ดังแสดงในตาราง 12

ตาราง 12 จำนวน ร้อยละข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ข้อมูลทั่วไป	กลุ่มทดลอง	กลุ่มควบคุม	รวม
เพศ			
ชาย	10	10	20
หญิง	2	2	4
รวม	12	12	24
ตำแหน่งงาน			
ผู้บริหาร	2	2	4
หัวหน้างาน	3	3	6
พนักงานระดับปฏิบัติการ	7	7	14
รวม	12	12	24

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามตาราง 12 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาครั้งนี้มีทั้งหมด 24 คน แบ่งเป็นกลุ่มทดลอง และกลุ่มควบคุม กลุ่มละ 12 คน ประกอบด้วยเพศชาย 10 คน เพศหญิง 2 คนในแต่ละกลุ่ม ส่วนตำแหน่งงานของกลุ่มตัวอย่าง พบว่า กลุ่มทดลอง มีผู้บริหาร 2 คน หัวหน้างาน 3 คน และพนักงานปฏิบัติ 7 คน รวม 12 คน ส่วนกลุ่มควบคุมมีผู้บริหาร 2 คน หัวหน้างาน 3 คน และพนักงานระดับปฏิบัติการ 7 คน รวม 12 คน

3.2 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการทำงานเป็นทีมรายด้านและโดยรวมของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม ก่อนการทดลอง หลังการทดลอง และหลังการติดตามผล

การวิเคราะห์ข้อมูลตอนนี้ ผู้วิจัยนำคะแนนก่อนการทดลอง หลังการทดลอง และหลังการติดตามผล ของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม มาหาค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ดังแสดงในตาราง 13

ตาราง 13 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการทำงานเป็นทีมรายด้านและโดยรวม ก่อนการทดลอง หลังการทดลอง และหลังการติดตามผล ของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม

องค์ประกอบ	ก่อนการทดลอง			หลังการทดลอง			หลังการติดตามผล		
	M	SD	แปลผล	M	SD	แปลผล	M	SD	แปลผล
กลุ่มทดลอง									
1. การสร้างทีมงาน (Creating A team)	3.102	.243	ปานกลาง	3.774	.331	สูง	3.883	.340	สูง
1.1 เป้าหมายของทีมงาน (TG)	2.958	.509	ปานกลาง	3.918	.577	สูง	3.750	.534	สูง
1.2 วิสัยทัศน์ทีมงาน (TV)	2.972	.577	ปานกลาง	3.500	.482	ปานกลาง	3.748	.312	สูง
1.3 ภาระงานและทักษะที่จำเป็น (TS)	3.333	.547	ปานกลาง	4.083	.357	สูง	3.881	.571	สูง
1.4 รูปแบบพฤติกรรมทางสังคม (S)	3.119	.354	ปานกลาง	3.595	.426	สูง	3.995	.316	สูง
1.5 การเป็นผู้นำ (LD)	3.153	.359	ปานกลาง	3.778	.782	สูง	4.042	.390	สูง
2. กระบวนการทำงานเป็นทีม(Process)	3.596	.084	สูง	3.840	.091	สูง	3.730	.124	สูง
2.1 การวางแผน (PAN)	3.500	.160	ปานกลาง	3.801	.266	สูง	3.679	.221	สูง
2.2 การดำเนินงานตามแผน (PER)	3.548	.147	สูง	3.810	.226	สูง	3.750	.726	สูง
2.3 การประสานกิจกรรม (COR)	3.681	.166	สูง	3.863	.152	สูง	3.744	.242	สูง
2.4 ความพึงพอใจของทีมงาน (SAT)	3.607	.194	สูง	3.854	.216	สูง	3.760	.223	สูง
2.5 การประเมินผล (EVA)	3.646	.243	สูง	3.873	.181	สูง	3.716	.151	สูง
การทำงานเป็นทีมโดยรวม (TW)	3.352	.110	ปานกลาง	3.823	.153	สูง	3.723	.148	สูง

ตาราง 13 (ต่อ)

องค์ประกอบ	ก่อนการทดลอง			หลังการทดลอง			หลังการติดตามผล		
	M	SD	แปลผล	M	SD	แปลผล	M	SD	แปลผล
กลุ่มควบคุม									
1. การสร้างทีมงาน (Creating a team)	3.183	.189	ปานกลาง	3.178	.208	ปานกลาง	3.180	.154	ปานกลาง
1.1 เป้าหมายของทีมงาน (TG)	3.417	.567	ปานกลาง	3.167	.431	ปานกลาง	3.208	.621	ปานกลาง
1.2 วิสัยทัศน์ทีมงาน (TV)	2.972	.264	ปานกลาง	2.833	.522	ปานกลาง	3.056	.312	ปานกลาง
1.3 ภาระงานและทักษะที่จำเป็น (TS)	3.104	.538	ปานกลาง	3.146	.328	ปานกลาง	3.396	.527	ปานกลาง
1.4 รูปแบบพฤติกรรมทางสังคม (S)	3.119	.257	ปานกลาง	3.024	.349	ปานกลาง	2.905	.372	ปานกลาง
1.5 การเป็นผู้นำ (LD)	3.306	.317	ปานกลาง	3.111	.217	ปานกลาง	3.069	.321	ปานกลาง
2. กระบวนการทำงานเป็นทีม(Process)	3.559	.118	สูง	3.208	.149	ปานกลาง	3.656	.074	สูง
2.1 การวางแผน (PAN)	3.517	.180	สูง	3.633	.281	สูง	3.467	.130	ปานกลาง
2.2 การดำเนินงานตามแผน (PER)	3.548	.285	สูง	3.470	.190	สูง	3.639	.223	สูง
2.3 การประสานกิจกรรม (COR)	3.514	.241	สูง	3.667	.355	สูง	3.595	.159	สูง
2.4 ความพึงพอใจของทีมงาน (SAT)	3.631	.127	สูง	3.679	.163	สูง	3.581	.263	สูง
2.5 การประเมินผล (EVA)	3.583	.234	สูง	3.667	.252	สูง	3.792	.134	สูง
การทำงานเป็นทีมโดยรวม (TW)	3.371	.102	ปานกลาง	3.193	.083	ปานกลาง	3.363	.875	ปานกลาง

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามตาราง 13 พบว่า กลุ่มทดลองมีคะแนนเฉลี่ยการทำงานเป็นทีมโดยรวมก่อนการทดลอง เท่ากับ 3.351 และอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนหลังการทดลอง และหลังการติดตามผลมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.823 และ 3.723 และอยู่ในระดับสูง ส่วนกลุ่มควบคุมมีคะแนนเฉลี่ยการทำงานเป็นทีมโดยรวมก่อนการทดลอง หลังการทดลอง และหลังการติดตามผล เท่ากับ 3.371, 3.193 และ 3.363 ตามลำดับ และอยู่ในระดับปานกลาง

3.3 การเปรียบเทียบการทำงานเป็นทีมของพนักงาน

การวิเคราะห์ข้อมูลตอนนี้ ผู้วิจัยทำการเปรียบเทียบคะแนนการทำงานเป็นทีมโดยรวม และรายองค์ประกอบที่ได้จากผลการวัดซ้ำ คือ ผลจากการวัดก่อนการทดลอง หลังการทดลอง และหลังการติดตามผลของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม ดังนี้

3.3.1 การเปรียบเทียบการทำงานเป็นทีมของพนักงานโดยรวม

1) การเปรียบเทียบการทำงานเป็นทีมโดยรวมจากผลการวัดซ้ำระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม

การวิเคราะห์ตอนนี้ ผู้วิจัยนำคะแนนการทำงานเป็นทีมโดยรวมที่ได้จากการวัดซ้ำของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมมาวิเคราะห์ความแปรปรวนโดยใช้สถิติ Two way repeated measure ANOVA และทำการตรวจสอบค่า Sphericity ด้วยวิธีการ Mauchly's test ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.806 มีนัยสำคัญทางสถิติ เท่ากับ 0.103 ซึ่งไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ จึงสรุปได้ว่ามีความแปรปรวนในลักษณะ Compound symmetry ดังนั้นการอ่านผลจึงสามารถอ่านผลได้ทั้งในตาราง Multivariate test และ Test of within effect ซึ่งผู้วิจัยได้อ่านผลจากตาราง Test of within effect โดยพิจารณาค่า F จาก Sphericity assumed ดังแสดงผลในตาราง 14

ตาราง 14 การเปรียบเทียบการทำงานเป็นทีมโดยรวมจากการวัดซ้ำของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม

แหล่งความแปรปรวน	Sum of Squares	df	Mean Squares	F	P
ระหว่างกลุ่ม					
กลุ่มทดลอง-กลุ่มควบคุม	1.888	1	1.88	57.296*	0.000
ความคลาดเคลื่อน	.723	22	.033		
ภายในกลุ่ม					
ผลการวัดก่อน หลัง และติดตามผล	.447	2	.223	.6052*	0.000
ปฏิสัมพันธ์ของกลุ่มกับผลการวัดก่อน					
หลัง และติดตามผล	1.277	2	.638	17.290*	0.000
ความคลาดเคลื่อน	1.624	44	.037		

*p< .05

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามตาราง 14 พบว่า ผลการวัดคะแนนการทำงานเป็นทีมโดยรวมจากการวัดซ้ำ ของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกันต่อคะแนนการทำงานเป็นทีมโดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($F = 17.209$ $p = 0.000$) แสดงว่าคะแนนที่ได้จากการวัดการทำงานเป็นทีมของพนักงานโดยรวมจากการวัดซ้ำของกลุ่มทดลอง

และกลุ่มควบคุมมีความแตกต่างกัน จากผลดังกล่าวผู้วิจัยจึงไม่แปลความหมายผลหลัก (Main effect) ของกลุ่มทดลอง และผลที่ได้จากการวัดซ้ำ แต่ทำการวิเคราะห์ผลเฉพาะกลุ่ม (Simple effect) ต่อไป

2) การวิเคราะห์ผลเฉพาะกลุ่ม (Simple effect)

การวิเคราะห์ตอนนี้ ผู้วิจัยนำผลที่ได้จากการวัดซ้ำในแต่ละครั้งมาทดสอบความแตกต่างโดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียวแบบวัดซ้ำ (One way repeated measure ANOVA) ที่ละกลุ่ม และเปรียบเทียบรายคู่ด้วยวิธีการ Bonferroni เพื่อดูว่าคู่ใดที่มีความแตกต่างกัน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังแสดงในตาราง 15 – 16

ตาราง 15 การเปรียบเทียบการทำงานเป็นทีมโดยรวมที่ได้จากผลการวัดซ้ำของกลุ่มทดลอง และกลุ่มควบคุม

กลุ่ม	แหล่งความแปรปรวน	Sum of Squares	df	Mean Squares	F	P
กลุ่มทดลอง	ผลการวัดก่อน หลัง และติดตามผล	1.481	2	.741	21.422*	0.000
	ความคลาดเคลื่อน	.761	22	.035		
กลุ่มควบคุม	ผลการวัดก่อน หลัง และติดตามผล	.242	2	.121	3.084	0.066
	ความคลาดเคลื่อน	.864	22	.039		

* $p < .05$

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามตาราง 15 พบว่าค่าเฉลี่ยคะแนนการทำงานเป็นทีมของพนักงานโดยรวมที่ได้จากผลการวัดซ้ำในกลุ่มทดลอง มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($F = 21.422$ $p = 0.000$) ส่วนในกลุ่มควบคุมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

แสดงว่า ในกลุ่มทดลองมีคะแนนการทำงานเป็นทีมโดยรวมจากผลการวัดซ้ำ มีความแตกต่างกันอย่างน้อย 1 คู่ ส่วนในกลุ่มควบคุมไม่พบความแตกต่าง

3) การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ ด้วยวิธีการ Bonferroni

การวิเคราะห์ตอนนี้ ผู้วิจัยนำผลคะแนนการทำงานเป็นทีมโดยรวมจากผลการวัดซ้ำของกลุ่มทดลองมาวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ ด้วยวิธีการ Bonferroni ดังแสดงผลในตาราง 16

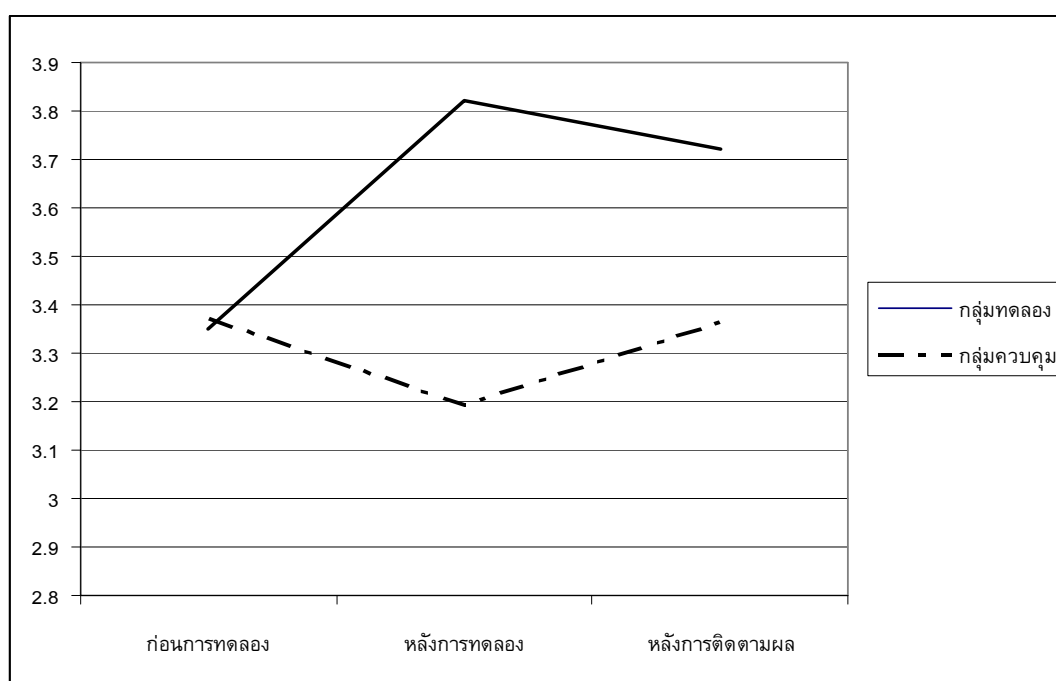
ตาราง 16 การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ของค่าเฉลี่ยคะแนนการทำงานเป็นทีมของพนักงานโดยรวมที่ได้จากผลการวัดซ้ำภายในกลุ่มทดลองด้วยวิธีการ Bonferroni

กลุ่ม	ระยะการทดลอง		Mean Difference	Std. Error	p
กลุ่มทดลอง	หลังการทดลอง	ก่อนการทดลอง	0.472*	0.041	0.000
	หลังติดตามผล	ก่อนการทดลอง	0.371*	0.078	0.000
	หลังติดตามผล	หลังการทดลอง	0.100	0.098	0.983

* $p < .05$

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามตาราง 16 พบว่า ค่าเฉลี่ยคะแนนการทำงานเป็นทีมของพนักงานกลุ่มทดลองโดยรวมหลังการทดลอง และหลังติดตามผล แตกต่างจากก่อนการทดลองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่หลังการทดลอง และหลังติดตามผลแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่า การทดลองโดยการฝึกอบรมส่งผลต่อการพัฒนาการทำงานเป็นทีมโดยรวมของพนักงานให้ดีขึ้น และมีความคงทนของผลการฝึกอบรมอยู่จนถึงหลังติดตามผล

เพื่อให้เห็นการเปรียบเทียบที่ชัดเจน ผู้วิจัยได้แสดงเส้นภาพการเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยการทำงานเป็นทีมโดยรวมของพนักงานจากผลการวัดซ้ำในกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม ดังแสดงในภาพประกอบ 19



ภาพประกอบ 19 เส้นภาพการเปลี่ยนแปลงคะแนนเฉลี่ยการทำงานเป็นทีมโดยรวมของพนักงานในกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม

3.3.2 การเปรียบเทียบการทำงานเป็นทีมของพนักงานเป็นรายองค์ประกอบของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม ดังนี้

1) การเปรียบเทียบการทำงานเป็นทีมรายองค์ประกอบจากผลการวัดซ้ำ คือ ผลการวัดก่อนการทดลอง หลังการทดลอง และหลังการติดตามผล ระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม

การวิเคราะห์ตอนนี้ ผู้วิจัยนำคะแนนการทำงานเป็นทีมของพนักงานรายองค์ประกอบจากการวัดซ้ำของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมมาเปรียบเทียบกันโดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบวัดซ้ำชนิดสามทาง (The three – factor mixed ANOVA) แบบ One between and two within design ดังแสดงในตาราง 17

ตาราง 17 การเปรียบเทียบการทำงานเป็นทีมรายองค์ประกอบโดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบวัดซ้ำชนิดสามทางแบบ One between and two within design

แหล่งความแปรปรวน	Sum of Squares	df	Mean Squares	F	P
ระหว่างกลุ่ม					
กลุ่มทดลอง-กลุ่มควบคุม	3.643	1	3.643	65.917*	0.000
ความคลาดเคลื่อน	1.216	22	0.055		
ภายในกลุ่ม					
องค์ประกอบการทำงานเป็นทีม	1.739	1	1.739	21.888*	0.000
ปฏิสัมพันธ์ขององค์ประกอบการทำงานเป็นทีมกับกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม	0.196	1	0.196	2.468	0.130
ความคลาดเคลื่อน	1.748	22	0.79		
ผลการวัดก่อน หลัง และติดตามผล	1.287	2	0.644	9.674*	0.000
ปฏิสัมพันธ์ของการวัดก่อน หลังและติดตามผลของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม	2.541	2	1.271	19.100*	0.000
ความคลาดเคลื่อน	2.927	44	0.067		
ปฏิสัมพันธ์ขององค์ประกอบการทำงานเป็นทีมกับผลการวัดก่อน หลัง และติดตามผล	0.971	2	0.485	5.959*	0.005
ปฏิสัมพันธ์ขององค์ประกอบการทำงานเป็นทีมกับผลการวัดก่อน หลังและติดตามผล และกับกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม	0.786	2	0.393	4.825*	0.013
ความคลาดเคลื่อน	3.585	44	0.81		

*p< .05

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามตาราง 17 พบว่า องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมจากผลการวัดซ้ำของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกันต่อคะแนนการทำงานเป็น

ทีมรายองค์ประกอบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($F = 4.825$ $p = 0.013$)
องค์ประกอบการทำงานเป็นทีมมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกันกับผลการวัดซ้ำในแต่ละครั้งอย่างมี
นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($F = 5.959$ $p = 0.005$)

ส่วนผลการวัดซ้ำของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกันต่อคะแนนการ
ทำงานเป็นทีมรายองค์ประกอบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($F = 19.100$ $p =$
0.000) แสดงว่า คะแนนที่ได้จากผลการวัดการทำงานเป็นทีมของพนักงานรายองค์ประกอบใน
แต่ละครั้งของกลุ่มทดลอง และกลุ่มควบคุมมีความแตกต่างกัน

ดังนั้นผู้วิจัยจึงไม่แปลความหมายผลหลัก (Main effect) ของกลุ่มทดลอง และผลที่ได้
จากการวัดซ้ำ แต่ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์เฉพาะกลุ่ม (Simple effect) ที่ละกลุ่มเป็นราย
องค์ประกอบต่อไป

2) การวิเคราะห์ผลเฉพาะกลุ่ม (Simple effect)

การวิเคราะห์นี้ ผู้วิจัยนำผลที่ได้จากการวัดซ้ำในแต่ละครั้งมาทดสอบ
ความแตกต่างโดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียวแบบวัดซ้ำ (One way
repeated measure ANOVA) ที่ละกลุ่ม และเปรียบเทียบรายคู่ด้วยวิธีการ Bonferroni เพื่อดู
ว่าคู่ใดที่มีความแตกต่างกัน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังแสดงในตาราง 18 – 21

ตาราง 18 การเปรียบเทียบการทำงานเป็นทีมรายองค์ประกอบที่ได้ผลจากการวัดซ้ำของ
กลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม

กลุ่ม	แหล่งความแปรปรวน	Sum of Squares	df	Mean Squares	F	P
กลุ่มทดลอง	ด้านการสร้างทีมงาน	3.899	2	1.949	17.307*	0.000
	ความคาดเคลื่อน	2.478	22	0.113		
	ด้านกระบวนการทำงานเป็นทีม	0.357	2	0.179	10.282*	0.001
	ความคาดเคลื่อน	0.382	22	0.017		
กลุ่มควบคุม	ด้านการสร้างทีมงาน	0.000	2	0.008	0.004	0.996
	ความคาดเคลื่อน	0.434	22	0.020		
	ด้านกระบวนการทำงานเป็นทีม	1.329	2	0.665	4.545*	0.022
	ความคาดเคลื่อน	3.127	22	0.143		

* $p < .05$

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามตาราง 18 พบว่า คะแนนการวัดการทำงานเป็นทีมราย
องค์ประกอบที่ได้จากผลการวัดซ้ำมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 ($F =$
17.307 $p = 0.000$, $F = 10.282$ $p = 0.001$) ส่วนในกลุ่มควบคุม พบว่า คะแนนองค์ประกอบ

ด้านกระบวนการทำงานเป็นทีมที่ได้จากผลการวัดซ้ำมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($F = 4.545$ $p = 0.022$) ส่วนในองค์ประกอบด้านการสร้างทีมงานไม่พบความแตกต่าง

แสดงว่ากลุ่มทดลองมีคะแนนการทำงานเป็นทีมรายองค์ประกอบที่ได้จากผลการวัดซ้ำมีความแตกต่างกันอย่างน้อย 1 คู่ ส่วนในกลุ่มควบคุมคะแนนองค์ประกอบด้านกระบวนการทำงานเป็นทีมที่ได้จากผลการวัดซ้ำมีความแตกต่างกันอย่างน้อย 1 คู่

3) การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ ด้วยวิธีการ Bonferoni

การวิเคราะห์นี้ ผู้วิจัยนำข้อมูลการทำงานเป็นทีมในองค์ประกอบการสร้างทีมงาน และกระบวนการทำงานเป็นทีมของกลุ่มทดลอง และข้อมูลการทำงานเป็นทีมในองค์ประกอบกระบวนการทำงานเป็นทีมของกลุ่มควบคุมมาวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่แบบวัดซ้ำ ด้วยวิธีการ Bonferoni ดังแสดงผลในตาราง 19

ตาราง 19 การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ของค่าเฉลี่ยองค์ประกอบการสร้างทีมงานที่ได้จากผลการวัดซ้ำภายในกลุ่มทดลองด้วยวิธีการ Bonferoni

กลุ่ม	ระยะการทดลอง		Mean Difference	Std. Error	p
กลุ่มทดลอง	หลังการทดลอง	ก่อนการทดลอง	0.669*	0.107	0.000
	หลังติดตามผล	ก่อนการทดลอง	0.697*	0.129	0.001
	หลังติดตามผล	หลังการทดลอง	0.002	0.168	1.000

* $p < .05$

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามตาราง 20 พบว่า ค่าเฉลี่ยการทำงานเป็นทีมในองค์ประกอบการสร้างทีมงาน หลังการทดลอง และหลังติดตามผลในกลุ่มทดลอง แตกต่างจากก่อนการทดลองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนหลังติดตามผลกับหลังการทดลองไม่พบความแตกต่าง แสดงว่า การทดลองโดยใช้การฝึกอบรมส่งผลต่อการพัฒนาการทำงานเป็นทีมในด้านการสร้างทีมงานให้ดีขึ้น และมีความคงทนของผลการฝึกอบรมอยู่จนถึงหลังติดตามผล

ตาราง 20 การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ของค่าเฉลี่ยองค์ประกอบกระบวนการทำงานเป็นทีมที่ได้จากผลการวัดซ้ำภายในกลุ่มทดลองด้วยวิธีการ Bonferroni

กลุ่ม	ระยะการทดลอง		Mean	Std.	p
			Difference	Error	
กลุ่มทดลอง	หลังการทดลอง	ก่อนการทดลอง	0.224*	0.039	0.000
	หลังติดตามผล	ก่อนการทดลอง	0.121	0.061	0.224
	หลังติดตามผล	หลังการทดลอง	0.123	0.058	0.178

*p< .05

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามตาราง 20 พบว่า ค่าเฉลี่ยการทำงานเป็นทีมในองค์ประกอบกระบวนการทำงานเป็นทีม หลังการทดลอง และก่อนการทดลอง มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนหลังติดตามผลกับก่อนการทดลอง และหลังการติดตามผลกับหลังการทดลองไม่พบความแตกต่าง แสดงว่า การทดลองโดยใช้การฝึกอบรมส่งผลต่อการพัฒนาการทำงานเป็นทีมในด้านการสร้างทีมงานให้ดีขึ้น

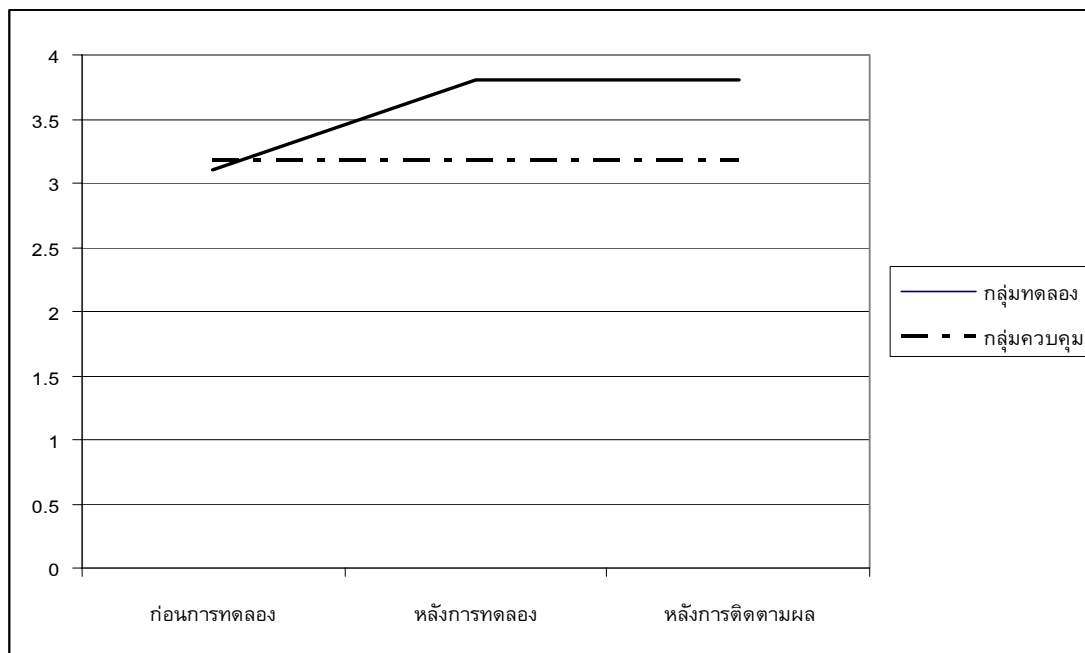
ตาราง 21 การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ของค่าเฉลี่ยองค์ประกอบกระบวนการทำงานเป็นทีมที่ได้จากผลการวัดซ้ำภายในกลุ่มควบคุมด้วยวิธีการ Bonferoni

กลุ่ม	ระยะการทดลอง		Mean	Std.	p
			Difference	Error	
กลุ่มทดลอง	หลังการทดลอง	ก่อนการทดลอง	0.350	0.198	0.317
	หลังติดตามผล	ก่อนการทดลอง	0.447	0.181	0.092
	หลังติดตามผล	หลังการทดลอง	0.097	0.035	0.052

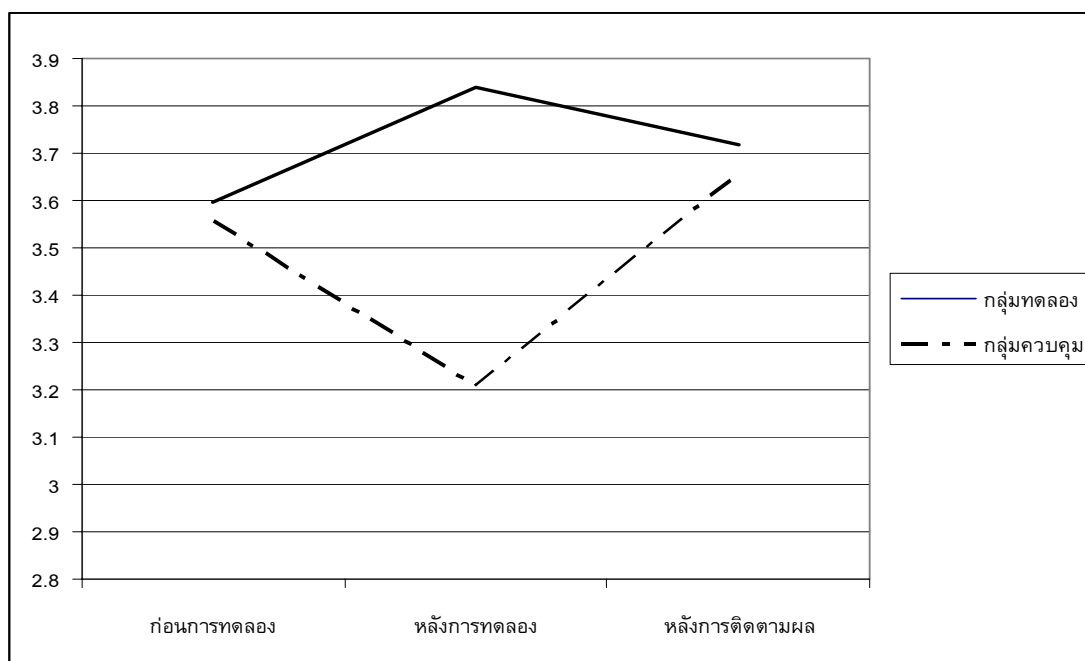
*p< .05

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามตาราง 21 พบว่า ค่าเฉลี่ยการทำงานเป็นทีมในองค์ประกอบกระบวนการทำงานเป็นทีมในกลุ่มควบคุม หลังการทดลองกับก่อนการทดลอง หลังติดตามผลกับก่อนการทดลอง และหลังการติดตามผลกับหลังการทดลองไม่พบความแตกต่าง

เพื่อให้เห็นการเปรียบเทียบที่ชัดเจน ผู้วิจัยได้แสดงเป็นเส้นภาพเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยการทำงานเป็นทีมรายองค์ประกอบของกลุ่มทดลอง และกลุ่มควบคุม ดังแสดงในภาพประกอบ 20 และ 21



ภาพประกอบ 20 เส้นภาพการเปลี่ยนแปลงคะแนนเฉลี่ยองค์ประกอบภาระงานของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม



ภาพประกอบ 21 เส้นภาพการเปลี่ยนแปลงคะแนนเฉลี่ยองค์ประกอบกระบวนการทำงานเป็นทีมของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม

บทที่ 5

สรุปผล อภิปราย และข้อเสนอแนะ

ความมุ่งหมายของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายสำคัญ เพื่อศึกษาการทำงานเป็นทีม และสร้างโมเดลการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีมของพนักงาน โดยมีความมุ่งหมายเฉพาะของการวิจัยดังนี้

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบการทำงานเป็นทีมของพนักงาน
2. เพื่อสร้างโมเดลการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีมของพนักงาน
3. เพื่อเปรียบเทียบการทำงานเป็นทีมของพนักงานกลุ่มทดลองที่เข้าร่วมการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีมก่อนการทดลอง หลังการทดลองและหลังการติดตามผล
4. เพื่อเปรียบเทียบการทำงานเป็นทีมของพนักงานกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมก่อนการทดลอง หลังการทดลอง และภายหลังการติดตามผล

สมมติฐานการวิจัย

1. การทำงานเป็นทีมของพนักงานกลุ่มทดลองที่เข้าร่วมการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีมก่อนการทดลอง หลังการทดลอง และภายหลังการติดตามผล แตกต่างกัน
2. การทำงานเป็นทีมของพนักงานกลุ่มทดลอง และกลุ่มควบคุม ก่อนการทดลอง หลังการทดลอง และภายหลังการติดตามผล แตกต่างกัน

ขอบเขตของการวิจัย

ในการวิจัยนี้กำหนดขอบเขตของการศึกษาเป็น 2 ขั้นตอนคือ การศึกษาองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมของพนักงานบริษัท โตโยต้า เค.มอเตอร์ส์ ผู้จำหน่ายโตโยต้า จำกัด การสร้างโมเดลการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีมของพนักงาน และการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของพนักงานโดยใช้โมเดลการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีม

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นพนักงานบริษัท โตโยต้า เค.มอเตอร์ส์ ผู้จำหน่ายโตโยต้า จำกัด ฝ่ายบริการ ทั้ง 14 สาขา ได้แก่ สาขาสุขุมวิท 43 สาขาเอกชัย สาขาพระราม 3 สาขาถนนจันทน์ สาขาบางจาก สาขาพระประแดง สาขาลาดพร้าว สาขารามคำแหง สาขาสุขาภิบาล สาขาเพชรเกษม สาขารามอินทรา สาขาสะพานใหม่ สาขาประชาอุทิศและสาขาบางโคล่ จำนวน 1,026 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย แบ่งเป็น

1. กลุ่มที่ใช้สำหรับศึกษาองค์ประกอบการทำงานเป็นทีม เป็นพนักงานของบริษัท โตโยต้า เค. มอเตอร์ส ผู้จำหน่ายโตโยต้า จำกัด ฝ่ายบริการ คือระดับผู้บริหาร หัวหน้างาน และพนักงานปฏิบัติการ จาก 14 สาขา ซึ่งได้มาจากการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) โดยมีตำแหน่งงานเป็นชั้น (Strata) แล้วทำการสุ่มอย่างง่ายจากประชากร โดยใช้ระดับความเชื่อมั่น .05 (พวงรัตน์ ทวีรัตน์. 2540 : 303) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 867 คน

2. กลุ่มตัวอย่างที่เข้าร่วมโมเดลการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีม เป็นพนักงานระดับผู้บริหาร หัวหน้างาน และพนักงานปฏิบัติการของบริษัท โตโยต้า เค. มอเตอร์ส ผู้จำหน่ายโตโยต้า จำกัด โดยการสุ่มแบบเจาะจง (Purposive random sampling) จากพนักงานที่มีคะแนนการทำงานเป็นทีมตั้งแต่ 25 เปอร์เซ็นไทล์ลงมา จำนวน 24 คน แล้วสุ่มอย่างง่ายเป็นกลุ่มทดลอง จำนวน 12 คน ที่เข้าร่วมการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาการทำงานเป็น และกลุ่มควบคุม จำนวน 12 คนไม่ได้เข้ากิจกรรมใด ๆ

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

1. ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาองค์ประกอบการทำงานเป็นทีม มีดังนี้

1.1 การสร้างทีมงาน ประกอบด้วย

1.1.1 เป้าหมายของทีม

1.1.2 วิสัยทัศน์ของทีม

1.1.3 ภาระงานและทักษะที่จำเป็น

1.1.4 รูปแบบพฤติกรรมทางสังคม

1.1.5 การเป็นผู้นำ

1.2 กระบวนการทำงานเป็นทีม ประกอบด้วย

1.2.1 การวางแผน

1.2.2 การดำเนินงาน

1.2.3 การประสานกิจกรรม

1.2.4 ความพึงพอใจของทีมงานของทีมงาน

1.2.5 การประเมินผล

2. ตัวแปรที่ใช้ในการพัฒนาการทำงานเป็นทีม

2.1 ตัวแปรจัดกระทำ ได้แก่ การฝึกอบรม (Training) เพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีม

2.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ การทำงานเป็นทีม (Teamwork)

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ มีดังนี้

1. แบบวัดการทำงานเป็นทีม
2. โมเดลการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีม

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือในการวิจัย ดังนี้

1. แบบวัดการทำงานเป็นทีม

แบบวัดการทำงานเป็นทีมของพนักงานที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นมีลำดับขั้นดังนี้

1.1 ศึกษาเอกสาร สัมภาษณ์ผู้ที่มีประสบการณ์และงานวิจัยที่เกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมเพื่อให้ได้ข้อมูลองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมเบื้องต้น ตลอดจนการวัดการทำงานเป็นทีม

1.2 สร้างข้อคำถามของแบบวัดการทำงานเป็นทีมของพนักงานตามทีนัยามศัพท์เฉพาะ ซึ่งลักษณะของแบบวัดการทำงานเป็นทีมของพนักงานที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเป็นแบบมาตราประเมินค่า (Rating Scale) ตามลักษณะการสร้างแบบวัด 5 ระดับ โดยให้ผู้ตอบเลือกตอบเพียงระดับใดระดับหนึ่ง

1.3 นำแบบวัดการทำงานเป็นทีม จำนวน 70 ข้อ ไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 ท่าน (ภาคผนวก ก) ได้แก่ ดร. อรินทร์ น่วมถนอม รองศาสตราจารย์ ดร. สิทธิโชค วรรณสันติกุล รองศาสตราจารย์ ดร. ดุษฎี โยเหลา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. นันทนา วงษ์อินทร์ และ รองศาสตราจารย์ ดร. สุทธินันท์ พรหมสุวรรณ เป็นผู้พิจารณาความสอดคล้องของข้อคำถามแต่ละข้อกับนิยามศัพท์เฉพาะ เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity) ของแบบวัดที่สร้างขึ้น โดยผู้วิจัยกำหนดระดับความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้

- +1 เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นเป็นตัวบ่งชี้ถึงการทำงานเป็นทีม
- 0 เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นเป็นตัวบ่งชี้ถึงการทำงานเป็นทีม
- 1 เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นไม่ใช่อตัวบ่งชี้ถึงการทำงานเป็นทีม

1.4 ผู้วิจัยนำคะแนนที่ได้จากการพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิมาหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Item Objective Congruence : IOC) ระหว่างข้อคำถามกับนิยามศัพท์เฉพาะ ได้มีค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ระหว่าง 0.60 – 1.00 (ภาคผนวก ข) จากนั้นผู้วิจัยได้ทำการปรับปรุงข้อคำถามตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ

1.5 นำแบบวัดการทำงานเป็นทีมของพนักงานที่ปรับปรุงแก้ไขแล้ว จำนวน 70 ข้อ ไปทดสอบใช้กับพนักงาน บริษัท โตโยต้า เค.มอเตอร์ส์ ผู้จำหน่ายโตโยต้า จำกัด ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 100 คน

1.6 นำข้อมูลที่ได้จากการทดลองใช้มาวิเคราะห์ค่าอำนาจจำแนกของข้อคำถามเป็นรายข้อโดยการวิเคราะห์ค่าระหว่างข้อกับคะแนนรวม (Item Total Correlation) และค่าความเชื่อมั่นความสอดคล้องภายในโดยหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach)

1.6.1 วิเคราะห์ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ โดยใช้สูตรสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation) ผู้วิจัยคัดเลือกเฉพาะข้อคำถามที่มีค่าอำนาจจำแนกตั้งแต่ .20 ขึ้นไป ได้ข้อคำถาม จำนวน 57 ข้อ ซึ่งมีค่าอำนาจจำแนกรายข้อระหว่าง .2029 - .4975 (ภาคผนวก ค)

1.6.2 วิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดการทำงานเป็นทีมทั้งฉบับ โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา ได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา เท่ากับ 0.8034 ซึ่งแสดงว่าแบบวัดมีความเชื่อมั่นอยู่ในระดับดี ส่วนค่าความเชื่อมั่นแบบวัดแต่ละองค์ประกอบ มีค่าความเชื่อมั่น ดังนี้

1) องค์ประกอบการสร้างทีมงาน ได้แก่ เป้าหมายของทีมงาน วิสัยทัศน์ของทีมงาน ภาระงานและทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของทีม รูปแบบพฤติกรรมทางสังคมของทีมงาน และการเป็นผู้นำ มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา อยู่ระหว่าง 0.4274 - 0.8482

2) องค์ประกอบกระบวนการทำงานเป็นทีม ได้แก่ การวางแผนการทำงานเป็นทีม การดำเนินการตามแผน การประสานกิจกรรมการทำงาน ความพึงพอใจของทีมงานของสมาชิกในทีม และการประเมินการทำงานเป็นทีม มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา อยู่ระหว่าง 0.2794 - 0.8053

1.7 นำแบบวัดการทำงานเป็นทีมของพนักงานไปให้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 867 คน ตอบเพื่อนำมาใช้แสดงหลักฐานความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน เพื่อแสดงหลักฐานความเชื่อมั่นและหลักฐานความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างของแบบวัด

2. การสร้างโมเดลการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีม

การสร้างโมเดลการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีม และตรวจสอบด้วยวิธี IOC โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน โดยผู้วิจัยเป็นผู้สร้างโมเดลให้สอดคล้องกับองค์ประกอบและครอบคลุมนิยามศัพท์เฉพาะ การสร้างโมเดลการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีมมีขั้นตอนดังนี้

2.1 ผู้วิจัยศึกษาเอกสาร ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีมและการพัฒนาโมเดลฝึกอบรม

2.2 ผู้วิจัยศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการให้คำปรึกษา เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการสร้างโมเดลการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีม

2.3 ดำเนินการสร้างโมเดลการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีมตามหลักการแนวคิด ทฤษฎีและเทคนิคของการให้คำปรึกษา ตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ ทางด้านจิตวิทยา โดยลักษณะของโมเดลการฝึกอบรม มีดังนี้

2.3.1 เป็นโมเดลที่มุ่งนำไปใช้ในการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของพนักงานซึ่งเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม 2 องค์ประกอบ

2.3.2 เป็นโมเดลที่ดำเนินการโดยใช้การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีมของพนักงาน

2.4 ผู้วิจัยนำโมเดลการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีมของพนักงานที่สร้างขึ้นไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ (ภาคผนวก ก) ได้แก่ รองศาสตราจารย์ ดร. สุทธินันท์ พรหมสุวรรณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. นันทนา วงษ์อินทร์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชุติ เลิศรัตนเดชากุล ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พาสนา จุฬรัตน์ และ ดร. วันเพ็ญ สมภพรุ่งโรจน์ ตรวจสอบและพิจารณาความถูกต้องของความสอดคล้องทั้งในด้านเนื้อหา แนวคิด ทฤษฎี เทคนิควัตถุประสงค์ วิธีดำเนินการ และการประเมินผลในการฝึกอบรม ซึ่งได้ค่าดัชนีความสอดคล้อง อยู่ระหว่าง 0.80 – 1.00 จากนั้นผู้วิจัยนำโมเดลการฝึกอบรมที่ได้รับการตรวจสอบแล้วไปปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิ

2.5 ผู้วิจัยนำโมเดลการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีมของพนักงานที่ได้รับการปรับปรุงแก้ไขไปทดลองใช้ (Tryout) กับพนักงานที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการทดลองจริงและมีความใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 12 คน เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมเกี่ยวกับลำดับขั้นตอน ระยะเวลา เนื้อหาต่าง ๆ ของโมเดลการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีม ตลอดจนเพื่อหาข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นระหว่างการทดลอง และปรับแก้ไขโมเดลก่อนนำไปใช้จริง

2.6 นำโมเดลการฝึกอบรมที่ปรับปรุงแก้ไขแล้ว ไปใช้ทดลองจริงกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นกลุ่มทดลอง จำนวน 12 คน โดยเริ่มดำเนินการทดลองใช้โมเดลการฝึกอบรมตั้งแต่วันที่ 29 กรกฎาคม ถึง 1 สิงหาคม 2551 รวม 4 วัน ส่วนกลุ่มควบคุมไม่ได้รับการฝึกอบรมใด ๆ

2.7 ภายหลังเสร็จสิ้นการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีม ผู้วิจัยนำแบบวัดการทำงานเป็นทีมของพนักงานให้กลุ่มตัวอย่างทั้งกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมตอบอีกครั้งหนึ่ง เพื่อนำมาเป็นข้อมูลหลังการทดลอง

2.8 ภายหลังการติดตามผลผู้วิจัยให้กลุ่มตัวอย่างตอบแบบวัดการทำงานเป็นทีมของพนักงานอีกครั้งหนึ่งในวันที่ 15 สิงหาคม 2551 เวลา 16.00 น. เพื่อเป็นข้อมูลในภายหลังการติดตามผล

2.9 นำผลที่ได้จากแบบวัดการทำงานเป็นทีมของพนักงาน ทั้งก่อนการทดลอง หลังการทดลอง และภายหลังการติดตามผล มาวิเคราะห์แปลผลและสรุปผลการวิจัย

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัย ดำเนินการเป็นขั้นตอนดังนี้

1. ขั้นการศึกษาการทำงานเป็นทีมของพนักงาน

1.1 นำหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ไปยังผู้บริหารของบริษัท โตโยต้า เค.มอเตอร์ส์ ผู้จำหน่ายโตโยต้า จำกัดเพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

1.2 เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างดังนี้

1.2.1 นำแบบวัดการทำงานเป็นทีมของพนักงาน ไปทดลองใช้กับพนักงานที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 100 คน

1.2.2 นำแบบวัดการทำงานเป็นทีมของพนักงานฉบับสมบูรณ์ที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพไปวัดกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 867 คน

1.2.2.1 ผู้วิจัยเก็บข้อมูลด้วยตนเองจากพนักงานของบริษัท โตโยต้า เค.มอเตอร์ส์ ผู้จำหน่ายโตโยต้า จำกัด ฝ่ายบริการ จำนวนทั้ง 14 สาขา ได้แก่ สาขา สุขุมวิท 43 สาขาเอกชัย สาขาพระราม 3 สาขาถนนจันทน์ สาขาบางจาก สาขาพระประแดง สาขาลาดพร้าว สาขารามคำแหง สาขาสุขาภิบาล สาขาเพชรเกษม สาขารามอินทรา สาขา สะพานใหม่ สาขาประชาอุทิศ และสาขาบางโคล่

1.2.2.2 ผู้วิจัยตรวจสอบแบบวัดที่กลุ่มตัวอย่าง 867 คนตอบ ได้แบบวัดฉบับที่ตอบครบทุกข้อ จำนวนทั้งหมด 867 ฉบับ แล้วนำมาวิเคราะห์แสดงหลักฐานความเชื่อมั่น หลักฐานความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างของแบบวัด โดยวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factors Analysis)

2. ขั้นการพัฒนาการทำงานเป็นทีมโดยใช้โมเดลการฝึกอบรม

2.1 ผู้วิจัยนำหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ไปยังผู้บริหารของบริษัท โตโยต้า เค.มอเตอร์ส์ ผู้จำหน่ายโตโยต้า เพื่อขออนุญาตและขอความอนุเคราะห์ทดลองใช้โมเดลการฝึกอบรม และเก็บรวบรวมข้อมูล

2.2 ผู้วิจัยดำเนินการคัดเลือกพนักงานที่มีคะแนนการทำงานเป็นทีมตั้งแต่เปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 25 ลงมา จำนวน 24 คน และสมัครใจในการเข้าร่วมการฝึกอบรม จากนั้นผู้วิจัยทำการสุ่มอย่างง่ายเป็นกลุ่มทดลอง จำนวน 12 คน แบ่งเป็นเพศชาย 10 คน เพศหญิง 2 คน กลุ่มควบคุม จำนวน 12 คน แบ่งเป็นเพศชาย 10 คน เพศหญิง 2 คน

2.3 ผู้วิจัยดำเนินการทดลอง โดยการนำโมเดลการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาการทำงาน เป็นทีมของพนักงานที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นมาทดลองกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นกลุ่มทดลอง ส่วนกลุ่มตัวอย่าง ที่เป็นกลุ่มควบคุมไม่ได้รับการฝึกอบรมใด ๆ

2.4 ผู้วิจัยดำเนินการหลังการยุติการฝึกอบรม โดยให้กลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม ตอบแบบวัดการทำงานเป็นทีมอีกครั้งหนึ่ง เพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูลหลังการทดลอง

2.5 ภายหลังการยุติการฝึกอบรม ผู้วิจัยไม่มีการใช้ฝึกอบรมใด ๆ กับกลุ่มทดลอง และกลุ่มควบคุมเป็นระยะเวลา 2 สัปดาห์ เพื่อติดตามผล โดยผู้วิจัยนัดกลุ่มทดลองและกลุ่ม ควบคุมให้มาตอบแบบวัดการทำงานเป็นทีมของพนักงานอีกครั้ง ในวันที่ 15 สิงหาคม 2551 เพื่อ เป็นข้อมูลในภายหลังการติดตามผล

2.6 วิเคราะห์การทำงานเป็นทีมของพนักงานภายในกลุ่มทดลอง กลุ่มควบคุม และระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม โดยเปรียบเทียบก่อนการทดลอง หลังการทดลอง และ หลังการติดตามผล

การจัดกระทำข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมลิสเรล (LISREL 8.54) เพื่อวิเคราะห์ค่าความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง และโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS 11.5 เพื่อ วิเคราะห์สถิติพื้นฐาน หาค่าความเชื่อมั่นของแบบวัด และการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยก่อนการทดลอง หลังการทดลอง และการติดตามผล โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. วิเคราะห์สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ร้อยละ ค่าต่ำสุด ค่าสูงสุด ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐานของแบบวัดการทำงานเป็นทีมของพนักงาน
2. วิเคราะห์ค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบวัดการทำงานเป็นทีมของพนักงาน โดย หาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 คน เพื่อตรวจสอบความถูกต้องระหว่าง ข้อคำถามกับนิยามศัพท์ที่กำหนดไว้ (บุญเชิด ภิญญอนันตพงษ์. 2545 : 95)
3. วิเคราะห์ค่าอำนาจจำแนกของแบบวัดการทำงานเป็นทีมรายข้อของแบบวัดการทำงาน เป็นทีม โดยการแสดงค่าสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation) (บุญเชิด ภิญญอนันตพงษ์. 2545 : 98)
4. วิเคราะห์ความเชื่อมั่นของแบบวัดโดยรวม และรายองค์ประกอบของแบบวัดการทำงาน เป็นทีมโดยการแสดงค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α - Coefficient) ของครอนบัค (บุญเชิด ภิญญอนันตพงษ์. 2545 : 131)
5. วิเคราะห์ความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของ แบบวัดการทำงานเป็นทีมของพนักงานด้วยโปรแกรมลิสเรล LISREL 8.54 (Joreskog; & Sorbom. 1999)

6. วิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการทำงานเป็นทีมก่อนการทดลอง หลังการทดลอง และหลังการติดตามผลของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม โดยใช้สถิติ F-test วิเคราะห์ความแปรปรวนสองทางแบบวัดซ้ำ (Two way repeated measure ANOVA) การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One way repeated measure ANOVA) การวิเคราะห์เปรียบเทียบโดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบวัดซ้ำชนิดสามทาง (The three – factor Mixed ANOVA) แบบ One between and two within design (Steven. 1996)

7. การวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ และการทดสอบภายหลัง (Post Hoc test) ของค่าเฉลี่ยการทำงานเป็นทีมโดยรวม และรายองค์ประกอบก่อนการทดลอง หลังการทดลอง และหลังการติดตามผล ด้วยวิธี Bonferroni (Steven. 1996)

สรุปผลการวิจัย

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผลการวิจัยสรุปได้ตามลำดับ ดังนี้

1. การศึกษาองค์ประกอบการทำงานเป็นทีมของพนักงาน
2. การสร้างโมเดลการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีมของพนักงาน
3. ผลการเปรียบเทียบการทำงานเป็นทีมของพนักงาน

1. การศึกษาองค์ประกอบการทำงานเป็นทีมของพนักงาน

1.1 จำนวน ร้อยละของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบวัดการทำงานเป็นทีม

พนักงานที่เป็นกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 70.473 เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 26.527 ตำแหน่งงานของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นผู้ปฏิบัติ คิดเป็นร้อยละ 85.582 รองลงมาคือ หัวหน้างานคิดเป็นร้อยละ 12.572 และผู้บริหาร คิดเป็นร้อยละ 1.854 ตามลำดับ

1.2 ค่าเฉลี่ยการทำงานเป็นทีมของพนักงาน

ค่าเฉลี่ยคะแนนการทำงานเป็นทีมเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.6614 และค่าเฉลี่ยของแต่ละองค์ประกอบอยู่ในระดับสูง ซึ่งได้แก่ องค์ประกอบการสร้างทีมงาน (M=3.5752) และองค์ประกอบกระบวนการการทำงานเป็นทีม (M=3.7477) ส่วนค่าเฉลี่ยรายข้อของแต่ละองค์ประกอบอยู่ในระดับสูง (M อยู่ระหว่าง 3.5357-3.7477) ยกเว้นด้านวิสัยทัศน์ของทีมงานอยู่ในระดับปานกลาง (M=3.3464) ส่วนค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง .2461 - .6747

1.3 ค่าความเชื่อมั่นของคะแนนการทำงานเป็นทีมของพนักงาน

ค่าความเชื่อมั่นของข้อมูลที่เก็บรวบรวมมา โดยใช้สถิติความสอดคล้องภายในแบบอัลฟา ตามวิธีของครอนบักซ์ของแบบวัดการทำงานเป็นทีมโดยรวมมีค่าเท่ากับ .8053 และมีค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน เท่ากับ .2289 เมื่อพิจารณาค่าความเชื่อมั่นได้ของข้อมูลที่เก็บ

รวบรวมมาที่ได้จากการวิเคราะห์เป็นรายด้าน ซึ่งได้แก่ด้านการวางแผน ด้านการประสานกิจกรรม ด้านการดำเนินงานตามแผน ด้านการเป็นผู้นำ ด้านความพึงพอใจของทีมงาน ด้านวิสัยทัศน์ของทีม ด้านภาระงานและทักษะที่จำเป็น ด้านรูปแบบพฤติกรรมทางสังคม ด้านการประเมินผล และด้าน เป้าหมายของทีมงาน มีค่าเท่ากับ .3030, .3269, .3341, .4274, .4348, .5450, .5789, .6045, .7602, และ .7982 ตามลำดับ

1.3.1 ค่าความเชื่อมั่นของคะแนนการทำงานเป็นทีมโดยรวมทุกด้านของ พนักงานเพศชาย เพศหญิง และทั้งหมด มีค่าเท่ากับ .7952, .7460 และ .8053 ตามลำดับ และมีค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการวัด (SE_m) เท่ากับ .1284 ถึง .6192

1.3.2 ค่าความเชื่อมั่นของคะแนนการทำงานเป็นทีมโดยรวมทุกด้านของ พนักงานตำแหน่งผู้บริหาร หัวหน้างาน ผู้ปฏิบัติ และทั้งหมด มีค่าเท่ากับ .7952, .8323, .7933 และ .8053 ตามลำดับ และมีค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการวัด (SE_m) เท่ากับ .1411 ถึง .6326

1.4 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของการทำงานเป็นทีมของพนักงาน

1.4.1 การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ขององค์ประกอบการทำงาน เป็นทีมของพนักงาน 2 องค์ประกอบ ซึ่งประกอบด้วย 10 องค์ประกอบย่อย พบว่า องค์ประกอบย่อย 10 องค์ประกอบ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ตั้งแต่ .067 - .736 และมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

1.4.2 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่ 1 ของการทำงานเป็นทีมของพนักงาน ด้วยการนำองค์ประกอบย่อยทั้ง 10 องค์ประกอบ มาวิเคราะห์เพื่อแสดงความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง โดยการวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมลิสเรล (LISREL 8.45) ผลการวัดความเหมาะสมพอดีของโมเดลมีค่า χ^2 เท่ากับ 31.60 ค่านัยสำคัญทางสถิติ (p) เท่ากับ 0.33 ดังนั้นค่า χ^2 ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งสามารถแปลความหมายได้ว่า โมเดลมีความเหมาะสมพอดีกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และเมื่อพิจารณาดัชนีความเหมาะสมพอดีค่าอื่น ๆ ได้แก่ ดัชนีวัดระดับความเหมาะสมพอดี (GFI) มีค่าเท่ากับ 0.99 ดัชนีวัดระดับความเหมาะสมพอดีที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) มีค่าเท่ากับ 0.99 ดัชนีความเหมาะสมพอดีเปรียบเทียบ (CFI) มีค่าเท่ากับ 1.00 ซึ่งมีค่าสูงตามเกณฑ์ แสดงว่าโมเดลมีความเหมาะสมพอดีกับข้อมูลเชิงประจักษ์ อีกทั้งค่าดัชนีรากของกำลังสองเฉลี่ยของเศษ (RMR) มีค่าเท่ากับ 0.0051 และดัชนีรากที่สองของความคลาดเคลื่อนในการประเมินค่า (RMSEA) มีค่าเท่ากับ 0.010 ซึ่งมีค่าต่ำมากใกล้ศูนย์ จากดัชนีดังกล่าว แสดงว่าโมเดลการวิเคราะห์เชิงยืนยันอันดับที่ 1 ของการทำงานเป็นทีมของพนักงาน องค์ประกอบที่ 1 การสร้างทีมงาน ประกอบด้วย เป้าหมายของทีมงาน วิสัยทัศน์ทีมงาน ภาระงานและทักษะที่จำเป็น รูปแบบพฤติกรรมทางสังคม และการเป็นผู้นำ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ 0.28-0.58 องค์ประกอบที่ 2 กระบวนการทำงานเป็นทีม ประกอบด้วย การวางแผน การดำเนินงานตาม

แผน การประสานกิจกรรม ความพึงพอใจของทีมงาน และการประเมินผล มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ 0.20-0.26

ค่าความเชื่อถือได้ของการวัด (R^2) แต่ละองค์ประกอบย่อย มีค่าตั้งแต่ 0.21 – 1.18 โดยด้านการเป็นผู้นำมีค่าสัมประสิทธิ์พยากรณ์สูงสุด รองลงมา คือ ด้านเป้าหมายของทีมงาน การประเมินผล ภาระงานและทักษะที่จำเป็น ความพึงพอใจของทีมงาน การวางแผน รูปแบบพฤติกรรมทางสังคม วิสัยทัศน์ของทีมงาน การดำเนินงานตามแผน และการประสานกิจกรรมมีค่าสัมประสิทธิ์พยากรณ์ต่ำสุดตามลำดับ

1.4.3 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่ 2 ของการทำงานเป็นทีมของพนักงาน ด้วยการนำคะแนนองค์ประกอบการทำงานเป็นทีม จำนวน 2 องค์ประกอบ มาวิเคราะห์เพื่อแสดงหลักฐานความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง โดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่ 2 ด้วยโปรแกรมลิสเรล (LISREL 8.54) พบว่า การทดสอบความเหมาะสมพอดีของโมเดลการทำงานเป็นทีมของพนักงานมีค่า χ^2 เท่ากับ 31.000 ค่านัยสำคัญทางสถิติ (p) เท่ากับ 0.3173 ดังนั้นค่า χ^2 ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งแสดงว่า โมเดลโครงสร้างการทำงานเป็นทีมมีความเหมาะสมพอดีกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ประกอบกับค่า ไค-สแควร์สัมพัทธ์ (Relative chi-square) มีค่าเท่ากับ 1.107 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 2.0 แสดงว่า โมเดลโครงสร้างมีลักษณะเหมาะสมพอดีกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับที่น่าพอใจ (Carmines; & McIver. 1981)

นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังพิจารณาดัชนีความเหมาะสมอื่น ๆ ได้แก่ ดัชนีวัดระดับความเหมาะสมพอดี (GFI) มีค่าเท่ากับ 0.993 ดัชนีวัดระดับความเหมาะสมพอดีที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) มีค่าเท่ากับ 0.986 ดัชนีความเหมาะสมพอดีเปรียบเทียบ (CFI) มีค่าเท่ากับ 0.999 ซึ่งมีค่าสูงตามเกณฑ์ แสดงว่าโมเดลมีความเหมาะสมพอดีกับข้อมูลเชิงประจักษ์ อีกทั้งค่าดัชนีรากของกำลังสองเฉลี่ยของเศษ (RMR) มีค่าเท่ากับ 0.005 และดัชนีรากที่สองของความคลาดเคลื่อนในการประเมินค่า (RMSEA) มีค่าเท่ากับ 0.011 ซึ่งมีค่าต่ำมากใกล้ศูนย์ จากดัชนีดังกล่าว แสดงว่า โมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของการทำงานเป็นทีมของพนักงานมี 2 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบการสร้างทีมงาน มี 5 ด้าน ได้แก่ เป้าหมายของทีมงาน วิสัยทัศน์ของทีมงาน ภาระงานและทักษะที่จำเป็น รูปแบบพฤติกรรมทางสังคม และการเป็นผู้นำ องค์ประกอบกระบวนการทำงานเป็นทีม มี 5 ด้าน ได้แก่ การวางแผน การดำเนินงานตามแผน การประสานกิจกรรม ความพึงพอใจของทีมงาน และการประเมินผล ซึ่งโมเดลโครงสร้างดังกล่าวมีความเหมาะสมพอดีกับข้อมูลเชิงประจักษ์สามารถวัดองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมของพนักงานได้ 2 องค์ประกอบ

เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักแต่ละองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม พบว่า โมเดลการทำงานเป็นทีมของพนักงานมีน้ำหนักองค์ประกอบในแต่ละด้านมีค่าบวก และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทุกด้าน แสดงว่า องค์ประกอบทั้ง 2 องค์ประกอบ เป็นตัวบ่งชี้สำคัญในการพิจารณาการทำงานเป็นทีมของพนักงาน นอกจากนี้ เมื่อพิจารณาตามองค์ประกอบ คือ องค์ประกอบที่ 1 การสร้างทีมงาน ประกอบด้วย เป้าหมายของทีมงาน วิสัยทัศน์ของทีมงาน ภาระ

งานและทักษะที่จำเป็น รูปแบบพฤติกรรมทางสังคม และการเป็นผู้นำ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ตั้งแต่ 0.32-0.75 และองค์ประกอบที่ 2 กระบวนการทำงานเป็นทีม ประกอบด้วย การวางแผน การดำเนินงานตามแผน การประสานกิจกรรม ความพึงพอใจของทีมงาน และการประเมินผล มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ 0.20-0.26

ค่าความเชื่อถือได้ของการวัด (R^2) แต่ละองค์ประกอบย่อย มีค่า ตั้งแต่ 0.21 – 1.47 โดยด้านการเป็นผู้นำ มีค่าสัมประสิทธิ์พหุคูณสูงสุด รองลงมา คือ เป้าหมายทีมงาน การประเมินผล ภาระงานและทักษะที่จำเป็น ความพึงพอใจของทีมงาน การวางแผน รูปแบบพฤติกรรมทางสังคม วิสัยทัศน์ทีมงาน การดำเนินงานตามแผน และการประสานกิจกรรมมีค่าสัมประสิทธิ์พหุคูณต่ำสุดตามลำดับ แสดงให้เห็นว่า องค์ประกอบของการทำงาน เป็นเป็นทีม มี 2 องค์ประกอบหลัก และ 10 องค์ประกอบย่อย

2. การสร้างโมเดลการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีมของพนักงาน

โมเดลการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีมของพนักงาน เป็นการฝึกอบรม 4 วัน โดยนำกรอบแนวคิดการศึกษาคำองค์ประกอบการทำงานเป็นทีมของพนักงาน ของ เฮอเรน โคล์ (Herrenkohl, 2004 : 18-165) มาใช้เป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาคำองค์ประกอบการทำงานเป็นทีม ส่วนโมเดลการฝึกอบรมผู้วิจัยได้นำแนวคิดการฝึกอบรม โดยมีขั้นตอนการฝึกอบรม 3 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นที่ 1 ขั้นเริ่มต้นหรือขั้นนำ (Initial Stage) ขั้นที่ 2 ขั้นดำเนินการ (Working Stage) และ ขั้นที่ 3 ขั้นยุติการฝึกอบรม (Ending Stage)

นอกจากนี้ ในการพัฒนาแต่ละองค์ประกอบการทำงานเป็นทีมของพนักงาน ผู้วิจัยได้มีการพัฒนา คือ ในการพัฒนาองค์ประกอบการสร้างทีมงาน มี 5 ด้าน ได้แก่ เป้าหมาย ทีมงาน วิสัยทัศน์ทีมงาน ภาระงานและทักษะที่จำเป็น รูปแบบพฤติกรรมทางสังคม และการเป็นผู้นำ โดยใช้ทฤษฎีการให้คำปรึกษากลุ่มแบบยึดบุคคลเป็นศูนย์กลาง ทฤษฎีการให้คำปรึกษาแบบ มุ่งเน้นคำตอบ ทฤษฎีการให้คำปรึกษาแบบความคิด และทฤษฎีการให้คำปรึกษากลุ่มแบบ พฤติกรรมนิยม ใช้เทคนิคการฟังอย่างตั้งใจ เทคนิคการยอมรับอย่างไม่มีเงื่อนไข เทคนิค I Statement เทคนิคการกำหนดเป้าหมาย เทคนิควิเคราะห์ข้อดีและข้อเสีย เทคนิคตัวแบบ และ ใช้เทคนิคทางจิตวิทยา ได้แก่ ต้นไม้แห่งความหวัง เทคนิคการสอน เทคนิคการถาม เทคนิคการ ระดมสมอง เทคนิคการเผชิญความขัดแย้ง ทักษะการแก้ปัญหาและแผนที่ความคิด

การพัฒนาองค์ประกอบกระบวนการทำงานเป็นทีม มี 5 ด้าน ได้แก่ การวางแผน การดำเนินงานตามแผน การประสานกิจกรรม ความพึงพอใจของทีมงาน และการ ประเมินผล ใช้ทฤษฎีการให้คำปรึกษากลุ่มแบบเผชิญความจริง ทฤษฎีการให้คำปรึกษากลุ่มแบบ การวิเคราะห์สัมพันธภาพ ทฤษฎีการให้คำปรึกษากลุ่มแบบเกสตัลท์ และทฤษฎีการให้คำปรึกษา กลุ่มแบบพฤติกรรมนิยม ใช้เทคนิค WDEP เทคนิคการสื่อสารสัมพันธ์ เทคนิคการจินตนาการ

และเทคนิคการเสริมแรง ใช้เทคนิคทางจิตวิทยา ได้แก่ ต้นไม้แห่งความหวัง เทคนิคการสอน เทคนิคการระดมสมอง เทคนิคการเผชิญกับความขัดแย้ง และแผนที่ความคิด

เมื่อตรวจสอบโมเดลการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีมของพนักงาน โดยใช้การวิเคราะห์จากหลักฐานเชิงคุณลักษณะ โดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน ได้แก่ รองศาสตราจารย์ ดร. สุทรินันท์ พรหมสุวรรณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. นันทนา วงษ์อินทร์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชุติรี เลิศรัตนเดชากุล ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พาสนา จุลรัตน์ และ ดร. วันเพ็ญ สมภพรุ่งโรจน์ ตรวจสอบและพิจารณาความถูกต้องของคำตอบคล้อยทั้งในด้านเนื้อหา แนวคิด ทฤษฎี เทคนิควัตถุประสงค์ วิธีดำเนินการ และการประเมินผลในการฝึกอบรม ซึ่งมีค่าดัชนีความสอดคล้อง อยู่ระหว่าง 0.80 – 1.00 ซึ่งเกณฑ์ประเมินว่าค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ที่มีค่าตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป แสดงว่าเป็นตัวแทนของจุดประสงค์ในการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของพนักงาน

3. ผลการเปรียบเทียบการทำงานเป็นทีมของพนักงาน

ในการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของพนักงาน โดยใช้การฝึกอบรม สรุปผลได้ดังนี้

3.1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาครั้งนี้มีทั้งหมด 24 คน แบ่งเป็นกลุ่มทดลอง และกลุ่มควบคุม กลุ่มละ 12 คน ประกอบด้วยเพศชาย 10 คน เพศหญิง 2 คนในแต่ละกลุ่ม ส่วนตำแหน่งงานของกลุ่มตัวอย่าง พบว่า กลุ่มทดลอง มีผู้บริหาร 2 คน หัวหน้างาน 3 คน และพนักงานปฏิบัติ 7 คน รวม 12 คน ส่วนกลุ่มควบคุมมีผู้บริหาร 2 คน หัวหน้างาน 3 คน และผู้ปฏิบัติ 7 คน รวม 12 คน

3.2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการทำงานเป็นทีมรายด้านและโดยรวมของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม ก่อนการทดลอง หลังการทดลอง และหลังการติดตามผล

กลุ่มทดลองมีค่าเฉลี่ยการทำงานเป็นทีมโดยรวมก่อนการทดลอง เท่ากับ 3.351 และอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนหลังการทดลอง และหลังการติดตามผลมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.807 และ 3.806 และอยู่ในระดับสูง ส่วนกลุ่มควบคุมมีค่าเฉลี่ยการทำงานเป็นทีมโดยรวมก่อนการทดลอง หลังการทดลอง และหลังการติดตามผล เท่ากับ 3.371, 3.367 และ 3.379 ตามลำดับ และอยู่ในระดับปานกลาง

3.3 การเปรียบเทียบการทำงานเป็นทีมของพนักงาน

3.3.1 การเปรียบเทียบคะแนนการทำงานเป็นทีมโดยรวมก่อนการทดลอง หลังการทดลอง และหลังการติดตามผล

การเปรียบเทียบการทำงานเป็นทีมโดยรวมจากผลการวัดซ้ำ คือ ผลการวัดก่อนการทดลอง หลังการทดลอง และหลังการติดตามผล ระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม ผู้วิจัยน่าจะเห็นการทำงานเป็นทีมโดยรวมที่ได้จากการวัดซ้ำของกลุ่มทดลองและกลุ่ม

ควบคุมมาวิเคราะห์ความแปรปรวนโดยใช้สถิติ Two way repeated measure ANOVA และทำการตรวจสอบข้อมูลด้วยวิธีการ Mauchy's test ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.806 มีนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ 0.103 แสดงว่า สามารถอ่านค่าสถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลได้ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ผลจากการเปรียบเทียบคะแนนการทำงานเป็นทีมโดยรวมจากผลการวัดซ้ำ ของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกันต่อคะแนนการทำงานเป็นทีมโดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($F = 17.209$ $p = 0.000$) แสดงว่าคะแนนที่ได้จากการวัดการทำงานเป็นทีมของพนักงานโดยรวมจากการวัดซ้ำในแต่ละครั้งของกลุ่มทดลอง และกลุ่มควบคุมมีความแตกต่างกันเนื่องจากผลดังกล่าวผู้วิจัยจึงไม่แปลความหมายผลหลัก (Main effect) ของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม และผลที่ได้จากการวัดซ้ำ แต่ทำการวิเคราะห์ผลเฉพาะกลุ่ม (Simple effect) โดยแยกวิเคราะห์ทีละกลุ่ม โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียวแบบวัดซ้ำ (One way repeated measure ANOVA) และเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ ด้วยวิธีการ Bonferroni ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ค่าเฉลี่ยคะแนนการทำงานเป็นทีมของพนักงานโดยรวมที่ได้จากผลการวัดซ้ำในกลุ่มทดลอง มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($F = 21.422$ $p = 0.000$) ส่วนในกลุ่มควบคุมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่ากลุ่มทดลองมีคะแนนการทำงานเป็นทีมโดยรวมในแต่ละครั้งมีความแตกต่างกันอย่างน้อย 1 คู่ ส่วนในกลุ่มควบคุมไม่พบความแตกต่าง ดังนั้นผู้วิจัยจึงทำการตรวจสอบความแตกต่างรายคู่ ด้วยวิธีการ Bonferroni พบว่า ค่าเฉลี่ยคะแนนการทำงานเป็นทีมโดยรวมของพนักงานกลุ่มทดลองหลังการทดลอง และหลังติดตามผล แตกต่างจากก่อนการทดลองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่หลังการทดลอง และหลังติดตามผลแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่า การทดลองโดยการฝึกอบรมส่งผลต่อการพัฒนาการทำงานเป็นทีมโดยรวมของพนักงานให้ดีขึ้น และมีความคงทนของผลการฝึกอบรมอยู่จนถึงหลังติดตามผล

3.3.2 การเปรียบเทียบการทำงานเป็นทีมของพนักงานเป็นรายองค์ประกอบของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม ดังนี้

การเปรียบเทียบการทำงานเป็นทีมรายองค์ประกอบจากผลการวัดซ้ำ คือผลการวัดก่อนการทดลอง หลังการทดลอง และหลังการติดตามผล ระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม ผู้วิจัยนำคะแนนการทำงานเป็นทีมของพนักงานรายองค์ประกอบจากผลการวัดซ้ำของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมมาเปรียบเทียบกันโดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบวัดซ้ำชนิดสามทาง (The three – factor mixed ANOVA) แบบ One between and two within design ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า องค์ประกอบการทำงานเป็นทีม (การสร้างทีมงาน กระบวนการทำงานเป็นทีม) กับผลจากการวัดซ้ำ และกับกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกันต่อคะแนนการทำงานเป็นทีมรายองค์ประกอบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($F = 4.825$ $p = 0.013$) องค์ประกอบการทำงานเป็นทีมมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกันต่อผลการวัดซ้ำในแต่ละครั้งอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($F = 5.959$ $p = 0.005$)

ส่วนผลการวัดซ้ำของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกันต่อคะแนนการทำงานเป็นทีมรายองค์ประกอบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($F = 19.100$ $p = 0.000$) แสดงว่า คะแนนที่ได้จากการวัดการทำงานเป็นทีมของพนักงานรายองค์ประกอบในแต่ละครั้งของกลุ่มทดลอง และกลุ่มควบคุมมีความแตกต่างกัน

ดังนั้นผู้วิจัยไม่แปลความหมายผลหลัก (Main effect) และผลจากการวัดซ้ำ ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ผลเฉพาะกลุ่ม (Simple effect) โดยแยกวิเคราะห์ทีละกลุ่ม โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียวแบบวัดซ้ำ (One way repeated measure ANOVA) และเปรียบเทียบรายคู่ด้วยวิธีการ Bonferroni เพื่อดูว่าคู่ใดที่มีความแตกต่างกัน ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ผลการวัดซ้ำในองค์ประกอบการสร้างทีมงาน และองค์ประกอบกระบวนการทำงานเป็นทีมของกลุ่มทดลองมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 ($F = 17.307$ $p = 0.000$, $F = 10.282$ $p = 0.001$) ส่วนในกลุ่มควบคุม พบว่า ผลการวัดซ้ำในองค์ประกอบกระบวนการทำงานเป็นทีมมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($F = 4.545$ $p = 0.022$) ส่วนในองค์ประกอบด้านการสร้างทีมงานไม่พบความแตกต่าง แสดงว่ากลุ่มทดลองมีคะแนนการทำงานเป็นทีมทั้งสององค์ประกอบที่ได้จากการวัดซ้ำมีความแตกต่างกันอย่างน้อย 1 คู่ ส่วนในกลุ่มควบคุมพบว่า ผลจากการวัดซ้ำในองค์ประกอบด้านกระบวนการทำงานเป็นทีมมีความแตกต่างกันอย่างน้อย 1 คู่ ดังนั้นผู้วิจัยจึงนำคะแนนการทำงานเป็นทีมในองค์ประกอบการสร้างทีมงาน และกระบวนการทำงานเป็นทีมของกลุ่มทดลอง และคะแนนการทำงานเป็นทีมขององค์ประกอบกระบวนการทำงานเป็นทีมของกลุ่มควบคุมมาวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ ด้วยวิธีการ Bonferroni ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ค่าเฉลี่ยการทำงานเป็นทีมในองค์ประกอบการสร้างทีมงาน หลังการทดลอง และหลังติดตามผลในกลุ่มทดลอง แตกต่างจากก่อนการทดลองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนหลังติดตามผลกับหลังการทดลองไม่พบความแตกต่าง แสดงว่า การทดลองโดยใช้การฝึกอบรมส่งผลต่อการพัฒนาการทำงานเป็นทีมในด้านการสร้างทีมงานให้ดีขึ้น และมีความคงทนของผลการฝึกอบรมอยู่จนถึงหลังติดตามผล และค่าเฉลี่ยการทำงานเป็นทีมในองค์ประกอบกระบวนการทำงานเป็นทีม หลังการทดลอง และก่อนการทดลอง มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนหลังติดตามผลกับก่อนการทดลอง และหลังการติดตามผลกับหลังการทดลองไม่พบความแตกต่าง แสดงว่า การทดลองโดยใช้การฝึกอบรมส่งผลต่อการพัฒนาการทำงานเป็นทีมในด้านการสร้างทีมงานให้ดีขึ้น

ส่วนค่าเฉลี่ยการทำงานเป็นทีมในองค์ประกอบกระบวนการทำงานเป็นทีมในกลุ่มควบคุม หลังการทดลองกับก่อนการทดลอง หลังติดตามผลกับก่อนการทดลอง และหลังการติดตามผลกับหลังการทดลองไม่พบความแตกต่าง

อภิปรายผล

1. การศึกษาองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมของพนักงาน จากผลการศึกษา องค์ประกอบการทำงานเป็นทีมของพนักงาน ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบที่ 1 การสร้างทีมงาน ได้แก่ เป้าหมายของทีม วิสัยทัศน์ของทีม ภาระงานและทักษะที่จำเป็น รูปแบบพฤติกรรมทางสังคม และการเป็นผู้นำ ส่วนองค์ประกอบที่ 2 คือ กระบวนการทำงานเป็นทีม ได้แก่ การวางแผน การดำเนินงาน การประสานกิจกรรม ความพึงพอใจของทีมงานของทีมงาน และการประเมินผล

ผลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่ 1 พบว่า ความเหมาะสมพอดีของโมเดลมีค่า χ^2 เท่ากับ 31.60 ค่านัยสำคัญทางสถิติ (p) เท่ากับ 0.33 ดังนั้นค่า χ^2 ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งสามารถแปลความหมายได้ว่า โมเดลมีความเหมาะสมพอดีกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และเมื่อพิจารณาดัชนีความเหมาะสมพอดีค่าอื่น ๆ ได้แก่ ดัชนีวัดระดับความเหมาะสมพอดี (GFI) ดัชนีวัดระดับความเหมาะสมพอดีที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) ดัชนีความเหมาะสมพอดีเปรียบเทียบ (CFI) มีค่าเท่ากับ 0.99 0.99 และ 1.00 ซึ่งมีค่าสูงตามเกณฑ์ แสดงว่าโมเดลมีความเหมาะสมพอดีกับข้อมูลเชิงประจักษ์ อีกทั้งค่าดัชนีรากของกำลังสองเฉลี่ยของเศษ (RMR) และดัชนีรากที่สองของความคลาดเคลื่อนในการประเมินค่า (RMSEA) มีค่าเท่ากับ 0.0051 และ 0.010 ซึ่งมีค่าต่ำมากใกล้ศูนย์ จากผลดังกล่าวซึ่งเป็นดัชนีบ่งชี้ความกลมกลืนระหว่างโมเดลกับข้อมูลทั้งสิ้น แสดงว่า โมเดลการทำงานเป็นทีม มีค่าสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ สามารถวัดองค์ประกอบย่อยของการทำงานเป็นทีมได้

สำหรับการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่ 2 คือโมเดลการทำงานเป็นทีม ประกอบด้วย 1 องค์ประกอบหลัก จาก 2 องค์ประกอบย่อย มีค่า χ^2 เท่ากับ 31.000 ค่านัยสำคัญทางสถิติ (p) เท่ากับ 0.3173 ดังนั้นค่า χ^2 ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่ายอมรับสมมติฐานจากศูนย์ (H_0) ที่ระบุถึงความไม่แตกต่างระหว่างโมเดลการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ นอกจากนี้ ค่าดัชนีความสอดคล้องอื่น ๆ เช่น GFI, AGFI, RMR และ RMSEA มีค่าเท่ากับ 0.993, 0.986, 0.999, 0.055, 0.011 ตามลำดับ ซึ่งเป็นดัชนีบ่งชี้ความกลมกลืนระหว่างโมเดลกับข้อมูลทั้งสิ้น แสดงว่า โมเดลการทำงานเป็นทีมมีค่าสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ สามารถวัดองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมได้

จากผลการวิเคราะห์ดังกล่าวมานี้ ซึ่งเป็นวิธีการทดสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างของแบบวัดการทำงานเป็นทีมและสามารถยืนยันองค์ประกอบดังกล่าวได้ ทั้งนี้เนื่องจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเป็นวิธีการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างที่ดีวิธีหนึ่ง จึงทำให้ยืนยันได้ว่า องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมประกอบด้วย 2 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบการสร้างทีมงาน มี 5 ด้าน คือ เป้าหมายทีมงาน วิสัยทัศน์ของทีมงาน ภาระงานและทักษะที่จำเป็น รูปแบบพฤติกรรมทางสังคม และการเป็นผู้นำ และองค์ประกอบกระบวนการทำงานเป็นทีม มี 5 ด้าน ได้แก่ การวางแผน ดำเนินงานตามแผน การประสานกิจกรรม ความพึงพอใจของทีมงานของ

ทีมงาน และการประเมินผล ซึ่งจากการศึกษาครั้งนี้ สอดคล้องกับ คำกล่าวของ โรบบินส์ (Robbins. 2001 : 264) ที่กล่าวถึงองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมว่าประกอบด้วย การออกแบบงานเป็นทีมโดยมีการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน และกระบวนการทำงานเป็นทีมคือมี แผนงาน การดำเนินงาน และการประเมินผล นอกจากนี้ สุรพล พยอมแย้ม (2541. 163) ก็ได้ กำหนดองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมประกอบด้วย การตั้งเป้าหมาย การวางแผน การ มอบหมายภารกิจ การดำเนินงานตามแผน การติดตามผลงาน และพัฒนาเทคนิคที่จำเป็นในการ ดำเนินงานร่วมกัน และแสดงความสอดคล้องกับองค์ประกอบการทำงานเป็นทีมของ เฮอเรนคอล์ (Herrenkohl. 2004 : 18-165) ที่กำหนดองค์ประกอบการทำงานเป็นทีม ประกอบด้วย องค์ประกอบที่ 1 คือการสร้างทีมงาน มี 5 ด้าน คือ เป้าหมายทีมงาน วิสัยทัศน์ทีมงาน ภาระและทักษะที่จำเป็น รูปแบบพฤติกรรมทางสังคม และการเป็นผู้นำ องค์ประกอบที่ 2 คือ กระบวนการทำงานเป็นทีม มี 5 ด้าน คือ การวางแผน การดำเนินงานตามแผน การประสานกิจกรรม ความพึงพอใจของทีมงาน และการประเมินผล

นอกจากนี้หากพิจารณาทางสถิติเพื่อยืนยันองค์ประกอบการทำงานเป็นทีม โดยใช้ การทดสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง ซึ่งการวิเคราะห์เชิงยืนยันองค์ประกอบเป็นวิธีการ ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างที่ดีวิธีหนึ่ง เพราะมีค่าสถิติที่ช่วยตรวจสอบความเที่ยงตรง ของโมเดลด้วยกัน 5 วิธีดังนี้ (Tabachnick; & Fidell. 1996 : 637; 728-753; นงลักษณ์ วิรัชชัย. 2542 : 53 อ้างอิงจาก Joreskog; & Sorbom. 1999 : 23-26; Long. 1983 : 61-64; Bollen. 1989 : 256-281; 335-338)

1. ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานและสหสัมพันธ์ของค่าประมาณพารามิเตอร์ (Standard errors and correlation of estimates)
2. ค่าสหสัมพันธ์พหุคูณ และสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (Multiple correlations and coefficients of determination) ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมลิสเรลจะให้ค่า สหสัมพันธ์พหุคูณ และสัมประสิทธิ์การพยากรณ์สำหรับตัวแปรสังเกตได้ แยกทีละตัวและรวมทุกตัว รวมทั้งค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ของสมการโครงสร้างด้วย ค่าสถิติเหล่านี้ ควรมีค่าสูงสุดไม่เกิน หนึ่ง และค่าที่สูงกว่า แสดงว่า โมเดลมีความตรง
3. ค่าสถิติระดับความกลมกลืน (Goodness of fit measures) ค่าสถิติในกลุ่มนี้ใช้ ตรวจสอบความตรงของโมเดลเป็นภาพรวมทั้งโมเดล และยังสามารถนำมาใช้เปรียบเทียบรูปแบบที่ แตกต่างกัน 2 รูปแบบว่ารูปแบบใดมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์มากกว่า ค่าสถิติในกลุ่มนี้ สำหรับโปรแกรมลิสเรลมี 4 ประเภท คือ

3.1 ค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-Square statistics) เป็นค่าที่ใช้ทดสอบ สมมติฐานทางสถิติว่าฟังก์ชันความกลมกลืนมีค่าเป็นศูนย์ การคำนวณไค-สแควร์ คำนวณจากผลคูณ ขององศาอิสระกับค่าของฟังก์ชันความกลมกลืน นั่นหมายถึง หากค่าไค-สแควร์มีค่าสูงมาก แสดงว่า ฟังก์ชันความกลมกลืนมีค่าแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ นั่นคือ โมเดลลิสเรลไม่มีความ

สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ถ้าสถิติไค-สแควร์ มีค่าต่ำมาก และยังมีค่าเข้าใกล้ศูนย์มากเท่าไร แสดงว่า โมเดลสอดคล้อง ซึ่งเป็นสิ่งที่นักวิจัยปรารถนาให้เกิดขึ้น

3.2 ดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (Goodness of fit index : GFI) ดัชนี GFI จะมีค่าอยู่ระหว่าง 0 ถึง 1 ถ้ายิ่งเข้าใกล้ 1 แสดงว่า โมเดลมีความสอดคล้องหรือกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

3.3 ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแก้แล้ว (Adjust goodness of fit index : AGFI) เมื่อนำดัชนี GFI มาปรับแก้ โดยคำนึงถึงขนาดขององศาความเป็นอิสระ ซึ่งรวมทั้งจำนวนตัวแปรและขนาดของกลุ่มตัวอย่าง จะได้ค่าดัชนี AGFI ที่มีคุณสมบัติเช่นเดียวกับ GFI คือ มีค่าอยู่ระหว่าง 0 ถึง 1 ถ้ายิ่งเข้าใกล้ 1 แสดงว่า โมเดลมีความสอดคล้องหรือกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

3.4 ดัชนีรากของกำลังสองเฉลี่ยของเศษ (Root mean squared residual : RMR) เป็นดัชนีที่บอกขนาดของส่วนที่เหลือโดยเฉลี่ยจากการเปรียบเทียบระดับความสอดคล้องของโมเดลสองโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ จะใช้ได้ต่อเมื่อตัวแปรภายนอกและตัวแปรสเกดได้เป็นตัวแปรมาตรฐาน เพราะค่าดัชนีแปลความหมายสัมพันธ์กับขนาดของความแปรปรวนและความแปรปรวนร่วมระหว่างตัวแปรค่าของ ดัชนี RMR ยิ่งเข้าใกล้ศูนย์ แสดงว่า โมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

4. การวิเคราะห์เศษเหลือหรือความคลาดเคลื่อน (Analysis of residuals) เป็นการใช้กราฟ Q-Plot ซึ่งเป็นกราฟแสดงความสัมพันธ์ระหว่างค่าความคลาดเคลื่อนกับค่าควอนไทล์ปกติ ถ้าเส้นกราฟมีความชันมากกว่าเส้นทแยงมุมอันเป็นการเปรียบเทียบ แสดงว่า โมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงยืนยันตัวบ่งชี้การทำงานเป็นทีมครั้งนี้ จึงเป็นข้อมูลที่ยืนยันได้ว่า แบบวัดการทำงานเป็นทีมนี้ สามารถวัดการทำงานเป็นทีมได้

2. การสร้างโมเดลการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีม

ผลจากการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อตรวจสอบโมเดลการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีมของพนักงานโดยใช้การวิเคราะห์จากหลักฐานเชิงคุณลักษณะพบว่า ดัชนีความสอดคล้อง มีค่าระหว่าง 0.80 – 1.00 แสดงว่า โมเดลการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีมของพนักงานผ่านเกณฑ์การตรวจสอบเชิงคุณลักษณะ ซึ่งสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาการทำงานเป็นทีมได้ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก

2.1 โมเดลการฝึกอบรมที่สร้างขึ้นโดยยึดกรอบแนวคิดของการทำงานเป็นทีมของ เฮอเรนคอล์ (Herrenkohl, 2004 : 18-165) ที่มีองค์ประกอบของการทำงานที่ชัดเจน คือ องค์ประกอบที่ 1 คือการสร้างทีมงาน มี 5 ด้าน คือ เป้าหมายทีมงาน วิสัยทัศน์ทีมงาน ภาระและทักษะที่จำเป็น รูปแบบพฤติกรรมทางสังคม และการเป็นผู้นำ องค์ประกอบที่ 2 คือ กระบวนการ

ทำงานเป็นทีม มี 5 ด้าน คือ การวางแผน การดำเนินงานตามแผน การประสานกิจกรรม ความพึงพอใจของทีมงานของทีมงาน และการประเมินผล อีกทั้งยังมีการวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบเชิงยืนยันทางสถิติ สามารถยืนยันองค์ประกอบการทำงานเป็นทีม ดังนั้นจึงทำให้โมเดลการฝึกอบรมนี้สามารถพัฒนานำมาใช้ในการพัฒนาพนักงานการทำงานเป็นทีมได้อย่างเป็นรูปธรรม

2.2 รูปแบบและวิธีการในการพัฒนา ซึ่งในการพัฒนาการทำงานเป็นทีม ผู้วิจัยเลือกใช้การฝึกอบรม ทั้งนี้เนื่องจากการฝึกอบรม เป็นรูปแบบและวิธีการที่จะช่วยในการพัฒนาบุคคลในองค์กร ดังคำกล่าวของ อีแวนโซวิช (Ivancevich. 2004) ที่กล่าวว่า การฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่จัดขึ้นอย่างมีระบบเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของพนักงานให้เกิดทิศทางที่จะให้ห้วงค์การบรรลุตามวัตถุประสงค์ และ ชูชัย สมิทธิไกร (2544 : 5) กล่าวถึงการฝึกอบรมว่า เป็นกระบวนการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบเพื่อสร้างเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถและเจตคติของบุคลากร อันจะช่วยปรับปรุงให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น ดังนั้น รูปแบบการฝึกอบรมจึงสามารถช่วยให้เกิดการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของพนักงานได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ คาวดรอน (Caudron. 1994 : 46) ที่ศึกษาพบว่า การฝึกอบรมพนักงานเป็นสิ่งจำเป็นและควรมีการดำเนินต่อเนื่อง เพื่อให้พนักงานเรียนรู้ในการพัฒนาทีมงานที่มีประสิทธิภาพ และ เร็นท์, เฮฟเนอร์ และดัฟฟี (Rentsch; Heffner; & Duffy. 1994 : 450-474) ได้ศึกษาพบว่า สมาชิกที่มีระดับประสบการณ์ต่างกันจะเข้าใจกระบวนการของการทำงานเป็นทีมแตกต่างกัน และความแตกต่างเหล่านี้ถูกชี้ชัดให้นำไปสู่การฝึกอบรมทีม การบริหารทีม และการปฏิบัติงานของทีมให้ดีขึ้น

2.3 การกำหนดระยะเวลาและขั้นตอนการฝึกอบรมในแต่ละเรื่อง ในการสร้างโมเดลการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีมครั้งนี้ ผู้วิจัยให้ความสำคัญกับระยะเวลาในแต่ละหัวข้อเพื่อให้พนักงานเกิดการเรียนรู้ และสามารถนำไปประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีมของตนเองได้ ซึ่งในแต่ละหัวข้อผู้วิจัยก็ได้กำหนดขั้นตอนในการฝึกอบรมที่ชัดเจนและเหมือนกันทุกหัวข้อ คือ ขั้นที่ 1 คือ ขั้นเริ่มต้นหรือขั้นนำ ขั้นที่ 2 คือ ขั้นดำเนินการ และขั้นที่ 3 คือ ขั้นยุติหรือขั้นสรุป จึงทำให้โมเดลที่สร้างขึ้นมีขั้นตอนการดำเนินงานที่ชัดเจน เข้าใจง่าย จึงทำให้สามารถนำไปใช้ได้จริง

2.4 การเลือกใช้เทคนิคมาประยุกต์ใช้ในการฝึกอบรมพัฒนาการทำงานเป็นทีม เนื่องจากหากมีการเลือกใช้เทคนิคที่ดีก็จะมีผลทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีการพัฒนาตนเองในทางที่ดีขึ้น ดังนั้นเทคนิคที่นำมาใช้ในการพัฒนาการทำงานเป็นทีม จึงเลือกเทคนิคที่สำคัญ ๆ มาใช้ ได้แก่ การสอนและการบรรยายเพื่อให้สมาชิกผู้เข้าเรียนได้เข้าใจประเด็นต่าง ๆ เพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีม การใช้เกมทางจิตวิทยา เพื่อให้สมาชิกพัฒนาความคิด การทำงานร่วมกันเป็นทีม และช่วยให้สมาชิกเกิดความผ่อนคลายไม่ตึงเครียดจนเกินไป การระดมสมองเป็นเทคนิคที่ใช้บ่อยในการฝึกอบรมครั้งนี้ ทั้งนี้การระดมสมองเป็นการเปิดโอกาสให้ทุกคนแสดงความคิดเห็นอย่างเสรีโดยปราศจากข้อจำกัดหรือกฎเกณฑ์ใด ๆ (สมคิด บางโม. 2549 :88) จึงทำให้สมาชิกสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่และมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรม รวมทั้งการส่งเสริมให้สมาชิกพัฒนาทักษะการฟัง การรับฟังความคิดเห็นผู้อื่น ซึ่งนำไปสู่การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพต่อไป การแสดงบทบาทสมมติเป็นการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแสดงบทบาทในสถานการณ์ที่เหมือนจริง (สมคิด บางโม. 2549 :88) ซึ่งจะทำ

ให้สมาชิกเห็นรูปแบบพฤติกรรมในการทำงาน ส่งผลให้เกิดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีม ดังนั้นการเลือกเทคนิคที่เหมาะสม และสอดคล้องกับเนื้อหา และผู้เข้าการฝึกอบรมจึงมีส่วนสำคัญยิ่ง ในการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของพนักงาน

3. การเปรียบเทียบการทำงานเป็นทีมของพนักงานก่อนการทดลอง หลังการทดลอง และหลังการติดตามผล

จากผลการศึกษา พบว่า การทำงานเป็นทีมของกลุ่มทดลองก่อนการทดลอง หลัง การทดลอง และหลังการติดตามผล มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่ไม่พบ ความแตกต่างของคะแนนการทำงานเป็นทีมของกลุ่มทดลองระหว่างหลังการทดลองและหลังการ ติดตามผล ส่วนการทำงานเป็นทีมของกลุ่มควบคุมก่อนการทดลอง หลังการทดลอง และหลังติดตาม ผลไม่พบความแตกต่าง แสดงให้เห็นว่า การทดลองโดยใช้การฝึกอบรมสามารถพัฒนาการทำงาน เป็นทีมของกลุ่มทดลองได้ดีขึ้น

นอกจากนี้การเปรียบเทียบความแตกต่างการทำงานเป็นทีมระหว่างกลุ่มทดลองและ กลุ่มควบคุมทีมก่อนการทดลอง หลังการทดลองและหลังติดตามผล พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เป็นไปตามสมมติฐานข้อที่ 2

จากผลการวิจัยในครั้งนี้ แสดงให้เห็นว่า การฝึกอบรมสามารถช่วยพัฒนาการ ทำงานเป็นทีมให้ดีขึ้น สอดคล้องกับการศึกษาของ คลาร์ก (Clark. 1982 : 886) ที่พบว่า การ ฝึกอบรมสามารถช่วยพัฒนาการวิเคราะห์การติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคลสูงกว่ากลุ่มควบคุมที่ไม่ได้ รับการฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และสอดคล้องกับการศึกษาของ โอภาส กิจกำแหง (2548 : 141-142) ที่พบว่า การฝึกอบรมเชิงจิตวิทยาทำให้มีการพัฒนาคุณลักษณะที่พึง ประสงค์ในการขายเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และสอดคล้องกับแนวคิด ของ คาเพิล และบัคเลย์ (Caple; & Buckley. 1995 : 13) ที่กล่าวถึงหลักของการฝึกอบรมใน หน่วยงานต่าง ๆ ว่าจะช่วยให้บุคคลได้รับความสามารถต่าง ๆ เพื่อให้มีการปฏิบัติหน้าที่อย่าง สมบูรณ์ในงานที่ได้รับมอบหมาย จึงทำให้บุคคลในองค์กรมีการพัฒนาในทางที่ดีขึ้น

นอกจากนี้ผลการวิจัยในครั้งนี้ที่พบว่า การฝึกอบรมสามารถพัฒนาการทำงานเป็น ทีมของพนักงานได้ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก

1. ผู้ดำเนินการฝึกอบรม มีส่วนสำคัญที่จะทำให้การดำเนินงานฝึกอบรมประสบ ความสำเร็จ ผู้ดำเนินการฝึกอบรมมีความรู้ ความสามารถในการจัดการฝึกอบรม รวมทั้งการใช้ เลือกใช้เทคนิคต่าง ๆ อย่างเหมาะสม นอกจากนี้บุคลิกภาพของผู้ดำเนินการฝึกอบรมก็มีส่วนสำคัญ ทั้งนี้เพราะผู้ที่ดำเนินการฝึกอบรม ต้องมีบุคลิกภาพที่ดี มีการแสดงออก หรือการใช้อย่าง เหมาะสม เพื่อจูงใจให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมอยากเรียนรู้ในการปรับปรุงพัฒนาตนเอง
2. ผู้เข้ารับการฝึกอบรมในการฝึกอบรมครั้งนี้มีทั้งเพศชายและเพศหญิง ซึ่งเมื่อ เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการทำงานเป็นทีมก่อนการทดลอง หลังการทดลอง และหลังติดตามผลของเพศ

ชายและเพศหญิงมีคะแนนที่ใกล้เคียงกัน นอกจากนี้แม้ว่าในกลุ่มจะมีลักษณะตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน แต่สมาชิกก็มีสัมพันธภาพกันดีอยู่แล้ว จึงทำให้การฝึกอบรมดำเนินไปได้ดี ดังคำกล่าวของ คม เพชร นิตรศุภกุล (2545 : 147) ที่กล่าวถึงการดำเนินกลุ่มที่ดีสมาชิกต้องมีทั้งบุคคลที่แตกต่างกัน (Heterogeneity) และลักษณะที่เหมือนกัน (Homogeneity) ความเหมือนเหล่านี้จะทำให้กลุ่มมีความราบรื่น มีข้อตกลงในกลุ่มได้อย่างไม่มีข้อโต้แย้ง ส่วนความแตกต่างกันของสมาชิกทำให้สมาชิกกลุ่มแต่ละคนได้เรียนรู้ความคิด ความรู้สึกของบุคคลอื่น เช่น สมาชิกกลุ่มมีทั้งเพศชาย และเพศหญิง ก็จะทำให้เกิดการเรียนรู้จากความคิดที่แตกต่างกัน และสอดคล้องกับ เนลสันโจนส์ (Nelson Jones. 1992 : 82) กล่าวว่า สิ่งที่จะช่วยให้กลุ่มเกิดความหลากหลาย คือ การมีทั้งเพศชายและเพศหญิงในการฝึกอบรมกลุ่ม (Mixed-sex group)

3. เทคนิควิธีและเนื้อหาการฝึกอบรม ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ประยุกต์ใช้ทฤษฎีและเทคนิคการให้คำปรึกษา และเทคนิคทางจิตวิทยามาใช้พัฒนาแต่ละองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม ซึ่งจากการผลศึกษาพบว่า หลังการฝึกอบรมกลุ่มทดลอง มีการทำงานเป็นทีมที่แตกต่างจากก่อนการทดลอง และมีการพัฒนาการทำงานเป็นทีมดีขึ้น ทั้งนี้หากพิจารณาในการพัฒนาการทำงานเป็นทีม ผู้วิจัยดำเนินการพัฒนา ดังนี้

3.1 องค์ประกอบการสร้างทีมงาน มี 5 ด้าน คือ เป้าหมายทีมงาน วิสัยทัศน์ทีมงาน ภาระงานและทักษะที่จำเป็น รูปแบบพฤติกรรมทางสังคม และการเป็นผู้นำ เมื่อพิจารณาในองค์ประกอบย่อย พบว่า ส่วนใหญ่จะเป็นการฝึกคิดร่วมกัน และการปรับปรุงพฤติกรรมการทำงาน เพื่อให้การทำงานเป็นทีมมีประสิทธิภาพมากขึ้น

3.1.1 ด้านเป้าหมายทีมงาน ผู้วิจัยใช้ทฤษฎีการให้คำปรึกษาแบบเน้นมุ่งการหาคำตอบ โดยเทคนิคการกำหนดเป้าหมาย เพื่อให้สมาชิกกลุ่มเกิดการเรียนรู้ในการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน และเป็นรูปธรรมสามารถนำไปปฏิบัติได้ ทั้งนี้เนื่องจากการกำหนดเป้าหมายของทีมงาน จะต้องมีการใช้ความคิด และจัดรวมความคิด เพื่อให้เกิดการวางแผนที่กระชับความชัดเจนสามารถลงมือปฏิบัติ และวัดได้ สอดคล้องกับคำกล่าวของ เดวิส และออสบอร์น (Davis; & Osborn. 2000 : 64-65) ที่กล่าวถึงการกำหนดเป้าหมายว่า จะต้องมีความเฉพาะเจาะจง สามารถบรรลุความสำเร็จได้ และวัดผลได้ และ เฮอเรนคอล์ (Herrenkohl. 2004 : 36) ที่กล่าวถึงเป้าหมายของทีมงานว่า การกำหนดเป้าหมายนั้นแม้ว่าจะยังไม่สำเร็จ แต่ต้องมีความชัดเจนและเป็นรูปธรรม คือสามารถนำไปปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลสำเร็จได้ นอกจากนี้ผู้วิจัยยังได้ใช้เทคนิคทางจิตวิทยาที่นำมาใช้เพื่อให้การฝึกอบรมสามารถดำเนินการได้อย่างราบรื่น คือ การฟังอย่างตั้งใจ การยอมรับอย่างไม่มีเงื่อนไข การถาม ซึ่งเป็นเทคนิคที่สำคัญที่จะช่วยเอื้ออำนวยให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการฝึกอบรมสมาชิกสามารถพูดได้อย่างเสรี

3.1.2 ด้านวิสัยทัศน์ทีมงาน เป็นองค์ประกอบที่เน้นความคิด และการยอมรับในทีมงาน ผู้วิจัยใช้ทฤษฎีการให้คำปรึกษากลุ่มแบบยึดบุคคลเป็นศูนย์กลาง ทั้งนี้เพราะเป็นทฤษฎีที่ใส่ใจในอารมณ์ความรู้สึก รวมทั้งการรับฟังอย่างตั้งใจ การยอมรับกันและกัน ซึ่งจะทำให้สมาชิกเกิดความไว้วางใจกลุ่มสามารถแสดงความคิดเห็นของตนเองได้อย่างเต็มที่ ส่วนการใช้เทคนิค

ทางจิตวิทยา คือการใช้แผนที่ความคิด มาช่วยให้สมาชิกมีความเข้าใจหรือกำหนดปัจจัยที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับวิสัยทัศน์ได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น

3.1.3 ด้านภาระงานและทักษะที่จำเป็น เน้นกระบวนการคิด และพฤติกรรม ผู้วิจัยจึงเลือกใช้ทฤษฎีการให้คำปรึกษาแบบความคิด เพื่อใช้สมาชิกสามารถวิเคราะห์พฤติกรรมที่เกิดขึ้นในการทำงานเป็นทีม รวมทั้งการใช้เทคนิคทางจิตวิทยา ด้วยการให้สมาชิกร่วมกันระดมสมอง เพื่อให้มีการแสดงความคิดเห็น และร่วมกันแก้ไขปัญหาได้ ดังคำกล่าวของ สมคิด บางโม (2544 : 88) ที่กล่าวถึงการระดมสมองว่าเป็นการมีส่วนร่วมของสมาชิก ในการช่วยกันคิด ช่วยกันเสนอ ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ สามารถแก้ปัญหาที่เผชิญอยู่ได้ นอกจากนี้ผู้วิจัยได้ใช้เทคนิคการสอน และการฝึกใช้ทักษะที่จำเป็นในการทำงานร่วมกัน คือ ทักษะการตัดสินใจ ทักษะการแก้ปัญหา และ ทักษะการเผชิญกับความขัดแย้ง ซึ่งทำให้สมาชิกได้เกิดการเรียนรู้ในการปรับปรุงทักษะที่จำเป็นในการทำงานเป็นทีม

3.1.4 ด้านรูปแบบพฤติกรรมทางสังคม จะเน้นการความคิด และการสื่อสาร ร่วมกันในทีมงาน ผู้วิจัยใช้ทฤษฎีการให้คำปรึกษากลุ่มแบบยึดบุคคลเป็นศูนย์กลาง ด้วยการ ใช้เทคนิค I statement เพื่อให้สมาชิกได้ปรับเปลี่ยนคำพูดตนเองให้ดีขึ้น และการใช้เกมของขวัญ เพื่อให้สมาชิกได้แสดงความรู้สึกที่ดีต่อกันในทีมงาน ซึ่งจะทำให้สมาชิกทุกคนมีความรู้สึกที่ดีต่อกัน และส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมที่ดีขึ้น สอดคล้องคำกล่าวของ สุรพล พยอมแย้ม (2544 : 161) ที่กล่าวว่า หลักการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพสูง ทุกคนในทีมจะต้องมีความคิด มีทัศนคติที่ดีต่อการทำงานร่วมกัน

3.1.5 การเป็นผู้นำ สมาชิกทุกคนต้องสามารถนำทีมไปสู่เป้าหมายของ ทีมงาน ผู้วิจัยใช้ทฤษฎีการให้คำปรึกษากลุ่มแบบพฤติกรรมนิยม โดยใช้เทคนิคตัวแบบ เพื่อให้สมาชิกทบทวนตัวแบบการเป็นผู้นำที่ตนเองชื่นชอบ แล้วใช้เทคนิคการประเมินตนเอง เพื่อวิเคราะห์ว่าตนเองมีการเป็นผู้นำแบบใด ควรมีการปรับปรุงแก้ไขอย่างไรบ้าง ซึ่งจะทำให้สมาชิกเกิดการเรียนรู้ ในการปรับปรุงการเป็นผู้นำของตนเอง รวมทั้งร่วมกันแสดงความคิดเห็นเพื่อช่วยให้ปรับปรุง พฤติกรรมการเป็นผู้นำของเพื่อนสมาชิกให้ดีขึ้น

3.2 องค์ประกอบกระบวนการทำงานเป็นทีม มี 5 ด้าน คือ การวางแผน การ ดำเนินงานตามแผน การประสานกิจกรรม ความพึงพอใจของทีมงาน และการประเมินผล เมื่อ พิจารณาตามองค์ประกอบย่อย พบว่า มีทั้งเน้นความคิด ความรู้สึก และพฤติกรรม จึงมีการ พิจารณาเลือกใช้ทฤษฎีและเทคนิคในการพัฒนา ดังนี้

3.2.1 ด้านการวางแผนและการดำเนินงานตามแผน เป็นองค์ประกอบที่เน้น ความคิดและพฤติกรรมคือการลงมือปฏิบัติร่วมกัน ผู้วิจัยเลือกใช้ทฤษฎีการให้คำปรึกษากลุ่มแบบ เผชิญความจริง มุ่งเน้นที่การแก้ปัญหา และการเผชิญกับความต้องการของความเป็นจริงในสังคม ปัจจุบัน โดยการสร้างทางเลือกที่มีประสิทธิภาพ ด้วยใช้เทคนิค WDEP (Corey, 2005 : 325-328) เทคนิคนี้เป็นการนำหลัก “ระบบ WDEP” มาประยุกต์ใช้เพื่อวางแผนและการดำเนินงานตาม แผนของการทำงานเป็นทีม ส่วนเทคนิคทางจิตวิทยาที่เลือกใช้ คือ เทคนิคการสอน เทคนิคการ

ระดมสมอง และเทคนิคการให้ข้อมูลย้อนกลับ ทั้งนี้เพื่อให้สมาชิกได้คิด และเรียนรู้ที่ปรับปรุง พฤติกรรมการทำงานเป็นทีมของตนเอง

3.2.2 ด้านการประสานกิจกรรม เน้นการสื่อสารในการทำงานร่วมกัน ผู้วิจัย ใช้ทฤษฎีการให้คำปรึกษากลุ่มแบบวิเคราะห์สัมพันธภาพ เพื่อให้สมาชิกได้วิเคราะห์สัมพันธภาพของ สมาชิกในทีมงาน และการปรับปรุงพฤติกรรมสื่อสารในทีมงานให้ดีขึ้น ซึ่งจากผลการวิจัยครั้งนี้ พบว่า หลังการเข้าร่วมการฝึกอบรม สมาชิกมีการพัฒนาการประสานกิจกรรมดีขึ้น สอดคล้องกับ งานวิจัยของ คลาร์ก (Clark. 1982 : 886) ที่พบว่า กลุ่มทดลองที่ได้รับการฝึกอบรมการวิเคราะห์ สัมพันธภาพระหว่างบุคคล ได้คะแนนการสื่อสารระหว่างบุคคลสูงกว่ากลุ่มควบคุมที่ไม่ได้รับการ ฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 นอกจากนี้ผู้วิจัยยังใช้ทฤษฎีและเทคนิคการให้ คำปรึกษาแบบความคิด เพื่อให้สมาชิกปรับเปลี่ยนมุมมองในปัญหาอุปสรรคในการทำงาน ว่าเมื่อ เกิดปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน จะได้ไม่เกิดความรู้สึกย่อท้อสามารถเผชิญและต่อสู้กับ อุปสรรคที่เกิดขึ้นได้

3.2.3 ด้านความพึงพอใจของทีมงานของทีมงาน เน้นอารมณ์ความรู้สึก ของสมาชิกในทีมงานว่ามีความพึงพอใจของทีมงานในทีมงานมากน้อยเพียงใด ผู้วิจัยเลือกใช้ ทฤษฎีการให้คำปรึกษากลุ่มแบบเกสตัลท์ โดยใช้เทคนิคการจินตนาการเกี่ยวกับอารมณ์ ความรู้สึก ทางลบ และความรู้สึกทางบวกต่อทีมงาน เพื่อให้สมาชิกรับรู้ถึงความแตกต่างของอารมณ์ทางบวก และทางลบ และใช้เทคนิคการระดมสมองเพื่อหาแนวทางและวิธีการในการสร้างความพึงพอใจของ ทีมงานในการทำงานเป็นทีมร่วมกัน และให้สมาชิกเกิดความรับผิดชอบร่วมกันในการสร้างความพึง พพอใจของทีมงานในทีมงาน

3.2.4 ด้านการประเมินผล เน้นให้สมาชิกมีความรู้เรื่องการประเมินผลใน การทำงาน ผู้วิจัยเลือกใช้เกม “ตกไม้แตก” เพื่อให้สมาชิกเกิดการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง แล้ว ให้สมาชิกร่วมกันประเมินผลการทำงานจากเกม โดยใช้กรอบแนวคิดการประเมินของ เฮอเรนโคล (Herrenkohl. 2004 : 165) ที่ว่า การประเมินเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้เป้าหมายบรรลุผลสำเร็จ ประกอบด้วย ประเมินปัจจัยนำเข้า ประเมินกระบวนการ ประเมินผลผลิต นอกจากนี้ผู้วิจัยใช้ เทคนิคทางจิตวิทยา คือ การระดมสมอง และการสอน เพื่อให้สมาชิกมีความเข้าใจและสามารถนำ วิธีและรูปแบบการประเมินผลไปประยุกต์ใช้ในทีมงาน

จากการเลือกทฤษฎีและเทคนิคการให้คำปรึกษา และเทคนิคทางจิตวิทยาที่ นำมาใช้ในการพัฒนาการทำงานเป็นทีมแต่ละองค์ประกอบ ผู้วิจัยเลือกทฤษฎีและเทคนิคที่ เหมาะสมจึงทำให้สมาชิกมีความรู้ ความเข้าใจ และมีการฝึกทักษะที่จำเป็นในการทำงานเป็นทีม นอกจากนี้ แม้ว่าการฝึกอบรมครั้งนี้ กลุ่มตัวอย่างประกอบไปด้วย ผู้บริหาร หัวหน้างาน และผู้ ปฏิบัติ แต่กิจกรรมที่ผู้วิจัยเลือกใช้จะเน้นการมีส่วนร่วมของสมาชิก ให้สมาชิกช่วยกันคิด ช่วยกัน ระดมสมอง จึงทำให้ลดช่องว่างระหว่างบุคคลนั้นเกิดสัมพันธภาพที่ดี และมีความรู้สึกที่ดีในการ ทำงานร่วมกัน ดังนั้นการทำงานเป็นทีมจึงเกิดประสิทธิภาพและบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมาย ที่ตั้งไว้ ดังคำกล่าวของ สุรพล พยอมแย้ม (2544 : 161) ที่กล่าวว่า ในการทำงานเป็นทีมที่มี

ประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงนั้น สภาวะทางด้านจิตใจของบุคคลหรือสมาชิกในทีมงานเป็นสิ่งที่สำคัญเป็นอย่างมากต่อความเข้าใจพฤติกรรมการทำงานร่วมกันในทีม

4. ปัจจัยเฉพาะต่อกระบวนการฝึกอบรม ซึ่งทอมสัน (Thompson. 2003 : 25-27; citing Fuhrman; & Burlingame. 1990 : 47) ได้กล่าวถึงปัจจัยเฉพาะที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการฝึกอบรม ได้แก่

4.1 การเรียนรู้จากบุคคลอื่นในกลุ่ม (Vicarious Learning) เป็นการเรียนรู้โดยการสังเกต ซึ่งสมาชิกกลุ่มจะสามารถสังเกตสมาชิกคนอื่น ๆ รวมทั้งตัวผู้นำกลุ่มเอง ดังเช่นจากการสังเกตของผู้วิจัย พบว่า ในวันแรกของการฝึกอบรม สมาชิกมีการตอบคำถาม หรือแสดงความคิดเห็นค่อนข้างน้อย ๆ มีเพียงไม่กี่คนที่จะแสดงความคิดเห็น แต่ในช่วงวันที่สองเป็นต้นไป สมาชิกเริ่มมีการเรียนรู้ในการแสดงความคิดเห็นมากขึ้น สมาชิกที่ไม่พูดก็เริ่มที่จะพูดและแสดงความคิดเห็นกับเพื่อนสมาชิกมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีการรับรู้ความสามารถของตนเอง (Self – efficacy theory) ที่กล่าวถึงปัจจัยที่ทำให้บุคคลเกิดการรับรู้ความสามารถของตนเอง คือ การเห็นประสบการณ์ของผู้อื่นที่ประสบความสำเร็จ (Vicarious experience) การรับรู้ความสามารถของบุคคลนั้น ส่วนหนึ่งได้รับอิทธิพลมาจากการได้เห็นประสบการณ์ของผู้อื่นประสบความสำเร็จจากการกระทำพฤติกรรม การที่บุคคลได้เห็นผู้อื่นกระทำพฤติกรรมที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันแล้วประสบความสำเร็จ ทำให้บุคคลรับรู้เกี่ยวกับความสามารถของตนเองเพิ่มขึ้นได้ (Bandura. 1986 : 399 - 401)

4.2 การเสียสละ (Altruism) เป็นการที่สมาชิกเรียนรู้จากการเสียสละ ไม่เห็นแก่ตัว การสนับสนุนสมาชิกคนอื่น ๆ การให้ข้อเสนอแนะต่าง ๆ ต่อสมาชิกกลุ่ม การดูแล การเสียสละเป็นพลังอันยิ่งใหญ่ในกลุ่มฝึกอบรมที่จะทำให้คนอื่น ๆ เกิดการซึมซับด้วยตนเอง (Self – absorption) ในการเปลี่ยนแปลงในกลุ่ม

4.3 การเรียนรู้จากการมีสัมพันธภาพระหว่างบุคคล (Interpersonal learning) เป็นการเรียนรู้ที่เกี่ยวข้องกับการมีปฏิสัมพันธ์กันในกลุ่ม จะช่วยให้สมาชิกกลุ่มสามารถเพิ่มความสามารถทางสังคมกับบุคคลอื่น และการปรับเปลี่ยนเจตคติและพฤติกรรมภายในกลุ่ม การที่บุคคลได้อยู่ในกลุ่มเป็นระยะเวลานาน ๆ จะเป็นการช่วยให้บุคคลได้เพิ่มโอกาสของการเรียนรู้มากขึ้น

จากผลการศึกษา พบว่า การพัฒนาของการทำงานเป็นทีม เนื่องจากปัจจัยด้านผู้ดำเนินการฝึกอบรม ผู้เข้ารับการฝึกอบรม เนื้อหาการฝึกอบรม และปัจจัยเฉพาะต่อกระบวนการฝึกอบรม ทั้ง 4 ปัจจัยมีส่วนทำให้การทำงานเป็นทีมของกลุ่มตัวอย่างมีการพัฒนาดีขึ้นหลังการฝึกอบรม และเมื่อผู้วิจัยได้ติดตามผลการฝึกอบรม โดยการสัมภาษณ์สมาชิกกลุ่มที่เข้ารับการฝึกอบรมเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงและการนำไปใช้ในการทำงานเป็นทีม พบว่า สมาชิกได้นำวิธีการ แนวทางที่ได้จากการฝึกอบรมไปใช้ในการทำงานร่วมกัน และยังเกิดประโยชน์ที่เกิดขึ้นกับสมาชิก คือ สมาชิกมีความสุขในการทำงาน ที่ทำงานมีการพูดคุยกัน การแสดงความคิดเห็นกัน ความขัดแย้งในการทำงานลดลง ซึ่งส่งผลให้การทำงานเป็นทีมนี้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การฝึกอบรมครั้งนี้ สะท้อนให้เห็นว่า พนักงานมีความพึงพอใจในงานที่ทีมงานของตนเองมากขึ้น จึงส่งผลให้เกิดการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น สอดคล้องตามแนวคิดทฤษฎีความต้องการ 2 ปัจจัยของเฮอส์เบิร์ก

(Herzberg. 1959 : 113-115) ที่พบว่า 2 ปัจจัยที่ทำให้บุคคลมีความพึงพอใจในงาน คือปัจจัยจูงใจ เป็นปัจจัยที่เกิดภายในตัวบุคคล ส่วนปัจจัยค้ำจุนเป็นความพึงพอใจที่เกิดจากสัมพันธภาพกับ ผู้บังคับบัญชากับเพื่อนร่วมงาน ซึ่งทั้งสองปัจจัยนี้ทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในงานได้

และตามแนวคิดทฤษฎีทฤษฎีแรงจูงใจของมาสโลว์ (Maslow's general theory of motivation) ที่มีแนวคิดว่า ความพึงพอใจในงานมี 2 ระดับคือ ความพึงพอใจขั้นต่ำ คือเงินเดือน ความมั่นคงในงาน ส่วนพึงพอใจที่สำคัญของความพึงพอใจขั้นสูง คือ การได้รับการยอมรับในสังคม และความสำเร็จในชีวิต ซึ่งในการฝึกอบรมสามารถช่วยให้พนักงานมีความพึงพอใจขั้นสูงในประเด็นการ ได้รับการยอมรับ เนื่องจากบรรยากาศของการฝึกอบรม เต็มไปด้วยความอบอุ่น เป็นกันเอง พนักงานทุกระดับสามารถพูดคุย แสดงความคิดเห็นกันได้ จึงทำให้พนักงานทุกคนรู้สึกว่าเป็น ส่วนหนึ่งที่จะทำให้ทีมงานนั้นประสบความสำเร็จ และตนเองได้รับการยอมรับจากทีมงานทุกคน

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้

แบบวัดการทำงานเป็นทีม และโมเดลการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีม สามารถนำไปใช้ได้ตามความเหมาะสม ดังนี้

1.1 แบบวัดการทำงานเป็นทีม สามารถนำไปเป็นเครื่องมือในการประเมินการทำงานเป็นทีม ในกลุ่มอื่นๆ ที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้

1.2 โมเดลการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีม ผู้ที่จะนำไปใช้ควรมีการศึกษา รายละเอียดในองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม และควรศึกษาทำความเข้าใจเกี่ยวกับทฤษฎีการฝึกอบรม และทฤษฎีการให้คำปรึกษาต่าง ๆ รวมทั้งเทคนิคต่าง ๆ ทางจิตวิทยา รวมถึงการได้รับการฝึกปฏิบัติมาเป็นอย่างดีเพื่อเสริมสร้างประสบการณ์ในการฝึกอบรมก่อนที่จะนำไปใช้พัฒนาการทำงานเป็นทีม

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการติดตามผลการการทำงานเป็นทีมภายหลังการทดลองทุก 3 เดือน หรือ 6 เดือน เพื่อดูประสิทธิผลของโมเดลการฝึกอบรมว่ายังคงส่งผลต่อการพัฒนาการทำงานเป็นทีมหรือไม่

2.2 ควรนำโมเดลการฝึกอบรมในครั้งนี้ ไปประยุกต์ใช้กับพนักงานในกลุ่มอื่น ๆ พนักงานในบริษัทที่มีฝ่ายบริการหรือฝ่ายผลิตที่ต้องอาศัยการทำงานเป็นทีม โดยอาจปรับรูปแบบ เนื้อหา และวิธีการต่างๆ ในการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม ตลอดจน ธรรมชาติของผู้เข้ารับการฝึกอบรมด้วย

2.3 ควรศึกษาและพัฒนาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีม เช่น เจตคติที่มีต่อการทำงานเป็นทีม ความฉลาดทางอารมณ์ และความสามารถในการเผชิญอุปสรรค เป็นต้น

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- คมเพชร จิตรสุภกุล. (2546). **กิจกรรมกลุ่มในโรงเรียน**. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์พัฒนาศึกษา.
- ชูชัย สมิทธิไกร. (2527). **การปรึกษาเชิงจิตวิทยาแบบกลุ่ม**. เชียงใหม่ : ภาควิชาจิตวิทยา คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์และคณะ. (2545). **การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ เอ็กเปอร์เนท.
- นรา สมประสงค์; และนุชลี อุปภัย. (2545). **ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการให้การปรึกษาแบบวิเคราะห์สัมพันธภาพ, ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการให้คำปรึกษา**. ศึกษาศาสตร์. นนทบุรี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- บุญเชิด ภิญโญอนันตพงษ์. (2545). **ประมวลสาระวิชาการพัฒนาเครื่องมือสำหรับการประเมินผลการศึกษา (หน่วยที่ 3)**. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- _____. (2545). **การวัดประเมินการเรียนรู้: รายงานการวิจัย**. กรุงเทพฯ : ศูนย์การศึกษาตามแนวพระราชดำริ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- พวงรัตน์ ทวีรัตน์. (2540). **วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์**. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : สำนักงานทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- วิเชียร เกตุสิงห์. (2538, กุมภาพันธ์-มีนาคม). ค่าเฉลี่ยกับการแปลความหมาย : เรื่องง่าย ๆ ที่บางครั้งก็พลาดได้, **ข่าวสารการวิจัยศึกษา**. 18(3) : 8-11.
- วันเพ็ญ สมภพรุ่งโรจน์. (2547). **การศึกษาและพัฒนาความสามารถในการเผชิญอุปสรรคในการปฏิบัติงานของพนักงานโดยใช้การฝึกอบรมแบบเพื่อนช่วยเพื่อน**. ปริญญาณิพนธ์ กศ.ด. (จิตวิทยาการให้คำปรึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- สิทธิโชค วรรณสันติกุล. (2546). **จิตวิทยาสังคม : ทฤษฎีและการประยุกต์** กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น
- สุนันทา เลานันท์. (2540). **เอกสารการสอนรายวิชาการสร้างทีมงาน**. กรุงเทพฯ : ดีตบรู๊คส์โตร.
- สุรัชย์ โฆษิตบวรชัย. (2548). **หนังสือการบริหาร**. กรุงเทพฯ : ฐานการพิมพ์.
- สุรพล พยอมแย้ม. (2541). **จิตวิทยาอุตสาหกรรม**. กรุงเทพฯ : โครงการส่งเสริมการผลิตตำราและเอกสารการสอน คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สุวัฒน์ วัฒนวงศ์. (2544). **จิตวิทยาเพื่อการฝึกอบรมผู้ใหญ่**. กรุงเทพฯ : ธีระป๋อมวรรณกรรม.
- สมคิด บางโม. (2549). **เทคนิคการฝึกอบรมและการประชุม**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : บริษัทจูนพลับลิชชิ่ง จำกัด.

- สมชาติ กิจรียง และ อรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง. (2550). **เทคนิคการจัดฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- เสนีย์ แดงวัง. (2539). **ศิลปะการเป็นผู้นำที่มีอาชีพและเทคนิคการสร้าง-พัฒนาทีมงานให้มีประสิทธิภาพ**. กรุงเทพฯ : สถาบันสัมมนาชาเตอร์แมนเนจเม้นท์.
- เสรี ชัดเข้ม. (2537, พฤศจิกายน). โมเดลและการสร้างโมเดล. **วารสารศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยบูรพา**. ชลบุรี : 9(2) : 34-56.
- วิจิตร อวาทกุล. (2540). **การฝึกอบรม THE MANAGEMENT OF TRAINING คู่มือฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อุทุมพร จามรمان. (2541). โมเดล. **วารสารวิชาการ**. 1(3) : 22-26.
- โอภาส กิจกำแหง. (2548). **การพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้จำหน่ายอิสระในการขายตรงโดยใช้การฝึกอบรมเชิงจิตวิทยา**. ปรินซ์นิพนธ์ กศ.ด. (จิตวิทยาการให้คำปรึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- Ali, M.R., A. Khaleque; & M. Hossain. (1992, January). Participative Management in a Developing Country : Attitudes and Perceived Barriers. **Journal of Managerial Psychology**. 7(1) : 11-16.
- Asthan, P. (1985). **Motivation and the Teacher's Sense of Efficacy**. Research on Motivation in Education : the classroom Milien. Academic Press : 141-171.
- Bandura, Albert. (1977). Self-Efficacy : Toward A Unifying Theory Of Behavioral Change. **Psychological Review**. 84 (2) : 191 - 215
- . (1986). **Social Foundations of Thought and Action : A Social Cognitive Theory**. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice – Hall.
- Bemowski, K. (1995, January). What Makes American Team Tick?. **Journal of Quality Progress**. 28 : 41-46.
- Betz N.E. (1992, September). Counseling Uses of Career Self – Efficacy Theory. **The Career Development**. 41: 22-26.
- Carmines, R. G; & McIver, I. P. (1981). Analyzing Models with Unserved Variables : Analysis of Covariance Structure. In **G.W. Bohstedt & E.F. Borgotta(Eds), Social Measurment**. Beverly Hills, CA : Sage.
- Caple Jim; & Buckley Roger. (1995). **The Theory and Practice of Training**. 3rd ed. London : Kogan Page Ltd.
- Caudron, S. (1994, Febuary). Teamwork Takes Work. **Personnel Journal**. 73 : 41-46.

- Chang, Y. Richard. (1995). **Success Through Teamwork : A Practical Guide to Interpersonal Team Dynamics**. London : Kogan Page Ltd.
- Clark, Baebere. D. (1982, December). The Influence of Transactional Analysis Training on Communication Skills, **Dissertation Abstracts International**. 43(6) : 1886-A
- Corey, Gerald. (2005). **Theory & Practice of Group Counseling**. 7th ed. Brooks/Cole Thomson Learning.
- _____. (2004). **Theory & Practice of Group Counseling**. 6th ed. Brooks/Cole Thomson Learning.
- _____. (2000). **Theory & Practice of Group Counseling**. 5th ed. Brooks/Cole Thomson Learning.
- _____. (1996). **Theory and Practice of Counseling and Psychotherapy**. 5th ed. Pacific Grove, CA: Brooks / Cole.
- _____. (1991). **Theory and Practice of Counseling and Psychotherapy**. California : Brooks/ Cole Publishing Company.
- Davis, Thomas E.; & Osborn, Cynthia J. (2000). **The Solution-Focused School Counselor: Shaping Professional Practice**. Philadelphia : Taylor and Francis.
- Diem, K. (2003). **Using Experimental Design for Program Evaluation**. Rutgers Cooperate Extention Bullentin E 284. Retrieved March 15,2004, from
= www.rec.rutgers.edu/pubs/pdfs/e284.pdf.
- Edgar, Huse. R. (1982). **Team Building**. citing Daniel Robery and Steven Altman. **Organization Development : Progress and Perspective**. New York : McMillan Publishing Ltd.
- Gilhooly, K. J. (1982). **Directed Undirected and Creative**. New York : A Subsidiary of Harcourt Brace Jovanovich.
- Hackett, G.; & Betz, N.E. (1984). Gender Differences in the Effects of Relevant and Irrelevant Task Failure : An Mathematics Self – Efficacy Expectations. **Paper Presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association**. New Orleans.
- Herrenkohl (2004). **Becoming A Team** : Ohio : Library of congress Control.
- Herzberg, F, Mausner, B and Synderman, B. (1959). **The Motivation to Work**. New York : John Wiley.

- Intarakumnerd, Tonom. (1976, September). The Effect of Transaction Analysis on the Self-Concept of Thai Students Who Are Enrolled in Mississippi, **Dissertation Abstracts International**. 37(3) : 60-62.
- Ivancevich, H. John. (2004). **Human Resource Manangement**. New York : McGraw-Hill.
- Jay, Ros. (2003). **How to Build A Great Team**. London : Prentice Hall Business.
- Joreskog, K.G. ; & Sorbom, D. (1999). **Lisrel 8 : New Statistical Features**. Chicago : Scientific Software International, Inc.
- Lenhardt, Vincent. (2004). **Coaching for Meaning : The culture and practice of coaching and team building**. New York : Creative Print and Design.
- Maslow, A.H. (1954). **Motivation and Personality**. New York: Harper & Row.
- McGowrtly and Meuse (2001). **The Team Developer**. New York : Branford and Bigelow.
- Neenan, Michael; & Dryden, Windy. (2003). **Life Coaching : A Cognitive-Behavioral Approach**. London : Rout ledge Taylor and Francis Group.
- Nelson-Jones, Richard. (2000). **Practice Counseling and Helping Skills**. 4th ed. London : York House Typographic Ltd.
- Nichols, Michael P.; & Schwartz, Richard C. (2001). **Family Therapy Concept and Method**. 5th ed. London : Allyn and Bacon.
- Patterson, C.H. (1980). **Theories of counseling and psychotherapy**. 3rd ed. New York : Harper and Row.
- Rentsch, JR., Heffner, T.S. & Duffy, L.T. (1994, July). What You Know is What You Get from Experience Team Experience Related to Teamwork Schemas. **Journal of Group & Organization Management**. 19 : 450-474.
- Robbins. P Stephen. (2001). **Organization Behavior**. 9th ed. New Jersey : Prentice – Hall.
- Robert, L. Mathis; & John, H. Jackson. (2003). **Human Resource Management**. Ohio : Thomson south-western.
- Schunk, D. (1985). Goal Setting & Self-Efficacy During Self – Regulated Learning. **Educational Psychology**. 25(1) : 71-86.
- Scott, W.A; & Wertheimer, M. (1967). **Introduction to Psychological Research**. 4th ed. New Jersey : Prentice Hall.

- Skurecki, M.H. (1994, July). Building Positive Attitudes. **Journal of Security Management**. 38 : 22-23 ; 1994.
- Sharf, Richard S. (2001). **Theories of Psychotherapy and Counseling: Concepts and Case**. 2nd ed. Wadsworth. New York : Brooks/Coles.
- Smith, E.R.; & Mackie, D.M. (1995). **Social Psychology**. New York : Worth Publishers.
- Stieber, William George. (1991). Implementation Characteristics of Effective Quality Improvement Training : A Descriptive Study. **Unpublished Dissertation of Tempe University**.
- Stevens, James. (1996). **Applied Multivariate Statistics for the Social Sciences**. New Jersey: Lawrence Erlbaum Association.
- Susan, E. Jackson; & Randall, S. Schuler. (2003). **Managing Human Resource Through Strategic Partnership**. 8th ed. Ohio : Thomson south-western.
- Thompson, A Rosemary. (2003). **Counseling Techniques : Improving Relationships with Others, Ourselves, Our Families and Our Environment**. 2nd ed. New York : Brunner-Routledge.
- Throop, Robert K.; & Castellucci, Marion B. (1999). **Reaching Your Potential : for Juvenile Delinquency**. University of Port Elizabeth : Unpublished Doctoral Dissertation.
- Vroom, V.H. (1964). **Work and Motivation**. New York: John Wiley & Sons.
- Woodcock (1989). **Team Development Manual** : Anchor Press Ltd.
- Wright, P. (1994, July). A Vountary Approach to Training for Quality. **Journal of European Industrial Training**. 18 : 24-25 ; 1994.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการตรวจแบบวัดการทำงานเป็นทีม

1. อาจารย์ ดร. อรินทร์ น่วมถนอม อาจารย์ โรงเรียนบางกะปิ กรุงเทพฯ
2. รองศาสตราจารย์ ดร. สิทธิโชค วรรณสันติกุล คณบดีคณะศิลปศาสตร์
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
3. รองศาสตราจารย์ ดร. ดุษฎี โยเหลา อาจารย์ประจำสถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. นันทนา วงษ์อินทร์ อาจารย์ประจำภาควิชาการแนะแนวและจิตวิทยาการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
5. รองศาสตราจารย์ ดร. สุทธินันท์ พรหมสุวรรณ คณบดีคณะบริหารธุรกิจ
มหาวิทยาลัยกรุงเทพ

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบโมเดลการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีม

1. รองศาสตราจารย์ ดร. สุทินันท์ พรหมสุวรรณ คณบดีคณะบริหารธุรกิจ
มหาวิทยาลัยกรุงเทพ
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. นันทนา วงษ์อินทร์ อาจารย์ประจำภาควิชาการแนะแนวและจิตวิทยาการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชุติรี เลิศรัตนเดชากุล บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ
4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พาสนา จุลรัตน์ อาจารย์ประจำภาควิชาการแนะแนวและจิตวิทยาการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
5. ดร. วันเพ็ญ สมภพรุ่งโรจน์ รองกรรมการผู้จัดการ
บริษัทโตโยต้า เค. มอเตอร์ส์ ผู้นำขายโตโยต้า จำกัด

- ภาคผนวก ข
- แบบวัดการทำงานเป็นทีม

แบบวัดการทำงานเป็นทีม

คำชี้แจง

1. แบบวัดการทำงานเป็นทีม แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ
 ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของพนักงาน จำนวน 2 ข้อ
 ส่วนที่ 2 การทำงานเป็นทีม จำนวน 57 ข้อ
2. แบบวัดการทำงานเป็นทีมนี้ จัดทำขึ้นเพื่อสอบถามความคิด ความรู้สึก และการแสดงออกของท่าน จึงขอความร่วมมือโดยให้ตอบตามความจริง ซึ่งคำตอบของท่านครั้งนี้จะเป็นความลับที่สุด
3. แบบวัดฉบับนี้ไม่มีผลต่อการทำงานของท่าน จึงขอให้ท่านตอบแบบวัดนี้อย่างจริงจังที่สุด

ขอขอบคุณในการตอบแบบวัด

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของพนักงาน

คำชี้แจง ขอให้ท่านเขียนเครื่องหมาย / ลงในช่องที่ตรงกับความเป็นจริงของท่านมากที่สุด

1. เพศ () ชาย () หญิง

2. ตำแหน่งงาน

() ผู้บริหาร

() หัวหน้างาน

() ผู้ปฏิบัติ

ส่วนที่ 2 การทำงานเป็นทีม

คำชี้แจง ให้ท่านทำเครื่องหมาย X ทับตัวเลขที่ตรงตามความเป็นจริงมากที่สุด

- 5 หมายถึง จริงที่สุด
4 หมายถึง จริง
3 หมายถึง จริงบ้างเป็นบางครั้ง
2 หมายถึง ไม่จริง
1 หมายถึง ไม่จริงเลย

ข้อความ	ระดับคะแนน				
	5	4	3	2	1
1. ก่อนลงมือทำงานใดๆ สมาชิกในทีมจะช่วยกันกำหนดเป้าหมายในการทำงาน	5	4	3	2	1
2. เป้าหมายในการทำงานสามารถเปลี่ยนแปลงได้เพื่อให้การทำงานประสบผลสำเร็จ	5	4	3	2	1
3. แม้ว่าจะประสบปัญหาอุปสรรคในการทำงานแต่เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการทำงาน สมาชิกในทีมช่วยกันหาทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคนั้นๆ	5	4	3	2	1
4. ในการกำหนดเป้าหมายของทีม สมาชิกทุกคนในทีมรับฟังเหตุผลของเพื่อนร่วมทีม	5	4	3	2	1
5. แม้ว่าสมาชิกของทีมจะมีมุมมองในการทำงานต่างกัน แต่ทุกคนก็สามารถประสานความคิดเห็นได้	5	4	3	2	1
6. มุมมองของสมาชิกในทีมสามารถยืดหยุ่นได้เพื่อให้การทำงานเป็นไปตามเป้าหมายที่ทีมงานกำหนดไว้	5	4	3	2	1
7. สมาชิกในทีมทุกคนมีมุมมองในการพัฒนาการทำงานตามที่ตนเองรับผิดชอบ เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายของทีมงาน	5	4	3	2	1

ข้อความ	ระดับคะแนน				
	5	4	3	2	1
8. สมาชิกในทีมสามารถใช้เทคนิคและทักษะในการทำงานที่ตนรับผิดชอบ	5	4	3	2	1
9. สมาชิกในทีมงานคนใดที่ไม่มีผู้เชี่ยวชาญสามารถเรียนรู้ทักษะจากเพื่อนร่วมทีมได้	5	4	3	2	1
10. หากสมาชิกในทีมงานคนใดทำงานผิดพลาด สมาชิกคนอื่นจะต้องช่วยกันแก้ไขเพื่อให้เป็นอุปสรรคในการปฏิบัติงาน	5	4	3	2	1
11. หากมีข้อขัดแย้งในการปฏิบัติงานเกิดขึ้นในทีมงาน สมาชิกในทีมทุกคนจะประชุมปรึกษาหารือกันเพื่อหาทางออกที่ดีที่สุด	5	4	3	2	1
12. สมาชิกแต่ละคนในทีมมีความมุ่งมั่นในการทำงาน	5	4	3	2	1
13. สมาชิกแต่ละคนในทีมมีความเป็นตัวของตัวเอง	5	4	3	2	1
14. สมาชิกแต่ละคนในทีมต้องกล้าเสี่ยง	5	4	3	2	1
15. สมาชิกแต่ละคนในทีมมีความเป็นผู้นำในการปฏิบัติงาน	5	4	3	2	1
16. สมาชิกแต่ละคนในทีมเข้าร่วมกิจกรรมของหน่วยงาน	5	4	3	2	1
17. สมาชิกแต่ละคนในทีมมีการจำแนกแยกแยะงานที่รับผิดชอบ	5	4	3	2	1
18. สมาชิกแต่ละคนในทีมคิดและวิเคราะห์งานที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย	5	4	3	2	1
19. ผู้นำทีมในการทำงานของท่านสามารถประสานงานกับสมาชิกในทีมเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามแผนงานและเป้าหมาย	5	4	3	2	1
20. ผู้นำทีมมีความสามารถในการตัดสินใจแก้ปัญหาเมื่อสมาชิกในทีมประสบปัญหาในการทำงาน	5	4	3	2	1
21. ผู้นำทีมงานของท่านให้กำลังใจและสนับสนุนการปฏิบัติงานของทีมงาน	5	4	3	2	1
22. ผู้นำทีมงานของท่านมีบทบาททั้งเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี	5	4	3	2	1
23. ผู้นำทีมงานของท่านมีทักษะและประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน	5	4	3	2	1
24. ผู้นำทีมงานของท่านสามารถสร้างบรรยากาศความร่วมมือในการปฏิบัติงาน	5	4	3	2	1
25. ก่อนปฏิบัติงานสมาชิกในทีมช่วยกันวางแผนการทำงาน	5	4	3	2	1
26. สมาชิกทุกคนในทีมช่วยกันวางแผนการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการทำงาน	5	4	3	2	1
27. สมาชิกทุกคนในทีมปฏิบัติงานตามขั้นตอนที่ระบุไว้ในแผน	5	4	3	2	1

ข้อความ	ระดับคะแนน				
	5	4	3	2	1
28. ภายหลังการปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอนตามแผนที่วางไว้แล้ว สมาชิกในทีมต่างช่วยกันประเมินผลการปฏิบัติงาน	5	4	3	2	1
29. หากแผนการปฏิบัติงานไม่ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ สมาชิกทุกคนในทีมช่วยกันตรวจหาข้อบกพร่องเพื่อปรับปรุงแผนการทำงานให้ดีขึ้น	5	4	3	2	1
30. สมาชิกในทีมเข้าใจขั้นตอนในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด	5	4	3	2	1
31. สมาชิกในทีมมีการติดต่อสื่อสารพูดจากันเพื่อมิให้เป็นอุปสรรคในการทำงาน	5	4	3	2	1
32. สมาชิกในทีมแต่ละคนมีความรับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมาย	5	4	3	2	1
33. สมาชิกในทีมแต่ละคนต่างปรับปรุงงานที่รับผิดชอบให้ดียิ่งขึ้น	5	4	3	2	1
34. สมาชิกในทีมแต่ละคนมีความร่วมมือร่วมใจกันแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นระหว่างการปฏิบัติงาน	5	4	3	2	1
35. สมาชิกในทีมแต่ละคนต่างฝึกฝนทักษะใหม่ๆ เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ	5	4	3	2	1
36. สมาชิกในทีมแต่ละคนศึกษาหาแนวทางใหม่ๆ เพื่อพัฒนางานที่รับผิดชอบให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น	5	4	3	2	1
37. สมาชิกในทีมทุ่มเทความรู้ความสามารถเพื่อทำงานให้ประสบความสำเร็จ	5	4	3	2	1
38. ในการทำงานสมาชิกในทีมต่างไว้วางใจซึ่งกันและกัน	5	4	3	2	1
39. สมาชิกในทีมพยายามร่วมมือกันทำงานให้สำเร็จตามเวลาที่กำหนด	5	4	3	2	1
40. สมาชิกในทีมแต่ละคนได้รับคำชมหรือข้อเสนอแนะเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานจากผู้ร่วมทีมงานทำให้สมาชิกในทีมพยายามพัฒนางานของตน	5	4	3	2	1
41. แม้จะมีปัญหาอุปสรรคในการทำงานสมาชิกในทีมทุกคนช่วยกันหาทางออกโดยร่วมปรึกษาหารือกัน	5	4	3	2	1
42. หากมีความขัดแย้งในการทำงานเกิดขึ้นระหว่างสมาชิกในทีม สมาชิกทุกคนก็จะช่วยกันแก้ไขความขัดแย้งที่เกิดขึ้น	5	4	3	2	1
43. ข้าพเจ้ารู้สึกประทับใจที่เป็นสมาชิกคนหนึ่งของทีม	5	4	3	2	1
44. สัมพันธภาพที่ดีระหว่างสมาชิกในทีมทำให้ข้าพเจ้าอยากทำงานกับทีมนี้ต่อไป	5	4	3	2	1
45. ข้าพเจ้าเคารพในสิทธิและความเสมอภาคของสมาชิกในทีม	5	4	3	2	1

ข้อความ	ระดับคะแนน				
	5	4	3	2	1
46. ข้าพเจ้าชอบสมาชิกในทีมทุกคน	5	4	3	2	1
47. ข้าพเจ้ารู้สึกพอใจกับการทำงานเป็นทีมของทีมนี้อย่างยิ่ง	5	4	3	2	1
48. ข้าพเจ้ารู้สึกพอใจที่สมาชิกในทีมต่างรับผิดชอบในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย	5	4	3	2	1
49. ข้าพเจ้ารู้สึกพอใจที่สมาชิกในทีมไม่ทอดทิ้งกันต่างช่วยเหลือและให้กำลังใจซึ่งกันและกัน	5	4	3	2	1
50. ผู้นำทีมงานของท่านมีความสามารถในการตัดสินใจทำให้ไม่เป็นอุปสรรคในการทำงานเป็นทีม	5	4	3	2	1
51. ผู้นำทีมงานของท่านให้เกียรติสมาชิกในทีมทำให้ไม่เป็นอุปสรรคในการทำงานเป็นทีม	5	4	3	2	1
52. ผู้นำทีมงานของท่านช่วยประสานการทำงานเป็นทีมทำให้ไม่เป็นอุปสรรคในการทำงานเป็นทีม	5	4	3	2	1
53. ผู้นำทีมงานของท่านช่วยสมาชิกวางแผนก่อนปฏิบัติงานทำให้ไม่เป็นอุปสรรคในการทำงานเป็นทีม	5	4	3	2	1
54. ผู้นำทีมให้ความยุติธรรมกับทุกคนในทีมทำให้ไม่เป็นอุปสรรคในการทำงานเป็นทีม	5	4	3	2	1
55. สมาชิกในทีมทุกคนต่างช่วยกันปรับปรุงผลผลิตในการทำงานให้มีคุณภาพ	5	4	3	2	1
56. ผลการปฏิบัติงานร่วมกันของสมาชิกในทีมทำให้ได้ผลงานที่มีคุณค่า	5	4	3	2	1
57. การทำงานตามความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมายของสมาชิกในทีมทำให้ได้ผลผลิตบรรลุเป้าหมายที่วางไว้	5	4	3	2	1

ภาคผนวก ค

การตรวจสอบคุณภาพแบบวัดการทำงานเป็นทีม

- ค่าดัชนี IOC ของแบบวัดการทำงานเป็นทีม
- ค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบวัดการทำงานเป็นทีม

ตาราง 22 ค่าดัชนี IOC ของแบบวัดการทำงานเป็นทีม

ข้อ	ดัชนี IOC	หมายเหตุ
1	0.80	
2	0.60	
3	0.80	
4	0.80	
5	0.40	ปรับปรุง
6	0.80	
7	0.40	ปรับปรุง
8	0.80	
9	0.80	
10	0.80	
11	0.60	
12	0.60	
13	0.80	
14	0.60	
15	0.80	
16	0.80	
17	0.80	
18	0.60	
19	0.80	
20	0.80	
21	0.60	
22	0.60	
23	0.60	
24	0.60	
25	0.80	
26	0.80	
27	0.40	ปรับปรุง
28	0.80	
29	0.80	
30	0.40	ปรับปรุง
31	0.80	
32	0.80	

ตาราง 22 (ต่อ)

ข้อ	ดัชนี IOC	หมายเหตุ
33	0.80	
34	0.80	
35	0.80	
36	0.80	
37	0.40	ปรับปรุง
38	0.80	
39	0.80	
40	0.40	
41	0.80	
42	0.60	
43	0.60	
44	0.60	
45	0.80	
46	0.80	
47	0.80	
48	0.80	
49	0.40	ปรับปรุง
50	0.60	
51	0.80	
52	0.60	
53	0.60	
54	0.60	
55	0.40	ปรับปรุง
56	0.40	ปรับปรุง
57	0.80	
58	0.80	
59	0.60	
60	0.80	
61	0.60	
62	0.60	
63	0.60	
65	0.60	

ตาราง 22 (ต่อ)

ข้อ	ดัชนี IOC	หมายเหตุ
66	0.60	
67	0.40	ปรับปรุง
68	0.60	
69	0.80	
70	0.80	

ตาราง 23 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบวัดการทำงานเป็นทีม

การทำงานเป็นทีม	ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก	หมายเหตุ
เป้าหมายทีมงาน	1	.2856	คัดเลือกไว้
	2	.2503	คัดเลือกไว้
	3	.0148	ตัดออก
	4	.2146	คัดเลือกไว้
	5	.3365	คัดเลือกไว้
วิสัยทัศน์ทีมงาน	6	.0746	ตัดออก
	7	.2875	คัดเลือกไว้
	8	.3676	คัดเลือกไว้
	9	.2501	คัดเลือกไว้
	10	.0578	ตัดออก
	11	.1287	ตัดออก
ภาระงานและทักษะ ที่จำเป็น	12	.2146	คัดเลือกไว้
	13	.1565	ตัดออก
	14	.1513	ตัดออก
	15	.1478	ตัดออก
	16	.0729	ตัดออก
	17	.1024	ตัดออก
	18	.2456	คัดเลือกไว้
	19	.3350	คัดเลือกไว้
รูปแบบพฤติกรรม ทางสังคม	20	.2156	คัดเลือกไว้
	21	.3365	คัดเลือกไว้
	22	.2165	คัดเลือกไว้
	23	.2245	คัดเลือกไว้
	24	.2674	คัดเลือกไว้
	25	.2793	คัดเลือกไว้
	26	.2165	คัดเลือกไว้
การเป็นผู้นำ	27	.2478	คัดเลือกไว้
	28	.2019	คัดเลือกไว้
	29	.2142	คัดเลือกไว้
	30	.2635	คัดเลือกไว้
	31	.2478	คัดเลือกไว้
	32	.2115	คัดเลือกไว้

ตาราง 23 (ต่อ)

	ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก	หมายเหตุ
การวางแผน	33	.2079	คัดเลือกไว้
	34	.3350	คัดเลือกไว้
	35	.2161	คัดเลือกไว้
	36	.0798	ตัดออก
	37	.2198	คัดเลือกไว้
	38	.3157	คัดเลือกไว้
การดำเนินงาน ตามแผน	39	.3169	คัดเลือกไว้
	40	.3288	คัดเลือกไว้
	41	.2000	คัดเลือกไว้
	42	.2165	คัดเลือกไว้
	43	.2508	คัดเลือกไว้
	44	.2598	คัดเลือกไว้
	45	.2478	คัดเลือกไว้
	46	.2007	คัดเลือกไว้
	47	.1647	ตัดออก
	48	.2353	คัดเลือกไว้
การประสานกิจกรรม	49	.2297	คัดเลือกไว้
	50	.3980	คัดเลือกไว้
	51	.2145	คัดเลือกไว้
	52	.2012	คัดเลือกไว้
	53	..2141	คัดเลือกไว้
	54	.2237	คัดเลือกไว้
	55	.2197	คัดเลือกไว้
	56	.3163	คัดเลือกไว้
	57	.2020	คัดเลือกไว้
	58	.2879	คัดเลือกไว้
ความพึงพอใจ	59	.2571	คัดเลือกไว้
	60	.2598	คัดเลือกไว้
	61	.2711	คัดเลือกไว้
	62	.2417	คัดเลือกไว้
	63	.2494	คัดเลือกไว้
	64	.2158	คัดเลือกไว้
การประเมินผล			

ตาราง 23 (ต่อ)

ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก	หมายเหตุ
65	.1217	ตัดออก
66	.3213	คัดเลือกไว้
67	.2644	คัดเลือกไว้
68	.2564	คัดเลือกไว้
69	.2523	คัดเลือกไว้
70	.2408	คัดเลือกไว้

ตาราง 24 ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของโปรแกรมกลุ่มฝึกอบรมเพื่อพัฒนา
การทำงานเป็นทีม

เรื่องที่		ผลการประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญคนที่					ค่าดัชนี
		1	2	3	4	5	IOC
1	ด้านวัตถุประสงค์	1	1	1	1	1	1.00
	ด้านเนื้อหา	1	1	1	1	1	1.00
	ด้านการเลือกใช้	1	1	1	1	1	1.00
	ทฤษฎี						
2	ด้านวัตถุประสงค์	1	1	1	1	1	1.00
	ด้านเนื้อหา	0	1	1	1	1	0.80
	ด้านการเลือกใช้	0	1	1	1	1	0.80
	ทฤษฎี						
3	ด้านวัตถุประสงค์	1	1	1	1	1	1.00
	ด้านเนื้อหา	1	1	1	1	1	1.00
	ด้านการเลือกใช้	1	1	1	0	1	0.80
	ทฤษฎี						
4	ด้านวัตถุประสงค์	1	1	1	1	0	0.80
	ด้านเนื้อหา	1	1	1	1	1	0.80
	ด้านการเลือกใช้	1	1	1	1	1	0.80
	ทฤษฎี						
5	ด้านวัตถุประสงค์	1	1	0	1	1	0.80
	ด้านเนื้อหา	1	1	0	1	1	0.80
	ด้านการเลือกใช้	1	1	0	0	1	0.80
	ทฤษฎี						
6	ด้านวัตถุประสงค์	1	1	0	1	1	0.80
	ด้านเนื้อหา	1	1	0	1	1	0.80
	ด้านการเลือกใช้	1	1	0	1	1	0.80
	ทฤษฎี						
7	ด้านวัตถุประสงค์	1	1	0	1	1	0.80
	ด้านเนื้อหา	1	1	0	1	1	0.80
	ด้านการเลือกใช้	1	1	0	1	1	0.80
	ทฤษฎี						

ตาราง 23 (ต่อ)

ครั้งที่		ผลการประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญคนที่					ค่าดัชนี
		1	2	3	4	5	IOC
8	ด้านวัตถุประสงค์	1	1	0	1	1	0.80
	ด้านเนื้อหา	1	1	0	1	1	0.80
	ด้านการเลือกใช้	1	1	0	1	1	0.80
	ทฤษฎี						
9	ด้านวัตถุประสงค์	1	1	0	1	1	0.80
	ด้านเนื้อหา	1	1	0	1	1	0.80
	ด้านการเลือกใช้	1	1	0	1	1	0.80
	ทฤษฎี						
10	ด้านวัตถุประสงค์	1	1	0	1	1	0.80
	ด้านเนื้อหา	1	1	0	1	1	0.80
	ด้านการเลือกใช้	1	1	0	1	1	0.80
	ทฤษฎี						
11	ด้านวัตถุประสงค์	1	1	0	1	1	0.80
	ด้านเนื้อหา	1	1	0	1	1	0.80
	ด้านการเลือกใช้	1	1	0	1	1	0.80
	ทฤษฎี						

ภาคผนวก ง

- โมเดลการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีม
- เอกสารประกอบการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีม

ตารางการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีม

วันที่ 29 กรกฎาคม – 1 สิงหาคม 2551 เวลา 08.30 – 16.00 น.

ณ บริษัทโตโยต้า เค.มอเตอร์ส์ ผู้จำหน่ายโตโยต้า จำกัด สาขารามอินทรา

วัน/เวลา	08.30– 09.00	09.00-10.30	10.30-12.00	12.00- 13.00	13.00-14.30	14.30-16.00
	ลงทะเบียน			รับประทานอาหารกลางวัน		
29 กรกฎาคม 2551		การพัฒนาการ	เป้าหมายของ		วิสัยทัศน์	ภาระงานและ
		ทำงานเป็นทีม	ทีมงาน		ทีมงาน	ทักษะที่จำเป็น
		และวัตถุประสงค์				
		ของการฝึกอบรม				
30 กรกฎาคม 2551		ภาระงานและ	รูปแบบ		การเป็นผู้นำ	สรุปพัฒนา
		ทักษะที่จำเป็น	พฤติกรรมทาง			การทำงานเป็น
			สังคม			ทีมด้านการ
						สร้างทีมงาน
31 กรกฎาคม 2551		การพัฒนาการ	การวางแผน		การวางแผน	การประสาน
		ทำงานเป็นทีม	และการดำเนิน		และการดำเนิน	กิจกรรม
		ด้านกระบวนการ	งานตามแผน		งานตามแผน (ต่อ)	
		การทำงานเป็นทีม				
1 สิงหาคม 2551		ความพึงพอใจ	การประเมินผล		สรุปการพัฒนา	
		ของทีมงาน			การทำงานเป็น	
					ทีมของพนักงาน	

หมายเหตุ เวลา 10.30 – 10.45 และ 14.30 – 14.45 พักรับประทานอาหารว่าง

รายละเอียดโมเดลการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีมของพนักงาน

เรื่องที่ 1

เรื่อง

การสร้างสัมพันธภาพและการชี้แจงวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีม

วัตถุประสงค์

1. เพื่อสร้างความคุ้นเคยและสัมพันธภาพระหว่างผู้วิจัยกับสมาชิกกลุ่ม และระหว่างสมาชิกกลุ่มกับสมาชิกกลุ่ม
2. เพื่อให้สมาชิกกลุ่มทราบถึงวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม กฎ กติกาการเข้าร่วมกลุ่มรวมทั้งบทบาทหน้าที่ของผู้วิจัยและสมาชิกกลุ่ม ตลอดจนระยะเวลา และสถานที่ในการฝึกอบรม
3. เพื่อให้สมาชิกกลุ่มทราบถึงประโยชน์ที่จะได้รับจากการเข้าร่วมการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีม

เวลาที่ใช้ 1 ชั่วโมง 30 นาที

สื่อ / อุปกรณ์

1. กระดาษรูปหัวใจ
2. ดินสอ ยางลบ
3. กระดาษ A4

วิธีดำเนินการ

ในการพบกัน ผู้วิจัยใช้เทคนิคตามทฤษฎีการให้คำปรึกษากลุ่มแบบยึดบุคคลเป็นศูนย์กลาง ได้แก่ 1) การฟังอย่างตั้งใจ 2) การยอมรับอย่างไม่มีเงื่อนไข เพื่อเอื้ออำนวยให้สมาชิกกลุ่มรู้สึกปลอดภัย ไว้วางใจและสามารถเปิดรับประสบการณ์ใหม่ ๆ

1. ขั้นนำ

1.1 ผู้วิจัยสร้างสัมพันธภาพกับสมาชิกกลุ่ม โดยการกล่าวต้อนรับสมาชิกกลุ่มด้วยความยินดี บอกถึงความรู้สึกที่ดีต่อสมาชิกกลุ่ม แนะนำตนเองโดยการบอกชื่อ นามสกุล

1.2 ผู้วิจัยให้สมาชิกกลุ่มแนะนำตนเองโดยบอกชื่อ นามสกุล ชื่อเล่น หน้าที่ความรับผิดชอบ

2. ขั้นดำเนินการ

2.1 ผู้วิจัยแจกกระดาษให้สมาชิกคนละแผ่น ให้สมาชิกวาดรูปอะไรก็ได้ที่สื่อถึงตัวตนของสมาชิก คือ สื่อถึงอุปนิสัย ความชอบ ความสนใจของสมาชิก แล้วให้สมาชิกส่งภาพที่วาดให้กับผู้วิจัย ผู้วิจัยเสนอภาพแล้วให้สมาชิกช่วยกันบอกว่าเป็นภาพของใคร ผู้วิจัยใช้เทคนิคการถาม เพื่อให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น

2.2 ผู้วิจัยใช้เทคนิคการฟังอย่างตั้งใจ การยอมรับอย่างไม่มีเงื่อนไขเพื่อเอื้ออำนวยให้สมาชิกกลุ่มรู้สึกปลอดภัย ไว้วางใจและสามารถเปิดรับประสบการณ์ใหม่ ๆ

2.3 ผู้วิจัยกล่าวถึงความแตกต่างของบุคคล และการอยู่ร่วมกัน แล้วชี้แจงวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม บทบาทของผู้วิจัย และบทบาทของสมาชิกกลุ่มตลอดจนระยะเวลา และสถานที่ในการฝึกอบรม

2.4 ผู้วิจัยให้สมาชิกกลุ่มร่วมกันตั้งกฎ กติกาในการเข้าร่วมกลุ่มเพื่อให้กลุ่มดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น

- 1) สมาชิกกลุ่มต้องรักษาความลับของสมาชิกในกลุ่มที่ได้ร่วมกันอภิปรายในกลุ่ม
- 2) สมาชิกกลุ่มต้องตรงต่อเวลา เพื่อช่วยให้กิจกรรมดำเนินได้อย่างพร้อมเพรียงกัน
- 3) สมาชิกกลุ่มต้องไม่รบกวนสมาธิของสมาชิกคนอื่นในขณะทำกลุ่ม เช่น พูดคุยกัน หรือพูดโทรศัพท์ เป็นต้น

2.5 ผู้วิจัยแจกกระดาษรูปหัวใจให้สมาชิกคนละแผ่น แล้วให้เขียนความคาดหวัง และความมุ่งหวังที่จะพัฒนาตนเองเมื่อจบการฝึกอบรม แล้วให้สมาชิกนำไปติดไว้บนต้นไม้แห่งความหวัง

3. ขั้นสรุป

3.1 ผู้วิจัยให้สมาชิกกลุ่มช่วยกันสรุปสิ่งที่ได้เรียนรู้

3.2 ผู้วิจัยเปิดโอกาสให้สมาชิกกลุ่มได้ซักถามข้อสงสัย

การประเมินผล

สังเกตจากการให้ความร่วมมือในการทำกิจกรรม ได้แก่ การตอบคำถาม การแสดงความคิดเห็น

รายละเอียดโมเดลการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีมของพนักงาน

เรื่องที่ 2

เรื่อง การพัฒนาการทำงานเป็นทีมด้านการกำหนดเป้าหมายของทีมงาน

เป้าหมายของทีมงาน (Team Goal) หมายถึง การกำหนดความมุ่งหมายในการทำงานร่วมกัน โดยที่สมาชิกแต่ละคนในทีมมีส่วนร่วม มีความพยายามและทุ่มเทพลังกายพลังใจในการทำงานเพื่อให้บรรลุผลตามที่ทีมต้องการ โดยที่สมาชิกกลุ่มมีการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน เป้าหมายของกลุ่มมีความยืดหยุ่นเปลี่ยนแปลงได้ เมื่อเกิดปัญหาสมาชิกสามารถร่วมกันแก้ปัญหาเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และสมาชิกมีการรับฟังเหตุผลของสมาชิกคนอื่น ๆ ในกลุ่มในการกำหนดเป้าหมายในการทำงาน

เวลา 1 ชั่วโมง 30 นาที

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้สมาชิกกลุ่มสามารถกำหนดเป้าหมายในการทำงานเป็นทีม
2. เพื่อให้สมาชิกกลุ่มสามารถยอมรับ เข้าใจ มีส่วนร่วม มีความผูกพัน ทุ่มเทและพยายามในการทำงานเพื่อให้บรรลุความต้องการของทีมงาน

อุปกรณ์

1. เอกสารประกอบการฝึกอบรม เรื่องด้านการกำหนดเป้าหมาย
2. ระดมสมอง เรื่อง ความฝันของฉัน
3. เอกสารประกอบการฝึกอบรม เรื่อง เป้าหมายของฉัน

วิธีดำเนินการ

1. ขั้นนำ

1.1 ผู้วิจัยกล่าวทักทายสมาชิกกลุ่มเกี่ยวกับเรื่องทั่ว ๆ ไป และทบทวนการฝึกอบรมกลุ่มครั้งที่แล้วให้สมาชิกกลุ่ม

1.2 ผู้วิจัยให้สมาชิกกลุ่มระดมสมอง เรื่อง ความฝันของฉัน เพื่อจะได้ทราบว่าสมาชิกในกลุ่มมีความฝัน และมีเป้าหมายในการดำเนินชีวิตการทำงานอย่างไร แล้วให้สมาชิกกลุ่มได้คิด และแสดงความคิดเห็นร่วมกัน

1.3 ผู้วิจัยสรุปความฝันของสมาชิก

2. ขั้นตอนการ

ผู้วิจัยใช้เทคนิคการกำหนดเป้าหมายตามเทคนิคทางด้านจิตวิทยา คือ เทคนิคการสอน เทคนิคการฟังอย่างตั้งใจ เทคนิคการถาม มาใช้ในการพัฒนาการทำงานเป็นทีมด้านการกำหนดเป้าหมายการทำงานเป็นทีม ดังนี้

2.1 ผู้วิจัยถามสมาชิกกลุ่มว่า การกำหนดเป้าหมาย หรือการตั้งเป้าหมายที่ดีนั้นเป็นอย่างไร ให้สมาชิกกลุ่มตอบคำถามและแสดงความคิดเห็น

2.2 ผู้วิจัยใช้เทคนิคการสอน (Teaching) เทคนิคการกำหนดเป้าหมาย โดยอธิบายเกี่ยวกับประเภทของเป้าหมาย (Type of goals) ระยะเวลาของความสำเร็จในเป้าหมาย (Length of time at achieve goals) ตามแนวคิดของทรูป และเคสเทลลูชี (Throop ;& Castellucci. 1999 : 25 – 27) และผู้วิจัยอธิบายถึงเทคนิคการกำหนดเป้าหมายตามแนวคิดของทฤษฎีการให้คำปรึกษาแบบมุ่งเน้นคำตอบ (Solution – focused counseling theory) (นำแนวคิดของทฤษฎีการให้คำปรึกษาแบบมุ่งเน้นคำตอบมาประยุกต์ใช้ โดยยึดหลัก (SAM = S = Specific A = Attainable M = Measurement .Davis ;&Osborn. 2000 : 64-66 เพื่อให้การกำหนดเป้าหมายในการทำงานเป็นทีมมีหลักการและเทคนิคมากขึ้น) โดยการกำหนดเป้าหมายที่ดีนั้นควรจะให้เป้าหมายที่กำหนดมีลักษณะ 3 ประการ คือ เฉพาะเจาะจงที่มีขอบข่ายแบบชัดเจนไม่กว้างเกินไป มีระยะเวลาที่ชัดเจน มีความชัดเจนเป็นรูปธรรมมีลักษณะที่เป็นเชิงพฤติกรรมมากกว่าเชิงหลักการ) และสามารถสำเร็จและวัดผลได้ มีหลักการหรือมาตรฐานอย่างแน่นอน เช่น วัดจาก ยอดขาย เป็นต้น ทั้งนี้ผู้วิจัยมีตัวอย่างของการกำหนดเป้าหมายในการทำงานเป็นทีมโดยยึดหลัก SAM ให้ผู้เข้ารับการอบรมดูเป็นตัวอย่าง

2.3 ผู้วิจัยแจกใบงานที่ 2 การกำหนดเป้าหมายให้กับสมาชิก ได้ลองกำหนดเป้าหมายการทำงานของตนเอง โดยนำหลักการต่าง ๆ ที่ได้อธิบายไปใช้ แล้วให้สมาชิกนำเสนอที่ละคน ผู้วิจัยใช้เทคนิคการฟังอย่างตั้งใจ เทคนิคการถาม เพื่อให้สมาชิกเกิดความชัดเจนในเป้าหมายของตนเอง

2.4 ผู้วิจัยสรุปเป้าหมายการทำงานของสมาชิกแต่ละคน แล้วจัดกลุ่มเป้าหมายของสมาชิกเพื่อนำไปสู่เป้าหมายของทีมงาน แล้วให้สมาชิกร่วมกันอภิปรายเพื่อหาข้อตกลงร่วมกันในเป้าหมายการทำงานเป็นทีม สมาชิกทุกคนสามารถให้ข้อคิดเห็นเพิ่มเติม หรือโต้แย้งได้หากไม่เห็นด้วยกับเป้าหมายของทีมงาน

2.5 เมื่อไม่มีข้อโต้แย้งแล้วผู้วิจัยสรุปเป้าหมายของทีมงาน แล้วอธิบายให้สมาชิกฟังถึงความเชื่อมโยงระหว่างเป้าหมายการทำงานของแต่ละบุคคล ที่จะนำไปสู่เป้าหมายของทีมงาน ที่ทุกคนต้องยอมรับ มีส่วนร่วม และมีความมุ่งมั่นพยายามที่จะปฏิบัติหน้าที่ของตนเองเพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายของทีมงานที่ตั้งไว้

ขั้นสรุป

ผู้วิจัยให้สมาชิกได้สรุปถึงแนวคิดที่สำคัญของการกำหนดเป้าหมายเพื่อช่วยให้การทำงานเป็นทีมประสบความสำเร็จ พร้อมกับถามสมาชิกกลุ่มว่าได้รับประโยชน์อะไรบ้างจากการเข้าร่วมการฝึกอบรมครั้งนี้

การประเมินผล

สังเกตจากการให้ความร่วมมือในการทำกิจกรรม ได้แก่ การตอบคำถาม การแสดงความคิดเห็น

การระดมสมอง
เรื่อง ความฝันของฉัน
(What are your dream ?)

ให้สมาชิกกลุ่มใช้เวลาสัก 2-3 นาที ระดมสมองสิ่งที่สมาชิกฝันที่อยากจะได้ หรืออยากจะทำ / อยากจะเป็นในการทำงาน ลงในช่องข้างล่าง

.....

.....

.....,

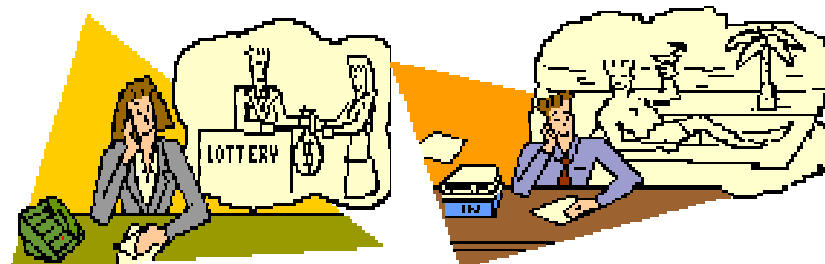
.....

.....

.....

.....

.....



เอกสารประกอบการฝึกอบรม
เรื่อง เป้าหมายของฉัน

คำสั่ง ให้สมาชิกกลุ่มเขียนเป้าหมายของตนเองในช่องที่กำหนดให้

เป้าหมายส่วนตัว (Personal goals)	เป้าหมายในการทำงาน (Work goals)
เป้าหมายระยะสั้น คือ..... แนวทางในการบรรลุเป้าหมาย	เป้าหมายระยะสั้น คือ..... แนวทางในการบรรลุเป้าหมาย
เป้าหมายระยะยาว คือ..... แนวทางในการบรรลุเป้าหมาย	เป้าหมายระยะยาว คือ..... แนวทางในการบรรลุเป้าหมาย

รายละเอียดโมเดลการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีมของพนักงาน

เรื่องที่ 3

เรื่อง การพัฒนาการทำงานเป็นทีมด้านวิสัยทัศน์ของทีมงาน

วิสัยทัศน์ของทีมงาน (A Team's vision) หมายถึง มุมมองของสมาชิกในทีมที่นำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายของทีมงานที่กำหนดไว้ สมาชิกสามารถประสานความคิดของตนเองให้กับทีมงาน สมาชิกมีมุมมองที่ยืดหยุ่น และสมาชิกในกลุ่มมีมุมมองที่ดีในการพัฒนาการทำงานที่ตนเองรับผิดชอบ

เวลา 1 ชั่วโมง 30 นาที

วัตถุประสงค์

เพื่อให้สมาชิกกลุ่มสามารถพัฒนาวิสัยทัศน์ของทีมงานในการทำงานเป็นทีม

อุปกรณ์

1. เอกสารประกอบการฝึกอบรม เรื่อง ภาพอนาคตของบริษัท
2. เอกสารประกอบการฝึกอบรม เรื่อง แผนที่ความคิด (Mind map)

วิธีดำเนินการ

1. ขั้นนำ

1.1 ผู้วิจัยกล่าวทักทายสมาชิกกลุ่มเกี่ยวกับเรื่องทั่ว ๆ ไปเพื่อเป็นการสร้างสัมพันธภาพในกลุ่ม และทบทวนการฝึกอบรมกลุ่มครั้งที่แล้วให้กับสมาชิกกลุ่ม

1.2 ผู้วิจัยถามสมาชิกกลุ่มว่าอยากให้อะไรที่ตนเองทำงานอยู่ในอนาคตเป็นอย่างไร ให้สมาชิกทุกคนพูดอย่างเสรี เพื่อตรวจสอบดูวิสัยทัศน์ของแต่ละคน จากนั้นผู้วิจัยกล่าวเพิ่มเติมถึงการมีวิสัยทัศน์ของสมาชิกแต่ละคนโดยพยายามกระตุ้น ส่งเสริม ให้กำลังใจสมาชิกแต่ละคนในกลุ่ม

2. ขั้นดำเนินการ

ผู้วิจัยใช้เทคนิคการจินตนาการ และเทคนิคทางด้านจิตวิทยา ได้แก่ เทคนิคแผนที่ความคิด (Mind map) เทคนิคการฟังอย่างตั้งใจ เทคนิคการยอมรับอย่างไม่มีเงื่อนไข ตามแนวคิดทฤษฎีการให้คำปรึกษากลุ่มแบบยึดบุคคลเป็นศูนย์กลาง (Person centered group counseling theory) มาใช้ในการพัฒนาการทำงานเป็นทีมด้านการวิสัยทัศน์ของทีมงาน ดังนี้

2.1 ผู้วิจัยแจกเอกสารประกอบการฝึกอบรม เรื่อง ภาพอนาคตของบริษัท โดยให้สมาชิกกลุ่มได้ฝึกคิด และจินตนาการถึงบริษัทของตนเองว่าจะเป็นอย่างไร พร้อมกับให้สมาชิกแต่ละคนนำเสนอ โดยให้ผู้วิจัยให้สมาชิกทุกคนหลับตา และนึกจินตนาการถึงบริษัทของตนเองในอนาคต

2.2 ผู้วิจัยให้สมาชิกพูดถึงสิ่งที่ตนเองได้จินตนาการ แล้วสรุปถึงประเด็นสำคัญต่างๆ แล้วให้สมาชิกร่วมกันกำหนดภาพอนาคตของบริษัท

2.3 ผู้วิจัยให้สมาชิกร่วมระดมความคิดเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ของทีมงาน โดยให้สมาชิกปรึกษาหารือกัน หรือแล้วแจกกระดาษให้แต่ละคนเขียนวิสัยทัศน์ของทีมงาน แล้วให้นำเสนอทีละคน

2.4 ก่อนที่สมาชิกจะนำเสนอ ผู้วิจัยสอนเทคนิคการฟังอย่างตั้งใจ (Active listening) เป็นการแสดงความใส่ใจทั้งคำพูด และความรู้สึกของผู้พูด มีความกระตือรือร้นกับผู้พูด และการยอมรับอย่างไม่มีเงื่อนไข (Unconditional positive regard) เป็นการยอมรับสมาชิกโดยไม่ตัดสินความคิด ความรู้สึกของสมาชิกว่าถูกหรือผิด ด้วยการสื่อสารทางบวก ตามแนวคิดทฤษฎีการให้คำปรึกษากลุ่มแบบยึดบุคคลเป็นศูนย์กลาง (Person centered group counseling theory) เพื่อสมาชิกเป็นผู้ฟังที่ดี และผู้พูดสามารถพูดตามความคิดเห็นของตนเองได้อย่างอิสระ

2.5 เมื่อสมาชิกเสนอครบทุกคน ผู้วิจัยให้กลุ่มเลือกวิสัยทัศน์ของทีมงานโดยการลงคะแนนเสียงในการเลือกวิสัยทัศน์ เมื่อได้วิสัยทัศน์แล้วผู้วิจัยสรุปอีกครั้ง

2.6 ผู้วิจัยแจกเอกสารประกอบการฝึกอบรม เรื่อง แผนที่ความคิด (Mind map) พัฒนาแนวคิดจาก รูป และคลาสเทลลูซี่ (Throop ;& Castellucci. 1999 : 62) เพื่อให้สมาชิกกำหนดปัจจัยที่จะให้เกิดผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดมีอะไรบ้าง ที่ให้สมาชิกฝึกการวาดภาพจากความคิดของตนเอง ภาพที่วาดเป็นตัวแทนของความคิด ดังนี้

1) ผู้วิจัยกำหนดประเด็นคือ ให้สมาชิกเขียนปัจจัยที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ของทีมงาน ให้สมาชิกเขียนลงไปในภาพ

2) แล้วให้สมาชิกพิจารณาแต่ละปัจจัยว่ามีส่วนปัจจัยย่อยอีกหรือไม่ แล้วลากเส้นเชื่อมโยงในปัจจัยย่อยแต่ละตัว หรืออาจใช้สี สัญลักษณ์เพื่อให้เกิดความชัดเจน

2.7 ผู้วิจัยให้สมาชิกนำเสนอแผนที่ความคิดทีละคน แล้วสรุปเป็นภาพแผนที่ความคิดปัจจัยสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ของทีมงานโดยภาพรวมของกลุ่ม

2.8 ผู้วิจัยเชิญชวนสมาชิกอภิปรายปัจจัยสู่ความสำเร็จ แล้วถามถึงความพร้อมของสมาชิกแต่ละคนที่จะช่วยกันให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ของทีมงาน

ขั้นสรุป

ผู้วิจัยให้สมาชิกได้สรุปถึงแนวคิดที่สำคัญของการมีวิสัยทัศน์เพื่อช่วยให้การทำงานเป็นทีมประสบความสำเร็จ พร้อมกับถามสมาชิกกลุ่มว่าได้รับประโยชน์อะไรบ้างจากการเข้าร่วมการฝึกอบรมครั้งนี้

การประเมินผล

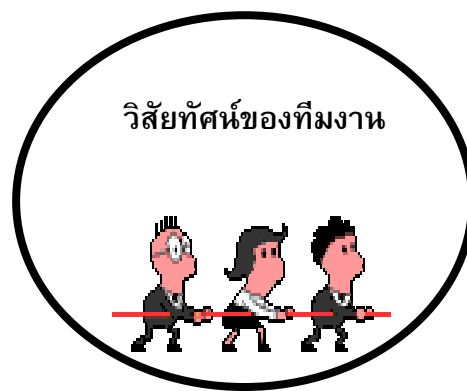
สังเกตจากกระให้ความร่วมมือในการทำกิจกรรม ได้แก่ การนำเสนอสิ่งที่จินตนาการการตอบคำถาม การแสดงความคิดเห็น

เอกสารประกอบการฝึกอบรม
เรื่อง ภาพอนาคตของบริษัท

คำสั่ง ถ้าท่านเป็นเจ้าของบริษัทแห่งหนึ่ง ท่านอยากให้บริษัทแห่งนั้นเป็นบริษัทเกี่ยวกับอะไร และมีรายละเอียดในการดำเนินงานต่าง ๆ เป็นอย่างไร อธิบายพอสังเขป



เอกสารประกอบการฝึกอบรม
เรื่อง แผนที่ความคิด
ปัจจัยสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ของทีมงาน



รายละเอียดโมเดลการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีมของพนักงาน

เรื่องที่ 4

เรื่อง การพัฒนาการทำงานเป็นทีมด้านภาระงานและทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของทีม

ภาระงานและทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของทีม (Team tasks and the skills to perform)

หมายถึง ความสามารถในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของสมาชิกในทีมงาน โดยที่สมาชิกกลุ่มสามารถใช้เทคนิคและทักษะการตัดสินใจ การแก้ปัญหา การจัดการกับความขัดแย้งในการทำงานที่ตนเองรับผิดชอบ การช่วยเหลือสมาชิกคนอื่น ๆ เมื่อเกิดความผิดพลาดในการทำงาน การปรึกษาร่วมกันของสมาชิกเมื่อมีความขัดแย้งในทีมงาน

เวลา 2 ชั่วโมง

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้สมาชิกกลุ่มสามารถพัฒนาทักษะด้านการตัดสินใจ
2. เพื่อให้สมาชิกกลุ่มสามารถพัฒนาทักษะการแก้ปัญหา
3. เพื่อให้สมาชิกกลุ่มสามารถพัฒนาทักษะการจัดการกับความขัดแย้ง

อุปกรณ์

1. เอกสารประกอบการฝึกอบรม เรื่อง เทคนิคการตัดสินใจแบบการวิเคราะห์ข้อดีและข้อเสีย (Cost – benefit approach)
3. เอกสารประกอบการฝึกอบรม เรื่อง กรณีศึกษา
4. เอกสารประกอบการฝึกอบรม เรื่อง ทักษะการแก้ปัญหา

วิธีดำเนินการ

ในการพัฒนาทักษะการพัฒนาการทำงานเป็นทีมในด้านภาระงานและทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของทีมผู้วิจัยได้ใช้การให้คำปรึกษาที่เน้นความคิด (Cognitive counseling theory) และเทคนิคทางจิตวิทยา ได้แก่ เทคนิคการสอน การแสดงบทบาทสมมติ เทคนิคการจัดความขัดแย้ง มาประยุกต์ใช้ในการฝึกอบรมกลุ่ม โดยมีรายละเอียดต่าง ๆ ดังนี้

1. ขั้นนำ

1.1 ผู้วิจัยเริ่มต้นโดยการกล่าวทักทายสมาชิกกลุ่ม และทบทวนถึงทักษะการฝึกอบรมกลุ่มในครั้งที่แล้ว

1.2 ผู้วิจัยถามสมาชิกกลุ่มเกี่ยวกับประเด็นของการตัดสินใจว่า “ในการทำงานทุกคนจะต้องมีตัดสินใจหรือไขว้ใจมีส่วนเกี่ยวข้องในการตัดสินใจหรือไม่” จากนั้นผู้วิจัยซักถามสมาชิกกลุ่มว่าเคยตัดสินใจเกี่ยวกับการทำงานที่สำคัญ ๆ บ้าง โดยให้สมาชิกกลุ่มแต่ละคนแบ่งปันประสบการณ์ และแสดงความคิดเห็น โดยผู้วิจัยเชื่อมโยงประเด็นของการตัดสินใจในการทำงานเป็นทีม

1.3 ผู้วิจัยชี้ให้สมาชิกกลุ่มเห็นความสำคัญว่าการตัดสินใจนั้นมีผลกระทบต่อตนเองอย่างไรในการทำงานร่วมกันเป็นทีม

2. ขั้นตอนการ

2.1 ผู้วิจัยเริ่มต้นโดยการแจกเอกสารประกอบการฝึกอบรม เรื่อง เทคนิคการตัดสินใจให้กับสมาชิกกลุ่มได้วิเคราะห์และฝึกทักษะการตัดสินใจแบบวิธีการวิเคราะห์ข้อดีและข้อเสีย (Cost – benefit approach) บนพื้นฐานทฤษฎีการให้คำปรึกษาที่เน้นความคิด (Cognitive counseling theory) ซึ่งพัฒนาจากนีแนน และไดรเดน (Neenan ;& Dryden. 2002 : 128 – 131) เป็นการระบุถึงสถานการณ์ที่สมาชิกกลุ่มต้องตัดสินใจ โดยมีทางเลือก (Option) หลาย ๆ ทาง โดยแต่ละทางเลือกจะมีการให้สมาชิกกลุ่มได้ระบุถึงข้อดี และข้อเสียของทางเลือกนั้น ๆ เพื่อเป็นต้นทุนในการตัดสินใจในแต่ละเหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่เกิดขึ้น จากนั้นให้สมาชิกกลุ่มได้นำเสนอถึงไปงานของแต่ละคนเพื่อเป็นการแบ่งปันประสบการณ์ และเรียนรู้ร่วมกัน พร้อมกับเปิดโอกาสให้สมาชิกได้แสดงความคิดเห็นถึงประเด็นของสมาชิกในกลุ่ม

2.2 ผู้วิจัยให้สมาชิกนำเสนอทีละคน เมื่อเสนอเสร็จเปิดโอกาสให้เพื่อนร่วมกันซักถาม ผู้วิจัยใช้เทคนิคการถามเพื่อให้สมาชิกมีความเข้าใจในการตัดสินใจของตนเอง และถามถึงผลที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจเป็นอย่างไรบ้าง

2.3 ผู้วิจัยสรุปแนวคิดของทักษะการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีม แล้วผู้วิจัยนำเสนอประเด็นของการฝึกอบรมในหัวข้อต่อไป โดยถามสมาชิกถึงชีวิตการทำงานเคยประสบการณอุปสรรคอะไรบ้าง จากนั้นผู้วิจัยอธิบายแนวคิดของปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการหลักการให้คำปรึกษา โดยใช้เทคนิคการสอน (Teaching) เกี่ยวกับประเด็นต่าง ๆ ได้แก่ มนุษย์ทุกคนเกิดมามีปัญหา การเกิดปัญหาจึงเป็นเรื่องปกติของมนุษย์ การแก้ปัญหาในบางเรื่องอาจเกินความสามารถของเราดังนั้นจำเป็นจะต้องปรึกษาจากผู้เชี่ยวชาญในการแก้ปัญหา เป็นต้น

2.4 ผู้วิจัยหาอาสาสมัครเพื่อแสดงบทบาทสมมติ (Role playing) ตามกรณีศึกษา และเอกสารประกอบการฝึกอบรม เรื่อง ทักษะการแก้ปัญหา โดยให้แสดงบทบาทเป็นผู้ที่ได้รับมอบหมายให้นำทีมไปเสนอผลงานกับลูกค้า และผู้ที่มีปัญหาในทีม เมื่อแสดงบทบาทเสร็จ ให้สมาชิกกลุ่มช่วยกันวิเคราะห์วิธีการแก้ไขปัญหาและนำเสนอในกลุ่มทีละคน ผู้วิจัยเชิญชวนให้สมาชิกร่วมกันอภิปราย และหาข้อสรุปในการแก้ไขปัญหาจากกรณีศึกษาดังกล่าว เพื่อให้สมาชิกมีทักษะในการตัดสินใจปัญหาและ ผู้วิจัยใช้เทคนิคการสอน (Teaching) เกี่ยวกับการแก้ปัญหาที่พัฒนาจากแนวคิด นีแนน และไดรเดน (Neenan ;& Dryden.

2002 : 33 – 39) หลังจากอธิบายเทคนิคการแก้ปัญหาแล้ว ผู้วิจัยให้กรณีศึกษากับสมาชิกกลุ่มในการฝึกทักษะการแก้ปัญหาเพื่อการทำงานเป็นทีม

2.5 ผู้วิจัยให้สมาชิกกลุ่มช่วยกันอภิปรายและแสดงความคิดเห็นแต่ละสถานการณ์ ให้นำแนวคิดและทักษะการแก้ปัญหา (ตามเอกสารประกอบการฝึกอบรม เรื่อง ทักษะการแก้ปัญหา) นำมาไปประยุกต์ใช้

2.6 ผู้วิจัยกล่าวสรุปถึงการแก้ปัญหา ซึ่งอาจจะเกิดผลที่ตามมาคือ การเกิดความขัดแย้งในการทำงาน แล้วถามสมาชิกว่ารู้สึกอย่างไร และคิดอย่างไรเกี่ยวกับความขัดแย้งในการทำงานเป็นทีม โดยให้สมาชิกแต่ละคนแสดงความคิดเห็น จากนั้นผู้วิจัยใช้เทคนิคการสอนโดยการอธิบายแนวคิดของความขัดแย้งตามมุมมองในด้านต่าง ๆ ได้แก่ แนวคิดดั้งเดิม แนวคิดแบบเชิงพฤติกรรม และแนวคิดแบบสร้างสรรค์ ให้สมาชิกกลุ่มเข้าใจ

2.7 ผู้วิจัยถามสมาชิกกลุ่มว่าเมื่อเกิดความขัดแย้งในการทำงานภายในทีมงานแล้วรู้สึกอย่างไร ให้แต่ละคนแสดงความรู้สึก พร้อมข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหามา เพื่อให้สมาชิกได้รับประสบการณ์ และความคิดเห็นต่าง ๆ ที่นอกเหนือจากตนเองคิด จากนั้นผู้วิจัยใช้เทคนิคการสอน (Teaching) แนวคิดของการแก้ปัญหาคือความขัดแย้ง (Resolve a conflict) โดยใช้เทคนิคการเผชิญความขัดแย้ง (Confronting a conflict) ตามแนวคิดของทอมสัน (Thompson. 2003 : 313) ได้แก่

2.7.1 การสงบสติอารมณ์ (Stay calm) ผ่อนคลาย (Relax) และหายใจลึก ๆ (Breathe deeply)

2.7.2 พยายามทำใจให้เย็น รู้สติที่จะควบคุมตนเอง (As long as you keep your cool, you are in control)

2.7.3 อย่าเก็บเรื่องที่เป็นความขัดแย้งมาเป็นเรื่องส่วนตัว (Don't take it personally)

2.7.4 ไม่มีความจำเป็นต้องพิสูจน์ตัวเอง (You don't need to prove yourself)

2.7.5 อย่าปล่อยให้เหตุการณ์ที่เป็นความขัดแย้งมาเป็นสิ่งสำคัญสำหรับคุณ (Don't let the situation get the best of you)

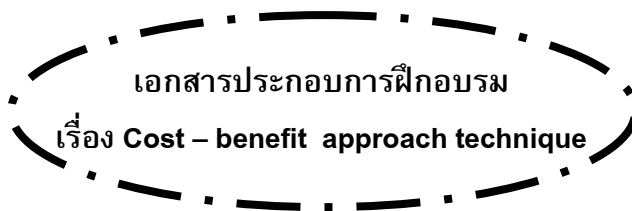
3. ขั้นสรุป

3.1 ผู้วิจัยให้สมาชิกกลุ่มร่วมกันสรุปประเด็นต่าง ๆ และความสำคัญของทักษะการตัดสินใจ ทักษะการแก้ปัญหา และการบริหารจัดการความขัดแย้งในการทำงานเป็นทีม

3.2 ให้สมาชิกกลุ่มซักถาม และผู้วิจัยอธิบายเพิ่มเติม ตลอดจนถามว่าสมาชิกกลุ่มได้อะไรบ้างจากการเข้าร่วมการฝึกอบรมกลุ่มในครั้งนี้ และได้ให้อะไรกับกลุ่มบ้าง

การประเมินผล

สังเกตจากการแสดงความคิดเห็น สังเกตจากการร่วมกิจกรรม และการแสดงบทบาทสมมติ ตลอดจนการอภิปรายซักถาม



เหตุการณ์ที่ต้องตัดสินใจ

.....

.....

ข้อดีของทางเลือกที่ 1 (Advantage / Benefit of Option A)	ข้อเสียของทางเลือกที่ 1 (Disadvantages / Cost of Option A)
1]	1]
2]	2]
3]	3]

ข้อดีของทางเลือกที่ 2 (Advantage / Benefit of Option B)	ข้อเสียของทางเลือกที่ 2 (Disadvantages / Cost of Option B)
1]	1]
2]	2]
3]	3]

เอกสารประกอบการฝึกอบรม

กรณีศึกษา Case study

การวิเคราะห์การแก้ปัญหาเพื่อการทำงานเป็นทีม

ถ้าท่านเป็นสมาชิกของทีมงานคนหนึ่งที่ได้รับมอบหมายจากหัวหน้างานให้นำสมาชิกในทีมของท่านไปนำเสนอผลงานให้กับบริษัทลูกค้า แต่มีสมาชิกในทีมของท่าน 2-3 คน ที่เป็นพนักงานใหม่ และยังไม่มีความรู้ และประสบการณ์ อีกทั้งยังมีสมาชิกที่ไม่ค่อยให้ความร่วมมือในการทำงาน เช่น เวลาท่านนำเสนอจะไม่ฟัง มาประชุมสาย ไม่สนใจเพื่อนร่วมงานในทีม

ในฐานะที่ท่านได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติภารกิจดังกล่าว ท่านจะวิธีการวิเคราะห์ปัญหานี้อย่างไร

จากสถานการณ์ดังกล่าว หากท่านเป็นผู้ที่ได้รับมอบหมายจากหัวหน้า ท่านจะแก้ปัญหอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

เอกสารประกอบการฝึกอบรม
เรื่อง ทักษะการแก้ปัญหา

Steps	Questions / Actions
ขั้นตอนการแก้ปัญหา	คำถาม / การปฏิบัติ
Problem Identification ระบุปัญหาที่เกิดขึ้น	What is the Concern อะไรคือสิ่งที่กังวล
Goal Selection การเลือกการแก้ปัญหา	What do I want อะไรคือสิ่งที่เราต้องการจะทำ
Generation of Alternative ทางเลือกของวิธีการแก้ปัญหา	What can I do อะไรที่เราสามารถทำได้
Consideration of consequences พิจารณาผลที่จะเกิดขึ้น	What might happen อะไรคือสิ่งที่เกิดขึ้น
Decision Making ตัดสินใจแก้ปัญหา	What is my Decision อะไรคือการตัดสินใจของฉัน
Implementation นำวิธีการแก้ปัญหาไปใช้	Now do it ตอนนี้เราต้องทำอะไร
Evaluation ประเมินผล	Did it work มันมีผลเป็นอย่างไร

รายละเอียดโมเดลการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีมของพนักงาน

เรื่องที่ 5

เรื่อง การพัฒนาการทำงานเป็นทีมด้านรูปแบบพฤติกรรมทางสังคมของทีมงาน

รูปแบบพฤติกรรมทางสังคมของทีมงาน (Social behavior styles) หมายถึง ลักษณะการกระทำของสมาชิกในทีมงานที่ช่วยส่งเสริม สนับสนุนการปฏิบัติงาน และการมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับสมาชิกคนอื่น ๆ ในทีมงาน สมาชิกกล้าแสดงออกอย่างเหมาะสม มีความรับผิดชอบในหน้าที่ของตนเองที่ได้รับมอบหมาย การกระตุ้นสมาชิกคนอื่น ๆ ในทีมให้ใส่ใจในเป้าหมาย ความเป็นตัวของตัวเอง มีอิสระไม่ตกอยู่ภายใต้ความคิดและการกระทำของผู้ใด การรู้จักคิดวิเคราะห์เกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของตนเอง การแสดงความรู้ ความคิดอย่างเปิดเผย และการแสดงน้ำใจไมตรีสุภาพต่อเพื่อนร่วมงาน

เวลา 1 ชั่วโมง 30 นาที

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้สมาชิกกลุ่มสามารถผลักดัน ส่งเสริมให้กำลังใจเพื่อนสมาชิกในทีมงาน
2. เพื่อให้สมาชิกกลุ่มสามารถมีการแสดงออกอย่างเหมาะสมในการทำงานร่วมกันและมีความเห็นอกเห็นใจเพื่อนร่วมงาน

อุปกรณ์

1. วีดีโอ เพื่อนร่วมงานทำงานผิดพลาด แล้วเพื่อนร่วมงานตำหนิ
2. เอกสารประกอบการฝึกอบรม เรื่อง แบบฝึกหัดการใช้ I Statement
3. เอกสารประกอบการฝึกอบรม เรื่อง กล้องของขวัญ

วิธีดำเนินการ

1. ขั้นนำ

ผู้วิจัยกล่าวทักทายสมาชิกกลุ่มเกี่ยวกับเรื่องทั่ว ๆ ไปเพื่อเป็นการสร้างสัมพันธภาพในกลุ่ม และทบทวนการฝึกอบรมกลุ่มครั้งที่แล้วให้สมาชิกกลุ่ม

2. ขั้นดำเนินการ

ผู้วิจัยใช้เทคนิคการดูจากตัวแบบ จากทฤษฎีการให้คำปรึกษาแบบพฤติกรรมนิยม การแสดงบทบาทสมมติ และเทคนิคทางด้านจิตวิทยา ได้แก่ เทคนิคมาใช้ในการพัฒนาการทำงานเป็นทีมด้านรูปแบบพฤติกรรมทางสังคมของทีมงาน โดยใช้เทคนิคต่าง ๆ ดังนี้

2.1 ผู้วิจัยให้สมาชิกกลุ่มดูวิดีโอ โดยมีสถานการณ์กำหนดให้ คือ เพื่อนร่วมงานในที่ทำงานคนหนึ่งทำงานผิดพลาด แล้วถูกเพื่อนร่วมงานตำหนิ

2.2 หลังจากให้ดูวิดีโอ ผู้วิจัยแบ่งสมาชิกออกเป็น 2 กลุ่ม เพื่อให้คิดวิเคราะห์จากสถานการณ์ในวิดีโอ โดยที่กลุ่มที่ 1 ให้วิเคราะห์ในตัวละครที่ทำงานผิดพลาด ว่าสาเหตุของการทำงานผิดพลาด วิธีการทำงานเพื่อไม่ให้เกิดความผิดพลาด และความรู้สึกท้อแท้ในการทำงาน ส่วนกลุ่มที่ 2 ให้วิเคราะห์ตัวละครที่ตำหนิความผิดพลาดของเพื่อน ว่าสาเหตุที่ตำหนิเพื่อน และการแสดงออกใหม่ที่เหมาะสม

2.3 ผู้วิจัยให้สมาชิกกลุ่มที่ 1 นำเสนอผลการวิเคราะห์ที่ละประเด็น แล้วให้สมาชิกในกลุ่มอภิปรายเพิ่มเติม ผู้วิจัยให้สมาชิกร่วมกันสรุปเพื่อหาวิธีการป้องกันการทำงานผิดพลาด โดยการทำงานอย่างรอบคอบ และการเสริมสร้างกำลังใจในการทำงาน ผู้วิจัยให้สมาชิกจับคู่แล้วให้แต่ละคนใช้คำพูดที่จะส่งเสริมกำลังใจให้กับเพื่อนร่วมงาน แล้วสอบถามความรู้สึกของสมาชิกหลังจากที่เพื่อนพูดให้กำลังใจ

2.4 แล้วให้สมาชิกกลุ่มที่ 2 นำเสนอประเด็นการแสดงออกที่ไม่เหมาะสมของเพื่อนร่วมงานทั้งทางภาษาพูดและภาษาท่าทาง และการแสดงที่เหมาะสมในการทำงานร่วมกัน

2.5 ผู้วิจัยกล่าวถึงการแสดงความรู้สึกอย่างเปิดเผย ควรเป็นการแสดงความรู้สึกด้วยความจริงใจ ไม่ใช่คำเสียดสีที่แข็ง และแสดงท่าทางด้วยความสุภาพ โดยผู้วิจัยใช้เทคนิค “I Statement” ของทฤษฎีการให้คำปรึกษากลุ่มแบบยึดบุคคลเป็นศูนย์กลาง (Person – Centered group counseling theory) เพื่อให้ความรู้สึกถึงการแสดงความรู้สึกอย่างแท้จริง โดยพัฒนาแนวคิดจาก ทอมสัน (Thompson, 2003 : 283) เทคนิคนี้ผู้วิจัยมีความประสงค์เพื่อทำให้สมาชิกกลุ่มได้ฝึกการแสดงความรู้สึกอย่างแท้จริง เปิดเผยตรงไปตรงมา โดยผู้วิจัยให้สมาชิกกลุ่มใช้การพูดแสดงความรู้สึกแบบ I Statement โดยผู้วิจัยยกตัวอย่างของการพูดที่ไม่แสดงความรู้สึกอย่างแท้จริง หรือไม่กล้าเปิดเผย เช่น บางครั้งเมื่อเวลาเรากำลังทำงานที่ยุ่ง ๆ แล้วมีเพื่อนมาคุยไร้สาระหรือกวนประสาท เรามักจะพูดว่า “นี่เธออย่ามายุ่งกวนประสาทฉัน น่ารำคาญ ไม่เห็นหรือไงคนกำลังทำงาน” เปลี่ยนเป็นการใช้เทคนิค I Statement คือ ตอนนี้ฉัน/ผมกำลังยุ่งอยู่ ฉันว่าเดี๋ยวเราค่อยคุยกันได้ไหมครับ” จากนั้นผู้วิจัยแจกเอกสารประกอบการฝึกอบรม เรื่อง แบบฝึกหัดการใช้ I Statement และให้สมาชิกกลุ่มได้ดูแนวทางและลองฝึกพูด พร้อมแสดงท่าทางประกอบด้วยในกลุ่ม

2.6 ผู้วิจัยแจกเอกสารประกอบการฝึกอบรม เรื่อง กล้องของขวัญ ให้สมาชิกเขียนความรู้สึกที่ดีต่อเพื่อนสมาชิก และมอบของขวัญนี้ให้กับเพื่อน เพื่อให้สมาชิกกลุ่มตระหนักถึงความสำคัญและการมอบมิตรไมตรีที่ไม่จำเป็นต้องเป็นสิ่งของ โดยอาจเป็น รอยยิ้ม การสัมผัส การจับมือ หรือประโยคที่สร้างความรู้สึกดี ๆ ให้แก่กันในการทำงานภายในทีมงาน เมื่อทำกิจกรรมเสร็จผู้วิจัยให้สมาชิกกลุ่มแต่ละคนกล่าวถึงความรู้สึกเมื่อมอบของขวัญให้เพื่อน และความรู้สึกที่ได้รับของขวัญจากเพื่อน จากนั้นผู้วิจัยสรุปถึงการแสดงท่าทาง และภาษาพูดที่ดี จะช่วยให้เกิดมิตรภาพในการทำงานร่วมกันในกลุ่ม

ขั้นสรุป

ผู้วิจัยให้สมาชิกได้สรุปถึงแนวคิดที่สำคัญของการมีรูปแบบพฤติกรรมทางสังคมของทีมงานเพื่อช่วยให้การทำงานเป็นทีมประสบความสำเร็จ พร้อมกับถามสมาชิกกลุ่มว่าได้รับประโยชน์อะไรบ้างจากการเข้าร่วมการฝึกอบรมครั้งนี้

การประเมินผล

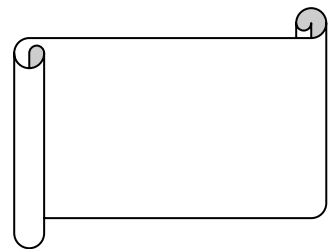
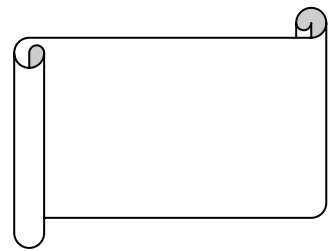
สังเกตจากการให้ความร่วมมือในการทำกิจกรรม ได้แก่ การตอบคำถาม การแสดงความคิดเห็น

เอกสารประกอบการฝึกอบรม เรื่อง แบบฝึกหัดการใช้ I Statement

ตัวอย่าง <i>You Statement</i>	ตัวอย่าง <i>I Statement</i>
คุณมากวนประสาท	ตอนนี้ฉันกำลังยุ่ง ฉันว่าเดี๋ยวเราค่อยคุยกัน ได้ไหม
คุณหุบปากไปเลยอย่าพูดมาก	ฉันรู้สึกไม่สบายใจที่ได้ยินคุณพูด
คุณจะต้องทำแบบนี้.....	ฉันคิดว่าแบบนี้ น่าจะดีกว่า.....
.....	

เอกสารประกอบการฝึกอบรม
เรื่อง กล้องของขวัญ

สมมติว่าถึงเทศกาลปีใหม่ ท่านมีของขวัญอยู่ 2 ชิ้น ที่ท่านจะต้องมอบให้กับสมาชิกในกลุ่ม โดยข้างกล่องจะมีกระดาษ (การ์ด) ให้ท่านเขียนชื่อบุคคลที่ท่านต้องการมอบของขวัญ พร้อมกับเขียนสิ่งที่ท่านอยากจะมอบให้กับบุคคลคนนั้น โดยสิ่งของที่มอบจะไม่ใช่สิ่งของ แต่เป็นสิ่งที่จะช่วยในการพัฒนาสัมพันธภาพ และมิตรภาพของท่านกับเพื่อนในกลุ่ม เช่น การแสดงท่าทาง ได้แก่ รอยยิ้ม การสัมผัส การจับมือ หรือคำพูด ประโยคที่ดี ๆ เป็นต้น



รายละเอียดโมเดลการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีมของพนักงาน

เรื่องที่ 6

เรื่อง การพัฒนาการทำงานเป็นทีมด้านการเป็นผู้นำ

การเป็นผู้นำ (Leadership) หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น ซึ่งจะก่อให้เกิดการปฏิบัติงานต่าง ๆ ให้ได้รับความสำเร็จตามเป้าหมาย มีความสามารถในการประสานงานกับสมาชิกคนอื่น ๆ ในทีม การให้ความร่วมมือ การช่วยเหลือให้คำปรึกษาเพื่อนร่วมงาน และการสร้างสัมพันธภาพตลอดจนบรรยากาศแห่งความร่วมมือ

เวลา 1 ชั่วโมง 30 นาที

วัตถุประสงค์

เพื่อให้สมาชิกกลุ่มสามารถนำทีมงานโดยมีการประสานงาน ช่วยเหลือให้คำปรึกษา สร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานร่วมกัน เพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้

อุปกรณ์

1. เอกสารประกอบการฝึกอบรม เรื่อง แบบประเมินตนเอง
2. เอกสารประกอบการฝึกอบรม เรื่อง การทดสอบจุดแข็ง

วิธีดำเนินการ

1. ขั้นนำ

- 1.1 ผู้วิจัยกล่าวทักทายสมาชิกกลุ่ม และทบทวนการฝึกอบรมกลุ่มครั้งที่แล้วให้สมาชิกกลุ่ม
- 1.2 ผู้วิจัยถามสมาชิกกลุ่มว่า บุคคลที่เป็นผู้นำด้านต่าง ๆ เช่น ผู้นำประเทศ ผู้นำทางการค้า ที่สมาชิกกลุ่มชื่นชอบคือใคร แล้วร่วมกันอภิปรายถึงข้อดีของผู้นำที่สมาชิกกลุ่มเสนอ
- 1.3 จากนั้นผู้วิจัยแจกเอกสารประกอบการฝึกอบรม เรื่อง แบบประเมินตนเองเกี่ยวกับความเป็นผู้นำให้กับสมาชิกได้ประเมินตนเอง (Self – assessment) ตามแบบประเมินตนเองของ อัลัน และ จอนห์ (Alan ;& John. 2001) จากนั้นตรวจการให้คะแนน และแปลผล โดยผู้วิจัยอธิบายถึงความเป็นผู้นำจากการทดสอบแบบทดสอบ ว่าคุณลักษณะต่าง ๆ ที่สำคัญที่ผู้นำควรมี ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ การบริหารเวลาอย่างมีประสิทธิภาพ การจัดลำดับความสำคัญของงาน การจัดการกับสภาวะความกดดัน เป็นต้น โดยกิจกรรมนี้มีความมุ่งหมายเพื่อให้สมาชิกกลุ่มได้ตรวจสอบตนเองเกี่ยวกับคุณลักษณะของความเป็นผู้นำของตนเอง และเพื่อนำเข้าสู่การฝึกอบรมกลุ่ม

2. ขั้นตอนการ

ผู้วิจัยใช้เทคนิคการสอน (Teaching) และเทคนิคตัวแบบตามแนวคิดทฤษฎีการให้คำปรึกษากลุ่มแบบพฤติกรรมนิยม (Behavioral group counseling theory) และเทคนิคทางด้านจิตวิทยา ได้แก่ การระดมสมอง (Brainstorming) มาใช้ในการพัฒนาการทำงานเป็นทีมด้านการเป็นผู้นำโดยมีขั้นตอนในการดำเนินการดังนี้

2.1 ผู้วิจัยแจกเอกสารประกอบการฝึกอบรม เรื่อง การทดสอบจุดแข็ง ให้กับสมาชิกกลุ่มได้วิเคราะห์ตนเอง และเรียนรู้ลักษณะเด่นของเพื่อนสมาชิกในกลุ่ม โดยพัฒนาแนวคิดกิจกรรมจากทอมสัน (Thompson. 2003 : 56) โดยผู้วิจัยให้สมาชิกกลุ่มเขียนถึงความสามารถของตนเอง สิ่งที่ตนเองต้องการทำให้สำเร็จในชีวิตการทำงาน และอะไรที่สมาชิกมักจะได้รับคำชื่นชมจากเพื่อนร่วมงาน (เพื่อให้สมาชิกตระหนักถึงคุณค่าในตนเอง เป้าหมายในตนเอง และสิ่งที่เป็นข้อดีของตนเอง ตลอดจนเรียนรู้จากเพื่อนสมาชิกในกลุ่ม เพื่อนำมาสู่ความเป็นผู้นำในการทำงานเป็นทีม)

2.2 ผู้วิจัยให้สมาชิกทุกคนขยำกระดาษแล้วโยนมาไว้กลางห้อง คละกระดาษ แล้วให้สมาชิกแต่ละคนหยิบขึ้นมา แล้วอ่านให้สมาชิกคนอื่นฟังพร้อมกับให้ทายว่ากระดาษที่หยิบมานั้นคิดว่าเป็นคุณลักษณะของสมาชิกคนใด จากนั้นผู้วิจัยสรุปถึงคุณลักษณะที่โดดเด่นที่เกี่ยวข้องกับความเป็นผู้นำของสมาชิก

2.3 ผู้วิจัยใช้เทคนิคการระดมสมอง โดยแบ่งสมาชิกเป็น 2 กลุ่ม และให้แต่ละกลุ่มวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด ของสมาชิกในการทำงานในปัจจุบัน

2.3.1 ผู้วิจัยให้สมาชิกแบ่งกลุ่มกันทำงานเป็นทีม โดยให้สมาชิกในกลุ่มช่วยกันสังเกตว่าในกลุ่มนั้นมีใครเป็นหัวหน้ากลุ่มหรือไม่ และใครมีพฤติกรรมของภาวะผู้นำบ้าง

2.3.2 ให้สมาชิกแต่ละกลุ่มส่งตัวแทนออกมานำเสนอ ประกอบกับผู้วิจัยคอยให้ข้อเสนอแนะและข้อคิดเห็นอื่น ๆ โดยเน้นพฤติกรรมการทำงานกลุ่มของบุคคลที่มีลักษณะโดดเด่น และมีภาวะของความเป็นผู้นำ พร้อมทั้งอธิบายถึงประเภทของผู้นำ 3 ประเภท ได้แก่ ผู้นำตามธรรมชาติ ผู้นำจากการได้รับมรดกตกทอด และผู้นำที่มาจากคัดเลือก

2.4 ผู้วิจัยและสมาชิกร่วมกันสรุปแนวคิดของกิจกรรมถึงการมีผู้นำกลุ่ม และพฤติกรรมของสมาชิกกลุ่มที่มีภาวะความเป็นผู้นำ

3. ขั้นสรุป

ผู้วิจัยให้สมาชิกได้สรุปถึงแนวคิดที่สำคัญของการมีภาวะผู้นำเพื่อช่วยให้การทำงานเป็นทีมประสบความสำเร็จ พร้อมกับถามสมาชิกกลุ่มว่าได้รับประโยชน์อะไรบ้างจากการเข้าร่วมการฝึกอบรมครั้งนี้

การประเมินผล

สังเกตจากการให้ความร่วมมือในการทำกิจกรรม ได้แก่ การตอบคำถาม การแสดงความคิดเห็น

เอกสารประกอบการฝึกอบรม
เรื่อง แบบประเมินตนเอง (Self assessment)

คำชี้แจงให้อ่านข้อความต่อไปนี้จำนวน 15 ข้อ และพิจารณาว่าตนเองมีคุณลักษณะอย่างไรในแต่ละข้อ หลังจากนั้นให้ประเมินตนเองโดยการให้คะแนนซึ่งอยู่ระหว่าง 0 – 10 คะแนน

ขอให้ประเมินตนเองด้วยความเป็นจริง การประเมินตนเองอย่างซื่อสัตย์นั้น จะทำให้รู้จักตนเองอย่างถูกต้อง

คะแนนระหว่าง 0 – 10 คะแนน	ข้อที่	ข้อความคำถาม
	1	การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนสำหรับอนาคต และมีกลยุทธ์ที่จะนำไปสู่การปฏิบัติอย่างแท้จริง
	2	การสื่อสารที่ชัดเจนเรื่องวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมองค์กรต่อทีมงาน
	3	การเป็นตัวอย่างที่ดีเรื่องการบริหารเวลา
	4	การจัดลำดับความสำคัญของภาระงาน และการชี้แจงกับทีมงาน
	5	ความสามารถในการแก้ปัญหาจากภาวะกดดัน
	6	การแก้ปัญหาของลูกน้องทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน/องค์กร ด้วยความสุภาพและมีประสิทธิภาพ
	7	มีการสื่อสารกับทีมงานอย่างมีประสิทธิภาพ
	8	การสรุปภาวะของการทำงานขององค์กร และสิ่งต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานในทีมงานรับรู้
	9	การกระตุ้นให้ทีมงานมีพลังเข้มแข็งในการทำงานให้สำเร็จ
	10	มีแผนการสำหรับบุคคลแต่ละคนในการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ เจตคติ และสมรรถนะในการทำงาน เพื่อให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น
	11	มีการติดตามการปฏิบัติงานอย่างกระตือรือร้น เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น
	12	นำเอาแนวคิดที่ดีๆ ไปเปลี่ยนแปลง และปรับปรุงการทำงาน
	13	มีความสามารถในการแก้ปัญหาวิกฤติ
	14	สอบถามความคิดเห็นบุคคลอื่นๆ ก่อนที่จะตัดสินใจเรื่องที่สำคัญๆ
	15	รับฟังความคิดเห็นของบุคคลอื่นๆ

เอกสารประกอบการฝึกอบรม
เรื่อง การทดสอบจุดแข็ง

ให้สมาชิกกลุ่มเติมประโยคในช่องว่างที่คิดว่าตรงกับตัวท่านมากที่สุด

ความสามารถของฉัน คือ.....

สิ่งที่ยากที่สุดของฉัน คือ.....

สิ่งที่ฉันชอบทำมากที่สุด คือ.....

สิ่งที่ฉันอยากทำให้สำเร็จ คือ.....

สิ่งที่ฉันชอบให้คนอื่นชื่นชมตัวฉัน คือ.....

(ความมุ่งหมาย เพื่อให้สมาชิกกลุ่มได้คิดวิเคราะห์เกี่ยวกับตนเองในด้านต่าง ๆ ได้แก่ ความสามารถ สิ่งที่ชอบทำ สิ่ง
ปรารถนา และสิ่งดี ๆ ที่คนอื่นชื่นชม เพื่อนำไปสู่การตระหนักรู้ในตนเอง คุณลักษณะในการนำคนอื่น ๆ และการ
แลกเปลี่ยนมุมมองต่าง ๆ)

รายละเอียดโมเดลการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีมของพนักงาน ครั้งที่ 7

เรื่อง การพัฒนาการทำงานเป็นทีมด้านการวางแผนและดำเนินการตามแผน

การวางแผนการทำงานเป็นทีม (Planning) หมายถึง การกำหนดขั้นตอนและรายละเอียดในการทำงานร่วมกัน เพื่อให้งานที่ทำประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ สมาชิกร่วมกันคิดหาแนวทางการทำงานก่อนลงมือปฏิบัติ การที่สมาชิกปฏิบัติตามขั้นตอนที่กำหนด การร่วมกันตรวจสอบข้อบกพร่องของทีมงานในการทำงานเป็นทีม

การดำเนินงานตามแผน (Performing task performance) หมายถึง การที่สมาชิกของทีมปฏิบัติตามแผนที่กำหนดไว้ สมาชิกในทีมมีความเข้าใจเกี่ยวกับขั้นตอนของการปฏิบัติงาน การรับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมาย การปรับปรุงงานที่รับผิดชอบ การนำแนวทางที่เป็นประโยชน์มาพัฒนาทีมงาน ตลอดจนการฝึกฝนพัฒนาทักษะในการทำงานอยู่เสมอ

เวลา 1 ชั่วโมง 30 นาที

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้สมาชิกกลุ่มสามารถกำหนดขั้นตอนและรายละเอียดในการทำงานร่วมกัน
2. เพื่อให้สมาชิกกลุ่มสามารถปฏิบัติตามแผนที่กำหนดไว้ โดยเข้าใจเป้าหมายอย่างชัดเจน มีส่วนร่วมและรับผิดชอบ และทำหน้าที่ต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

อุปกรณ์

เอกสารประกอบการฝึกอบรม เรื่อง WDEP

วิธีดำเนินการ

ผู้วิจัยใช้ทฤษฎีการให้คำปรึกษากลุ่มแบบเผชิญความจริง (Reality group counseling theory) โดยนำเทคนิค WDEP และเทคนิคทางด้านจิตวิทยามาใช้ในการพัฒนาการทำงานเป็นทีมด้านการวางแผน และปฏิบัติตามแผน โดยมีรายละเอียดตามขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

1. ขั้นนำ

- 1.1 ผู้วิจัยกล่าวทักทายสมาชิกกลุ่ม และทบทวนการฝึกอบรมกลุ่มในครั้งที่แล้วให้สมาชิกกลุ่มทราบ

ผู้วิจัยถามสมาชิกกลุ่มว่า ใครเคยวางแผนอะไรบ้างในชีวิต โดยให้สมาชิกแต่ละคนตอบคำถาม แสดงความคิดเห็น พร้อมร่วมกันอภิปรายผลของแผนการต่าง ๆ ของสมาชิกกลุ่มแต่ละคนว่าเป็นอย่างไร

2. ขั้นตอนการ

2.1 ผู้วิจัยถามสมาชิกกลุ่มถึงปัจจัยที่จะทำให้งานประสบความสำเร็จมีอะไรบ้าง? ปัจจัยด้านผู้บริหาร พนักงาน แล้วให้สมาชิกสำรวจตนเองว่า ถ้าตนเองจะทำให้งานนั้นประสบความสำเร็จจะทำอย่างไร? ให้สมาชิกอธิบายทีละคน

2.2 ผู้วิจัยใช้เทคนิคการสอน (Teaching) เกี่ยวกับเทคนิคการวางแผนและปฏิบัติตามแผนตามแนวคิดของทฤษฎีการให้คำปรึกษากลุ่มแบบเผชิญความจริง โดยใช้เทคนิค WDEP (Corey, 2005. 325-328) โดยมีรายละเอียดดังนี้

2.1.1 **W (wants)** เป็นการสำรวจความต้องการ ความจำเป็นและพฤติกรรมของสมาชิกที่ควรเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เป้าหมายของการทำงานประสบความสำเร็จ

2.1.2 **D (Doing and Directing)** วิเคราะห์แนวทางการในการทำงานของสมาชิกในปัจจุบันเป็นอย่างไร มีผลต่อความสำเร็จของเป้าหมายอย่างไรบ้าง

2.1.3 **E (Evaluation)** สมาชิกประเมินตนเอง ว่าตนเองมีพฤติกรรมการทำงานอย่างไรบ้าง และหาแนวทางเหมาะสมในการกำหนดเป้าหมาย และความเป็นไปได้ของแนวทางที่เลือกมาใช้เพื่อเป้าหมายประสบความสำเร็จ

2.1.4 **P (Planning)** การวางแผนเพื่อพัฒนาทีมงานที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ

2.3 ผู้วิจัยแบ่งสมาชิกออกเป็น 2 กลุ่ม จากนั้นแจกเอกสารประกอบการฝึกอบรมเรื่อง WDEP ให้แต่ละกลุ่มได้ร่วมกันคิดระบุ W, D, E, P ของตนเองตามแบบฟอร์ม WDEP และจากนั้นให้แต่ละกลุ่มออกมานำเสนอผลการร่วมกันทำงาน พร้อมกับผู้วิจัยและสมาชิกกลุ่มช่วยกันให้ข้อมูลย้อนกลับ และสนับสนุนให้กำลังใจซึ่งกันและกัน

2.4 ผู้วิจัยเสริมแรงเพื่อให้สมาชิกกลุ่มมีความมั่นใจในการที่จะปฏิบัติตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ขั้นสรุป

ผู้วิจัยสรุปแนวคิดของกิจกรรมถึงการใช้เทคนิค WDEP ในการวางแผน และดำเนินการตามแผนของการทำงานร่วมกันในทีมงาน พร้อมกับถามสมาชิกกลุ่มว่าได้รับประโยชน์อะไรบ้างจากการเข้าร่วมการฝึกอบรมครั้งนี้

การประเมินผล

สังเกตจากการให้ความร่วมมือในการทำกิจกรรม ได้แก่ การตอบคำถาม การแสดงความคิดเห็น

เอกสารประกอบการฝึกอบรม

เรื่อง แบบฟอร์ม WDEP

ให้สมาชิกกลุ่มเขียนแผนงานและแนวทางการปฏิบัติงานลงในตารางต่อไปนี้

พฤติกรรมที่จะทำ เป้าหมายการ งานประสบความสำเร็จ	พฤติกรรมที่ สมาชิกต้องการ เปลี่ยนแปลง (W)	สำรวจพฤติกรรม การทำงาน ของตนเอง ในปัจจุบัน (D)	ประเมินพฤติกรรม การทำงาน ของตนเอง (E)	วางแผนเพื่อ พัฒนาทีมงาน (P)

รายละเอียดโมเดลการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีมของพนักงาน

เรื่องที่ 8

เรื่อง การพัฒนาการทำงานเป็นทีมในด้านการประสานกิจกรรมการทำงาน

เวลา 1 ชั่วโมง 30 นาที

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้สมาชิกกลุ่มสามารถประสานงานและร่วมมือกันในการทำงาน
2. เพื่อให้สมาชิกกลุ่มสามารถแสวงหาและใช้ประโยชน์จากการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน
3. เพื่อให้สมาชิกกลุ่มสามารถจัดการกับอุปสรรคหรือปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายได้

อุปกรณ์

1. เอกสารประกอบการฝึกอบรม เรื่อง ใครทำอะไร ที่ไหน อย่างไร
2. เอกสารประกอบการฝึกอบรม กรณีศึกษา (สถานการณ์จริง)
3. เอกสารประกอบการฝึกอบรม เรื่อง การมองมุมใหม่

วิธีดำเนินการ

ผู้วิจัยใช้เทคนิคทางด้านจิตวิทยามาใช้ในการพัฒนาการทำงานเป็นทีมด้านการประสานกิจกรรมการทำงาน ได้แก่ ใช้เทคนิคการแสดงบทบาทสมมติ การใช้สถานการณ์จำลอง เทคนิคการระดมสมอง การอภิปรายกลุ่ม เกม โดยมีรายละเอียดตามขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

1. ขั้นนำ

1.1 ผู้วิจัยกล่าวทักทายสมาชิกกลุ่มเกี่ยวกับเรื่องทั่ว ๆ ไป และทบทวนการฝึกอบรมกลุ่มครั้งที่แล้วให้สมาชิกกลุ่ม

ผู้วิจัยแจกเอกสารประกอบการฝึกอบรม เรื่อง ใครทำอะไร ที่ไหน อย่างไร ให้สมาชิกกลุ่มคนละ 1 แผ่น จากนั้นผู้วิจัยให้สมาชิกกลุ่มแต่ละคนเขียนคำลงในช่องว่างที่กำหนดให้ และให้สมาชิกแต่ละคนอ่านถึงสิ่งที่เขียน จากนั้นผู้วิจัยให้สมาชิกกลุ่มสรุปถึงประเด็นสำคัญ ถึงความคิดเห็นที่ต่างกัน แต่สามารถนำมาประสานกันเพื่อทำงานเป็นทีมได้

2. ขั้นดำเนินการ

2.1 ผู้วิจัยแจกเอกสารประกอบการฝึกอบรม เรื่อง กรณีศึกษา ให้สมาชิกจับคู่กันร่วมมือกันทำกรณีศึกษา โดยใช้เทคนิคสถานการณ์จริง(ใช้ข่าวจากหนังสือพิมพ์ / นิตยสาร / วารสารต่าง ๆ) และการระดมสมองในการแก้ปัญหา เพื่อให้สมาชิกกลุ่มได้ร่วมมือประสานงานในการทำงานร่วมกัน แสวงหาประโยชน์จากการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน และมีการจัดการกับปัญหาอุปสรรคในการทำงานร่วมกัน

2.2 ผู้วิจัยใช้เทคนิคการสอน (Teaching) โดยอธิบายเกี่ยวกับแนวคิดการทำงานและประสานงาน เช่น การทำงานเป็นทีมที่ดีควรมีการสื่อสารที่ดีต่อกันและกันในทีมงานโดยไม่สื่อสารแบบซ่อนเร้น หรือสื่อสารแบบขัดแย้ง หรือเมื่อเกิดความรู้สึกท้อแท้ในการทำงานเป็นทีมเราควรมีการคิดมองมุมใหม่ เพื่อเป็นการให้กำลังใจตนเอง ในการทำงานเป็นทีมต่อไป การแลกเปลี่ยนข้อมูล และการจัดการกับอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการทำงานร่วมกัน บนพื้นฐานแนวคิดทฤษฎีทางการให้คำปรึกษา ได้แก่

2.2.1 แนวคิดของทฤษฎีการให้คำปรึกษากลุ่มแบบการวิเคราะห์สัมพันธภาพ (Transactional analysis group counseling theory) โดยให้เทคนิคการสื่อสารสัมพันธ์ โดยให้สมาชิกกลุ่มรู้จักการสื่อสารในรูปแบบต่าง ๆ เมื่อต้องทำงานและประสานงานร่วมกัน ได้แก่ รูปแบบการสื่อสารแบบสอดคล้อง (Complementary transaction) โดยหลีกเลี่ยงการสื่อสารแบบขัดแย้ง (Cross transaction) และการสื่อสารแบบซ่อนเร้น (Ulterior transaction) โดยทั้งนี้ผู้วิจัยอธิบาย และสาธิตประกอบ และเปิดโอกาสให้สมาชิกได้ฝึกการสื่อสารรูปแบบต่าง ๆ ให้สมาชิกกลุ่มมีการสื่อสารที่ดี อันนำไปสู่การประสานงาน และร่วมมือกันทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

2.2.2 แนวคิดของทฤษฎีการให้คำปรึกษาที่เน้นความคิด (Cognitive counseling theory) โดยให้รู้จักการมองมุมใหม่ (Reframing) เมื่อเกิดปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน จะได้ไม่เกิดความรู้สึกย่อท้อ เพราะเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นบุคคลมักจะยึดติดแต่ปัญหา โดยไม่คำนึงถึงการแก้ปัญหา โดยอาจกำหนดปัญหาต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ ตามเอกสารประกอบการฝึกอบรม เรื่อง การมองมุมใหม่

ปัญหาที่ 1 เมื่อสมชายถูกหัวหน้าตำหนิเนื่องจากทำงานไม่ทันตามกำหนด

ปัญหาที่ 2 เพื่อนในทีมงานปฏิเสธการขอความช่วยเหลือจากเรา

ปัญหาที่ 3 ลูกค้าไม่มาตามที่นัดหมาย ในการคุยเรื่องการซื้อสินค้า

3. ขั้นสรุป

ผู้วิจัยให้สมาชิกได้สรุปถึงแนวคิดที่สำคัญของการทำงานและประสานงาน การแลกเปลี่ยนข้อมูล และการจัดการกับอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการทำงานร่วมกัน เพื่อช่วยให้การทำงานเป็นทีมประสบความสำเร็จ พร้อมกับถามสมาชิกกลุ่มว่าได้รับประโยชน์อะไรบ้างจากการเข้าร่วมการฝึกอบรมครั้งนี้

การประเมินผล

สังเกตจากการให้ความร่วมมือในการทำกิจกรรม ได้แก่ การตอบคำถาม การแสดงความคิดเห็น

เอกสารประกอบการฝึกอบรม
เรื่อง ใคร ทำอะไร ที่ไหน อย่างไร

ใคร (ระบุชื่อคน)

.....

ทำอะไร (ระบุพฤติกรรมที่แสดงออก / การกระทำ)

.....

ที่ไหน (ระบุสถานที่)

.....

กับใคร (ระบุชื่อคน)

.....

เอกสารประกอบการฝึกอบรม
เรื่อง สถานการณ์ที่กำหนดให้

กรณีศึกษาที่ 1



กรณีศึกษาที่ 2



(ภาพข่าวในหนังสือพิมพ์เกี่ยวกับปัญหาการสื่อสาร ปัญหาการทำงานร่วมกัน)

เอกสารประกอบการฝึกอบรม

เรื่อง การมองมุมใหม่

คำสั่ง ให้สมาชิกในกลุ่มฝึกคิดโดยการมองมุมใหม่ในสถานการณ์ที่กำหนดให้ ว่า
นอกจากการคิดแบบลบแล้ว มีการคิดแบบใดได้อีก

ปัญหาที่ 1 เมื่อสมชายถูกหัวหน้าตำหนิเนื่องจากทำงานไม่ทันตามกำหนด

ความคิดลบ : ฉันทำงานเสร็จก็บุญแล้ว ยังมาว่ากันอีก

การมองมุมใหม่ :

ปัญหาที่ 2 เพื่อนในที่มงานปฏิเสธการขอความช่วยเหลือจากเรา

ความคิดลบ : คนอะไรใจดำจริง ๆ เอาไว้ถึงตาเราถ้ามาขอให้เราช่วยอะไรจะทำให้
เลยคอยดูซิ

การมองมุมใหม่ :

ปัญหาที่ 3 ลูกค้าไม่มาตามที่นัดหมาย ในการคุยเรื่องการซื้อสินค้า

ความคิดลบ : ทุกทีเลยชีวิต ไม่เคยโชคดีกับเขามั้งเลย เจอแต่ลูกค้าไม่ดี

การมองมุมใหม่ :

รายละเอียดโมเดลการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีมของพนักงาน ครั้งที่ 9

เรื่อง การพัฒนาการทำงานเป็นทีมในด้านความพึงพอใจต่อทีมงานของสมาชิก

ความพึงพอใจของสมาชิก (Team member satisfaction) หมายถึง ความรู้สึกของสมาชิกที่มีต่อการทำงานเป็นทีม สมาชิกมีความรู้สึกประทับใจในทีมงาน การเคารพและยอมรับในสิทธิของสมาชิก มีความคิดทางบวกในการพัฒนาทีมงาน และการช่วยเหลือให้กำลังใจซึ่งกันและกัน

เวลา 1 ชั่วโมง 30 นาที

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้สมาชิกกลุ่มมีความรู้สึกประทับใจในทีมงาน
2. เพื่อให้สมาชิกกลุ่มยอมรับและเคารพให้สิทธิของสมาชิก
3. เพื่อให้สมาชิกกลุ่มมีการช่วยเหลือให้กำลังใจซึ่งกันและกัน

อุปกรณ์

1. กระดาษ A4 และปากกา

วิธีดำเนินการ

ผู้วิจัยใช้เทคนิคทางด้านจิตวิทยามาใช้ในการพัฒนาการทำงานเป็นทีมด้านความพึงพอใจของสมาชิก ได้แก่ ใช้เทคนิคการจินตนาการ เทคนิคการสอน เทคนิคการระดมสมอง การอภิปรายกลุ่ม โดยมีรายละเอียดตามขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

1. ขั้นนำ

ผู้วิจัยกล่าวทักทายสมาชิกกลุ่มเกี่ยวกับเรื่องทั่ว ๆ ไป และทบทวนการฝึกอบรมกลุ่มครั้งที่แล้วให้สมาชิกกลุ่ม

2. ขั้นดำเนินการ

2.1 ผู้วิจัยให้สมาชิกเล่าประสบการณ์ที่รู้สึกไม่ประทับใจในการทำงานที่บริษัท และความรู้สึกที่ติดใจกับเพื่อนร่วมงาน

2.2 ผู้วิจัยให้สมาชิกทุกคนนั่งหลับตา แล้วใช้เทคนิคการจินตนาการตามแนวคิดทฤษฎีการให้คำปรึกษากลุ่มแบบเกสตัลท์ (Gestalt group counseling theory) โดยให้จินตนาการถึงความรู้สึกที่ไม่ประทับใจในการทำงานที่บริษัทนี้ ให้สมาชิกอยู่กับความรู้สึกที่ตนกำลังมีอยู่ในขณะนี้ ผู้วิจัยถามความรู้สึก

ของสมาชิก ต่อจากนั้นให้สมาชิกจินตนาการทางบวกเกี่ยวกับเหตุการณ์นั้นอีกครั้ง ผู้วิจัยถามความรู้สึกของสมาชิก แล้วให้สมาชิกค่อย ๆ ลืมตา และเล่าความรู้สึกของสมาชิกที่ละคน

2.3 ผู้วิจัยให้สมาชิกพูดถึงสิ่งที่สมาชิกรู้สึกไม่พึงพอใจ แล้วให้เพื่อนสมาชิกแสดงความเห็นใจให้กำลังใจ ให้ข้อคิดเห็นที่จะช่วยให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานร่วมกัน แล้วให้สมาชิกได้แสดงความรู้สึกหลังจากที่ได้รับกำลังใจจากเพื่อนสมาชิก

2.4 ผู้วิจัยให้สมาชิกระดมสมองช่วยกันเขียนวิธีที่จะช่วยให้ความพึงพอใจในการทำงานร่วมกัน แล้วร่วมกันอภิปรายที่ละประเด็น

2.5 ผู้วิจัยใช้เทคนิคการสอน เรื่องการสร้างความพึงพอใจในการทำงานเป็นทีม คือทีมงานร่วมกันแสดงความคิดเห็นได้ มีการช่วยเหลือกัน มีความสุขในการทำงาน และการได้รับรางวัล คำชมเชยในการทำงาน

2.6 ผู้วิจัยแจกกระดาษให้สมาชิกคนละแผ่น แล้วให้สมาชิกเขียนวิธีการที่ตนจะสร้างความพึงพอใจในทีมงาน แล้วส่งกระดาษให้กับผู้วิจัย

2.7 ผู้วิจัยเขียนคำตอบที่สมาชิกตอบ แล้วช่วยกันอภิปรายและสรุปวิธีการสร้างความพึงพอใจในการทำงานร่วมกัน

3. ขั้นสรุป

ผู้วิจัยให้สมาชิกได้สรุปถึงแนวคิดที่สำคัญของความพึงพอใจของสมาชิก เพื่อช่วยให้การทำงานเป็นทีมประสบความสำเร็จ พร้อมกับถามสมาชิกกลุ่มว่าได้รับประโยชน์อะไรบ้างจากการเข้าร่วมการฝึกอบรมครั้งนี้

การประเมินผล

สังเกตจากการให้ความร่วมมือในการทำกิจกรรม ได้แก่ การตอบคำถาม การแสดงความคิดเห็น

รายละเอียดโมเดลการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีมของพนักงาน

เรื่องที่ 10

เรื่อง การพัฒนาการทำงานเป็นทีมด้านการประเมินผลการทำงานเป็นทีม

การประเมินผลการทำงานเป็นทีม (Evaluating product and process) หมายถึง ความสามารถของสมาชิกในทีมงานที่สามารถวิเคราะห์เกี่ยวกับตนเองในด้านต่าง ๆ ที่ใช้ความสามารถของตนเพื่อเป็นประโยชน์ในการทำงานเป็นทีม โดยที่สมาชิกในทีมสามารถประเมินการปฏิบัติงานของผู้นำในทีมงานได้ ความสามารถของผู้นำในการตัดสินใจ การให้เกียรติสมาชิกกลุ่ม การช่วยประสานงานของสมาชิก และการให้ความยุติธรรมกับสมาชิกในทีมงาน และการปรับปรุงผลผลิตในการทำงานให้มีคุณภาพ มีผลการปฏิบัติงานร่วมกันก่อให้เกิดคุณค่า

เวลา 1 ชั่วโมง 30 นาที

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้สมาชิกกลุ่มประเมินการนำทีมของผู้นำ
2. เพื่อให้สมาชิกกลุ่มเรียนรู้ในการพัฒนาผลผลิต

อุปกรณ์

1. กระดาษ ปากกา
2. อุปกรณ์ในการเล่นเกม “ตกไม้แตก” คือ ไข่สด ถูพลาสติก กระดาษ หนังสือ หลอดดูด ไม้เสียบลูกชิ้น
3. เอกสารประกอบการฝึกอบรม เรื่อง การประเมินผลการทำงาน

วิธีดำเนินการ

ในการให้คำปรึกษาแก่กลุ่มครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีมด้านการประเมินผลการทำงานเป็นทีม ผู้วิจัยใช้เกม และเทคนิคทางจิตวิทยา คือ การถาม การสรุป โดยลำดับขั้นตอนดังนี้

1. ขั้นนำ

ผู้วิจัยกล่าวทักทายและซักถามถึงประสบการณ์ในการฝึกอบรมครั้งที่ผ่านมา และการนำวิธีการพัฒนาตนเอง

2. ขั้นดำเนินการ

2.1 ผู้วิจัยแบ่งสมาชิกออกเป็น 3 กลุ่ม ให้สมาชิกทำกิจกรรม “ตกไม้แตก” แล้วแจกอุปกรณ์ให้สมาชิก คือ ไข่สด ถูพลาสติก กระดาษ หนังสือ หลอดดูด ไม้เสียบลูกชิ้น แล้วอธิบาย

กตีกาให้สมาชิกฟัง คือ ให้แต่ละกลุ่มใช้อุปกรณ์ที่แจกให้ห่อไขด้วยวิธีใดก็ได้ เพื่อป้องกันไม่ให้ไขแตก เมื่อเสร็จแล้วผู้วิจัยจะโยนไขขึ้นและปล่อยลงมาไขต้องไม่แตก

2.2 ผู้วิจัยให้แต่ละกลุ่มวางแผน และลงมือปฏิบัติ 10 นาที หลังจากนั้นผู้วิจัยให้แต่ละกลุ่มนำไขที่ห่อเสร็จเรียบร้อยแล้วมาโยนขึ้น ถ้ากลุ่มใดไม่แตกหรือไม่มีรอยร้าวถือว่าชนะ

2.3 หลังจากตัดสินใจกิจกรรม ผู้วิจัยใช้เทคนิคการถามเพื่อให้สมาชิกทุกคนร่วมกันแสดงความคิดเห็นว่าสาเหตุที่ไขไม่แตกเพราะอะไร มีวิธีการทำงานอย่างไร

2.4 ผู้วิจัยแจกเอกสารประกอบการฝึกอบรม เรื่อง ประเมินผลการทำงานให้กับสมาชิก (กิจกรรม “ตกไม่แตก”) เพื่อให้สมาชิกฝึกการประเมินปัจจัยนำเข้า (Input) คือวัสดุ อุปกรณ์ ทักษะของสมาชิก กระบวนการ (Process) คือ การวางแผน การนำทีม ความสามัคคี และ ผลผลิต (Output) คือ ผลที่เกิดขึ้น ประสิทธิภาพของผลงาน

2.5 ผู้วิจัยใช้เทคนิคการสอน เรื่องการประเมินผลผลิตและกระบวนการ (Evaluating Products and Process) ตามแนวคิดของ เฮอเรนโกล (Herrenkohl. 2004 : 165) ที่ได้อธิบาย การประเมินเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้เป้าหมายบรรลุผลสำเร็จ ประกอบด้วย

- 1) ประเมินปัจจัยนำเข้า คือ เป้าหมาย วิสัยทัศน์ ทักษะ
- 2) ประเมินกระบวนการ คือ แผนงาน การสื่อสาร การนำทีม การประสานงาน ความพึงพอใจของสมาชิก สัมพันธภาพในองค์กร การประเมินผล
- 3) ประเมินผลผลิต คือ ผลผลิตที่เกิดขึ้น การพัฒนาและการเรียนรู้ ประสิทธิภาพ

2.6 ผู้วิจัยให้สมาชิกเสนอผลการประเมินที่ละกลุ่ม และเชิญชวนให้เพื่อนสมาชิกร่วมกันอภิปรายเพื่อให้เห็นประเด็น แนวคิดที่หลากหลาย

2.5 ผู้วิจัยใช้เทคนิคการสรุปความในประเด็นที่สมาชิกกลุ่มเล่า และใช้เทคนิคการเชื่อมโยงเพื่อให้สมาชิกกลุ่มทุกได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นร่วมกัน

2.7 ผู้วิจัยให้สมาชิกร่วมกันสรุปถึงประโยชน์ของการประเมิน และวิธีการประเมินที่ดีจะช่วยให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

3. ขั้นสรุป

ผู้วิจัยให้สมาชิกได้สรุปถึงแนวคิดที่สำคัญของการประเมินผลการทำงานของสมาชิก เพื่อช่วยในการทำงานเป็นทีมประสบความสำเร็จ พร้อมกับถามสมาชิกกลุ่มว่าได้รับประโยชน์อะไรบ้างจากการเข้าร่วมการฝึกอบรมครั้งนี้

การประเมินผล

สังเกตจากการให้ความร่วมมือในการทำกิจกรรม ได้แก่ การตอบคำถาม การแสดงความคิดเห็น

เอกสารประกอบการฝึกอบรม

เรื่อง การประเมินผลการทำงาน

1. ให้กลุ่มช่วยกันวิเคราะห์ผลสำเร็จที่เกิดขึ้น

.....

.....

.....

.....

2. ประเมินปัจจัยนำเข้า (Input)

.....

.....

.....

.....

3. ประเมินกระบวนการ (Process)

.....

.....

.....

.....

4. ประเมินผลผลิต (Output)

.....

.....

.....

.....

รายละเอียดโมเดลการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีมของพนักงาน ครั้งที่ 11

เรื่อง

การพัฒนาการทำงานเป็นทีม และการยุติการฝึกอบรม

วัตถุประสงค์

1. เพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีม
2. เพื่อทำการยุติการฝึกอบรม
3. เพื่อประเมินผลการเข้าร่วมการฝึกอบรม

เวลาที่ใช้ 1 ชั่วโมง 30 นาที

สื่อ/อุปกรณ์

1. แบบวัดการทำงานเป็นทีม
2. ดินสอ ยางลบ

วิธีดำเนินการ

ในการฝึกอบรมครั้งนี้ เป็นการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของสมาชิกกลุ่ม ผู้วิจัยใช้เทคนิคและทฤษฎีการให้คำปรึกษากลุ่มแบบพฤติกรรมนิยม 1) การเสริมแรง เพื่อสมาชิกกลุ่มจะสามารถพัฒนาการทำงานเป็นทีมได้

1. ขั้นนำ

- 1.1 ผู้วิจัยกล่าวทักทายและซักถามถึงประสบการณ์ในการฝึกอบรมครั้งที่ผ่านมา
- 1.2 ผู้วิจัยบอกเป้าหมายการฝึกอบรมครั้งนี้แก่สมาชิกกลุ่ม เพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีม และยุติการฝึกอบรม

2. ขั้นดำเนินการ

2.1 ผู้วิจัยทบทวนองค์ประกอบการทำงานเป็นทีม คือ องค์ประกอบการสร้างทีมงาน ประกอบด้วย เป้าหมายของทีม วิสัยทัศน์ของทีม ภาระงานและทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของทีม รูปแบบพฤติกรรมทางสังคมของทีม การเป็นผู้นำ และองค์ประกอบกระบวนการการทำงานเป็นทีม ประกอบด้วย การวางแผนการทำงานเป็นทีม การดำเนินงานตามแผน การประสานกิจกรรมการทำงาน ความพึงพอใจของสมาชิกในทีม และการประเมินผลการการทำงานเป็นทีม

2.2 ผู้วิจัยให้สมาชิกกลุ่มทบทวนถึงการทำงานเป็นทีมของตนเองว่ามีครบทุกองค์ประกอบหรือไม่ และสิ่งที่จะต้องเพิ่มเติม และสิ่งที่จะนำไปพัฒนาตนเองให้ดีขึ้นต่อไปเมื่อกลุ่มได้สิ้นสุดลง

2.3 ผู้วิจัยให้สมาชิกกลุ่มไปดูรูปหัวใจที่เขียนความคาดหวังในการฝึกอบรม แล้วให้สมาชิกพูดสิ่งที่ตนเองได้รับว่าตรงกับความคาดหวังที่ตั้งใจไว้หรือไม่ อย่างไร

2.4 ผู้วิจัยให้แรงเสริมกับสมาชิกกลุ่มเพื่อเป็นแรงผลักดันให้สมาชิกกลุ่มมีความมั่นใจในการพัฒนาตนเองเพื่อให้เกิดการทำงานเป็นทีม

3. ขั้นสรุป

3.1 ผู้วิจัยให้สมาชิกกลุ่มได้กล่าวสะท้อนถึงความคิด ความรู้สึก และพฤติกรรมของตนเอง ทั้งที่มีต่อตนเอง ต่อเพื่อน ต่อผู้วิจัยและต่อการฝึกอบรม

3.2 ผู้วิจัยส่งเสริมให้กำลังใจแก่สมาชิกกลุ่ม ในการนำวิธีการไปใช้ในการแก้ไขปัญหาอื่นๆ ของตน กล่าวชื่นชมสมาชิกกลุ่มที่มีความรับผิดชอบและให้ความร่วมมือในการฝึกอบรมด้วยดีตลอดมา จนทำให้สมาชิกกลุ่มสำเร็จตามเป้าหมายในการทำงานเป็นทีม

3.3 ให้สมาชิกกลุ่มทำแบบวัดการทำงานเป็นทีมหลังการทดลอง และนัดหมายวัน เวลาในการทำแบบวัดการทำงานเป็นทีมในระยะติดตามผล

การประเมินผล

1. จากการสะท้อนความคิด ความรู้สึก และพฤติกรรมของสมาชิกกลุ่มที่มีต่อตนเอง เพื่อน ต่อผู้วิจัย และต่อการฝึกอบรม

2. ผลการทำแบบวัดการทำงานเป็นทีม

เอกสารประกอบการฝึกอบรม
เรื่อง การทำงานเป็นทีม

การทำงานเป็นทีม (Teamwork)

ความหมายของการทำงานเป็นทีม

การทำงานเป็นทีม เป็นกระบวนการของการพัฒนากลุ่มบุคคลที่ทำงานด้วยกันเพื่อให้บุคคลเหล่านั้นได้เรียนรู้ว่าจะทำอะไร จึงจะสามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายทั้งของตนเองของกลุ่มหรือขององค์การในขณะเดียวกันได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ถ้าองค์กรมีทีมงานที่ดีจะเป็นตัวช่วยที่สำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน สมาชิกทุกคนในทีมงานจะมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีความต้องการที่จะพัฒนาองค์กร

ข้อดีข้อด้อยของการทำงานเป็นทีม

การทำงานเป็นทีม มีข้อดีและข้อด้อยที่แตกต่างจากการทำงานเป็นกลุ่ม ทั้งนี้ หากการทำงานเป็นทีมสามารถดำเนินไปได้ด้วยดีก็จะมีข้อดีอยู่หลายประการ ดังนี้

1. การทำงานเป็นทีมช่วยให้บริษัทได้รับคำตอบหรือทางออกที่สร้างสรรค์
2. เนื่องจากทุกคนในทีมมีส่วนในการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ดังนั้นสมาชิกของทีมซึ่งเป็นผู้ที่นำการตัดสินใจนั้นไปปฏิบัติ จึงไม่มีความขัดแย้งกับการตัดสินใจนั้น
3. สมาชิกของทีมงานมีบทบาทหน้าที่แตกต่างกันไป จึงทำให้สามารถดึงเอาทักษะที่แตกต่างกันของสมาชิกแต่ละคนมาใช้ในการจัดการกับปัญหาที่ยาก ๆ ได้
4. ทีมได้รับข้อมูลและความรู้ในการทำงานมากขึ้น ด้วยการใช้ประโยชน์จากเครือข่ายสมาชิกในทีม
5. ทีมอาจช่วยให้เกิดการสื่อสาร และการประสานงานภายในองค์กรที่ดียิ่งขึ้นได้

องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม

1. การทำงานเป็นทีม (Teamwork)
 - 1.1 การสร้างทีมงาน (Creating a team)
 - 1.1.1 เป้าหมายของทีมงาน (Team goals)
 - 1.1.2 วิสัยทัศน์ของทีมงาน (A Team's vision)
 - 1.1.3 ภาระงานและทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของทีม (Team tasks and the skills needed to perform)
 - 1.1.3 รูปแบบพฤติกรรมทางสังคมของทีมงาน (Social behavior styles)
 - 1.1.4 ภาวะเป็นผู้นำ (Leadership)
 - 1.2 กระบวนการทำงานเป็นทีม (Teamwork process)
 - 1.2.1 การวางแผนการทำงานเป็นทีม (planning)
 - 1.2.2 การดำเนินงานตามแผน (Performing task performance)

เป้าหมายของการทำงานเป็นทีม

เป้าหมาย คือ สิ่งที่เราหวังให้เกิดขึ้นในอนาคต ผลสำเร็จที่อยากให้เกิดขึ้น ซึ่งในการกำหนดเป้าหมายนั้นแม้ว่าจะยังไม่สำเร็จ แต่ต้องมีความชัดเจนและเป็นรูปธรรม คือสามารถนำไปปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลสำเร็จได้ (Herrenkohl. 2004 : 36)

ประเภทของเป้าหมาย

ทรูป และเคสเทลลูชี (Throop ;& Castellucci. 1999 : 25 – 27) ได้กำหนดประเภทของเป้าหมายดังนี้

1. เป้าหมายส่วนบุคคล หมายถึง เป้าหมายที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการชีวิตประจำวันของบุคคล เช่น ครอบครัว ต้องการพัฒนาครอบครัว พัฒนาความสัมพันธ์ในครอบครัวให้ดีขึ้น พัฒนาสัมพันธภาพกับเพื่อน การพัฒนาตนเองให้ดีขึ้น
2. เป้าหมายทางการศึกษา เป็นเป้าหมายเกี่ยวกับความมุ่งมั่น พยายามในการเรียน การพัฒนาการศึกษาของตนเอง
3. เป้าหมายการทำงาน เป็นเป้าหมายในชีวิตการทำงาน การเลื่อนตำแหน่ง การเพิ่มรายได้
4. เป้าหมายในชุมชน เป็นเป้าหมายที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับเพื่อนบ้าน ชุมชน และสังคม เช่น การช่วยเหลือผู้ยากไร้ การให้โอกาสกับเด็ก การส่งเสริมกีฬาให้กับเยาวชน

ระยะเวลาความสำเร็จของเป้าหมาย

1. เป้าหมายระยะสั้น เป็นเป้าหมายที่ต้องทำให้สำเร็จภายใน 1 ปี หรือน้อยกว่านั้น เช่น ความสำเร็จจากการอบรมระยะสั้น ๆ
2. เป้าหมายระยะกลาง เป็นเป้าหมายที่ต้องทำให้สำเร็จภายใน 1-5 ปี
3. เป้าหมายระยะยาว เป็นเป้าหมายที่ต้องทำให้สำเร็จตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป

หลักของการกำหนดเป้าหมาย

1. กำหนดเป้าหมายด้วยภาษาทางบวก เช่น “ฉันจะเปลี่ยนนิสัยการกินของฉันเพื่อรักษาน้ำหนักให้อยู่ประมาณ 50 กิโลกรัม “ ดีกว่าที่ตั้งเป้าหมายว่า “ฉันจะไม่กินขนม ไม่กินของหวานเพื่อไม่ให้น้ำหนักเพิ่ม”
2. ตั้งเป้าหมายที่มีความเป็นไปได้ เช่น “ฉันจะไปพักผ่อนที่ชะอำ” ดีกว่าที่จะตั้งเป้าหมายว่า “ฉันจะไปเที่ยว” เพราะการที่ระบุหรือมีความเฉพาะจงจะทำให้เรามีความพยายามที่จะทำให้สำเร็จได้
3. ตั้งเป้าหมายที่สามารถวัดได้
4. ควรกำหนดระยะเวลาได้ด้วย การกำหนดกรอบเวลาจะทำให้เรารู้ถึงเวลาที่จะเริ่มต้นปฏิบัติ
5. ควรมีเป้าหมายที่หลากหลาย เช่นเป้าหมายส่วนบุคคล เป้าหมายทางการเรียน เป้าหมายการทำงาน หรือระยะเวลาของความสำเร็จควรกำหนดไว้หลากหลาย
6. ควรเป็นเป้าหมายของตัวเอง ไม่ใช่เป้าหมายของคู่สมรส เป้าหมายของเพื่อน เพราะเมื่อคุณสามารถทำสำเร็จจะทำให้คุณรู้สึกพึงพอใจและมีความภาคภูมิใจในตนเอง

บันทึก

[illegible]

วิสัยทัศน์ทีมงาน

“เรายังใหญ่ขึ้นได้ด้วย “ความฝัน” ของเรา ผู้ยิ่งใหญ่มากมายล้วนเป็นนักฝัน พวกเขามองเห็นสิ่งต่าง ๆ ท่ามกลางหมอกที่บดบังแห่งฤดูใบไม้ร่วง หรือในเปลวไฟโชติฉานดั่งตะวัน ฤดูหนาวอันยาวนาน บางคนในพวกเราได้ปล่อยให้ความฝันเหล่านี้ตายไปแล้ว แต่บางคนในพวกเราได้ถนอมเลี้ยงและปกป้องมันไว้อย่างดี คุณแลความฝันผ่านวันอันชั่วร้าย จนพบอากาศที่สดใสและแสงอาทิตย์ซึ่งสาดส่องมายังคนเหล่านั้น ผู้หวังว่าความฝันของเขาจะกลายเป็นความจริงเสมอ”

วูดโรว์ วิลสัน

ความหมายของวิสัยทัศน์ (Vision)

วิสัยทัศน์ หมายถึง จินตภาพในอนาคตที่เด่นชัดอยู่ในความคิดของบุคคลหนึ่งซึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเข้าใจสภาพปัจจุบันและการเปลี่ยนแปลงในอนาคต จินตภาพดังกล่าวมีอิทธิพลต่อการสร้างแรงบันดาลใจ ให้มุ่งสู่สัมฤทธิ์ผลที่ได้วางไว้ ส่งผลให้มีการทำงานอย่างมีเป้าหมาย มีการวางแผน และไม่ย่อท้อต่อความล้มเหลวด้วยความหวังว่าจินตภาพนั้นจะเป็นจริง

วิสัยทัศน์ของทีมงาน (A Team's vision) หมายถึง มุมมองของสมาชิกในทีมที่นำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายของทีมงานที่กำหนดไว้ สมาชิกสามารถประสานความคิดของตนเองให้กับทีมงาน สมาชิกมีมุมมองที่ยืดหยุ่น และสมาชิกในกลุ่มมีมุมมองที่ดีในการพัฒนาการทำงานที่ตนเองรับผิดชอบ

ประโยชน์ของวิสัยทัศน์ คือ การทำให้องค์กรมีทิศทางที่ชัดเจนในการดำเนินงาน ปัญหาที่สำคัญประการหนึ่งของวิสัยทัศน์ที่ผมเจอในเมืองไทยก็คือ กระบวนการในการได้มาซึ่งวิสัยทัศน์ ส่วนใหญ่แล้ววิสัยทัศน์มักจะถูกกำหนดมาจากผู้บริหารสูงสุด หรือกลุ่มผู้บริหารระดับสูง แต่สิ่งที่พบก็คือวิสัยทัศน์ส่วนใหญ่จะถูกกำหนดมาในลักษณะ Inside-Out มากกว่า Outside-In การคิดแบบ Inside-Out คือการที่ผู้บริหารหนึ่งกำหนดวิสัยทัศน์จากภายในองค์กร โดยไม่ให้ความสนใจต่อการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอกที่จะส่งผลกระทบต่อองค์กร

การกำหนดวิสัยทัศน์ที่ดี จะต้องเริ่มต้นจากการประเมินดูว่า จะมีปัจจัยภายนอกองค์กรอะไรบ้าง ที่จะส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรม และองค์กรในอนาคต (ส่วนใหญ่การกำหนดวิสัยทัศน์จะอยู่ที่ไม่เกิน 5 ปีครับ) ปัจจัยภายนอกเหล่านี้อาจจะเป็นในเรื่องของนโยบายของรัฐบาล การเข้ามาของคู่แข่งชั้นใหม่ ๆ พฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนไป พัฒนาการของเทคโนโลยีใหม่ๆ สภาวะเศรษฐกิจ ฯลฯ

กระบวนการคิดแบบนี้ จะเป็นการมองจากข้างนอกเข้ามาข้างใน ไม่ใช่การนั่งอยู่บนหอคอยงาช้าง แล้วนั่งวาดฝันถึงอนาคตขององค์กร โดยไม่มองถึงการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอกต่างๆ และจะทำให้เราได้ภาพที่มีความชัดเจน และเป็นไปได้มากขึ้นเกี่ยวกับสิ่งที่เราอยากจะทำให้องค์กรเราเป็นในอนาคต

ภาระงานและทักษะที่จะเป็นในการทำงานเป็นทีม

เป็นความสามารถในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของสมาชิกในทีมงาน โดยที่สมาชิกกลุ่มสามารถใช้เทคนิคและทักษะการตัดสินใจ การแก้ปัญหา การจัดการกับความขัดแย้งในการทำงานที่ตนเองรับผิดชอบ การช่วยเหลือสมาชิกคนอื่น ๆ เมื่อเกิดความผิดพลาดในการทำงาน การปรึกษาร่วมกันของสมาชิกเมื่อมีความขัดแย้งในทีมงาน

ทักษะที่จำเป็นในการทำงานเป็นทีม มีดังนี้

1. ทักษะการตัดสินใจ

โกลสทีน (Goldstein. 1995 citing Williamson & Dorman. 2002 :51) ได้กำหนดวิธีการตัดสินใจ 5 ขั้นตอน ดังนี้

- 1) การกำหนดปัญหา (Identify the problem) ต้องกำหนดว่าปัญหานั้นคืออะไร ใครมีผลกระทบบ้าง เกิดขึ้นเมื่อไหร่
- 2) กำหนดทางเลือก (Generate alternative) การกำหนดวิธีการในการแก้ไขปัญหา อาจจะกำหนดไว้หลาย ๆ ทางเลือก
- 3) การพิจารณาผลที่จะเกิดขึ้น (Consider the consequences) เป็นการพิจารณาข้อดีข้อเสียของแต่ละวิธี
- 4) การเลือกและการนำไปใช้ โดยการเลือกวิธีการที่ดีที่สุด
- 5) การประเมินผล

2. ทักษะการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในการทำงานเป็นทีม

โดยใช้เทคนิคการเผชิญความขัดแย้ง (Confronting a conflict) ตามแนวคิดของทอมสัน (Thompson. 2003 : 313) ได้แก่

1. การสงบสติอารมณ์ (Stay clam) ผ่อนคลาย (Relax) และหายใจลึก ๆ (Breathe deeply)
2. พยายามทำใจให้เย็น รู้สติที่จะควบคุมตนเอง (As long as you keep your cool, you are in control)
3. อย่าเก็บเรื่องที่เป็นความขัดแย้งมาเป็นเรื่องส่วนตัว (Don't take it personally)
4. ไม่มีความจำเป็นที่จะต้องพิสูจน์ตัวเอง (You don't need to prove yourself)
5. อย่าปล่อยให้เหตุการณ์ที่เป็นความขัดแย้งมาเป็นสิ่งสำคัญสำหรับคุณ (Don't let the situation get the best of you)

บันทึก

This image shows a full page of primary-ruled paper. It features ten sets of horizontal dotted lines, each set consisting of three lines. These lines are evenly spaced across the entire page, providing a guide for handwriting practice. The background is white, and there are no margins or other markings present.

รูปแบบพฤติกรรมทางสังคม (Social behavior styles)

“ผลกระทบประการหนึ่งของชีวิตที่เจริญรุ่งเรือง และพัฒนาแล้ว ก็คือ การมองข้ามความรู้สึกอ่อนโยนมากมาย ซึ่งทำให้อารมณ์พื้นฐานทั้งหมด เป็นเรื่องน่ารังเกียจ ความโอ้อวดมีค่าเทียบเท่าความปวดรตร้าว ของความใจแคบ ใจขอบคุณน่ารังเกียจเช่นเดียวกับใจที่ไม่รู้จักคำว่าขอบคุณ”
จอร์จ ออเวลล์

รูปแบบพฤติกรรมทางสังคมของทีมงาน หมายถึง ลักษณะการกระทำของสมาชิกในที่ทีมงานที่ช่วย ส่งเสริม สนับสนุนการปฏิบัติงาน และการมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับสมาชิกคนอื่น ๆ ในทีมงาน สมาชิกกล้า แสดงออกอย่างเหมาะสม มีความรับผิดชอบในหน้าที่ของตนเองที่ได้รับมอบหมาย การกระตุ้นสมาชิกคนอื่น ๆ ในทีมให้ใส่ใจในเป้าหมาย มีความเป็นตัวของตัวเอง มีอิสระไม่ตกอยู่ภายใต้ความคิดและการกระทำ ของผู้ใด การรู้จักคิดวิเคราะห์เกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของตนเอง การแสดงความรู้ ความคิดอย่างเปิดเผย และการแสดงน้ำใจไมตรีสุภาพต่อเพื่อนร่วมงาน

พฤติกรรมทางสังคมเป็นรูปแบบพฤติกรรมของการทำงานร่วมกัน บุคคลต้องสามารถทำงาน ร่วมกับผู้อื่น มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน สามารถพูดคุยได้กับเพื่อนร่วมงานทุกคน คุยเรื่องงาน เรื่องบ้านเพื่อสร้างบรรยากาศในการทำงานได้

ลักษณะรูปแบบพฤติกรรมของบุคคลในการทำงานร่วมกัน มีดังนี้

1. บุคคลที่มีพฤติกรรมแบบผลักดัน จะเป็นคนที่กล้าเสี่ยง มีความเป็นผู้นำ มีความอิสระปราศจากการควบคุม มีความมุ่งมั่นในการทำงาน
2. บุคคลที่มีพฤติกรรมแบบคิดวิเคราะห์ เป็นคนที่มีความสามารถในวิเคราะห์งาน มีเหตุผลในการทำงาน มีความรอบคอบในการทำงานร่วมกับผู้อื่น
3. บุคคลที่มีพฤติกรรมแบบแสดงออกอย่างเปิดเผย เป็นคนที่มีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีน้ำใจมีความเห็นอกเห็นใจกับเพื่อนร่วมงาน มีการใช้คำพูดและแสดงกิริยาท่าทางที่เหมาะสม

พฤติกรรมการแสดงออกอย่างเหมาะสม

ซอลเตอร์ (Salter) กล่าวว่าบุคคลที่พฤติกรรมการแสดงออกอย่างเหมาะสมจะมีลักษณะพฤติกรรมต่าง ๆ ดังนี้

1. การพูดแสดงถึงความรู้สึกที่แท้จริง เป็นการแสดงถึงความรู้สึกชอบ และความรู้สึกสนใจได้ อย่างไม่ขัดเขินแทนการพูดโดยใช้คำพูดอย่างเป็นกลาง ๆ สามารถที่จะใช้วาจา “ฉันรู้สึก.....” หรือ “ฉันคิดว่า...” ในเวลาที่เหมาะสม
2. การพูดเกี่ยวกับตนเอง เมื่อบุคคลทำสิ่งใดสิ่งที่มีคุณค่าและน่าสนใจ บุคคลนั้นสามารถที่จะพูด หรือเล่าให้คนอื่นทราบได้ โดยไม่พูดโอ้อวดหรือผูกขาดการสนทนาเพียงผู้เดียว แต่สามารถเล่าถึงความสำเร็จของตนเองได้ในสถานการณ์และเวลาที่เหมาะสม

3. การท้าทาย บุคคลสามารถที่จะแสดงความเป็นมิตรกับบุคคลที่ต้องการรู้จักให้มากขึ้นได้ ด้วยการแสดงความยินดีที่ได้พบ การรู้จักยิ้มและท้าทายได้
4. การยอมรับคำยกย่องชมเชย บุคคลสามารถยอมรับคำชมเชยได้อย่างจริงใจ แทนการแสดง ความไม่เห็นด้วย
5. การแสดงออกทางสีหน้าในขณะสนทนาได้อย่างเหมาะสม หมายถึงเป็นการที่บุคคลรู้จักการ แสดงออกทางใบหน้าและน้ำเสียงที่ตรงกับความรู้สึกที่แท้จริง และสามารถประสานสายตากับบุคคลอื่น ในขณะสนทนาได้อย่างตรงไปตรงมา
6. การแสดงความเห็นด้วยอย่างสุภาพ เมื่อมีความคิดเห็นที่ไม่ตรงกัน หรือเกิดความรู้สึกไม่ เห็นด้วยกับบุคคลอื่น สามารถที่จะแสดงความเห็นด้วยได้อย่างนุ่มนวล
7. การขอให้แสดงถึงความกระจำ เมื่อมีบุคคลให้คำแนะนำ คำสั่งสอน หรืออธิบายไม่ชัดเจน ก็ สามารถที่จะขอร้องให้บุคคลนั้น ๆ อธิบายให้เกิดความเข้าใจหรือกระจำชัดมากขึ้น
8. การกล่าวถามถึงเหตุผล เมื่อมีผู้มาขอร้องให้ทำบางสิ่งที่ไม่มีความเหมาะสม ก็สามารถถามได้ว่า เพราะอะไรหรือทำไมจึงต้องให้ทำแบบนั้น
9. การแสดงความเห็นด้วยในขณะนั้น เมื่อมีความคิดเห็นไม่ตรงกันหรือไม่เห็นด้วยกับบุคคลอื่น โดยที่ตนเองมีความแน่ใจในสิ่งที่ไม่เห็นด้วยก็สามารถแสดงความเห็นด้วย ณ ขณะนั้นอย่างเหมาะสม
10. การพูดเพื่อรักษาสีหน้าของตนเอง การไม่ยอมให้ใครมาเอาเรื่องเอาเปรียบโดยไม่ยุติธรรม สามารถที่จะปฏิเสธได้โดยไม่รู้สึกผิด สามารถที่จะแสดงสิทธิและขอร้องให้ผู้อื่นแสดง ความยุติธรรมต่อตนเองได้ โดยไม่ก่อให้เกิดสถานการณ์ที่รุนแรงได้
11. การแสดงการยืดหยุ่น เมื่อมีเรื่องคับข้องใจเรื่องที่มีเหตุมีผลพอสมควร สามารถที่จะ ดำเนินการร้องทุกข์ จนกว่าจะได้รับความพอใจแม้จะมีผู้ใดกีดขวางก็ไม่เกิดความรู้สึกกลุ้มใจ
12. การหลีกเลี่ยงการแสดงเหตุผลในทุก ๆ ความเห็น กล่าวคือ เมื่อมีการอภิปรายถ้ามีใครโต้แย้ง ตลอดเวลา และคอยซักถามว่า “ทำไม” บุคคลนั้น ๆ สามารถที่จะปฏิเสธการตอบคำถามเพื่อจะยุติปัญหา เหล่านั้น เป็นต้น

ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence)

ความฉลาดทางอารมณ์ เป็นความสามารถของบุคคลที่จะตระหนักถึงความรู้สึก ความคิดและ อารมณ์ของตนเอง และของผู้อื่น สามารถควบคุมอารมณ์และแรงกระตุ้นภายใน ตลอดจนสามารถ ตอบสนองความต้องการของตนเองอย่างเหมาะสม ถูกกาลเทศะ สามารถให้กำลังใจตนเองในการที่จะ เผชิญอุปสรรคและข้อขัดแย้งต่าง ๆ ได้อย่างไม่คับข้องใจ รู้จักจัดความเครียดที่จะขัดขวางความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ สามารถชี้นำความคิดและการกระทำของตนเองในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ทั้งในฐานะผู้นำและ ผู้ตามได้อย่างมีความสุข (ทศพร ประเสริฐสุข. 2547 : 56) โดยมีแนวทางการพัฒนาความฉลาดทาง อารมณ์ดังนี้

1. รู้จักคุณค่าของตนเองตามความเป็นจริง ให้มองตนเองอย่างตระหนักรู้ มองตนเองในแง่ดี รู้สึกดี กับชีวิต สามารถชื่นชมตัวเองได้ เป็นการฝึกให้รู้จักอารมณ์ของตนเอง คือฝึกการตระหนักรู้ (Self awareness) สำรวจตนเองโดยวิธีการต่าง ๆ เช่น อาจใช้การนั่งสมาธิ และวิธีอื่น ๆ

การเป็นผู้นำ

การเป็นผู้นำ เป็นความสามารถของบุคคลที่มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น ซึ่งจะก่อให้เกิดการปฏิบัติงานต่าง ๆ ให้ได้รับความสำเร็จตามเป้าหมาย มีความสามารถในการประสานงานกับสมาชิกคนอื่น ๆ ในทีม การให้ความร่วมมือ การช่วยเหลือให้คำปรึกษาเพื่อนร่วมงาน และการสร้างสัมพันธภาพตลอดจนบรรยากาศแห่งความร่วมมือ

ในองค์กรทุกแห่งจึงมีความสนใจในเรื่องภาวะผู้นำขององค์กร เพราะมีความคาดหวังว่าถ้าผู้นำขององค์กรมีภาวะผู้นำสูง ก็จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ ในองค์กรหลาย ๆ แห่งจึงมีการสรรหาผู้นำของตนเองอย่างเข้มข้น เอาจริงเอาจัง เพื่อให้ได้มาซึ่งผู้นำที่มีภาวะผู้นำสูงมาก ๆ

แนวความคิดที่สนับสนุนความสำคัญของภาวะผู้นำ มีประเด็นสำคัญดังต่อไปนี้

1. องค์กรไม่มีกฎหรือนโยบายสำหรับทุก ๆ เรื่อง ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องตัดสินใจว่าอะไรสามารถทำได้ ถูกต้อง หรืออะไรที่สามารถทำได้หรือไม่ถูกต้อง
2. บุคคลบางคนจะต้องมีหน้าที่ในการติดต่อประสานงานกันระหว่างกลุ่มคนในองค์กร ดังนั้นในบางครั้งจะต้องมีการ ตัดสินใจว่า หน่วยงานใดควรจะได้รับอะไรก่อนหรือหลัง
3. สิ่งแวดล้อมในองค์กรมีการเปลี่ยนแปลง จะต้องมีการ รับผิดชอบต่อการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ดังนั้นบุคคลใดบุคคลหนึ่งจะต้องดำเนินการในสิ่งเหล่านี้
4. สมาชิกในองค์กรมีความแตกต่างกันในเรื่องของความต้องการและเป้าหมาย ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องมีความสามารถในการจูงใจบุคคลให้ทำงานด้วยวิธีการที่แตกต่างไป

จากประเด็นต่าง ๆ ดังกล่าวแล้ว ควรจะได้ทำความเข้าใจเรื่อง ภาวะผู้นำ แนวความคิดเชิงทฤษฎี เพื่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างถูกต้อง และสามารถนำแนวความคิดที่ถูกต่อไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานให้สำเร็จ

คุณลักษณะของผู้นำ

ลักษณะที่ 1 ด้านร่างกาย ประกอบด้วย อายุ ส่วนสูง น้ำหนักและพลังงาน

ลักษณะที่ 2 ด้านภูมิหลังทางสังคม ประกอบด้วย การศึกษา สถานภาพทางสังคม และความเคลื่อนไหว (Mobility)

ลักษณะที่ 3 ความสามารถทางสติปัญญา ประกอบด้วย สติปัญญา การตัดสินใจ ความคล่องแคล่วทางภาษา การแก้ไขปัญหา

ลักษณะที่ 4 บุคลิกภาพ ประกอบด้วย ลักษณะเด่น ความก้าวร้าว ความเชื่อมั่นในตนเอง ความริเริ่ม ความอดทนต่อความเครียด ความสมดุลทางอารมณ์

ลักษณะที่ 5 การเน้นงาน ประกอบด้วย ความต้องการความสำเร็จ ความต้องการด้านความรับผิดชอบ การริเริ่ม

ลักษณะที่ 6 ทักษะทางสังคม ประกอบด้วย ความสามารถทางการบริหาร ความร่วมมือ ความพร้อม ความสามารถด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กลยุทธ์

คุณลักษณะของผู้นำที่ดี อาจจะมีหลาย ๆ ลักษณะดังตัวอย่างต่อไปนี้

1. มีสติปัญญาดี มีความเฉลียวฉลาด
2. มีความคิดที่ดี คิดสร้างสรรค์
3. มีความสามารถในการรับรู้ได้อย่างถูกต้องรวดเร็ว
4. มีความสามารถในการเชิงคิดแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็ว
5. มีความสามารถสูงในด้านการสื่อสารทุก ๆ ด้าน
6. มีความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจของบุคคลอื่น ๆ ได้ดี
7. มีความเฉลียวฉลาดทางอารมณ์
8. มีความอดทน หนักแน่น เผชิญกับปัญหาได้ดี
9. มีความกล้าในการตัดสินใจ กล้าเสี่ยงเพื่อการทำงาน
10. มีมนุษยสัมพันธ์ดีกับบุคคลทุกคนที่จะต้องเกี่ยวข้อง
11. มีบุคลิกภาพที่น่าประทับใจ น่าศรัทธา มีเสน่ห์
12. มีสุขภาพกาย สุขภาพจิตที่สมบูรณ์ แข็งแรง
13. มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ไม่หยุดนิ่งอยู่กับปัจจุบันเท่านั้น

ในการทำงานกับกลุ่ม ผู้นำก็ต้องมีบุคลิกภาพที่เหมาะสม ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. มองเห็นสภาพของกลุ่มว่ามีความต้องการอะไร
2. นับถือศรัทธาในความสามารถของลูกน้อง
3. ไวต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในกลุ่ม
4. รับรู้เรื่องบุคคลแต่ละคนอย่างรวดเร็ว
5. ไม่เฝ้าหาเกียรตินิยมและผลประโยชน์แก่ตนเอง
6. มีความจริงใจกับทุกคน
7. กระตือรือร้นในการทำงาน
8. เปิดเผย ตรงไปตรงมา
9. รับผิดชอบ เป็นที่พึ่งของบุคคลอื่น
10. เชื่อมมั่นในตนเอง และยอมรับความคิดของบุคคลอื่น
11. มีความรู้ความชำนาญในการทำงานกลุ่ม
12. มีอารมณ์สนุกสนาน
13. มีความรู้ทางจิตวิทยาเพื่อทำงานกับบุคคลอื่น

การเสริมสร้างและการพัฒนาผู้นำ เนื่องจากตามหลักจิตวิทยา มีความเชื่อว่าเราสามารถพัฒนาคุณลักษณะของบุคคลได้ บุคลิกภาพที่ยังไม่ดีก็อาจจะเปลี่ยนแปลงได้ และในความเชื่อของการพัฒนาผู้นำก็เชื่อว่า ภาวะผู้นำสามารถจะพัฒนาได้ (Leadership is trained.) ดังนั้นจึงมีความหวังว่าจะสามารถพัฒนาบุคคลให้เข้าสู่ภาวะผู้นำได้ ส่วนแต่ละคนจะพัฒนาได้ดีมากน้อยเพียงใด ก็ขึ้นอยู่กับบุคคลแต่ละคน ซึ่งมีความแตกต่างกันไป

ข้อเสนอแนะในการเสริมสร้างและการพัฒนาผู้นำ

1. ยอมรับว่าภาวะผู้นำสามารถพัฒนาได้

2. บุคคลแต่ละคนมีคุณสมบัติส่วนตัวแตกต่างกัน บางคนเหมาะจะเป็นผู้นำ แต่บางคนอาจจะไม่ชอบ
3. บุคคลที่ต้องการพัฒนาภาวะผู้นำจะต้องมีความตั้งใจสูง มุ่งมั่น จึงจะทำให้เกิดการพัฒนามีประสิทธิภาพ
4. การเรียนรู้ที่จะเป็นผู้นำอาจจะมี 2 วิธี คือ เป็นการเรียนรู้และฝึกฝนตามธรรมชาติ และเป็นการฝึกฝนอย่างเป็นระบบ
5. อย่างไรก็ตามการฝึกฝนทั้งสองแบบจะมีผลต่อการพัฒนาภาวะผู้นำร่วมกัน ไม่สามารถแยกออกมาเฉพาะอย่างใดอย่างหนึ่งเท่านั้น
6. การฝึกฝนตามธรรมชาติ หมายถึง บุคคลได้มีโอกาสในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ในชีวิตประจำวัน โดยมีได้มีการจัดแจงเพิ่มเติมเป็นพิเศษ เช่น การเล่นของเด็กที่ต้องมีหัวหน้ากลุ่ม การเรียนบางวิชาที่จะต้องมีการมีหัวหน้ากลุ่มทำรายงาน บุคคลจะได้ฝึกฝนตนเองโดยจะตั้งใจหรือไม่ก็ตาม ซึ่งนับว่าเป็นผลดีเป็นอย่างมาก
7. การฝึกฝนอย่างเป็นทางการ หมายถึง การที่บุคคลเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ โดยมีจุดประสงค์จะฝึกฝนความสามารถในตนเองด้านต่าง ๆ เพื่อให้เป็นความสามารถพื้นฐานของการเป็นหัวหน้าหรือผู้นำ เช่น การฝึกการพูดในที่ชุมชน การฝึกกระบวนการแก้ปัญหา การฝึกการทำงานร่วมกันเป็นทีม เป็นต้น
8. บุคคลสามารถใช้การสังเกตพฤติกรรมบุคคลที่มีภาวะผู้นำสูง มาเป็นแบบอย่างในการปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้น ก็จะเป็นการเสริมสร้างภาวะผู้นำได้ด้วย
9. การอ่านบทความ ตำรา หรือข้อเขียนต่าง ๆ ก็จะส่งเสริมความคิดและประสบการณ์ได้ดี

บันทึก

[illegible]

การวางแผนการทำงานเป็นทีมและการดำเนินงานตามแผนงาน

การวางแผนการทำงานเป็นทีม หมายถึง การกำหนดขั้นตอนและรายละเอียดในการทำงานร่วมกัน เพื่อให้งานที่ทำประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ สมาชิกร่วมกันคิดหาแนวทางการทำงาน ก่อนลงมือปฏิบัติ การที่สมาชิกปฏิบัติตามขั้นตอนที่กำหนด การร่วมกันตรวจสอบข้อบกพร่องของทีมงาน ในการทำงานเป็นทีม

ทีมจะได้รับประโยชน์จากการวางแผนงานที่ดี คือ

1. บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้
2. แผนงานจะช่วยให้เกิดการพัฒนาและการมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมของสมาชิกที่ทีมงาน
3. สมาชิกจะมีความเข้าใจตรงกันในการดำเนินงาน ซึ่งจะทำให้เกิดการประสานกิจกรรมจนบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

ขั้นตอนการวางแผนการทำงานเป็นทีม มี 5 ขั้นตอน คือ

1. สำรวจความต้องการ เป็นการทำความเข้าใจทีมงานด้วยการสำรวจปัญหา และความมุ่งหวังของทีมงาน สมาชิกอาจจะมีมุมมองที่แตกต่างกัน และมีคุณลักษณะที่จะส่งเสริมให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้
2. กำหนดแผนงาน เป็นการกำหนดกลยุทธ์ที่จะนำไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ บางปัญหาที่ซับซ้อนจะต้องย่อยทำให้เล็กลงเพื่อที่จะทำความเข้าใจได้ง่ายยิ่งขึ้น แต่บางปัญหาต้องแก้ไขที่ประเด็นหลัก ๆ รูปแบบนี้จะเสนอแนวทางในการแก้ไขปัญหา และวิธีการที่จะนำไปสู่เป้าหมาย
3. กำหนดรายละเอียด เมื่อได้รูปแบบของการดำเนินงานเพื่อไปสู่เป้าหมายแล้ว จะต้องมีการกำหนดรายละเอียดวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของแต่ละกลยุทธ์
4. การประเมินผล เป็นการวิเคราะห์ถึงความคุ้มค่า ประโยชน์ ความต้องการของทีมงาน ความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของทีมงาน และปัจจัยอื่น ๆ ที่มีผลต่อการทำงาน
5. การนำไปใช้ เป็นการตรวจสอบรายละเอียดกลยุทธ์หรือวิธีการที่ได้เลือกไปใช้ และนำไปสู่ความสำเร็จ จึงต้องมีการขยายผลต่อไปยังกิจกรรมอื่น ๆ

ข้อควรคำนึงในการวางแผนและดำเนินกิจกรรมตามแผน

1. ก่อนที่จะไปถึงเป้าหมาย ทีมต้องมีการวางแผนเพื่อกำหนดแนวทางการดำเนินกิจกรรม
2. การวางแผนเพื่อดำเนินงาน ทีมงานจะต้องตัดสินใจในการกำหนดภารกิจ มีการออกแบบการดำเนินงานที่เหมาะสม มอบหมายงานให้เหมาะสมกับความสามารถของสมาชิกในทีมงาน
3. การวางแผนจะรวมถึงการตรวจสอบและการกำหนดมาตรฐานโดยที่ผลงานจะเป็นตัวประเมินผลและการพัฒนากลยุทธ์ในการทำงานให้ดีขึ้น
4. ทีมเริ่มต้นการนำกลยุทธ์ไปประยุกต์ใช้ ซึ่งการนำไปใช้เป็นสิ่งที่จำเป็นเพราะจะทำให้สมาชิกทราบถึงแนวทางการใช้และปัญหาอุปสรรค
5. การเพิ่มจำนวนสมาชิกที่ทีมงานอาจจะช่วยเพิ่มคนทำงาน แต่ก็ทำให้เกิดความยุ่งยากในการติดต่อประสานงานได้

บันทึก

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

การประสานกิจกรรมการทำงาน

การที่สมาชิกในทีมมีการประสานและร่วมมือกันในการทำงาน การที่สมาชิกในทีมสื่อสารกันอย่างสร้างสรรค์โดยไม่ทำลายสัมพันธภาพ การไว้วางใจในสมาชิกคนอื่น ๆ ในทีม การให้และการรับข้อมูลย้อนกลับจากสมาชิกในทีม

ข้อควรคำนึงในการประสานกิจกรรมการทำงานเป็นทีม

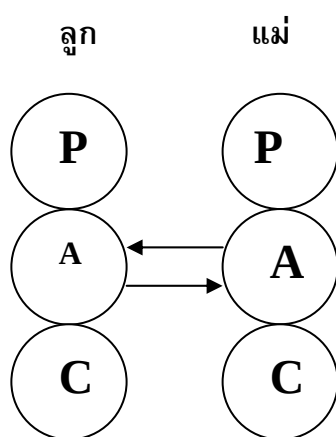
1. การประสานงานเป็นหัวใจสำคัญที่จะทำให้ทีมงานประสบความสำเร็จ
 2. การประสานงานที่มีประสิทธิภาพของภาระงานและกิจกรรมระหว่างสมาชิก ต้องให้สมาชิกได้ทำข้อตกลงที่จะทำให้งานบรรลุตามเป้าหมาย เอื้อให้สมาชิกมีความพยายามที่จะทำงานนั้นให้บรรลุเป้าหมาย
 3. การพัฒนาการประสานงานให้สมาชิกการเปิดใจรับฟังกัน การประเมินความต้องการของสมาชิก
 4. การประสานงานที่ดีต้องส่งเสริมและสนับสนุนให้สมาชิกดำเนินกิจกรรม และการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันในการพัฒนามุมมอง และการเรียนรู้วิถีทางใหม่ ๆ ที่ทำงาน
 5. การประสานงานที่มีประสิทธิภาพ จะต้องมีความมาตรฐานของพฤติกรรมสมาชิก และสมาชิกต้องยอมรับ และมีความรับผิดชอบในการทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย
- ดังนั้นในการประสานกิจกรรมที่ดี ต้องสมาชิกต้องมีการสื่อสารที่ดี เพื่อให้เกิดการทำงานตามเป้าหมาย และลดปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงาน

รูปแบบของการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ดังนี้

1.การติดต่อสัมพันธ์ที่รับกันหรือไม่ขัดแย้งกัน (Complementary or Parallel transaction)

มีลักษณะถ้อยที่ถ้อยอาศัยกัน ผู้สื่อสารคาดหวังว่าจะได้รับการตอบสนองจากบุคคลที่ตนสื่อสารอย่างไร ก็ จะได้รับการตอบสนองตามคาดหวัง ไม่ขัดแย้งกัน สัมพันธภาพระหว่างบุคคลจึงเป็นไปในเชิงบวก เช่น มิมิตรไมตรีที่ดีต่อกัน ไว้วางใจและเข้าใจกัน ดังตัวอย่าง

ตัวอย่างที่ 1

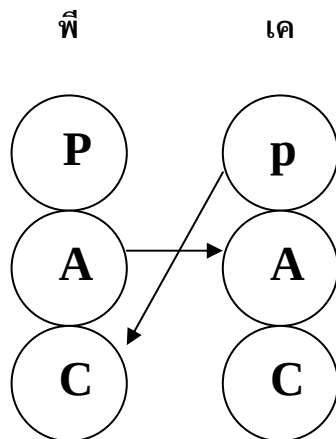


ลูก : แม่ขา หนูขออนุญาตไปดูหนังกับเพื่อนนะคะ

แม่ : ได้จ้ะ แล้วรีบกลับบ้านนะจ๊ะ

2. การติดต่อสัมพันธ์แบบขัดแย้ง (Cross Transaction) เป็นการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคลซึ่งฝ่ายหนึ่งไม่ได้รับการตอบสนองตามที่คาดหวังไว้ จึงทำให้เกิดสัมพันธภาพในเชิงลบ เกิดการขัดแย้งกันขึ้น มีข้อขัดแย้งกัน ไม่ร่วมมือกัน หรือเกิดความเข้าใจผิดกันอาจถึงขั้นทะเลาะวิวาทเป็นศัตรูกันได้ ดังตัวอย่างที่ 2

ตัวอย่างที่ 2

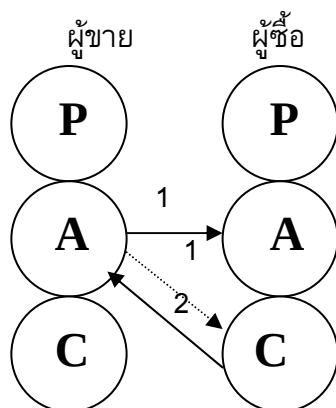


พี : เทียงแล้ว ไปทานข้าวเถอะ

เค : เธอจะทำการบ้านให้เสร็จก่อน
ที่จะคิดเรื่องทานอาหารนะ

3. การติดต่อสัมพันธ์แบบที่มีนัยเคลือบแฝง (Ulterior Transaction) เป็นการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคลซึ่งผู้ติดต่อแสดงพฤติกรรมที่สังเกตเห็นได้อย่างหนึ่ง แต่มีความต้องการที่แท้จริงซึ่งเคลือบแฝงหรือซ่อนเร้นได้ภายในเป็นอีกอย่างหนึ่ง ซึ่งมีลักษณะคล้าย ๆ กับ “ปากอย่าง ใจอย่าง” หรือ “วาจาขัดแย้งกับท่าทาง” พฤติกรรมหรือวาจาที่เขาแสดงออกเป็นสิ่งที่สังคมยอมรับและเปิดเผยได้ เป็น Social Message ส่วนความต้องการที่แท้จริงนั้นเปิดเผยโดยตรงไม่ได้ แต่เป็นความต้องการที่เขาตระหนักอยู่แก่ใจ ความสัมพันธ์แบบเคลือบแฝงนั้นจำเป็นต้องใช้อยู่บ้างในสังคม เพราะมีความต้องการที่แท้จริงหลายลักษณะที่บุคคลไม่สามารถนำมาเปิดเผย หรือพูดกันอย่างตรงไปตรงมาได้ ทั้งนี้เพื่อรักษามารยาทอย่างไรก็ตาม การติดต่อสัมพันธ์แบบเคลือบแฝงจะนำไปสู่ความรู้สึกที่ไม่จริงใจต่อกัน หรือไม่ไว้วางใจกันระหว่างทั้งสองฝ่าย ดังตัวอย่างที่ 3

ตัวอย่างที่ 3



ผู้ชาย 1. (ลูกศรที่บ) : นี่เป็นรุ่นที่ดีที่สุดของเรา
แต่บางทีคุณอาจอยากดูรุ่น
ถูก ๆ ก็ได้ (ทำหน้ายิ้ม ๆ)

1. (ลูกศรปะ) : คุณคงไม่กล้าซื้อของแพง ๆ
ดี ๆ ใช้หรอก

ผู้ชาย 2. (ลูกศรที่บ) : ฉันจะเอารุ่นนี้ล่ะ
(ทำหน้างอ)

บันทึก

[illegible]

การประเมินผลการทำงานเป็นทีม

เป็นความสามารถของสมาชิกในทีมงานที่สามารถวิเคราะห์เกี่ยวกับตนเองในด้านต่าง ๆ ที่ใช้ความสามารถของตนเพื่อเป็นประโยชน์ในการทำงานเป็นทีม โดยที่สมาชิกในทีมสามารถประเมินการปฏิบัติงานของผู้นำในทีมงานได้ ความสามารถของผู้นำในการตัดสินใจ การให้เกียรติสมาชิกกลุ่ม การช่วยประสานงานของสมาชิก และการให้ความยุติธรรมกับสมาชิกในทีมงาน และการปรับปรุงผลผลิตในการทำงานให้มีคุณภาพ มีผลการปฏิบัติงานร่วมกันก่อให้เกิดคุณค่า

ข้อควรคำนึงในการประเมินผลการทำงานเป็นทีม

1. การประเมินเป็นระบบการแนะนำทีมงานให้ทำงานบรรลุตามเป้าหมาย
2. การประเมินเป็นพื้นฐานของการปรับปรุงทีมงาน ปรับปรุงผลสำเร็จของงาน
3. ความก้าวหน้าของงาน คือ เป้าหมายทีมงาน การตรวจสอบกระบวนการ การประเมินคุณภาพของผลงาน
4. กลยุทธ์ของการประเมินคือ การพัฒนากระบวนการวางแผน และวิธีการดำเนินงานของทีมงาน
5. วัตถุประสงค์ของการประเมินคือให้สมาชิกในทีมงานหรือผู้ที่ทำให้เกิดผลสำเร็จของงานเป็นผู้ปรับปรุง ตรวจสอบการทำงานเอง

สตัฟเฟิลบีม (Stufflebeam) ได้เสนอรูปแบบเกี่ยวกับการประเมินหลักสูตรหรือโครงการซึ่งรู้จักกันทั่วไปชื่อ ชิปปโมเดล (CIPP Model) คำว่าชิป มาจากอักษรย่อของคำ 4 คำ ดังนี้

1. การประเมินบริบทหรือสภาวะแวดล้อม (C = Context evaluation) เป็นการประเมินความต้องการหรือความจำเป็นเพื่อจัดทำโครงการและกำหนดจุดมุ่งหมายของโครงการต่าง ๆ การประเมินบริบททำได้โดยการศึกษา อิทธิพลหรือแรงกดดันต่าง ๆ ของสิ่งภายนอกของโครงการว่ามีหรือไม่อย่างไร การศึกษานโยบายการศึกษาของประเทศปัญหาของสังคมที่มีผลกระทบต่อโครงการ หรืออาจประเมินโครงการเปรียบเทียบ วัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายของโครงการ ว่าสอดคล้องกับความจำเป็น และนโยบาย หรือปรัชญาของสถาบันหรือหน่วยงานนั้นหรือไม่
2. การประเมินปัจจัยเบื้องต้น (I = Input evaluation) เป็นการประเมินว่าปัจจัยที่เราต้องการมีอะไรบ้าง พอเพียงหรือไม่ ภายใต้ปัจจัยนี้มีทางเลือกใดหรือโปรแกรมใดที่เราควรดำเนินงานเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายของโครงการ การประเมินปัจจัยเบื้องต้นได้แก่ บุคลากร เงิน วัสดุอุปกรณ์ จะช่วยให้ผู้ดำเนินโครงการ เลือกแผนจัดโปรแกรมได้อย่างเหมาะสม หรือถ้าประเมินโครงการที่ดำเนินไปแล้ว ผลจากการประเมินปัจจัย ก็จะทำให้คำตอบว่า การดำเนินโครงการที่ทำไปนั้นได้ดำเนินการไปตามแผนที่เหมาะสมหรือไม่ ปัจจัยเบื้องต้น พอเพียงหรือไม่
3. การประเมินกระบวนการ (P = Process evaluation) เป็นการประเมินว่าได้นำโครงการไปปฏิบัติ ตามแผนที่ได้กำหนดไว้ หรือไม่ การประเมินกระบวนการทำได้ 2 ลักษณะ คือ มีการประเมินก่อนนำไปปฏิบัติจริง เป็นการวิเคราะห์ในเชิงความสัมพันธ์ตามหลักสูตร เหตุผลระหว่างจุดมุ่งหมายกับแนวปฏิบัติซึ่งอาจได้เสนอแนะให้ปรับปรุงวิธีการปฏิบัติได้ในลักษณะที่สอง คือ การประเมินกระบวนการ

ขณะปฏิบัติอยู่โดยการสังเกตอย่างมีส่วนร่วมจะช่วยให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์แก่คณะกรรมการดำเนินโครงการเป็นอย่างมาก การให้ข้อคิดชมอย่างเหมาะสม และทันท่วงทีที่จะนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ของโครงการในที่สุด

4. การประเมินผลผลิต (P = Product evaluation) เป็นการประเมินผลลัพธ์ที่ได้ว่าเป็นไปตามจุดมุ่งหมายของโครงการหรือไม่ ซึ่งอาจทำได้ทันทีที่โครงการสิ้นสุด และมีการติดตามผลการปฏิบัติงานต่อมาอีกภายหลัง เช่น 6 เดือน เป็นต้น การประเมินผลผลิตช่วยให้การตัดสินใจเกี่ยวกับการรับรอง ล้มเลิก และปรับขยายโครงการถ้าจะกระทำต่อไป

บันทึก

[illegible]

สรุปการฝึกอบรม

เรื่องที่ 1 การพัฒนาการทำงานเป็นทีมและวัตถุประสงค์

วันที่ 29 กรกฎาคม 2551 เวลา 09.00 – 10.30 น.

ณ ห้องประชุมบริษัทโตโยต้า เค มอเตอร์ จำกัด สาขารามอินทรา

1. กิจกรรมที่ใช้ในการฝึกอบรม

1.1 เริ่มต้นโดยการกล่าวต้อนรับ และแสดงความยินดีกับสมาชิกกลุ่มที่ได้เข้าร่วมการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีมในครั้งนี้ ผู้วิจัยแนะนำตนเองให้กับสมาชิก โดยบอกชื่อ นามสกุล หน้าที่การงาน ในปัจจุบัน ประสบการณ์ในการทำงาน

1.2 ผู้วิจัยให้สมาชิกแนะนำตนเองสั้น ๆ โดยให้บอกชื่อ นามสกุล หน้าที่ความรับผิดชอบ ประสบการณ์ในการทำงานที่บริษัทโตโยต้า เค มอเตอร์ จำกัด

1.3 ผู้วิจัยแจกกระดาษให้กับสมาชิกคนละ 1 แผ่น แล้วให้สมาชิกวาดภาพที่สื่อถึงตัวเองมากที่สุด เพื่อเป็นการสร้างความไว้วางใจ และความคุ้นเคยในการฝึกอบรม

2. พฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่ม

2.1 ในการพบกันครั้งแรกสมาชิกยังมีการพูดคุยกันน้อย เนื่องจากไม่ทราบถึงทิศทางหรือแนวทางในการฝึกอบรมครั้งนี้

2.2 เนื่องจากการฝึกอบรมครั้งนี้มีพนักงานทุกระดับ คือ ผู้บริหาร หัวหน้างาน และพนักงานระดับปฏิบัติการ จึงทำให้ในช่วงแรกของการฝึกอบรม ผู้ที่แสดงความคิดเห็นส่วนใหญ่จึงเป็นผู้บริหาร หรือ หัวหน้างานเท่านั้น

3. เทคนิคการให้คำปรึกษาที่ใช้ในการพัฒนา

3.1 ผู้วิจัยนำหลักการของเทคนิคการให้คำปรึกษาแบบยึดบุคคลเป็นศูนย์กลางมาใช้ในการฝึกอบรม ได้แก่

3.1.1 การยอมรับอย่างไม่มีเงื่อนไข (Unconditional positive regards) กล่าวว่าผู้วิจัยจะ ไม่มีการใส่อคติ ความรู้สึก การตัดสินของตนเองกับสมาชิกในการฝึกอบรมโดยเด็ดขาด

3.1.2 การฟังอย่างใส่ใจ (Active listening) เพื่อรับรู้ถึงความคิด อารมณ์ ความรู้สึกของผู้รับการปรึกษา และมีการตอบรับอย่างเหมาะสม

3.1.3 การถาม (Questioning) เพื่อให้สมาชิกทุกคนได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และสร้างบรรยากาศเป็นกันเองในการฝึกอบรม

3.2 วางโครงสร้างของการฝึกอบรม เป็นการชี้แจงวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีม ประโยชน์ที่จะเกิดในการทำงานเป็นทีม นอกจากนั้นยังมีการกำหนดข้อตกลงร่วมกันเพื่อให้การฝึกอบรมเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้

3.2.1 การรักษาความลับ โดยให้สมาชิกตระหนักถึงการรักษาความลับภายในกลุ่ม ข้อดี และมีผลเสียอย่างไรโดยให้สมาชิกกลุ่มร่วมกับอภิปราย

3.2.2 ตรงต่อเวลา เพื่อให้สามารถจัดฝึกอบรมได้ตามระยะเวลาที่กำหนด สมาชิกร่วมกันกำหนดข้อตกลงว่า จะมีการพักรับประทานอาหารว่างในช่วงเวลา 10.30 น และ 14.30 น. ซึ่งสมาชิกต้องเข้าห้องตรงเวลา

3.2.3 การไม่รบกวนเพื่อนสมาชิก คือ ไม่พูดคุยกันนอกประเด็น หรือการรับโทรศัพท์ ขณะฝึกอบรม

4. ผลของเทคนิคการให้คำปรึกษาที่นำไปใช้ในการพัฒนา

สมาชิกมีความมั่นใจ และไว้วางใจในผู้วิจัย เนื่องจากการซักถามข้อสงสัย มีการแสดงความคิดเห็น มีเสียงหัวเราะ ทำให้บรรยากาศในการฝึกอบรมดีขึ้น นอกจากนี้สมาชิกที่เป็นผู้หญิง 2 คนที่เข้าร่วมฝึกอบรม ในช่วงแรกไม่ค่อยพูด ผู้วิจัยใช้เทคนิคการถาม เพื่อให้สมาชิกผู้หญิงได้แสดงความคิดเห็นมากขึ้น

5. ข้อสังเกตจากการฝึกอบรม

5.1 สมาชิกรู้สึกผ่อนคลาย และไว้วางใจในการฝึกอบรมมากขึ้น สมาชิกมีความคุ้นเคยกัน จึงทำให้การดำเนินการฝึกอบรมมีความคล่องตัวมากยิ่งขึ้น

5.2 บรรยากาศเป็นไปด้วยความสนุกสนาน มีการพูดคุยหยอกล้อกันในกิจกรรมวาดภาพ และมีการพูดคุยกันว่า เลือกวาดรูปได้เหมาะสมกับตัวเองมาก เพราะในการถ่ายภาพ สมาชิกสามารถถ่ายภาพถูกต้องถึง 7 ภาพ

เรื่องที่ 2 เป้าหมายของทีมงาน

วันที่ 29 กรกฎาคม 2551 เวลา 10.30 – 12.00 น.

ณ ห้องประชุมบริษัทโตโยต้า เค มอเตอร์ จำกัด สาขารามอินทรา

1. กิจกรรมที่ใช้ในการฝึกอบรม

1.1 เริ่มต้นด้วยการให้สมาชิกช่วยกันระดมสมอง เรื่องความฝันของฉัน เพื่อให้ทราบว่ามีเป้าหมายในการดำเนินชีวิตการทำงานอย่างไร

1.2 การกำหนดเป้าหมายของทีมงาน เพื่อให้สมาชิกสามารถกำหนดเป้าหมายการทำงานของตนเองได้ เพื่อนำสู่การกำหนดเป้าหมายการทำงานเป็นทีมร่วมกัน

2. พฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่ม

2.1 ในช่วงการระดมสมองเรื่องความฝันของฉัน มีสมาชิกบางคนยังไม่กล้าที่จะแสดงความคิดเห็น เนื่องจากไม่เข้าใจ ผู้วิจัยได้อธิบายและยกตัวอย่างประกอบ ทำให้สมาชิกเข้าใจและสามารถอธิบายถึงความฝันของสมาชิก และยังมีสมาชิกบางคนบอกถึงความฝันในครอบครัว ซึ่งผู้วิจัยก็เชื่อมโยงให้สมาชิกเห็นความสัมพันธ์กันระหว่างความฝันในครอบครัว และเป้าหมายในการดำเนินงานชีวิตการทำงาน

2.2 ผู้วิจัยแจกเอกสารประกอบการฝึกอบรมให้สมาชิกได้กำหนดเป้าหมายของส่วนตัว และเป้าหมายในการทำงาน ซึ่งสมาชิกบางคนยังกำหนดแนวทางในการบรรลุเป้าหมายที่ไม่ชัดเจน เช่น

เป้าหมายในการทำงานระยะสั้น คือ ศึกษาข้อมูลที่ได้รับมอบหมาย แนวทางในการบรรลุเป้าหมาย คือ เรียนรู้ให้เร็ว ผู้วิจัยจึงได้อธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับ การกำหนดเป้าหมายที่ต้องมีความเฉพาะเจาะจง มีระยะเวลาที่ชัดเจน และสามารถวัดผลได้ ดังนั้นจึงเปลี่ยนเป้าหมายการทำงานระยะสั้น “การศึกษาข้อมูลที่ได้รับมอบหมาย” เป็น “ความเข้าใจระบบการทำงานเพิ่มขึ้น” แนวทางในการบรรลุเป้าหมาย “การศึกษาข้อมูล การจดบันทึก ศึกษาวิธีการทำงานจากรุ่นพี่” เป็นต้น

2.3 ในการกำหนดเป้าหมายของทีมงาน เนื่องจากในกลุ่มมีพนักงานในหลายแผนก จึงทำให้มีการกำหนดเป้าหมายของทีมงาน เพื่อให้บริษัทมีผลกำไร และลดความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน โดยให้สมาชิกร่วมกันเสนอแนวคิดเพื่อกำหนดเป้าหมายของทีมงาน ซึ่งสมาชิกหลาย ๆ คน ได้ให้ความคิดเห็นที่ดี และสมาชิกที่ไม่เคยเสนอความคิดเห็น ก็สามารถเสนอความคิดร่วมกันได้

3. เทคนิคการให้คำปรึกษาที่ใช้ในการพัฒนา

3.1 เทคนิคการสอน ผู้วิจัยได้สอนแนวคิดเรื่องการกำหนดเป้าหมายตามแนวคิดของทรูป และเคสเทลลูชี (Troop ;& Castellucci) ตามแนวคิดทฤษฎีการให้คำปรึกษาแบบมุ่งเน้นคำตอบ (Solution – Focused Counseling Theory) ที่มีแนวคิดในการกำหนดเป้าหมายคือ SAM คือ มีความเฉพาะเจาะจง ชัดเจนเป็นรูปธรรม และสามารถวัดผลสำเร็จได้ ซึ่งการกำหนดเป้าหมายนี้สามารถนำไปใช้ได้ทั้งการกำหนดเป้าหมายส่วนบุคคล และการกำหนดเป้าหมายการทำงานเป็น

3.2 เทคนิคการถาม เพื่อให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ผู้วิจัยจะใช้คำถามปลายเปิด เพื่อให้สมาชิกสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่ โดยเฉพาะในสมาชิกที่ไม่ค่อยแสดงความคิดเห็น ผู้วิจัยจะถามคำถามเพื่อให้สมาชิกนั้นพูด และแรงเสริมเพื่อให้สมาชิกมีกำลังใจและรู้สึกว่าผู้วิจัยรับฟังและเข้าใจ

3.3 เทคนิคการฟังอย่างตั้งใจ ซึ่งผู้วิจัยมีการแสดงออกถึงการฟังอย่างตั้งใจ โดยการประสาน สายตา การตอบรับ การแสดงท่าทางที่ใส่ใจในการทุกคำพูดของสมาชิก ซึ่งทำให้สมาชิกรู้สึกว่ามีคนรับฟัง และเกิดความไว้วางใจในกลุ่ม

4. ผลของเทคนิคการให้คำปรึกษาที่นำไปใช้ในการพัฒนา

4.1 ผู้วิจัยใช้เทคนิคการฟังอย่างตั้งใจ ทำให้สมาชิกรู้สึกว่าผู้วิจัยใส่ใจ และรับฟัง จึงทำให้กล้าที่จะแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ ซึ่งการแสดงออกของผู้วิจัยสามารถเป็นตัวแบบให้สมาชิกคนอื่น ๆ ได้เรียนรู้ในการรับฟังความคิดเห็นคนอื่นได้

4.2 การกำหนดเป้าหมาย ซึ่งทำให้สมาชิกเกิดความเข้าใจ และรู้ถึงวิธีการในการกำหนดเป้าหมายที่ถูกต้อง ในระหว่างที่ผู้วิจัยได้อธิบายเกี่ยวกับการกำหนดเป้าหมาย มีสมาชิกคนหนึ่งพูดออกมาว่า “เออ ทำอย่างนี้นั่นก็เข้าใจง่าย และนำไปทำได้ง่ายด้วย” ซึ่งโดยปกติแล้วสมาชิกมีการกำหนดเป้าหมายที่ไม่ชัดเจน เป็นภาพกว้าง ซึ่งทำให้กำหนดแนวในการปฏิบัติไม่ชัดเจน จึงทำให้ไม่บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด

5. ข้อสังเกตจากการฝึกอบรม

5.1 ในการฝึกอบรมเรื่องนี้ สมาชิกมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นมากขึ้น สามารถทำกิจกรรมได้ดี และไม่เข้าใจก็กล้าที่จะยกมือขึ้นถาม แสดงให้เห็นว่า สมาชิกเริ่มคุ้นเคยกับผู้วิจัย และกลุ่มเพื่อนสมาชิก

5.2 ในช่วงของการกำหนดเป้าหมายการทำงานทีม สมาชิกยังไม่กล้าที่จะพูดเกี่ยวกับบริษัทเท่าไร ผู้วิจัยสร้างความมั่นใจโดยบอกถึงการรักษาความลับ รวมทั้งผู้บริหารที่เข้าร่วมในกลุ่มก็แสดงความมั่นใจให้กับสมาชิก จึงทำให้บรรยากาศในการแสดงความคิดเห็น รวมทั้งการโต้แย้งเพื่อหาข้อยุติดีขึ้น

เรื่องที่ 3 วิสัยทัศน์ทีมงาน

วันที่ 29 กรกฎาคม 2551 เวลา 13.00 – 14.30 น.

ณ ห้องประชุมบริษัทโตโยต้า เค มอเตอร์ จำกัด สาขารามอินทรา

1. กิจกรรมที่ใช้ในการฝึกอบรม

1.1 การระดมสมอง เพื่อให้สมาชิกได้แสดงความคิดเห็นร่วมกันในการกำหนดวิสัยทัศน์ของการทำงานเป็นทีม

1.2 แผนที่ความคิด เพื่อให้สมาชิกได้กำหนดปัจจัยที่มีผลทำให้การทำงานเป็นบรรลุตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดตามความคิดเห็นของตนเอง และนำเสนอเพื่อรวบรวมสรุปเป็นภาพรวมของทีมงาน

2. พฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่ม

2.1 ในการจินตนาการถึงบริษัทในอนาคต สมาชิกบางคนยังไม่สามารถสร้างจินตนาการได้ ผู้วิจัยได้อธิบาย และให้บรรยากาศในกลุ่มเงียบ เพื่อให้สมาชิกสามารถทบทวนและจินตนาการได้ดีขึ้น

2.2 การกำหนดวิสัยทัศน์ของทีมงาน ให้สมาชิกนำเสนอทีละคน แล้วสรุปรวมเป็นวิสัยทัศน์ของทีมงาน คือ “ เราจะเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อ

3. เทคนิคการให้คำปรึกษาที่ใช้ในการพัฒนา

3.1 เทคนิคการฟังอย่างตั้งใจ เพื่อให้สมาชิกได้ฝึกการรับฟังเพื่อนสมาชิกคนอื่น คือการแสดง ความสนใจ สบตา และรับฟังเพื่อนพูดอย่างตั้งใจ

3.2 เทคนิคการยอมรับอย่างไม่มีเงื่อนไข เพื่อให้สมาชิกรับฟังคนอื่นได้โดยไม่มีการตัดสิน หรือมีอคติต่อผู้พูด

4. ผลของเทคนิคการให้คำปรึกษาที่นำไปใช้ในการพัฒนา

จากการสังเกตของผู้วิจัย ในการใช้เทคนิคการฟังอย่างตั้งใจ ในช่วงแรก ๆ สมาชิกยังไม่ค่อยเข้าใจ ผู้วิจัยได้เป็นตัวแบบแสดงให้สมาชิกเห็น ซึ่งสมาชิกสามารถทำได้ดี ตอนท้ายผู้วิจัยได้ถามสมาชิกเกี่ยวกับการใช้เทคนิคการฟังอย่างตั้งใจ สมาชิกบอกว่า ในตอนแรก ๆ ก็รู้สึกอึดอัดเพราะปกติจะเป็นคนชอบถาม แต่พอทำไปสักพักก็รู้สึกดีเพราะมันได้หลายละเอียดมากขึ้น พอเราเป็นผู้พูดเมื่อเห็นเพื่อนรับฟังก็รู้สึกดีมาก

5. ข้อสังเกตจากการฝึกอบรม

5.1 ในการฝึกอบรมเรื่องนี้ ผู้วิจัยจะต้องพยายามเก็บรายละเอียดความคิดเห็นของสมาชิกทุกคน และต้องสอบถามมติของกลุ่มเพื่อให้เป็นข้อตกลงร่วมกัน ในการกำหนดวิสัยทัศน์ใช้เวลานานพอสมควร เนื่องจากหาข้อสรุปไม่ได้

5.2 การมีส่วนร่วมของสมาชิกมีมากขึ้น สมาชิกแสดงความคิดเห็นทุกคน สมาชิกที่ไม่ค่อยแสดงความคิดเห็น ก็แสดงความคิดเห็น และได้รับคำชมจากเพื่อนมา พูดได้ดีมาก ซึ่งทำให้สมาชิกคนนั้นมีกำลังใจมากขึ้น

สรุปการฝึกอบรม

เรื่องที่ 4 ภาระงานและทักษะที่จำเป็น

วันที่ 29 กรกฎาคม 2551 เวลา 14.30 – 16.00 น.

ณ ห้องประชุมบริษัทโตโยต้า เค มอเตอร์ จำกัด สาขารามอินทรา

1. กิจกรรมที่ใช้ในการฝึกอบรม

1.1 การวิเคราะห์ข้อดีข้อเสียของการตัดสินใจ โดยให้สมาชิกได้ทบทวนประสบการณ์การตัดสินใจในเรื่องงาน และวิเคราะห์ข้อดีข้อเสียของการเลือกที่ได้ตัดสินใจ

1.2 ทักษะการแก้ปัญหา ผู้วิจัยใช้การแสดงบทบาทสมมติในการแก้ปัญหาในสถานที่ทำงาน แล้วให้สมาชิกช่วยกันวิเคราะห์การแก้ปัญหา และการปรับปรุงเพื่อให้มีทักษะการแก้ปัญหาที่ดีขึ้น

1.3 การเผชิญความขัดแย้ง เนื่องจากในการทำงานร่วมกันต้องเกิดความขัดแย้ง ดังนั้นถ้าสมาชิกสามารถเผชิญกับความขัดแย้งได้ ก็จะทำให้ไม่เกิดปัญหาในการทำงานร่วมกัน

2. พฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่ม

2.1 ในการฝึกอบรมเรื่องนี้ใช้เวลาประมาณ 2 ชั่วโมง เนื่องจากเป็นเรื่องที่ต้องใช้กระบวนการคิด สมาชิกทุกคนมีความตั้งใจในกิจกรรมดี เมื่อไม่เข้าใจก็ยกมือขึ้นถาม มีสมาชิกบางคนที่เข้าใจ ก็ช่วยตอบและอธิบายให้เพื่อนฟังได้

2.2 การแสดงบทบาทสมมติ เมื่อผู้วิจัยให้อาสาสมัครแสดงบทบาทปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานที่ทำงาน ซึ่งสมาชิกสามารถแสดงให้ดี

3. เทคนิคการให้คำปรึกษาที่ใช้ในการพัฒนา

3.1 เทคนิคการสอน ผู้วิจัยสอนเกี่ยวกับทักษะการแก้ปัญหา และการเผชิญความขัดแย้ง เพื่อให้สมาชิกมีความเข้าใจมากขึ้น ซึ่งนอกจากที่ผู้วิจัยจะสอนแล้ว ยังมีสมาชิกในกลุ่มช่วยสอนเพื่อนสมาชิกในทักษะการแก้ปัญหาอีกด้วย

3.2 การแสดงบทบาทสมมติ เป็นวิธีการเรียนรู้ทักษะการแก้ปัญหาจากตัวแบบ ผู้วิจัยได้กำหนดสถานการณ์ที่หัวหน้างานต้องนำทีมงาน 2-3 คนไปเสนอผลงานกับลูกค้า ซึ่งทีมงานนั้นเป็นพนักงานใหม่ยังไม่มีความรู้ และไม่คอยให้ความร่วมมือในการทำงาน สมาชิกได้แสดงถึงวิธีการในการแก้ปัญหานี้ โดยมีการประชุมชี้แจงนโยบายของผู้บริหาร และให้ทีมงานร่วมกันเสนอรูปแบบที่จะไปเสนอกับลูกค้า โดยให้

ความรู้ก่อน แล้วสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งจากการแสดงบทบาทสมมตินี้ สรุปได้มีผลการแก้ปัญหาได้ดี ซึ่งสมาชิกได้เสนอเพิ่มเติมเพื่อให้สามารถแก้ปัญหาได้ดี

4. ผลของเทคนิคการให้คำปรึกษาที่นำไปใช้ในการพัฒนา

4.1 เนื่องจากภาระงานและทักษะที่จำเป็นเน้นความคิดและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ในการเลือกใช้เทคนิคการสอน ตามแนวคิดพฤติกรรมนิยม ทำให้สมาชิกมีความเข้าใจมากขึ้น

4.2 การแสดงบทบาทสมมติทำให้สมาชิกเกิดการเรียนรู้จากตัวแบบได้ สมาชิกเข้าใจและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงานได้

5. ข้อสังเกตจากการฝึกอบรม

การฝึกอบรมเรื่องนี้ใช้เวลานาน ทั้งนี้เนื่องจากเนื้อหาเยอะ และต้องมีการแสดงบทบาทสมมติดังนั้นควรเพิ่มเวลา หรือแบ่งการฝึกอบรมเป็นเรื่อง ๆ เช่น เรื่องทักษะการตัดสินใจ เรื่องทักษะการแก้ปัญหา และเรื่องการเผชิญความขัดแย้ง

สรุปการฝึกอบรม

เรื่องที่ 5 รูปแบบพฤติกรรมทางสังคม

วันที่ 30 กรกฎาคม 2551 เวลา 09.00 – 10.30 น.

ณ ห้องประชุมบริษัทโตโยต้า เค มอเตอร์ จำกัดสาขารามอินทรา

1. กิจกรรมที่ใช้ในการฝึกอบรม

1.1 การระดมสมองคิดวิเคราะห์ หลังจากการดูวิดีโอ เพื่อนงานผิดพลาด แล้วทำห็น เพื่อให้สมาชิกเกิดการเรียนรู้จากพฤติกรรมของตัวแบบในวิดีโอ แล้วนำมาวิเคราะห์ถึงความคิด ความรู้สึกของตัวแบบนั้น

1.2 กล้องของขวัญ เพื่อให้สมาชิกตระหนักถึงความสำคัญในการมอบไมตรีจิตให้กันโดยอาจเป็นรอยยิ้ม การสัมผัส การจับมือ หรือประโยคที่สร้างความรู้สึกดีต่อกัน

2. พฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่ม

2.1 การฝึกอบรมเรื่องนี้ สมาชิกมีความตั้งใจในการดูวิดีโอ และสามารถวิเคราะห์และเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการปรับปรุงพฤติกรรมใหม่ของคนที่ทำห็นเพื่อนร่วมงาน

2.2 ในกิจกรรมกล้องของขวัญ สมาชิกทุกคนมีความสุข ดีใจ บางคนน้ำตาคลอเมื่อเพื่อนมอบของขวัญที่เป็นคำพูดที่ดีในกับตนเอง เมื่อผู้วิจัยถามความรู้สึกที่เกิดขึ้น สมาชิกส่วนใหญ่รู้สึกดีที่ได้ยินคำพูดที่ดีๆ จากเพื่อน

3. เทคนิคการให้คำปรึกษาที่ใช้ในการพัฒนา

3.1 ตัวแบบ ใช้ตัวแบบจากวิดีโอ เพื่อให้สมาชิกเกิดการเรียนรู้ในการปรับปรุงพฤติกรรมตนเอง

3.2 เทคนิค I Statement เพื่อให้สมาชิกฝึกการแสดงความรู้สึกที่แท้จริงอย่างเปิดเผย ตรงไปตรงมา ถ้าสมาชิกไม่แสดงความรู้สึกที่แท้จริง ก็จะทำให้มีการพูดหรือการแสดงออกในทางลบอาจจะ

ก่อให้เกิดความขัดแย้งในการทำงานได้ ยกตัวอย่างที่สมาชิกเสนอ เช่น “ปีนี้คุณแก่ขึ้นนะ” เปลี่ยนเป็น “ฉันรู้สึกว่าปีนี้คุณเป็นผู้ใหญ่มากขึ้น”

4. ผลของเทคนิคการให้คำปรึกษาที่นำไปใช้ในการพัฒนา

4.1 การใช้ตัวแบบจากการดูวิดีโอ จะแตกต่างจากการแสดงบทบาทสมมติ เนื่องจากตัวแบบจากวิดีโอสามารถแสดงได้สมบัตภาพ ทำให้สมาชิกมีความอารมณ์ร่วมในการบทบาทนั้น ซึ่งมีการคิดวิเคราะห์ และต่อว่าตัวแสดงในวิดีโอ จึงทำให้เกิดบรรยากาศสนุกสนาน และสมาชิกมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นทุกคน

4.2 เทคนิค I Statement ในขั้นเริ่มต้นสมาชิกยังไม่ค่อยเข้าใจ ว่าการเปลี่ยนจาก You Statement เป็น I Statement ต่างกันอย่างไร ผู้วิจัยได้ยกตัวอย่าง จึงทำให้สมาชิกเข้าใจ ซึ่งสมาชิกคนหนึ่งได้พูดขึ้นมากกว่า “เออ เราก็กลิ้งไป ซอบพูดโดยไม่คิด ถ้าเปลี่ยนคำพูดใหม่ ก็อาจจะทำให้ความรู้สึกดีขึ้น” และสมาชิกบางคน ยังมีลักษณะเขินอาย บอกว่าไม่ตรงกับบุคลิก ไม่เคยพูด ผู้วิจัยให้แรงเสริมเพื่อให้สมาชิกเกิดความมั่นใจในการปรับเปลี่ยนการพูดของสมาชิก

5. ข้อสังเกตจากการฝึกอบรม

การฝึกอบรมครั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกใช้ตัวแบบจากการดูวิดีโอ ซึ่งเป็นผลดี เนื่องจากการเป็นการแสดงที่สมบัตภาพ ทำให้สมาชิกสนใจ และเกิดความเข้าใจมากยิ่งขึ้น ซึ่งจะส่งผลต่อการเรียนรู้ที่จะนำไปประยุกต์ใช้กับตนเองได้

สรุปการฝึกอบรม

เรื่องที่ 6 การเป็นผู้นำ

วันที่ 30 กรกฎาคม 2551 เวลา 10.30 – 12.00 น.

ณ ห้องประชุมบริษัทโตโยต้า เค มอเตอร์ จำกัด สาขารามอินทรา

1. กิจกรรมที่ใช้ในการฝึกอบรม

- 1.1 แบบประเมินตนเอง เป็นแบบประเมินภาวะผู้นำของสมาชิก
- 1.2 แบบทดสอบจุดแข็ง เพื่อให้สมาชิกรับรู้และตระหนักถึงความสามารถของตนเอง
- 1.3 การระดมสมอง เพื่อให้สมาชิกบ้างกลุ่มร่วมกันวิเคราะห์ จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและข้อจำกัดของการทำงานเป็นทีม ซึ่งในการทำงานเป็นกลุ่มก็จะสะท้อนให้เห็นภาวะผู้นำของสมาชิกแต่ละคน

2. พฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่ม

- 2.1 สมาชิกมีความสนใจในการตอบแบบประเมินตนเอง
- 2.2 ในช่วงแรกที่มีการเสนอผู้นำที่สมาชิกสนใจ ซึ่งได้วิเคราะห์ผู้นำของประเทศไทย ซึ่งแต่ละคนให้ความสนใจ ออกความคิดเห็น จึงทำให้บรรยากาศในการฝึกอบรมเป็นไปด้วยความสนุกสนาน

3. เทคนิคการให้คำปรึกษาที่ใช้ในการพัฒนา

- 3.1 การใช้ตัวแบบ ของผู้นำทั้งผู้นำประเทศ ผู้นำทางการค้า หรือผู้นำที่สมาชิกให้ความสนใจ เพื่อให้สมาชิกร่วมกันวิเคราะห์คุณลักษณะของผู้นำที่สมาชิกได้เสนอ

4. ผลของเทคนิคการให้คำปรึกษาที่นำไปใช้ในการพัฒนา

4.1 การใช้ตัวแบบผู้นำที่สมาชิกสนใจ ทำให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นมากขึ้น เนื่องจากสมาชิกสนใจ และมีการติดตามข่าวสารอยู่เป็นประจำ ซึ่งในขณะที่มีการวิเคราะห์คุณลักษณะของผู้นำนั้น มีสมาชิกคนหนึ่งเสนอให้สมาชิกวิเคราะห์ผู้นำของประเทศไทย ซึ่งสมาชิกจึงเสนอขึ้นมาว่าสิ่งสำคัญที่สุดของผู้นำ คือความซื่อสัตย์ หากไม่มีตรงนี้ก็ไม่สามารถที่จะเป็นผู้นำคนอื่นได้

5. ข้อสังเกตจากการฝึกอบรม

ในการฝึกอบรมเรื่องนี้ สมาชิกที่เป็นผู้หญิงได้อาสาสมัครเป็นตัวแทนกลุ่มนำเสนอการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และข้อจำกัดของการทำงานเป็นทีม ซึ่งแสดงให้เห็นว่า สมาชิกผู้หญิงมีความเชื่อมั่นในกลุ่ม และกล้าแสดงออกมากขึ้น ซึ่งเมื่อนำเสนอเสร็จ สมาชิกกลุ่มที่มีอายุมากที่สุด ให้คำชมเพื่อนว่า “พูดได้ดีมาก”

สรุปการฝึกอบรม

เรื่องที่ 7 การวางแผนและการดำเนินงานตามแผน

วันที่ 31 กรกฎาคม 2551 เวลา 10.30 – 12.00 น.

ณ ห้องประชุมบริษัทโตโยต้า เค มอเตอร์ จำกัด สาขารามอินทรา

1. กิจกรรมที่ใช้ในการฝึกอบรม

การสอน เพื่อให้สมาชิกเข้าใจถึงการวางแผนและการปฏิบัติตามแผนตามแนวคิดทฤษฎีการให้คำปรึกษาแบบเผชิญความจริง

2. พฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่ม

สมาชิกกลุ่มให้ความสนใจในกิจกรรม

3. เทคนิคการให้คำปรึกษาที่ใช้ในการพัฒนา

3.1 WDEP เป็นเทคนิคการวางแผนและการปฏิบัติตามแผนตามแนวคิดทฤษฎีการให้คำปรึกษาแบบเผชิญความจริง ที่ให้สมาชิกวิเคราะห์ความต้องการ แนวทางในการทำงานของสมาชิก การประเมินพฤติกรรมการทำงาน และการวางแผนเพื่อพัฒนาพฤติกรรมของตนเองให้การทำงานเป็นทีมดีขึ้น

3.2 การให้กำลังใจ เพื่อให้สมาชิกมีแรงจูงใจในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานของตนเองซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาการทำงานเป็นทีม

4. ผลของเทคนิคการให้คำปรึกษาที่นำไปใช้ในการพัฒนา

4.1 สมาชิกมีความเข้าใจในการวางแผนเพื่อปรับปรุงพัฒนาพฤติกรรมตนเอง และการดำเนินการตามแผนที่ตนเองได้วางไว้ โดยมีความมุ่งมั่นร่วมกันคือการพัฒนาการทำงานเป็นทีมให้ดีขึ้น

4.2 การใช้เทคนิคการให้กำลังใจ โดยทั้งผู้วิจัยและเพื่อนสมาชิกช่วยกันให้กำลังใจ เพราะมีสมาชิกคนหนึ่งบอกว่า “ไม่รู้จะทำได้หรือเปล่า เพราะปรับปรุงหลายพฤติกรรม ซึ่งสมาชิกในกลุ่มให้กำลังใจว่า “พี่เชื่อว่าน้องทำได้ เพราะน้องเป็นคนมีความสามารถ ค่อย ๆ ทำไปทีละอย่างก็ได้ไม่ต้องเปลี่ยนทีเดียว”

5. ข้อสังเกตจากการฝึกอบรม

1. ในการฝึกอบรมเรื่องนี้ สมาชิกให้ความสนใจและสามารถกำหนดดำเนินกิจกรรมตามแบบฟอร์ม WDEP ได้ ซึ่งภาพรวมของการปรับปรุงพัฒนาพฤติกรรมตนเองเพื่อให้งานเป็นทีมดีขึ้น คือ การตรงต่อเวลา การทำงานให้ทันเวลา ความละเอียดรอบคอบในการทำงาน เป็นต้น
2. บรรยากาศในการฝึกอบรมดีมาก เนื่องจากมีการให้กำลังใจกัน สมาชิกทุกคนมีรอยยิ้ม และพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนพฤติกรรมตนเองเพื่อให้งานเป็นทีมดีขึ้น

สรุปการฝึกอบรม

เรื่องที่ 8 การประสานกิจกรรม

วันที่ 31 กรกฎาคม 2551 เวลา 13.00 – 14.30 น.

ณ ห้องประชุมบริษัทโตโยต้า เค มอเตอร์ จำกัด สาขารามอินทรา

1. กิจกรรมที่ใช้ในการฝึกอบรม

- 1.1 การระดมสมองวิเคราะห์สถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริงจากหนังสือพิมพ์เป็นสถานการณ์ความขัดแย้งในการทำงาน และความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในสังคม
- 1.2 การสอน ผู้วิจัยได้สอนแนวคิดการทำงานเป็นและการประสานงาน ด้วยการติดต่อสื่อสาร ตามแนวคิดทฤษฎีการให้คำปรึกษากลุ่มแบบการวิเคราะห์สัมพันธภาพ

2. พฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่ม

สมาชิกในความสนใจในรูปแบบการสื่อสาร มีการยกมือขึ้นถาม แล้วนำกลับมาทบทวนรูปแบบการสื่อสารของตนเอง มีการพูดคุย แลกกันด้วยความสนุกสนาน

3. เทคนิคการให้คำปรึกษาที่ใช้ในการพัฒนา

3.1 เทคนิคการสื่อสารสัมพันธ ตามแนวคิดทฤษฎีการให้คำปรึกษากลุ่มแบบวิเคราะห์สัมพันธภาพ เพื่อให้สมาชิกได้รู้ถึงการสื่อสารแบบต่าง ๆ เมื่อต้องมีการประสานงานร่วมกับผู้อื่น โดยผู้วิจัยได้อธิบายรูปแบบการสื่อสารและยกตัวอย่างประกอบเพื่อให้สมาชิกมีความเข้าใจมากยิ่งขึ้น

3.2 เทคนิคการมองมุมใหม่ ตามแนวคิดทฤษฎีการให้คำปรึกษาเน้นความคิด ที่ให้สมาชิกปรับเปลี่ยนมุมมองเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน จะได้ไม่เกิดความรู้สึกย่อท้อ

4. ผลของเทคนิคการให้คำปรึกษาที่นำไปใช้ในการพัฒนา

4.1 สมาชิกเข้าใจรูปแบบการสื่อสาร สามารถวิเคราะห์ตนเองได้ว่ามีรูปแบบการสื่อสารแบบไหน และควรปรับปรุงตนเองในการพัฒนาการสื่อสาร ซึ่งมีสมาชิกคนหนึ่งเป็นผู้หญิงบอกว่าตนเองเป็นคนพูดแข็ง ๆ เลยทำให้เพื่อนร่วมงานว่าเป็นคนดุด่า บางทีก็จะสื่อสารแบบใช้คำสั่งมากเกินไป จึงทำให้มีปัญหาการสื่อสารกับคนอื่น ซึ่งเมื่อผู้วิจัยสอนเรื่องรูปแบบการสื่อสารทำให้สมาชิกคนนี้รู้รูปแบบการสื่อสารของตนเอง และปรับปรุงตนเองได้

4.2 การเทคนิคการมองมุมใหม่ สมาชิกได้ปรับเปลี่ยนมุมมองใหม่ในการทำงานเป็น แทนที่จะมองทางลบ เปลี่ยนมองทางบวก ซึ่งจากเอกสารประกอบการฝึกอบรมที่ให้สมาชิกลองเขียน แล้วเล่าให้

เพื่อนฟังทีละคน เมื่อเพื่อนนำเสนอทุกคน มีสมาชิกคนหนึ่งยกมือขึ้น แล้วบอกความรู้สึกตนเองว่า ไม่เคยคิดอย่างนี้มาก่อนเลย พอปรับเปลี่ยนมุมมองทำให้รู้สึกดี ดีกว่าไปคิดแง่ลบ

5. ข้อสังเกตจากการฝึกอบรม

สมาชิกให้ความร่วมมือในกิจกรรมเรื่องนี้ ให้ความสนใจ มีการซักถามในประเด็นที่สงสัย และเพื่อนสมาชิกร่วมกันแสดงความคิดเห็น ช่วยตอบคำถามให้เพื่อน จึงทำให้บรรยากาศในการฝึกอบรมราบรื่นด้วยดี

สรุปการฝึกอบรม

เรื่องที่ 9 ความพึงพอใจของทีมงาน

วันที่ 1 สิงหาคม 2551 เวลา 09.00 – 10.30 น.

ณ ห้องประชุมบริษัทโตโยต้า เค มอเตอร์ จำกัดสาขารามอินทรา

1. กิจกรรมที่ใช้ในการฝึกอบรม

1.1 ระดมสมอง เพื่อให้สมาชิกร่วมกันระดมความคิดเห็นเพื่อเขียนวิธีการที่จะสร้างความพึงพอใจในทีมงาน

1.2 การสอน ผู้วิจัยได้สอนสมาชิกเรื่องการสร้างความพึงพอใจในการทำงานเป็นทีมที่ทุกคนในทีมงานจะต้องช่วยเหลือเกื้อกูลกัน มีความสุขในการทำงาน และมีการให้แรงเสริมในการทำงานเพื่อให้สมาชิกมีพลังใจในการทำงานร่วมกัน

2. พฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่ม

สมาชิกให้ความสนใจช่วยกันระดมความคิดเห็นในการสร้างความพึงใจในการทำงานเป็นทีม

3. เทคนิคการให้คำปรึกษาที่ใช้ในการพัฒนา

เทคนิคจินตนาการ เพื่อให้สมาชิกได้จินตนาการทางลบและจินตนาการทางบวก คือ ให้สมาชิกหลับตา แล้วจินตนาการความรู้สึกที่ไม่ประทับใจในบริษัท แล้วผู้วิจัยถามความรู้สึกสมาชิก ต่อจากนั้นให้สมาชิกหลับตาอีกครั้งหนึ่ง แล้วจินตนาการทางบวกเกี่ยวกับเหตุการณ์นั้นอีกครั้งเพื่อให้สมาชิกได้รับความแตกต่างของความรู้สึกที่เกิดขึ้น

4. ผลของเทคนิคการให้คำปรึกษาที่นำไปใช้ในการพัฒนา

ในการใช้เทคนิคการจินตนาการ ในช่วงแรกสมาชิกยังไม่ค่อยเข้าใจ ผู้วิจัยได้อธิบายและให้สมาชิกหลับตาสักพัก แล้วผู้วิจัยถึงพูด “ให้ทุกท่านจินตนาการความรู้สึกที่ไม่ประทับใจในบริษัทนี้” เมื่อสมาชิกลืมตา ผู้วิจัยถามความรู้สึก มีสมาชิกท่านหนึ่งบอกว่า รู้สึกไม่ดีกับบริษัทที่ไม่ขึ้นค่าแรงให้กับพนักงาน คือขึ้นช้ากว่าบริษัทอื่น ๆ ในตอนแรกก็อยากลาออก ไปหางานใหม่ดีไหม ดูเหมือนไม่มีใครสนใจตรงนี้เลย เมื่อผู้วิจัยให้สมาชิกจินตนาการทางบวกกับเหตุการณ์นั้นอีกครั้ง สมาชิกคนเดิมเล่าว่า ถ้าเรามองอีกมุมหนึ่ง ถึงแม้จะขึ้นช้าแต่ก็ยังขึ้นค่าแรงให้ สวัสดิการบริษัทเราก็ดีกว่าบริษัทอื่น ๆ ผู้บริหารก็เป็นกันเอง มันก็ทำให้เรามีแรงใจในการทำงานต่อ

5. ข้อสังเกตจากการฝึกอบรม

สมาชิกให้ความร่วมมือทุกคนในการระดมสมองและการอภิปรายถึงการสร้างความพึงพอใจในการทำงานเป็นทีม ดังนี้

1. การช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน
2. การพูด สื่อสารกันดี ๆ
3. มาทำงานให้ตรงเวลา ไม่กินแรงเพื่อน
4. เมื่องานมีปัญหาต้องปรึกษาหารือกัน
5. สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน เช่น รางวัลพนักงานดีเด่น โบนัสพิเศษ

สรุปการฝึกอบรม

เรื่องที่ 10 การประเมินผล

วันที่ 1 สิงหาคม 2551 เวลา 10.30 – 12.00 น.

ณ ห้องประชุมบริษัทโตโยต้า เค มอเตอร์ จำกัด สาขารามอินทรา

1. กิจกรรมที่ใช้ในการฝึกอบรม

- 1.1 เกมตกไม้แตก มีวัตถุประสงค์เพื่อให้สมาชิกฝึกการทำงานร่วมกันเป็นทีม
- 1.2 การประเมินผลผลิตและกระบวนการ เป็นแบบประเมินที่ผู้วิจัยประยุกต์มาจากแนวคิดของเฮอเรนโกล เพื่อให้สมาชิกใช้ประเมินผลผลิตและกระบวนการจากการเล่นเกมตกไม้แตก
- 1.3 การระดมสมอง เพื่อให้สมาชิกระดมสมองในการประเมินผลผลิตและกระบวนการจากเกมตกไม้แตก

2. พฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่ม

สมาชิกมีความสนุกสนาน เนื่องจากผู้วิจัยใช้เกมมาเพื่อให้สมาชิกพัฒนาการทำงานเป็นทีม โดยแบ่งเป็น 2 ทีม แจกอุปกรณ์ให้เหมือนกัน และแข่งกันว่ากลุ่มไหนที่ทำให้ไข่ไม่แตกแตกบ้าง ในช่วงที่จะมีการโยนไข่ สมาชิกทุกคนลุ้นให้ไข่ของฝ่ายตรงกันข้ามแตก ซึ่งทำให้บรรยากาศการฝึกอบรมเป็นไปอย่างสนุกสนาน

3. ข้อสังเกตจากการฝึกอบรม

สมาชิกมีความเข้าใจในการประเมินผลผลิตและกระบวนการเนื่องจากผู้วิจัยประยุกต์ใช้เกมตกไม้แตก แล้วให้สมาชิกประเมินผลจากการเล่นเกม ซึ่งทำให้สมาชิกมองเห็นเป็นรูปธรรม สามารถประเมินผลได้ แล้วผู้วิจัยใช้เทคนิคสอนเรื่องการประเมินผลการทำงานเป็นทีม เพื่อให้ทีมนั้นสามารถดำเนินงานไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

สรุปการฝึกอบรม

เรื่องที่ 11 สรุปการพัฒนาการทำงานเป็นทีม

วันที่ 1 สิงหาคม 2551 เวลา 13.00 – 14.30 น.

ณ ห้องประชุมบริษัทโตโยต้า เค มอเตอร์ จำกัด สาขารามอินทรา

1. กิจกรรมที่ใช้ในการฝึกอบรม

1.1 ผู้วิจัยทักทาย สมาชิกและบอกสมาชิกว่าเป็นกิจกรรมเรื่องสุดท้ายของการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีม

1.2 ผู้วิจัยให้สมาชิกทบทวนกิจกรรมทุกเรื่องทั้ง 11 เรื่อง ในการพัฒนาการทำงานเป็นทีม

2. พฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่ม

2.1 สมาชิกให้ความสนใจ กระตือรือร้นในการตอบคำถาม

2.2 สมาชิกบอกว่าการฝึกอบรมครั้งนี้สนุกสนาน มีเกมให้เล่นหลายอย่าง สนุกดี

3. เทคนิคการให้คำปรึกษาที่ใช้ในการพัฒนา

เทคนิคการเสริมแรง ตามแนวคิดทฤษฎีการให้คำปรึกษากลุ่มแบบพฤติกรรมนิยม เพื่อให้สมาชิกมีกำลังใจในการปรับปรุงพัฒนาตนเองเพื่อให้การทำงานเป็นทีมดีขึ้น

4. ผลของเทคนิคการให้คำปรึกษาที่นำไปใช้ในการพัฒนา

ทั้งผู้วิจัยและสมาชิกร่วมกันให้กำลังใจเพื่อน ๆ ทุกคน ทำให้หลายคนยิ้ม น้ำตาคลอ ดีใจที่เพื่อกำลังใจ โดยเฉพาะ สมาชิกที่เป็นรองผู้จัดการ ให้กำลังใจทั้งหัวหน้างาน และพนักงานทุกคน ทำให้ทุกคนยิ้มด้วยความปลื้มใจ

5. ข้อสังเกตจากการฝึกอบรม

ในการฝึกอบรมครั้งนี้ สมาชิกได้บอกถึงสิ่งที่ตนเองได้รับการจากการฝึกอบรม ดังนี้

5.1 ได้รู้จักตนเองมากขึ้น และรู้จักเพื่อนร่วมงานมากขึ้น บางคนที่มาอบรมด้วยกันนี้มีการคุยกันน้อยมาก บางทีก็อึดอัดทักทายกันเท่านั้น เมื่อได้มาฝึกอบรมด้วยกัน ก็รู้จักกันดีขึ้น ต่อไปคงคุยกันมากขึ้น เพื่อให้เกิดการทำงานร่วมกัน

5.2 มีความรู้มากขึ้น เช่น เรื่องการสื่อสาร การคิดแก้ปัญหา ซึ่งสิ่งเหล่านี้สามารถนำไปใช้ได้ในการทำงานร่วมกับคนอื่น และใช้กับครอบครัวก็ได้

5.3 ได้ความสนุกสนาน ได้ความรู้มากขึ้น คือ รู้จักการทำงานเป็นทีมเป็นอย่างไร ถ้าทีมงานไม่ร่วมมือกัน ก็จะทำให้งานไม่ประสบความสำเร็จ ดังนั้นสมาชิกทุกคนต้องร่วมมือกัน

5.4 โดยทั่วไปฝึกอบรมจะไม่ค่อยมีผู้บริหารเข้ามามีส่วนร่วม ซึ่งทำให้ตอนแรกรู้สึกกลัวเหมือนกัน แต่เห็นผู้บริหารทำตัวเป็นเหมือนผู้ฝึกอบรมเหมือนกัน จึงทำให้ความรู้สึกนั้นลดลงไป

5.5 เดิมจะเป็นคนที่ไม่ค่อยพูด จะเป็นผู้ฟังอย่างเดียว เมื่อมาฝึกอบรม ต้องมีการระดมสมอง แสดงความคิดเห็น จึงทำให้กล้าพูดมากขึ้น

5.6 ได้รู้จักเพื่อนร่วมงานมากขึ้น บางทีเรามีแต่คำสั่ง ออกคำสั่ง ต้องอย่างนั้น ต้องอย่างนี้ พอมาฝึกอบรม ได้แนวคิดในการปรับปรุงการสื่อสารของตนเองใหม่ เพื่อไม่ให้เกิดความขัดแย้ง หรือทัศนคติที่ไม่ดีต่อกัน ซึ่งจะทำให้ทีมงานทำงานอย่างมีความสุข

5.7 โดยส่วนตัวจะเป็นคนใจร้อน จะโมโหเวลางานเสร็จไม่ทันเวลา แล้วก็โยนวายหาคนรับผิดชอบ ซึ่งเมื่อมาฝึกอบรมก็ทำให้เกิดความคิด ความรู้ใหม่่ว่า การทำงานให้ประสบความสำเร็จไม่ใช่ต้องทำคนเดียว แต่ต้องทำเป็นทีม และทีมจะทำงานได้ทุกคนต้องมีความเข้าใจกันและกัน และปรับตัวเข้าหากันให้ได้ งานนั้นจึงจะประสบความสำเร็จ

5.8 มีความรู้เรื่องทักษะที่จะใช้ในการทำงานร่วมกัน คือ ทักษะการตัดสินใจ ทักษะการแก้ปัญหา การจัดการกับความขัดแย้ง ซึ่งไม่เคยรู้มาก่อนว่าจะตัดสินใจอะไรก็ต้องมีทักษะ ซึ่งเดิมไม่เคยคิดถึงผลที่จะเกิด หรือคิดถึงผลดีผลเสียก่อนการตัดสินใจ ซึ่งสิ่งนี้สามารถนำไปใช้ในชีวิตประจำวันได้

5.9 ได้รู้ถึงการทำงานเป็นทีมต้องมีองค์ประกอบมากมาย เดิมเข้าใจเพียงแค่ว่า การทำงานเป็นทีมคือทำงานให้เสร็จแค่นั้น แต่พอมาอบรมทำให้เข้าใจเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมมากขึ้น ว่ามันมีองค์ประกอบมาก และในการทำงานเป็นทีมต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกคน ทุกคนต้องรู้จักตนเอง และรู้จักเพื่อนร่วมงานด้วย

5.10 มีความรู้เรื่องการทำงานเป็นทีม เกม กิจกรรม เทคนิคที่วิทยากรใช้สามารถนำไปประยุกต์ในการพัฒนาบุคลากรของบริษัทได้

5.11 รู้สึกดีมากที่ได้เข้าฝึกอบรมครั้งนี้ เพราะตอนแรกเห็นรายชื่อตนเองก็ตกใจ คิดว่าเราอาจทำตัวไม่ดีหรือเปล่าถึงถูกเลือกมา แต่พอฝึกอบรมเสร็จ รู้ว่าดีแล้วที่เราเข้ามาฝึกอบรม เพราะทำให้เรามีความรู้ ประสบการณ์ได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับเพื่อน ได้รู้จักเพื่อนมากขึ้น

5.12 ความรู้ที่ได้ในการฝึกอบรมครั้งนี้ จะนำไปปรับปรุงตนเอง ซึ่งก็กำลังพยายามปรับปรุงตนเอง อยู่คือเรื่องการสื่อสาร นอกจากนี้จะนำไปถ่ายทอดต่อให้เพื่อนแผนกได้รับรู้ด้วย ซึ่งจะทำให้การทำงานเป็นทีมดีขึ้น

ภาคผนวก จ

ภาพการทดลองฝึกอบรมเพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีม



ประวัติย่อผู้วิจัย

ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ-ชื่อสกุล	นายธนวัฒน์ ภมรพรอนันต์
วัน/เดือน/ปีเกิด	25 มีนาคม 2502
สถานที่เกิด	อำเภอองครักษ์ จังหวัดนครนายก
ที่อยู่ปัจจุบัน	100/8 ซอย 16 ถนนรังรักษ์เหนือ แขวงลาดยาว เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร 10900
ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน	กรรมการผู้จัดการ
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	บริษัท พี.เค. จำกัด
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2525	ศศ.บ. (รัฐศาสตร์) มหาวิทยาลัยรามคำแหง
พ.ศ. 2539	รм. (การปกครอง) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
พ.ศ. 2551	กศ.ด. (จิตวิทยาการให้คำปรึกษา) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ