

การวิจัยเพื่อพัฒนาการทำงานร่วมกัน กรณีศึกษา:
โรงเรียนยาวลักษณ์วิทยาหางดง จังหวัดเชียงใหม่
Research on Work Collaboration Development: A Case Study of
Yaowalux Witthaya Hang Dong School in Chiang Mai Province

สมพงษ์ ฝูงคน
Sompong Foongkol

Abstract

The purpose of this research was to compare the results in improving the level of staffs' collaborative working by using commanding method, guiding method, and delegating method in overall and each staffs' collaborative working factors: cooperative thinking, cooperative working, cooperative willingness, and cooperative development. The population of this research is a group of 17 teachers at Yaowalux Witthaya Hang Dong School in Chiang Mai province. The 3 data collecting instruments were the work collaboration evaluation form, the operating plan for work collaboration development, and the focus group record form. The planning phase of research consists of surveying the problems and needs, grouping the population, setting the model of working encouragement with the population, planning and scheduling together with the population, choosing and examining the instruments. In the operating stage, the researcher evaluated the work collaboration. After that the workshops were held for 6 times during December 2005 to March 2006 and the work collaboration was evaluated afterward at the end of the workshop. Then the outcomes were proven by the expert. During the phase of operating evaluation, the group discussion was set up. The data were analyzed in terms of mean and standard deviation for quantitative data and content analysis for qualitative data.

The findings were as the following:

After being encouraged to work cooperatively, the guided group and the delegated group could increase the level of staffs' collaborative working and each level of staffs' collaborative working factors: cooperative thinking, cooperative working, cooperative willingness, and cooperative development. In contrast, the level of staffs' collaborative working of the commanded group was decreasing; however, the results in each level of staff's collaborative working factors were different by increasing the level of staffs' cooperative thinking, maintaining the level of staffs' cooperative willingness, and decreasing the level of staffs' cooperative working and cooperative development. Moreover, the research found that the effective method to improve the level of staffs' collaborative working and all staffs' collaborative working factors were guiding method, delegating method and commanding method, respectively.

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อเปรียบเทียบผลการทำงานร่วมกันด้วยวิธีการสั่งการ วิธีการแนะนำและวิธีการให้อิสระ ในการพัฒนาการทำงานร่วมกันของบุคลากรทั้งโดยรวม และโดยจำแนกตามการร่วมคิด การร่วมมือ การร่วมใจ และการร่วมพัฒนา กลุ่มประชากรที่ใช้เป็นบุคลากรครูของโรงเรียนยาวลักษณ์วิทยาหางดง จังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 17 คน เครื่องมือที่ใช้มี 3 ชุด คือ (1) แบบประเมินการทำงานร่วมกัน (2) แผนการจัดปฏิบัติการเพื่อพัฒนาการทำงานร่วมกัน และ (3) แบบ

บันทึกการสนทนากลุ่มเพื่อสรุปและอภิปรายผลการดำเนินการเพื่อพัฒนาการทำงานร่วมกัน ในระหว่างแผนปฏิบัติการวิจัย ผู้วิจัยได้สำรวจปัญหาและความต้องการ แบ่งกลุ่มประชากร กำหนดรูปแบบการส่งเสริมการทำงานที่สอดคล้องกับแต่ละกลุ่ม วางแผนและกำหนดการร่วมกับกลุ่มประชากร เลือกและตรวจสอบเครื่องมือ ในระหว่างปฏิบัติการวิจัย ผู้วิจัยได้ประเมินการทำงานร่วมกัน จากนั้นจัดปฏิบัติการตามกำหนดการ 6 ครั้งระหว่างเดือนธันวาคม 2548 - มีนาคม 2549 แล้วทำการประเมินการทำงานร่วมกันอีกครั้งหลังสิ้นสุดปฏิบัติการ นำผลงานไปให้ผู้เชี่ยวชาญ

1) ผู้จัดการ โรงเรียนยาวลักษณ์วิทยาหางดง จังหวัดเชียงใหม่
boykaset@yahoo.com

ชาญตรวจสอบ ในระยะประเมินผลการปฏิบัติการวิจัยได้ทำการ สทนากลุ่ม แล้วทำการวิเคราะห์ผลการวิจัยโดยใช้ ค่าเฉลี่ยและ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสำหรับข้อมูลเชิงปริมาณ และใช้การ วิเคราะห์เนื้อหาสำหรับข้อมูลเชิงคุณภาพ ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

หลังจากได้รับการส่งเสริมการทำงานร่วมกันแล้ว กลุ่ม บุคลากรที่ได้รับการส่งเสริมการทำงานร่วมกันโดยการแนะนำ และการให้อิสระ มีการทำงานร่วมกันโดยรวมและโดยจำแนก ตามการร่วมคิด การร่วมมือ การร่วมใจ และการร่วมพัฒนาดีขึ้น ส่วนกลุ่มบุคลากรที่ได้รับการส่งเสริมการทำงานร่วมกันโดยการ สั่งการ มีการทำงานร่วมกันโดยรวมลดลง และเมื่อจำแนกตาม การร่วมคิด การร่วมมือ การร่วมใจ และการร่วมพัฒนาแล้ว ปรากฏ ว่ามีการทำงานร่วมกันด้านการร่วมคิดดีขึ้น การร่วมใจเท่าเดิม ส่วนการร่วมมือและการร่วมพัฒนากลับลดลง

นอกจากนี้ยังพบว่า วิธีการแนะนำมีผลการพัฒนาการทำงานร่วมกันทั้งโดยรวมและโดยจำแนกในทุกด้านสูงที่สุด รองลงมาคือวิธีการให้อิสระ ส่วนวิธีการสั่งการให้ผลการพัฒนาเป็น ลำดับสุดท้ายในทุกขบวนการ

คำนำ

การบริหารในปัจจุบัน "คน" นับเป็นทรัพยากรที่มีค่าสูง สุดในองค์กร เพราะ "คน" สามารถพัฒนาตนเองได้ และ "คน" สามารถเพิ่มคุณค่าแห่งตนได้ตามเวลาที่ผ่านไป (อาภาวดี บุญสาว, 2541: 1) "การพัฒนาบุคลากร" จึงเป็นกระบวนการ พัฒนาค้นหาเจตคติของงานทั้งทางร่างกายและจิตใจ ทั้งศักยภาพ การทำงาน ทัศนคติ ความรู้ความสามารถ และทักษะที่จะทำให้ บุคลากรสามารถปรับตัวเข้ากับภารกิจและสิ่งแวดล้อมของ องค์กรได้เป็นอย่างดีและมีมีความสุข (ประชุม รอดประเสริฐ, 2532: 59; วิน เชื้อโพธิ์หัก, 2537: 5; ชูระ ประวาลพฤกษ์, 2538: 2; พงศธร พัทธภัยคำพล, 2540: 5; สมคิด บางโม, 2545: 13)

"การทำงานร่วมกันเป็นทีม" คือการรวมตัวกันของสมาชิก ซึ่งมีเป้าหมายร่วมกัน มาทำงานเกี่ยวข้องและพึ่งพากันในระดับ สูงเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ภายใต้บรรยากาศของการมีส่วนร่วมและไว้วางใจกัน (วิวัฒน์ ไรยสกุล, 2527: 12-13; วิชัย โดสุวรรณจินดา, 2536: 51-52) โดยการสร้างทีมให้ทำงานร่วมกัน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ต้องมี 11 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) มีการ วางบทบาทต่างๆ ที่สมดุล (2) มีวัตถุประสงค์ชัดเจนและกำหนด เป้าหมายที่ยอมรับ (3) มีการเปิดใจกว้างและเผชิญหน้าอย่าง สร้างสรรค์ (4) มีการช่วยเหลือสนับสนุนและไว้วางใจซึ่งกัน (5) มีการให้ความร่วมมือและร่วมรับมือกับความขัดแย้ง (6) มีการ ดำเนินการที่เอื้อต่อการมีส่วนร่วม (7) มีภาวะผู้นำที่เหมาะสม (8)

มีการทบทวนอย่างสม่ำเสมอ (9) มีการพัฒนารายบุคคล (10) มี สัมพันธภาพที่ดีระหว่างกลุ่ม และ (11) มีการติดต่อประสานงาน อย่างมีประสิทธิภาพ (Woodcock and Francis, 1994: 96-128)

Hersey and Blanchard (1996) กล่าวว่า ผู้นำต้องเลือกรูป แบบการพัฒนาการทำงานร่วมกันของทีมให้สอดคล้องกับ ความพร้อมของทีมไว้ 4 วิธี ได้แก่ วิธีแรก การสั่งงาน (Telling) เป็น การออกคำสั่งตามแนวทางที่กำหนดอย่างชัดเจนว่าให้ทำอะไร ทำอย่างไร โดยติดตามและควบคุมอย่างใกล้ชิด วิธีที่ 2 การขาย งาน (Selling) เป็นการอธิบายสิ่งที่ผู้นำได้ตัดสินใจให้ทราบ โดย เปิดโอกาสให้ซักถามและทำความเข้าใจ วิธีที่ 3 การร่วมงาน (Participating) เป็นการเปิดโอกาสให้ทีมมีส่วนร่วมในออกความ คิดเพื่อกำหนดทิศทางและการตัดสินใจในงาน และวิธีสุดท้าย การมอบหมายงาน (Delegating) เป็นการให้ความเป็นอิสระแก่ ทีมในการปฏิบัติงานและการตัดสินใจ ในงานวิจัยนี้ขอใช้คำว่า "การสั่งการ" แทนคำว่า "การสั่งงานและการขายงาน", "การแนะนำ" แทนคำว่า "การร่วมงาน" และ "การให้อิสระ" แทนคำว่า "การมอบหมายงาน"

ผู้วิจัย ในฐานะผู้จัดการ โรงเรียนเขวาลักษณ์วิทยาหาดง จังหวัดเชียงใหม่ ได้ข้อสรุปจากการประชุมฝ่ายบริหารพบว่า โรงเรียนฯ มีนโยบายจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาเพื่อใช้ในปีการศึกษา 2549 ผู้วิจัยเห็นว่าควรมีการใช้กระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติ การเข้าร่วมด้วยเพื่อส่งเสริมการทำงานร่วมกัน เนื่องจากเป็น กระบวนการวิจัยที่เป็นระบบ มีระเบียบแบบแผน มุ่งหาแนวทาง แก้ปัญหา ปรับปรุง และพัฒนาระบบงานให้มีประสิทธิภาพสูง สุด (เกียรติสุดา ศรีสุข, 2548: 14) โดยเปรียบเทียบรูปแบบการ ส่งเสริมการทำงานร่วมกันที่แตกต่างกัน 3 วิธี ได้แก่ (1) การสั่ง การ (2) การแนะนำ และ (3) การให้อิสระ ว่าแต่ละวิธีจะมีผลใน การพัฒนาการทำงานร่วมกันอย่างไรในภาพรวม และมีผลอย่าง ไรในภาพย่อยได้แก่ การร่วมคิด การร่วมมือ การร่วมใจ และการ ร่วมพัฒนา

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อเปรียบเทียบผลการ ใช้ การส่งเสริมการทำงานร่วมกันด้วยวิธีการสั่งการ การแนะนำ และการให้อิสระ ในการพัฒนาการทำงานร่วมกันของบุคลากร ทั้งโดยรวมและโดยจำแนกตามการร่วมคิด การร่วมมือ การร่วม ใจ และการร่วมพัฒนา

วิธีการศึกษา

1. ขอบเขตการวิจัย

1.1 ขอบเขตประชากร ประชากรในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ คือ กลุ่มบุคลากรครู โรงเรียนเขวาลักษณ์วิทยาหาดง จังหวัด เชียงใหม่ ซึ่งทำหน้าที่สอนประจำภาคเรียนที่ 2 ปีการศึกษา

2548 ซึ่งมีจำนวนทั้งหมด 17 คน

ในการวิจัยเชิงปฏิบัติการครั้งนี้ ได้แบ่งกลุ่มประชากรออกเป็น 3 กลุ่ม โดยให้แต่ละกลุ่มมีสมาชิก 5-6 คน เพื่อไม่ให้มีจำนวนมากเกินไปจนไม่เกิดการแบ่งปันหรือทำงานร่วมกัน และไม่น้อยเกินไปจนขาดความหลากหลายหรือเป็นอุปสรรคต่อการทำงาน

1.2 ขอบเขตเนื้อหา การวิจัยครั้งนี้ มุ่งเปรียบเทียบพัฒนาการที่เกิดจากรูปแบบการส่งเสริมการทำงานร่วมกัน ซึ่งประยุกต์จากแนวคิดของ Hersey and Blanchard (1996) โดยกำหนดรูปแบบการส่งเสริมการทำงาน 3 รูปแบบ ได้แก่

วิธีที่ 1 การส่งเสริมการทำงานร่วมกันด้วยวิธีการสั่งการ

วิธีที่ 2 การส่งเสริมการทำงานร่วมกันด้วยวิธีการแนะนำ

วิธีที่ 3 การส่งเสริมการทำงานร่วมกันด้วยวิธีการให้อิสระ

และมุ่งศึกษาผล คือ การทำงานร่วมกัน ซึ่งประยุกต์จากแนวคิดรูปแบบการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของ Woodcock and Francis (1994) โดยกำหนดผลการทำงานร่วมกัน คือ ด้านที่ 1 การร่วมคิด ด้านที่ 2 การร่วมมือ ด้านที่ 3 การร่วมใจ ด้านที่ 4 การร่วมพัฒนา

โดยกระบวนการวิจัยครั้งนี้ จะใช้รูปแบบกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการ ตามแนวคิดของ ผ่องพรรณ ศรีมงคลกุล (2544) ซึ่งประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นวางแผนปฏิบัติ ขั้นปฏิบัติ และขั้นประเมินผลการปฏิบัติ

2. นิยามศัพท์เฉพาะ

การวิจัยเชิงปฏิบัติการครั้งนี้ มุ่งศึกษาผลการทำงานร่วมกันที่เกิดจากรูปแบบการส่งเสริมการทำงานร่วมกันที่แตกต่างกัน 3 วิธี ได้แก่ วิธีการสั่งการ วิธีการแนะนำ และวิธีการให้อิสระ จำแนกตามการร่วมคิด การร่วมมือ การร่วมใจ และการร่วมพัฒนา จึงขอนิยามศัพท์สำคัญไว้ดังนี้

การส่งเสริมการทำงานร่วมกันด้วยวิธีการสั่งการ หมายถึง การออกคำสั่งตามแนวทางที่ผู้บังคับบัญชาได้ตัดสินใจ โดยกำหนดบทบาทของสมาชิกไว้อย่างชัดเจนว่าจะให้ใคร ทำอะไร ที่ไหน เมื่อไร และอย่างไร เปิดโอกาสให้มีการซักถามเพื่อทำความเข้าใจในรูปแบบ และวัตถุประสงค์ โดยผู้บังคับบัญชาจะควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิด และคอยแนะนำเมื่อเหล่าสมาชิกพบอุปสรรคปัญหา

การส่งเสริมการทำงานร่วมกันด้วยวิธีการแนะนำ หมายถึง การแนะนำแนวคิด ข้อมูล หรือวิธีทางต่างๆ โดยชี้สมาชิกเป็น

ศูนย์กลาง ผู้บังคับบัญชาจะช่วยทำความเข้าใจให้กระจ่าง เมื่อสมาชิกเกิดข้อสงสัย ยกตัวอย่างหรือสาธิตให้ดูบางส่วนเมื่อสมาชิกติดขัด และเปิดประเด็นให้คิดเพื่อให้สมาชิกได้ต่อยอดกระตุ้นให้เกิดความมั่นใจด้วยการให้กำลังใจและยกย่อง กระตุ้นให้เกิดความเต็มใจด้วยการให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการคิด การตัดสินใจ และการกำหนดแนวทางการทำงาน

การส่งเสริมการทำงานร่วมกันด้วยวิธีการให้อิสระ หมายถึง การมอบหมายภารกิจโดยให้มวลสมาชิกได้รับผิดชอบตนเอง มีอิสระในการตัดสินใจ วางแผน กำหนดทิศทางในการทำงานและการประเมินผลการทำงานด้วยตนเอง โดยผู้บังคับบัญชาจะเป็นเพียงฝ่ายสนับสนุน คอยรับทราบและติดตามความก้าวหน้าเป็นระยะ และให้การช่วยเหลือเมื่อได้รับการร้องขอจากสมาชิก

การร่วมคิด หมายถึง การร่วมกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย แผนงาน บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างชัดเจน ร่วมรับทราบ ขอมรับและยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติร่วมกัน ด้วยความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญในการทำงานร่วมกัน คิดและวางแผนบทบาทของตน อาทิ บทบาทผู้นำ ผู้ตาม ผู้เชี่ยวชาญ ผู้สนับสนุน หรือผู้ไกล่เกลี่ย ได้ตามความเหมาะสมของสถานการณ์

การร่วมมือ หมายถึง การให้ความร่วมมือต่อการกิจ อย่างเต็มตามกำลังและบทบาทของตนโดยไม่บ่ายเบี่ยง เมื่อต้องประสานความร่วมมือก็จะสื่อสารกันอย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นในทีมก็พร้อมที่จะปรับความเข้าใจ และพร้อมจะปรับวิธีการหากได้รับการร้องขอจากทีม

การร่วมใจ หมายถึง การไว้วางใจ ให้เกียรติ และเอื้อโอกาสแก่กัน คอยสนับสนุนกันด้วยความจริงใจไม่เอาเปรียบ เป็นแบบอย่างที่ดีต่อกัน เมื่อเกิดปัญหาก็พร้อมที่จะยอมรับเผชิญ และฝ่าฟันอุปสรรคร่วมกัน คอยให้กำลังใจและให้ข้อคิด ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อกัน ตลอดจนเปิดใจรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างหรือข้อวิจารณ์ได้โดยปราศจากอคติ และมีจิตแห่งภาวะผู้นำในตนเอง

การร่วมพัฒนา หมายถึง การร่วมพัฒนาประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงานโดยการประเมินแผนงานและผลการทำงานอย่างเป็นประจำเพื่อระบุปัญหาและหามาตรการแก้ไขร่วมกัน โดยเปิดโอกาสให้สมาชิกได้แสดงความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ในการเสนอและร่วมแก้ไขปรับปรุงเพื่อให้งานร่วมกันเป็นไปอย่างราบรื่น คล่องตัวและและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

3. วิธีดำเนินการวิจัย

กระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการที่ใช้ในการวิจัย

ระยะที่ 1 การวางแผนปฏิบัติการการทำงานร่วมกัน ประกอบด้วย

1.1 สำรวจความต้องการ และปัญหาที่ต้องการแก้ไข ปรับปรุง หรือพัฒนา

1.2 กำหนดรูปแบบการส่งเสริมการทำงานร่วมกันให้แต่ละกลุ่ม

1.3 ประชุมกลุ่มประชากรเพื่อวางแผน และวางกำหนดการจัดปฏิบัติการร่วมกัน

ระยะที่ 2 ปฏิบัติการการทำงานร่วมกัน ประกอบด้วย

2.1 ประเมินการทำงานร่วมกันก่อนเริ่มต้นปฏิบัติการ

2.2 ดำเนินการปฏิบัติการตามแผนการจัดปฏิบัติการที่กำหนดไว้ 6 ครั้ง

2.2.1 กำหนดแผนการปฏิบัติการให้แต่ละกลุ่มวางแผน จัดทำ และประเมินหลักสูตร

2.2.2 ผู้วิจัยทำการสังเกตผลของปฏิบัติการ รวบรวมข้อมูล วิเคราะห์และประเมินผล

2.2.3 ผู้วิจัยนำผลที่ได้ไปปรับปรุงแผนปฏิบัติการโดยใช้นวัตกรรมที่เหมาะสม

2.3 ประเมินการทำงานร่วมกันหลังสิ้นสุดปฏิบัติการ

2.4 ตรวจสอบผลงานที่ได้จากปฏิบัติการ

ระยะที่ 3 การประเมินผลปฏิบัติการการทำงานร่วมกัน

สนทนากลุ่ม (Focus Group) เพื่อสรุปและอภิปรายผล

ของปฏิบัติการ

ซึ่งกระบวนการดังกล่าวแสดงในรูปที่ 1

4. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. แบบประเมินการทำงานร่วมกัน ใช้แบบประเมินการทำงานร่วมกันเป็นทีมที่พัฒนาโดย อัจฉรา สืบสังข์ (2540) ซึ่งประกอบด้วยข้อคำถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ทั้งหมด 60 ข้อ ซึ่งจะประเมินการทำงานร่วมกันเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพตามแนวคิดของ Woodcock (1989)

2. แผนการจัดปฏิบัติการเพื่อพัฒนาการทำงานร่วมกัน จัดทำแผนการจัดปฏิบัติการเพื่อพัฒนาการทำงานร่วมกันตามขั้นตอนดังนี้

2.1 กำหนดวัตถุประสงค์โดยรวมของการจัดปฏิบัติการ

2.2 กำหนดวัตถุประสงค์ในการจัดปฏิบัติการย่อยแต่ละครั้ง

2.3 สร้างแผนปฏิบัติการพัฒนาการทำงานร่วมกัน

2.4 นำแผนปฏิบัติการที่ได้ให้ผู้เชี่ยวชาญ พิจารณาความเหมาะสม

2.5 ปรับปรุงแผนปฏิบัติการพัฒนาการทำงานร่วมกันตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ

2.6 ทำการปรับแผนทุกครั้ง หลังจากได้ผลสะท้อนจากการปฏิบัติการแต่ละครั้ง

3. แบบบันทึกการสนทนากลุ่ม มีวิธีการสร้างดังนี้

3.1 กำหนดประเด็นในการสนทนากลุ่ม

3.2 สร้างแบบบันทึกการสนทนาแบบกลุ่ม

5. การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้

ในการวิจัยครั้งนี้มีการวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ดังนี้

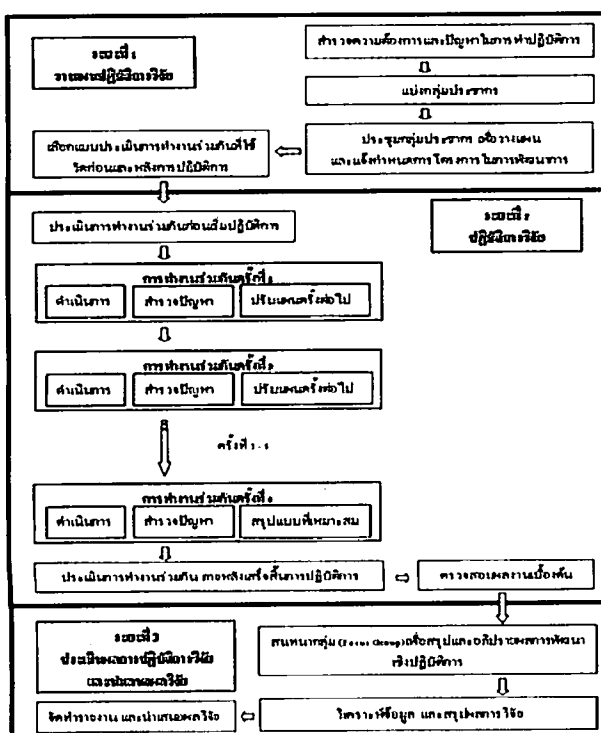
1. การวิเคราะห์คุณภาพเครื่องมือ

1.1 วิเคราะห์ความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบประเมินการทำงานร่วมกัน โดยผู้เชี่ยวชาญ 6 ท่านตรวจสอบความถูกต้องครอบคลุมของเนื้อหาและความชัดเจนเหมาะสมทางภาษา

1.2 วิเคราะห์ความเหมาะสมของแผนปฏิบัติการเพื่อพัฒนาการทำงานร่วมกัน โดยผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน เป็นผู้พิจารณาความเหมาะสม

2. การวิเคราะห์ข้อมูลผลการวิจัย

2.1 ข้อมูลที่รวบรวมได้จากแบบประเมินการทำงานร่วมกัน ทั้งก่อนและหลังปฏิบัติการฯ จะถูกนำมาวิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่อเปรียบเทียบผลการทำงานร่วม



รูปที่ 1 กระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการที่ใช้ในงานวิจัย

กันก่อนและหลังการส่งเสริมการพัฒนาการทำงานร่วมกันด้วยวิธีการสั่งการ วิธีการแนะนำและวิธีการให้อิสระ

2.2 ข้อมูลที่รวบรวมได้จากการสังเกตหรือสัมภาษณ์จะถูกนำมาวิเคราะห์โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

ผลการวิจัย

ก่อนดำเนินการพัฒนาการทำงานร่วมกัน ด้วยวิธีต่างๆ ผู้วิจัยได้ทำการประเมินการทำงานร่วมกันทั้งการร่วมคิด การร่วมมือ การร่วมใจ และการร่วมพัฒนาด้วยแบบประเมินซึ่งประกอบด้วยข้อคำถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ทั้งหมด 60 ข้อ จากนั้นได้ดำเนินการพัฒนาการทำงานร่วมกันโดยใช้วิธีการสั่งการกับบุคลากรจำนวน 5 คน ซึ่งเป็นเพศหญิง มีช่วงอายุระหว่าง 31 ถึง 41 ปี อายุงานส่วนใหญ่คือ 1 ปี และ 12 ปี มีการศึกษาในระดับปริญญาตรีและต่ำกว่า ใช้วิธีการแนะนำกับบุคลากรจำนวน 6 คน ซึ่งเป็นเพศหญิง มีช่วงอายุระหว่าง 23 ถึง 45 ปี อายุงานส่วนใหญ่คือ 1 ปี 8 ปี และ 12 ปี มีการศึกษาในระดับปริญญาตรี และใช้วิธีการให้อิสระกับบุคลากร จำนวน 6 คน ซึ่งมีทั้งเพศหญิงและชาย มีช่วงอายุระหว่าง 22 ถึง 35 ปี อายุงานส่วนใหญ่คือ 1 ปี 7 ปี และ 10 ปี และมีการศึกษาในระดับปริญญาตรี หลังจากสิ้นสุดปฏิบัติการ

ผู้วิจัยได้ทำการประเมินการทำงานร่วมกันอีกครั้งด้วยแบบประเมินชุดเดียวกับที่ได้ประเมินก่อนเริ่มปฏิบัติการ

ผู้วิจัยขอเสนอผลการศึกษาดังกล่าว โดยเริ่มจากผลการพัฒนาการทำงานร่วมกันในภาพรวมของบุคลากรทุกคน จากนั้นจะนำเสนอผลการพัฒนาการทำงานร่วมกันในกลุ่มย่อย ได้แก่ กลุ่มสั่งการ กลุ่มแนะนำ และกลุ่มให้อิสระ ตามลำดับ

ผลการศึกษาการพัฒนาการทำงานร่วมกัน โดยใช้รูปแบบการส่งเสริมการทำงานร่วมกันด้วยวิธี การสั่งการ การแนะนำ และการให้อิสระ

จากตารางที่ 1 สรุปได้ว่าหลังจากที่บุคลากรได้รับการส่งเสริมการทำงานร่วมกันด้วยวิธีการต่างๆ แล้ว ผลปรากฏว่ากลุ่มบุคลากรทั้งหมดมีค่าเฉลี่ยในการทำงานร่วมกันโดยรวมดีขึ้น (0.128) หากพิจารณาในภาพย่อย จะพบว่ากลุ่มบุคลากรมีผลการพัฒนาในด้านการร่วมคิดสูงสุด (0.201) รองลงมาคือ การร่วมใจ (0.129) การร่วมพัฒนา (0.106) และการร่วมมือ (0.076) ตามลำดับ

จากตารางที่ 2 สรุปได้ว่า หลังจากได้รับการส่งเสริมการทำงานร่วมกันด้วยวิธีการสั่งการแล้ว ผลปรากฏว่า บุคลากรกลุ่มนี้มีค่าเฉลี่ยการทำงานร่วมกันโดยรวมลดลง (-0.014) เมื่อพิจารณาในภาพย่อย พบว่ามีค่าเฉลี่ยด้านการร่วมคิดดีขึ้น (0.017) และด้านการร่วมใจเปลี่ยนแปลง (0.000) แต่ด้านการร่วมพัฒนากลับลด

ตารางที่ 1 ผลการทำงานร่วมกัน ก่อน และหลังปฏิบัติการของบุคลากรทั้งหมด (N = 17 คน)

การทำงานร่วมกัน	ค่าเฉลี่ยก่อนปฏิบัติการวิจัย (ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน)	ค่าเฉลี่ยหลังปฏิบัติการวิจัย (ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน)	ผลการพัฒนา
การร่วมคิด	4.113 (0.458)	4.314 (0.367)	0.201
การร่วมมือ	4.427 (0.470)	4.504 (0.491)	0.076
การร่วมใจ	4.418 (0.399)	4.548 (0.358)	0.129
การร่วมพัฒนา	4.353 (0.411)	4.459 (0.387)	0.106
โดยรวม	4.338 (0.373)	4.466(0.367)	0.128

ตารางที่ 2 ผลการทำงานร่วมกัน ก่อน และหลังปฏิบัติการของกลุ่มที่ได้รับการส่งเสริมการทำงานร่วมกันด้วยวิธีการสั่งการ (N = 5 คน)

การทำงานร่วมกัน	ค่าเฉลี่ยก่อนปฏิบัติการวิจัย (ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน)	ค่าเฉลี่ยหลังปฏิบัติการวิจัย (ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน)	ผลการพัฒนา
การร่วมคิด	4.083 (0.782)	4.200 (0.398)	0.117
การร่วมมือ	4.570 (0.637)	4.430 (0.757)	-0.140
การร่วมใจ	4.529 (0.622)	4.529 (0.526)	0.000
การร่วมพัฒนา	4.420 (0.576)	4.380 (0.622)	-0.040
โดยรวม	4.415 (0.573)	4.401 (0.550)	-0.014

ลง (-0.040) โดยด้านการร่วมมือมีน้อยลดลงมากที่สุด (-0.140)

จากการสังเกตพฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่มที่ได้ รับการส่งเสริมการทำงานร่วมกันด้วยวิธีการสังการ ทั้ง 5 คน (ซึ่งเป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง 31 ถึง 41 ปี ส่วนใหญ่มีอายุงาน 1 ปี และ 12 ปี มีการศึกษาระดับปริญญาตรีและต่ำกว่า) ในระหว่างการใช้กระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการ พบว่า ผู้มีอายุงานมากจะคุ้นชินกับการสังการ ผู้มีอายุงานน้อยต้องการให้สังการเพื่อให้มั่นใจว่าทำถูกต้อง

ด้านการร่วมคิด สมาชิกไม่นิยมแสดงความคิดเห็น แต่ นิยมบทบาทผู้สนับสนุน ผู้อายุงานมากแสดงบทบาทผู้เชี่ยวชาญ บ้าง ส่วนใหญ่ยอมรับในข้อตกลงของกลุ่ม สมาชิกไม่กล้าตัดสินใจ เพราะกลัวทำผิดพลาด และกลัวต้องแก้ไขความผิดพลาดนั้น จึงพอใจที่จะปฏิบัติตามคำสั่ง

ด้านการร่วมมือ สมาชิกยอมรับกันมากขึ้น ผู้อายุงานมากพร้อมช่วยเหลือและประสานเมื่อมีความแตกต่าง ผู้อายุงานน้อยให้ร่วมมือดีขึ้น แต่บางคนยังเคยชินกับการทำงานโดยลำพังอยู่

ด้านการร่วมใจ สมาชิกไว้ใจ ให้เกียรติและสนับสนุนกันมากขึ้น กล้าถามเมื่อไม่เข้าใจ ยอมรับความผิดพลาดมากขึ้น ส่วนใหญ่ไม่ค่อยแสดงภาวะผู้นำแต่นิยมเป็นผู้ตาม โดยเฉพาะผู้ อายุงานน้อย

ด้านการร่วมพัฒนา สมาชิกส่วนใหญ่ พร้อมทบทวนร่วมกันและปรับตัวให้การทำงานราบรื่นขึ้น โดยผู้อายุงานน้อยยังมี ส่วนร่วมในการพัฒนาและทบทวนไม่มากนัก

จากการสนทนากลุ่ม พบว่า สมาชิกมีความเข้าใจในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษามากขึ้น และได้รับประสบการณ์ที่ต่างไปจากเดิมที่เคยทำงานลำพัง มาช่วยเหลือพึ่งพา มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน เกิดความเข้าใจและเริ่มปรับตัวหากัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่วางไว้

ในด้านการร่วมคิด สมาชิกเห็นว่าการมีวัตถุประสงค์และบทบาทที่ชัดเจนจะทำให้งานทุกอย่างสำเร็จลุล่วง เพราะความไม่ชัดเจนมักทำให้เกิดความสับสนและเสี่ยงที่จะผิดพลาด

ในด้านการร่วมมือ หากมีการตกลงร่วมกันแล้ว สมาชิกจะเต็มใจ ร่วมมือและยอมรับในผลที่เกิดขึ้น แต่จะต่อต้านหากมีการไม่ให้เกียรติกัน

ในด้านการร่วมใจ สมาชิกเกิดการยอมรับกันมากขึ้น ภาคภูมิใจในผลงานของกลุ่ม แต่ยังไม่พร้อมที่จะเป็นผู้นำและ ก็มักท้อใจและถอดใจหากต้องพบว่าสิ่งที่ได้ดำเนินการไปนั้นผิดพลาด

ในด้านการร่วมพัฒนา สมาชิกเห็นว่าผู้บังคับบัญชาควรเป็นผู้นำหลักในการดำเนินการ

โดยรวม กลุ่มเห็นว่าการสังการเป็นวิธีที่เหมาะสมที่สุด หากมีความถูกต้องและกำหนดบทบาทหน้าที่ไว้ชัดเจน โดยผู้บังคับบัญชาควรควรการติดตามการทำงานและผลงานอยู่ตลอดเวลา

จากตารางที่ 3 สรุปได้ว่า หลังจากได้รับการส่งเสริมการทำงานร่วมกันด้วยวิธีการแนะนำแล้ว ผลปรากฏว่าบุคลากรกลุ่มนี้มีการทำงานร่วมกัน โดยรวมดีขึ้น (0.298) และเมื่อพิจารณาในภาพย่อย พบว่ากลุ่มบุคลากรมีพัฒนาการด้านการร่วมคิดสูงที่สุด (0.333) รองลงมาได้แก่ การร่วมใจ (0.302) การร่วมพัฒนา (0.300) และการร่วมมือ (0.253) ตามลำดับ

จากการสังเกตพฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่ม ที่ได้รับการส่งเสริมการทำงานร่วมกันด้วยวิธีการแนะนำทั้ง 6 คน (ซึ่งเป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง 23 ถึง 45 ปี อายุงานส่วนใหญ่คือ 1 ปี 8 ปี และ 12 ปี มีการศึกษาระดับปริญญาตรี) ในระหว่างการใช้กระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการ พบว่า สมาชิกเกิดความมุ่งมั่นและมั่นใจเมื่อได้รับการกระตุ้นด้วยการสร้างบรรยากาศของความสำเร็จ แต่จะไม่เกิดการร่วมมือร่วมใจหากเกิดความรู้สึกว่ามีสมาชิกเอารัดเอาเปรียบหรือไม่ให้การร่วมมือ

ด้านการร่วมคิด สมาชิกแสดงความเห็นอย่างเต็มที่ในการกำหนดแผนและเป้าหมายในการทำงาน ส่วนใหญ่นิยมบทบาทผู้สนับสนุนและผู้ไกล่เกลี่ย และบางคนเป็นผู้ตามเสมอ

ด้านการร่วมมือ สมาชิกวางแผนและกระจายงานอย่างชัดเจนและเท่าเทียม มีการสื่อสารที่ดี เข้าใจและยอมรับกัน

ตารางที่ 3 ผลการทำงานร่วมกัน ก่อนและหลังปฏิบัติการของกลุ่มที่ได้รับการส่งเสริมการทำงานร่วมกันด้วยวิธีการแนะนำ (N = 6 คน)

การทำงานร่วมกัน	ค่าเฉลี่ยก่อนปฏิบัติการวิจัย (ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน)	ค่าเฉลี่ยหลังปฏิบัติการวิจัย (ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน)	ผลการพัฒนา
การร่วมคิด	3.986 (0.178)	4.319 (0.403)	0.333
การร่วมมือ	4.422 (0.383)	4.675 (0.400)	0.253
การร่วมใจ	4.339 (0.331)	4.641 (0.283)	0.302
การร่วมพัฒนา	4.250 (0.339)	4.550 (0.251)	0.300
โดยรวม	4.259 (0.290)	4.557 (0.289)	0.298

เมื่อขัดแย้งก็หาข้อสรุปร่วมกัน มีบางคนยังสับสนท่าทีในช่วยเหลือผู้อื่น

ด้านการร่วมใจ สมาชิกไว้ใจและสนับสนุนซึ่งกัน กล้ายอมรับความผิดพลาด หันหน้าเข้าหากัน ขกย่องชมเชย ให้เกียรติและให้อภัยซึ่งกันมากขึ้น ส่วนใหญ่มีภาวะผู้นำสูงขึ้น

ด้านการร่วมพัฒนา สมาชิกส่วนใหญ่พร้อมทบทวนร่วมกันและปรับตัวเองเพื่อให้การทำงานดีขึ้น ส่วนใหญ่ไม่มั่นใจที่จะประเมินผลงานที่ทำเพราะไม่เชื่อมั่นในความถูกต้องของผลงาน

จากการสนทนากลุ่มพบว่าสมาชิกเข้าใจการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา ได้ประสพการณ์การทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจ และมั่นใจในผลงานหากมีผู้คอยแนะนำ

ด้านการร่วมคิด สมาชิกเห็นว่าบทบาทที่สมดุลเป็นสิ่งสำคัญ เมื่อมีผู้แสดงบทบาทผู้นำ หรือแสดงความเห็น ผู้อื่นจะเลี่ยงบทบาทที่ทับซ้อนกัน การร่วมกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนทำให้การทำงานมีทิศทางตรงกัน ทำให้งานง่ายขึ้นและเหนื่อยน้อยลง เมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา

ด้านการร่วมมือ สมาชิกเห็นว่าภาระงานอย่างเท่าเทียมมีผลต่อความร่วมมือ หากไม่เท่าเทียมจะเปรียบเทียบและอ้อมแอม ปัญหาที่ผ่านมาคือการประสานงานที่ไม่ชัดเจน ทำให้ไม่แน่ใจในทิศทางการทำงาน การแบ่งกลุ่มทำงานจึงช่วยให้เป้าหมายชัดเจนและประสานงานได้ง่ายยิ่งขึ้น

ด้านการร่วมใจ สมาชิกไว้วางใจ เปิดใจและยอมรับกันมากขึ้น เมื่อมีปัญหาจะชี้แจง และรับฟัง หากมีข้อสงสัยก็ซักถามและยอมรับในความผิดพลาด ซึ่งล้วนทำให้การทำงานดีขึ้น

ด้านการร่วมพัฒนา สมาชิกเห็นว่าการทำงานร่วมกันระหว่างการทำงาน ทำให้การทำงานดีขึ้น แต่ยังไม่มั่นใจในคุณภาพผลงาน จึงต้องการให้มีผู้รู้คอยแนะนำ

โดยรวมกลุ่มเห็นว่าการแนะนำเป็นวิธีการที่ทำให้ได้งานที่ดีที่สุดเพราะการสั่งการทำให้ต่างคนต่างทำ ประสานกันได้ยาก การให้อิสระก็อาจหลงทางได้หากมีความเข้าใจไม่ถูกต้อง

จากตารางที่ 4 สรุปได้ว่าหลังจากได้รับการส่งเสริมการทำงานร่วมกันด้วยวิธีการให้อิสระแล้วผลปรากฏว่า บุคลากรกลุ่มนี้มีค่าเฉลี่ยการทำงานร่วมกันโดยรวมดีขึ้น (0.078) เมื่อพิจารณาในภาพย่อย พบว่ากลุ่มบุคลากรมีผลการพัฒนาในด้านการร่วมคิดสูงสุด (0.139) รองลงมาได้แก่ การร่วมมือ (0.081) การร่วมใจ (0.065) และการร่วมพัฒนา (0.033) ตามลำดับ

จากการสังเกตพฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่ม ที่ได้รับการส่งเสริมการทำงานด้วยวิธีการให้อิสระทั้ง 6 คน (มีทั้งเพศหญิงและชาย มีอายุระหว่าง 22 ถึง 35 ปี อายุงานส่วนใหญ่คือ 1 ปี 7 ปี และ 10 ปี มีการศึกษาระดับปริญญาตรี) ในระหว่างการวิจัยเชิงปฏิบัติการ พบว่า สมาชิกทำงานร่วมกัน โดยแสดงบทบาทตามบุคลิกและประสบการณ์ของแต่ละคน และจะร่วมกันปรึกษาหารือตลอดจนวางแผนและกระจายการทำงานร่วมกันอย่างจริงจัง เมื่อใกล้ถึงกำหนดเวลาส่งมอบภารกิจ

ด้านการร่วมคิด สมาชิกแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ ส่วนใหญ่นิยมบทบาทผู้สนับสนุนและผู้เชี่ยวชาญ ไม่นิยมบทบาทผู้ตาม ผู้อายุน้อยไม่นิยมบทบาทผู้นำและผู้ไกล่เกลี่ย ช่วงแรกต่างคนต่างเชื่อความคิดของตน ต่อมาจึงเริ่มวางแผนและแบ่งหน้าที่ให้ชัดเจนเพื่อให้ส่งงานได้ทันเวลา

ด้านการร่วมมือ สมาชิกให้ความร่วมมือตามความถนัด มีการปรับพฤติกรรมการประสานงานเพื่อเชื่อมโยงข้อมูลกัน เมื่อขัดแย้งจะเจรจา ต่อมาเริ่มมีการรับฟังแล้วพิจารณาร่วมกัน

ด้านการร่วมใจ ผู้อาวุโสยังไม่ไว้วางใจในความสามารถของผู้เยาว์และไม่ยอมรับความผิดพลาด สมาชิกให้เกียรติกันมากขึ้น และมีพัฒนาการด้านภาวะผู้นำแตกต่างกันตามระดับปฏิสัมพันธ์

ด้านการร่วมพัฒนา สมาชิกทบทวนการวางแผนและการดำเนินการมากกว่าการประเมินผลงาน เพื่อจัดสรรงานให้เหมาะสม และสร้างข้อตกลงร่วมเพื่อรองรับปัญหาที่อาจเกิดขึ้น จากการสนทนากลุ่ม พบว่ากลุ่มมีมุมมองที่ดีต่อการทำงานร่วมกัน โดยเห็นว่าในอดีตหากผิดพลาดจะตำหนิกันจนบางคนถอด

ตารางที่ 4 ผลการพัฒนาการทำงานร่วมกันก่อนและหลังปฏิบัติการของกลุ่มที่ได้รับการส่งเสริม การทำงานร่วมกันด้วยวิธีให้อิสระ (N = 6 คน)

การทำงานร่วมกัน	ค่าเฉลี่ยก่อนปฏิบัติการวิจัย (ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน)	ค่าเฉลี่ยหลังปฏิบัติการวิจัย (ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน)	ผลการพัฒนา
การร่วมคิด	4.264(0.322)	4.403(0.347)	0.139
การร่วมมือ	4.314(0.447)	4.394(0.312)	0.081
การร่วมใจ	4.406(0.266)	4.470(0.299)	0.065
การร่วมพัฒนา	4.400(0.374)	4.433(0.301)	0.033
โดยรวม	4.352(0.289)	4.430(0.301)	0.078

ใจ แต่ครั้งนี้ได้วางแผนและทำงานร่วมกัน เกิดการยอมรับกัน และภาคภูมิใจในผลงานและจะยิ่งมั่นใจหากได้รับการยืนยันว่า ผลงานที่ได้นั้นถูกต้อง

ด้านการร่วมคิด สมาชิกเห็นว่าการวางแผนเป้าหมายและความรับผิดชอบให้ชัดเจนและเข้าใจตรงกันเป็นสิ่งสำคัญ จะป้องกันปัญหาความยุ่งยากและสับสนจากงานที่ไม่เป็นชิ้นเป็นตอนได้

ด้านการร่วมมือ สมาชิกเห็นคุณค่าของการร่วมมือ การทำงานลำพังจะรู้สึกเหนื่อยและหน่ายในที่สุด และไม่เกิดทักษะอื่น การบริหารความขัดแย้งที่กลุ่มใช้คือการรับฟังความเห็นจากทุกคนแล้วร่วมกันเลือกแนวทางที่พึงพอใจมากที่สุด โดยมองเรื่องงานเป็นหลัก

ด้านการร่วมใจ สมาชิกเห็นว่าทุกคนมีความสามารถ แต่ขาดความมุ่งมั่นทุ่มเท หากทุกคนไว้วางใจ ยอมรับและปรับตัว จะส่งผลให้งานสำเร็จ และทำให้ทำงานร่วมกันได้อย่างมีความสุข

ด้านการร่วมพัฒนา สมาชิกเห็นว่ามีความเหมาะสมร่วมกันน้อย จึงกระจายงานและแบ่งความรับผิดชอบ แล้วนำผลงานที่ได้มาพิจารณาร่วมกันเพื่อใช้กำหนดแนวทางต่อไป

โดยรวม กลุ่มเห็นว่าการให้อิสระเป็นวิธีที่เหมาะสมที่สุด เพราะทุกคนต่างมีศักยภาพ โดยต้องกำหนดกรอบของงานและเวลาที่เหมาะสมชัดเจน และมีการตรวจสอบจากผู้บังคับบัญชา

ผลการเปรียบเทียบการพัฒนาการทำงานร่วมกันระหว่างการใช้รูปแบบการส่งเสริมการทำงานร่วมกันด้วยวิธีการสั่งการ การแนะนำ และการให้อิสระ

จากตารางที่ 5 สรุปได้ว่าการส่งเสริมการทำงานร่วมกันด้วยวิธีการแนะนำมีผลการพัฒนาสูงสุด (0.298) รองลงมาคือวิธีการให้อิสระ (0.078) ส่วนวิธีการสั่งการมีผลการพัฒนาลดลง (-0.014) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าหลังจากใช้วิธีการแนะ

นำแล้วการร่วมคิด (0.333) การร่วมมือ (0.253) การร่วมใจ (0.302) และการร่วมพัฒนา (0.300) ทุกด้านมีพัฒนาการดีขึ้น และหลังจากใช้วิธีการให้อิสระพบว่า การร่วมคิด (0.139) การร่วมมือ (0.081) การร่วมใจ (0.065) และการร่วมพัฒนา (0.033) มีพัฒนาการดีขึ้นเช่นกัน แต่เมื่อใช้วิธีการสั่งการพบว่ามีเพียงด้านการร่วมคิดเท่านั้นที่มีพัฒนาการดีขึ้น (0.117) โดยไม่มีพัฒนาการด้านการร่วมใจ ส่วนการร่วมมือ (-0.140) และการร่วมพัฒนา (-0.040) กลับมีพัฒนาการที่ลดลง เมื่อเปรียบเทียบกับพบว่าวิธีการแนะนำมีผลการพัฒนาการทำงานร่วมกันทั้งโดยรวม และโดยจำแนกในทุกด้านสูงสุด รองลงมาคือวิธีการให้อิสระ ส่วนวิธีการสั่งการให้ผลการพัฒนาต่ำที่สุดในทุกด้าน

สรุปผลการวิจัย

หลังจากใช้การส่งเสริมการทำงานร่วมกันด้วยวิธีต่างๆ ปรากฏว่าในภาพรวมผลการพัฒนาการทำงานร่วมกันของกลุ่มบุคลากรที่ได้รับวิธีการแนะนำมีพัฒนาการดีขึ้นสูงสุด รองลงมาคือกลุ่มที่ได้รับวิธีการให้อิสระ ส่วนกลุ่มที่ได้รับวิธีการสั่งการมีพัฒนาการลดลง

เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าด้านการร่วมคิด กลุ่มบุคลากรที่ได้รับวิธีการแนะนำมีพัฒนาการดีขึ้นสูงสุด รองลงมาคือกลุ่มที่ได้รับวิธีการให้อิสระ และกลุ่มที่ได้รับวิธีการสั่งการเป็นลำดับสุดท้าย ด้านการร่วมมือ กลุ่มบุคลากรที่ได้รับวิธีการแนะนำมีพัฒนาการดีขึ้นสูงสุด รองลงมาคือกลุ่มที่ได้รับวิธีการให้อิสระ ส่วนกลุ่มที่ได้รับวิธีการสั่งการมีพัฒนาการลดลง ด้านการร่วมใจ กลุ่มบุคลากรที่ได้รับวิธีการแนะนำมีพัฒนาการดีขึ้นสูงสุด รองลงมาคือกลุ่มที่ได้รับวิธีการให้อิสระ ส่วนกลุ่มที่ได้รับวิธีการสั่งการไม่เกิดพัฒนาการ ในด้านการร่วมพัฒนา กลุ่มบุคลากรที่ได้รับวิธีแนะนำมีพัฒนาการดีขึ้นสูงสุด รองลงมาคือกลุ่มที่ได้รับวิธีการให้อิสระ ส่วนกลุ่มที่ได้รับวิธีการสั่งการมีพัฒนาการลดลง

ข้อค้นพบ

ตารางที่ 5 ผลการเปรียบเทียบผลการพัฒนาการทำงานร่วมกันของกลุ่มที่ได้รับการส่งเสริมการทำงานร่วมกันด้วยวิธีสั่งการ การแนะนำและการให้อิสระ

การทำงานร่วมกัน	ผลการพัฒนาด้วยวิธีการสั่งการ	ผลการพัฒนาด้วยวิธีการแนะนำ	ผลการพัฒนาด้วยวิธีการให้อิสระ
การร่วมคิด	0.117	0.333	0.139
การร่วมมือ	-0.140	0.253	0.081
การร่วมใจ	0.000	0.302	0.065
การร่วมพัฒนา	-0.040	0.300	0.033
โดยรวม	-0.014	0.298	0.078

1. การวิจัยครั้งนี้พบว่า การสั่งการเหมาะกับงานที่ต้องการความถูกต้อง ครบถ้วนและสมบูรณ์ โดยคนไม่จำเป็นต้องทำงานร่วมกันมาก ประสิทธิภาพของการสั่งการขึ้นอยู่กับคุณภาพของคำสั่งที่ชัดเจน ครบถ้วนและถูกต้อง และคุณภาพผู้สั่งการที่ทำให้เกิดและควบคุมอย่างใกล้ชิด มิฉะนั้นหากเกิดข้อผิดพลาด สมาชิกจะหมดกำลังใจ จึงควรใช้การสั่งการกับงานที่เน้นผลงาน

2. การแนะนำ เหมาะกับงานที่ต้องการให้คนยอมรับและเข้าใจกัน ทำให้คนเกิดความมุ่งมั่นในสัมพันธภาพที่มีกำลังใจที่จะเผชิญอุปสรรคปัญหา โดยประสิทธิภาพของการแนะนำขึ้นอยู่กับ การให้กำลังใจและสร้างบรรยากาศของความสำนึก ควบคู่กับการแนะนำข้อมูลที่เป็นประโยชน์ ทั้งนี้ต้องทำให้กลุ่มสามารถเติบโตและพึ่งตนเองได้ โดยไม่ผูกติดกับผู้แนะนำ เมื่อกลุ่มเริ่มมีศักยภาพควรลดระดับการให้ข้อมูลลงและเพิ่มระดับการมีส่วนร่วมมากขึ้น ไม่เช่นนั้นจะต้องช่วยเหลืออยู่เสมอ ดังนั้นจึงควรใช้การแนะนำกับงานที่ต้องการเน้นความสัมพันธ์ของคน

3. การให้อิสระ เหมาะที่จะทำให้คนปรับตัวเข้าหากัน และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยอาศัยเงื่อนไขเวลาและปริมาณงานเป็นตัวบังคับ ซึ่งประสิทธิภาพของการให้อิสระขึ้นกับกรอบของงาน กรอบของเวลา และกรอบของความอิสระที่ชัดเจน รวมถึงคุณภาพของผู้ตรวจงานอีกด้วย หากมีเช่นนั้นจะเกิดความไม่มุ่งมั่นและทำงานเพียงเพื่อให้ภารกิจแล้วเสร็จมากกว่าคำนึงถึงผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ ดังนั้นจึงควรใช้การให้อิสระกับงานที่ต้องการปรับปรุงพฤติกรรมการทำงานของสมาชิก

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้

ในการจัดปฏิบัติการเพื่อพัฒนาการทำงานร่วมกัน จำนวนสมาชิกในกลุ่มควรสอดคล้องกับภารกิจที่ใช้ในปฏิบัติการครั้งนั้นๆ

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1) ควรมีการวิจัยเชิงปฏิบัติการในประเด็นอื่น เช่น พัฒนาจิตสำนึกในการทำงาน หรือ การพัฒนาภาวะผู้นำ เป็นต้น

2) ควรมีการวิจัยเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาการทำงานร่วมกันด้วยรูปแบบวิธีอื่นๆ เช่น การใช้การฝึกความไวในการรับรู้ (Sensitivity Training) เป็นต้น

3) ควรมีการวิจัยเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาการทำงานร่วมกันกับกลุ่มบุคลากรในองค์กรอื่น เช่น บริษัทเอกชน หน่วยงาน

งานของรัฐ มูลนิธิ และองค์กรอิสระ เป็นต้น

4) ควรมีการวิจัยเพื่อติดตามผลการดำเนินงานร่วมกันหลังจากเสร็จสิ้นปฏิบัติการ ในภายหลังอย่างต่อเนื่อง

เอกสารอ้างอิง

- เกียรติสุดา ศรีสุข. 2548. การวิจัยเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาความสามารถในการทำวิจัย. รายงานการวิจัย คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- จิระ ประवालพุดกม. 2538. การพัฒนาบุคลากรและการฝึกอบรม. ตำราและเอกสารวิชาการฉบับที่ 83. กรุงเทพฯ: หน่วยศึกษานิเทศก์ สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ.
- ประชุม รอดประเสริฐ. 2532. การพัฒนาคน. กรุงเทพฯ: ฉบับที่ 14: 58-62.
- ผ่องพรรณ ศรีมงคลกุล. 2544. การวิจัยเชิงปฏิบัติการและการวิจัยในชั้นเรียน. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- พงศธร พัทธภัยคำพล. 2540. การบริหารงานบุคคล: การพัฒนาบุคลากรและเทคนิคการฝึกอบรม. เอกสารประกอบการเรียน ภาควิชาพื้นฐานการศึกษา คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏเชียงราย.
- วิชัย โสสุวรรณจินดา. 2536. หัวหน้างานยุคใหม่. กรุงเทพฯ: ธรรมนิติ จำกัด.
- วิน เชื้อโพธิ์หัก. 2537. การพัฒนาบุคลากรและการฝึกอบรม. กรุงเทพฯ: โอเอสพรีนติ้งเฮาส์.
- วิวัฒน์ ไวยสกุล. 2527. มาทำงานเป็นทีมกันเถอะ. วารสารประชาศึกษา ฉบับที่ 34: 12-15.
- สมคิด บางโม. 2545. เทคนิคการฝึกอบรมและการประชุม. กรุงเทพฯ: วิทยพัฒน์.
- อังกฤา สืบสวัสดิ์. 2540. ผลของกระบวนการกลุ่มต่อการดำเนินงานเป็นทีมของบุคลากรทางการพยาบาล. วิทยานิพนธ์พยาบาล ศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อภาวดี บุญสาว. 2541. ปัจจัยที่สัมพันธ์กับการทำงานเป็นทีมของวิศวกร ภูมิศึกษา: บริษัทแอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน). วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Hersey, P., Blanchard, K.H. and Johnson, D.E.. 1996. Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources. 7th ed., U.S.A.: Prentice-Hall.
- Woodcock, M.. 1989. Team Development Manual. 2nd ed., Worcester: Billing & Sons.
- Woodcock, M. and Francis, D.. 1994. Teambuilding Strategy. 2nd ed., U.S.A.: Gower.