การทำงานเป็นทีมที่มีผลต่อการสร้างบรรยากาศขององค์การ กรณีศึกษาคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก

Effect of Teamwork on Work Climate Building in Organization: A case study of Faculty of Humanities and Social Sciences, Rajamangala University of Technology Tawan-ok

วีรวรรณ ธานี สุพรรณี รัตนานนท์ วรพล แจ่มสวัสดิ์ มนตรี อารีย์ และ เสกสรร สวัสดิรักษา

Weerawan Thanee, Suphannee Rattananon, Vorrapol Jamsarwat, Montri Aree and Seksan Sawasdiraksa

คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก

The Faculty of Humanity and Social Science, Rajamangala University of Technology Tawan-ok

E-mail : weerawan_tha@hotmail.com. Tel. 0850894959

Received 29/09/2563

Revised 10/06/2564

Accepted 13/06/2564

บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่องการทำงานเป็นทีมที่มีผลต่อการสร้างบรรยากาศขององค์การ กรณีศึกษาคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมที่มีผลต่อการสร้างบรรยากาศขององค์การ และระดับการสร้างบรรยากาศขององค์การ ที่มีผลต่อการพัฒนาทีมงาน โดยกลุ่มตัวอย่างคือบุคลากรคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ จำนวน 46 คน ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติเชิงพรรณนา โดยการหาค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า การทำงานเป็นทีม ด้านการอภิปรายกันอย่างเปิดเผย มีการแสดงความคิดเห็นถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในการทำงานได้อย่างอิสระ ในการปฏิบัติงานมีการติดต่อสื่อสารกับเพื่อนร่วมงานในรูปแบบที่เป็นทางการ องค์การมีการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกันของการทำงานเป็นทีม อยู่ในระดับปานกลาง ด้านความไว้วางใจต่อกัน ด้านความขัดแย้งกันภายในกลุ่ม ด้านเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็น และด้านการมอบหมายการทำงาน อยู่ในระดับปานกลาง ด้านการสร้างบรรยากาศแวดล้อมขององค์การ มิติโครงสร้างองค์การ มิติความรับผิดชอบ มิติรางวัล มิติความเสี่ยง มิติความอบอุ่น มิติการสนับสนุน มิติมาตรฐานการปฏิบัติงาน มิติความขัดแย้ง และมิติความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน อยู่ในระดับปานกลาง ข้อเสนอแนะ ผู้บริหารควรเป็นผู้นำในการสร้างบรรยากาศแวดล้อมภายในองค์การ และสร้างสัมพันธภาพที่ดีให้เกิดขึ้นระหว่างบุคคลจะนำมาซึ่งการสร้างทีมงานขององค์การที่มีประสิทธิภาพ

คำสำคัญ: การทำงานเป็นทีม บรรยากาศแวดล้อม องค์การ

Abstract

The purposes of this study were to study teamwork affecting working atmosphere in the organization, in the Faculty of Humanities and Social Sciences, Rajamangala University of Technology Tawan-ok, and examine the level of working atmosphere affecting teamwork development. The sample group of this study was 46 staff members in Faculty of Humanities and Social Sciences. The research tool was questionnaires. The statistics used to analyze data was descriptive statistics including, Frequency, Percentage, Means and Standard Deviation. The findings showed that teamwork,

open discussion, freely giving opinion about work issues, formal communication among staff, setting goals and objectives of team work were fairly. Trust, conflict in a group, freedom of opinion, and job assignment was fairly. Generating environment in organization, dimensions of organization structure, dimensions of responsibility, dimensions of rewarding, dimensions of risk, dimensions of comfort, dimensions of support, dimensions of performance standard, dimensions of conflict, and dimensions of unity were fairly. It was suggested that the administrators should generate good environment in the organization and create good relationship among staff members in organization in order to generate effective teamwork.

Keywords: Teamwork, Work Climate, Organization

1. บทนำ

การทำงานภายในองค์การสมัยใหม่มุ่งเน้นการทำงานเป็นทีมในลักษณะของการสร้างความร่วมมือระหว่างบุคคลกับบุคคล และบุคคลกับองค์การ องค์การใดที่มีทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ย่อมมีความได้เปรียบในการแข่งขันกับองค์การอื่น การทำงานส่วนใหญ่ภายในองค์การต้องอาศัยการทำงานร่วมกันเป็นทีมจึงจะประสบความสำเร็จ การนำความสามารถของบุคคลแต่ละคนมารวมกันจึงก่อให้เกิดการสร้างผลงานและพัฒนาแนวทางการทำงาน ก่อให้เกิดการระดมความคิดจากหลายศาสตร์ แต่การที่จะทำให้การทำงานเป็นทีมประสบความสำเร็จได้นั้น ทีมงานควรสร้างบรรยากาศแวดล้อมในการทำงานให้เกิดสัมพันธภาพที่ดี มีความไว้วางใจ มีความผูกพันกัน จนก่อให้เกิดความรักความสามัคคีกันภายในทีมงาน เมื่อทีมงานมีประสิทธิภาพ จะก่อให้เกิดการขับเคลื่อนองค์การ ทำให้ช่วยลดต้นทุนในการทำงาน อีกทั้งยังสามารถสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นได้

การสร้างบรรยากาศแวดล้อมการทำงานเป็นทีม จึงเป็นองค์ประกอบสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ดังนั้นผู้บริหารจึงควรสร้างบรรยากาศให้บุคลากรมีความรู้สึกว่ามีความสำคัญกับทีมงาน และเป็นส่วนหนึ่งในการขับเคลื่อนองค์การ ความสามารถของผู้บริหารในการจัดการควบคุมบรรยากาศภายในองค์การให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานเป็นทีมนั้นจึงเป็นสิ่งสำคัญ ผู้บริหารจะต้องหาวิธีการสร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการทำงานเป็นทีมให้เกิดขึ้น พัชรนันท์ กลั่นแก้ว (2552) การทำงานเป็นทีมจึงถือได้ว่า เป็นหัวใจหนึ่งในการทำงานร่วมกัน องค์การใดที่สามารถสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงานเป็นทีมให้เกิดขึ้น องค์การนั้นจะเจริญก้าวหน้าไปได้อย่างรวดเร็ว หากองค์การใดมีทีมงานที่เข้มแข็ง ย่อมก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันกับองค์การอื่น แต่สิ่งที่ควรระวังในการทำงานเป็นทีมก็คือความสำเร็จของงานที่เกิดขึ้น จะต้องไม่ถือว่าเป็นผลงานของคนคนเดียวหรือของหัวหน้างาน แต่เป็นผลงานร่วมกันของทีมงาน การประคับประคองให้ทีมงานมีความแข็งแกร่งคงอยู่อย่างยั่งยืนได้นั้น ผู้บริหารทีมงานจำเป็นต้องเรียนรู้ ทำความเข้าใจถึงพื้นฐานอุปนิสัยของบุคลากรในทีมงาน เรียนรู้ถึงสิ่งที่มีอิทธิพล ซึ่งเป็นสาเหตุให้ทีมงานเกิดความล้มเหลว ทั้งนี้เพื่อหาแนวทางป้องกันก่อนที่จะดำเนินการบริหารทีมงานให้ประสบความสำเร็จ แนวทางในการลดปัญหาในการทำงานเป็นทีมคือ การสร้างบรรยากาศแวดล้อมที่ดีให้เกิดขึ้นในที่ทำงาน ซึ่งนำมาใช้เป็นกลไกสำคัญที่ส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาองค์การ โดยมีบุคลากรเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนและสร้างทีมงานที่มีคุณภาพ

คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก เป็นหน่วยงานหนึ่งที่ประสบปัญหาของการทำงานเป็นทีม ทำให้บุคลากรขาดความมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของส่วนรวม อีกทั้งองค์การยังขาดกิจกรรมส่งเสริมการสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรอย่างจริงจัง จึงนำมาซึ่งความห่างเหินระหว่างผู้ปฏิบัติงานในองค์การและผู้บริหารขององค์การ ส่งผลกระทบต่อบรรยากาศการทำงานและการพัฒนาทีมงาน การทำงานร่วมกันภายในองค์การจึงเป็นลักษณะของการทำงานตามที่ได้รับมอบหมายจากฝ่ายบริหารตามอำนาจของผู้นำ ทำให้บุคลากรขาดความผูกพันและความรู้สึกเป็นเจ้าของ ทีมงานจึงไม่ทุ่มเทและมุ่งมั่นในการทำงานให้กับทีมงานอย่างเต็มที่ การบริหารงานให้ประสบผลสำเร็จได้นั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องมีการสร้างทีมงานให้มีความแข็งแกร่ง แต่การจะประคับประคองให้ทีมงานที่แข็งแกร่ง

คงอยู่อย่างยั่งยืนได้นั้น ผู้บริหารควรต้องเรียนรู้ถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลซึ่งส่งผลต่อบรรยากาศแวดล้อมการทำงานและระดับการสร้างบรรยากาศขององค์การ ที่มีผลต่อการพัฒนาทีมงาน ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการพัฒนาองค์การ และสามารถขัดขวางการพัฒนาองค์การได้ ทั้งนี้เพื่อหาแนวทางป้องกันก่อนที่จะบริหารทีมงานให้มีประสิทธิภาพต่อไป จากความสำคัญดังกล่าว ผู้วิจัยเห็นถึงความจำเป็นและมีความสนใจที่จะศึกษาการทำงานเป็นทีมที่มีผลต่อการสร้างบรรยากาศขององค์การ และระดับการสร้างบรรยากาศขององค์การที่มีผลต่อการพัฒนาทีมงานของคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก เพื่อนำมาสู่การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ และนำผลการศึกษาที่ได้เสนอผู้บริหารนำไปใช้ในการวางแผนการพัฒนาทีมงานให้สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาคณะและแผนยุทธศาสตร์ที่จัดไว้ นำมาซึ่งการพัฒนาองค์การอย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาการทำงานเป็นทีมของบุคลากร คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก
2. เพื่อศึกษาการสร้างบรรยากาศขององค์การของบุคลากร คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก

ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหาและพื้นที่ศึกษา ตัวแปรที่ศึกษา แบ่งเป็น 2 ช่วง คือ ช่วงที่ 1 การทำงานเป็นทีมที่มีผลต่อการสร้างบรรยากาศขององค์การ และระดับการสร้างบรรยากาศขององค์การ ได้มาจากกรอบแนวคิดทฤษฎีของ McGregor : 1960 ซึ่งกล่าวถึง บรรยากาศการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ช่วงที่ 2 ศึกษาองค์ประกอบการทำงานเป็นทีม ได้มาจากกรอบแนวคิดทฤษฎีของ Litwin and Stringer : 1968 ซึ่งกล่าวถึง องค์ประกอบ ในมิติด้านต่าง ๆ ที่มีผลต่อการสร้างบรรยากาศองค์การ กำหนดพื้นที่ที่ต้องศึกษาคือ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก จำนวนประชากรทั้งสิ้น 65 คน (ข้อมูล ณ เดือนสิงหาคม 2559) เนื่องจากเป็นประชากรที่มีขนาดเล็ก จึงกำหนดกลุ่มตัวอย่างจากการเปิดตารางเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan) ใช้ประมาณค่าสัดส่วนของประชากร กำหนดให้สัดส่วนของลักษณะที่สนใจ เท่ากับ 0.5 ระดับความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ 5% และระดับของความเชื่อมั่น 95% ใช้การแจกแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด จำนวน 65 ชุด เต็มตามจำนวนประชากร ได้แบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างกลับคืนมาสมบูรณ์ จำนวน 46 ชุด โดยเป็นบุคลากรสายคณาจารย์ จำนวน 35 ชุด และเป็นบุคลากรสายสนับสนุน จำนวน 11 ชุด คิดเป็นร้อยละ 70.77 ของจำนวนประชากรกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด

2. วิธีดำเนินการวิจัย

1. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงประยุกต์ (Applied Research) ใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณ เพื่อมุ่งศึกษาการสร้างบรรยากาศขององค์การและการพัฒนาทีมงาน ใช้การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ โดยนำแบบสอบถามและแนวคำถามที่ได้ให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณา เพื่อให้เครื่องมือมีความตรงตามเนื้อหาและโครงสร้างในสิ่งที่ต้องการวัด และนำไปปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปใช้งานจริง ตัวแปรอิสระ ได้ใช้กรอบแนวคิดทฤษฎีของ McGregor : 1960 ซึ่งกล่าวถึง บรรยากาศการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ แบ่งเป็น 5 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ การอภิปรายกันอย่างเปิดเผย ความไว้วางใจต่อกัน ความขัดแย้งกันภายในกลุ่มในระดับพอเหมาะ เสรีภาพในการแสดงความคิดเห็น และการมอบหมายการทำงาน ตัวแปรตาม ได้ใช้กรอบแนวคิดทฤษฎีของ Litwin and Stringer : 1968 ซึ่งได้สำรวจองค์ประกอบด้านต่าง ๆ ของบรรยากาศองค์การ และได้แบ่งองค์ประกอบออกเป็น 9 มิติ คือ มิติโครงสร้างองค์การ มิติความรับผิดชอบ มิติรางวัล มิติความเสี่ยง มิติความอบอุ่น มิติการสนับสนุน มิติมาตรฐานการปฏิบัติงาน มิติความขัดแย้ง และมิติความเป็นอันหนึ่ง

อันเดียวกัน นำมาใช้ในการศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวมรวมข้อมูลวิจัย คือ แบบสอบถาม ซึ่งมีรายละเอียดแบ่งเป็น 3 ส่วน คือ ข้อมูลด้านบุคคล ข้อมูลด้านการทำงานเป็นทีม และข้อมูลด้านการสร้างบรรยากาศขององค์การ และให้มีข้อเสนอแนะโดยใช้คำถามปลายเปิด เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษา และเพื่อให้ได้คำถามการวิจัยเป็นไปอย่างถูกต้องและตรงประเด็น ผู้วิจัยได้ทำการค้นคว้า ศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลที่สำคัญซึ่งเกี่ยวข้องกับการวิจัย โดยผู้วิจัยรวบรวมศึกษาและวิเคราะห์เอกสารทั้งจากงานวิจัย รายงาน และเอกสารสำคัญอื่น ๆ มาประกอบการศึกษา และสรุปผล เพื่อให้ได้แนวทางของคำตอบการวิจัยที่ตรงตามวัตถุประสงค์การวิจัยที่ต้องการ

2. การวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) การหาค่าความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage) เพื่อบรรยายปัจจัยด้านประชากร ที่เกี่ยวกับข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติเชิงพรรณนา โดยการหาค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) การนำเสนอข้อมูลในรูปแบบตารางคู่กับการบรรยายและสรุปผลการวิจัย และนำค่าเฉลี่ยของคำตอบของแบบสอบถามมาใช้เกณฑ์ในการแปลความหมายตามมาตรฐานการวัดประเมินค่าแบบลิเคิร์ท (Likert Scale) 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด ซึ่งได้ค่ามาจากการคำนวณโดยการใช้สมการทางคณิตศาสตร์ เพื่อหาความกว้างของอันตรภาคชั้น นำมาหาค่าเฉลี่ยในการอภิปรายผล และแสดงผลการเปรียบเทียบปัจจัยเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมที่มีอิทธิพลต่อการสร้างบรรยากาศแวดล้อมขององค์การ ตามระดับค่าเฉลี่ย

3. ผลการวิจัย

1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนมากเป็นเพศหญิง จำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 82.6 ส่วนมากมีอายุระหว่าง 31 - 35 ปี จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 39.1 ส่วนมากมีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 89.1 ส่วนมากมีรายได้ต่อเดือนระหว่าง 25,001 - 35,500 บาท จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 43.5 ส่วนมากมีระยะเวลาการปฏิบัติงานระหว่าง 6 - 10 ปี จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 43.5

2. ข้อมูลเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมของผู้ตอบแบบสอบถาม

ปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีมแบ่งออกเป็น 5 ด้าน มีผลการวิจัย ดังนี้

ด้านการอภิปรายกันอย่างเปิดเผย มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ค่อนมาทางค่อนข้างน้อย เรียงตามลำดับคือ มีการแสดงความคิดเห็นถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในการทำงานได้อย่างอิสระ มีค่าเฉลี่ย 3.16 ในการปฏิบัติงานมีการติดต่อสื่อสารกับเพื่อนร่วมงานในรูปแบบที่เป็นทางการ มีค่าเฉลี่ย 3.00 และองค์การมีการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกันของการทำงานเป็นทีม มีค่าเฉลี่ย 2.71

ด้านความไว้วางใจต่อกัน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง เรียงตามลำดับคือ องค์การมีการจัดกิจกรรมแสดงความยินดีกับเพื่อนร่วมงานในโอกาสต่าง ๆ มีค่าเฉลี่ย 3.21 เมื่อมีการทำงานที่ผิดพลาดจะได้รับความเห็นใจจากเพื่อนร่วมงาน มีค่าเฉลี่ย 3.14 และสภาพแวดล้อมของการทำงานมีบรรยากาศของความเป็นมิตร มีค่าเฉลี่ย 2.98

ด้านความขัดแย้งกันภายในกลุ่ม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง เรียงตามลำดับคือ เพื่อนร่วมงานมีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่และยอมรับความสามารถซึ่งกันและกัน มีค่าเฉลี่ย 3.27 ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างของผู้ปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ย 3.16 และการติดต่อสื่อสารระหว่างสมาชิกในทีมมีความชัดเจน มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลอย่างตรงไปตรงมา มีค่าเฉลี่ย 3.11

ด้านเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็น มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง เรียงตามลำดับคือ ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานจะใช้อำนาจหรืออิทธิพลในการครอบงำความคิดของผู้ปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ย 3.29 เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นต่อการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อตัวผู้ปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ย 3.15 และทุกคน

เต็มใจรับฟังและพิจารณาความคิดเห็นตามข้อเสนอ มีค่าเฉลี่ย 3.10

ด้านการมอบหมายการทำงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง เรียงตามลำดับคือ ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานมีการเรียกประชุมการทำงานและมอบหมายงานอย่างชัดเจน มีค่าเฉลี่ย 3.13 จัดให้มีการนำทักษะความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนมาร่วมกันทำงานเพื่อประโยชน์สูงสุดในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ย 3.04 และองค์การโดยภาพรวมแล้วมีการทำงานเป็นทีม มีค่าเฉลี่ย 2.87

จากข้อมูลข้างต้น สรุปเป็นภาพรวมได้ว่า การทำงานเป็นทีมของบุคลากร มีภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน สรุปได้คือ ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 2 ลำดับได้แก่ ด้านเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็น และด้านความขัดแย้งกันภายในกลุ่ม รองลงมาได้แก่ ด้านความไว้วางใจต่อกัน ด้านการมอบหมายการทำงาน และด้านการอภิปรายกันอย่างเปิดเผย ตามลำดับ ด้านเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็น ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาแยกเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานจะใช้อำนาจหรืออิทธิพลในการครอบงำความคิดของผู้ปฏิบัติงาน รองลงมาคือ เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นต่อการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อตัวผู้ปฏิบัติงาน และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดได้แก่ ทุกคนเต็มใจรับฟังและพิจารณาความคิดเห็นตามข้อเสนอ ด้านความขัดแย้งกันภายในกลุ่ม ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาแยกเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างของผู้ปฏิบัติงาน รองลงมาคือ เพื่อนร่วมงานมีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่และยอมรับความสามารถซึ่งกันและกัน และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดได้แก่ การติดต่อสื่อสารระหว่างสมาชิกในทีมมีความชัดเจน มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลอย่างตรงไปตรงมา ด้านความไว้วางใจต่อกัน ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาแยกเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ เมื่อมีการทำงานที่ผิดพลาดจะได้รับความเห็นใจจากเพื่อนร่วมงาน รองลงมาคือ องค์การมีการจัดกิจกรรมแสดงความยินดีกับเพื่อนร่วมงานในโอกาสต่าง ๆ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดได้แก่ สภาพแวดล้อมของการทำงานมีบรรยากาศของความเป็นมิตร ด้านการมอบหมายการทำงาน ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาแยกเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานมีการเรียกประชุมการทำงานและมอบหมายงานอย่างชัดเจน รองลงมา คือ จัดให้มีการนำทักษะความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนมาร่วมกันทำงานเพื่อประโยชน์สูงสุดในการปฏิบัติงาน และน้อยที่สุดคือ องค์การโดยภาพรวมแล้วมีการทำงานเป็นทีม ด้านการอภิปรายกันอย่างเปิดเผย ภาพรวมอยู่อยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาแยกเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ มีการแสดงความคิดเห็นถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในการทำงานได้อย่างอิสระ รองลงมาคือ ในการปฏิบัติงานมีการติดต่อสื่อสารกับเพื่อนร่วมงานในรูปแบบที่เป็นทางการ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดได้แก่ องค์การมีการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกันของการทำงานเป็นทีม

3. ข้อมูลเกี่ยวกับการสร้างบรรยากาศองค์การของผู้ตอบแบบสอบถาม

ด้านการสร้างบรรยากาศองค์การ แบ่งออกเป็น 9 มิติ สรุปผลได้ดังนี้

มิติโครงสร้างองค์การ ในรายละเอียดของแต่ละข้อคำถามส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง คือ องค์การมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานในองค์การไว้อย่างชัดเจน มีค่าเฉลี่ย 3.04 และองค์การมีการชี้แจงนโยบายและแผนงานอยู่เสมอ มีค่าเฉลี่ย 3.00

มิติความรับผิดชอบ ในรายละเอียดของแต่ละข้อคำถามส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง คือ ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับงานที่ตนเองรับผิดชอบ มีค่าเฉลี่ย 3.26 และผู้ปฏิบัติงานมีอิสระในการกำหนดวิธีการและขั้นตอนการทำงานได้ด้วยตนเองที่เห็นว่าเหมาะสม มีค่าเฉลี่ย 3.22

มิติรางวัล ในรายละเอียดของแต่ละข้อคำถามส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง คือ มีการวิพากษ์วิจารณ์ผลการพิจารณาความดีความชอบของผู้ปฏิบัติงานสูงมาก มีค่าเฉลี่ย 2.96 และได้รับการตอบแทนความดีความชอบตามผลการปฏิบัติงานอย่างยุติธรรมโดยเท่าเทียมกัน มีค่าเฉลี่ย 2.83

มิติความเสี่ยง ในรายละเอียดของแต่ละข้อคำถามส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง คือ ได้รับการมอบหมายงานที่อาจมีความเสี่ยงจากการถูกดำเนินการทางวินัย มีค่าเฉลี่ย 3.02 และลักษณะงานมีความเสี่ยงอันตรายจากการออก

ปฏิบัติงานนอกสถานที่ มีค่าเฉลี่ย 2.76

มิติความอบอุ่น ในรายละเอียดของแต่ละข้อคำถามส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง คือ ในการปฏิบัติงานมีการแบ่งพรรคแบ่งพวกในการทำงาน มีค่าเฉลี่ย 3.59 และการปฏิบัติงานภายในองค์การมีความเป็นกันเอง มีค่าเฉลี่ย 3.20

มิติการสนับสนุน ในรายละเอียดของแต่ละข้อคำถามส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง คือ ในองค์การสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานได้เสนอแนวคิดใหม่ ๆ ในการทำงาน มีค่าเฉลี่ย 3.71 และผู้ปฏิบัติงานทุกคนในองค์การมีความเต็มใจและพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือกันเป็นอย่างดี มีค่าเฉลี่ย 3.04

มิติมาตรฐานการปฏิบัติงาน ในรายละเอียดของแต่ละข้อคำถามส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง คือ องค์การให้ความสำคัญกับการปรับปรุงมาตรฐานในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ย 3.11 และพนักงานได้รับการปรับเงินเดือนตามผลการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม มีค่าเฉลี่ย 2.74

มิติความขัดแย้ง ในรายละเอียดของแต่ละข้อคำถามส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง คือ สามารถแสดงความคิดเห็นเพื่อปรับปรุงการทำงานได้อย่างเต็มที่ มีค่าเฉลี่ย 3.00 และการปฏิบัติงานเปิดโอกาสให้คิดและปฏิบัติงานได้อย่างอิสระ มีค่าเฉลี่ย 2.96

มิติความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ในรายละเอียดของแต่ละข้อคำถามส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง คือ องค์การมีการกระจายความรับผิดชอบในการทำงานที่ยืดหยุ่นสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสภาวการณ์ มีค่าเฉลี่ย 3.02 และผู้ปฏิบัติงานทุกคนมีความพอใจที่ได้ช่วยเหลือและเป็นส่วนหนึ่งในความสำเร็จของผู้อื่น มีค่าเฉลี่ย 2.82

จากข้อมูลข้างต้น สรุปเป็นภาพรวมได้ว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลซึ่งส่งผลต่อบรรยากาศแวดล้อมการทำงานและระดับการสร้างบรรยากาศขององค์การ ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายมิติ พบว่า มิติที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ มิติความอบอุ่น รองลงมาได้แก่ มิติการสนับสนุน มิติความรับผิดชอบ มิติโครงสร้างองค์การ มิติความขัดแย้ง มิติมาตรฐานการปฏิบัติงาน มิติความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มิติรางวัล และมิติความเสี่ยงตามลำดับ ซึ่งแต่ละด้านมีรายละเอียดคือ มิติความอบอุ่น ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาแยกเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ ในการปฏิบัติงานมีการแบ่งพรรคแบ่งพวกในการทำงาน และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดได้แก่ การปฏิบัติงานภายในองค์การมีความเป็นกันเอง มิติการสนับสนุน ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาแยกเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ ในองค์การสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานได้เสนอแนวคิดใหม่ ๆ ในการทำงาน และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดได้แก่ ผู้ปฏิบัติงานทุกคนในองค์การมีความเต็มใจและพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือกันเป็นอย่างดี มิติความรับผิดชอบ ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาแยกเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับงานที่ตนเองรับผิดชอบ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดได้แก่ ผู้ปฏิบัติงานมีอิสระในการกำหนดวิธีการและขั้นตอนการทำงานได้ด้วยตนเองที่เห็นว่าเหมาะสม มิติโครงสร้างองค์การ ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาแยกเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ องค์การมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานในองค์การไว้อย่างชัดเจน และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดได้แก่ องค์การมีการชี้แจงนโยบายและแผนงานอยู่เสมอ มิติความขัดแย้ง ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาแยกเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ สามารถแสดงความคิดเห็นเพื่อปรับปรุงการทำงานได้อย่างเต็มที่ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดได้แก่ การปฏิบัติงานเปิดโอกาสให้คิดและปฏิบัติงานได้อย่างอิสระ มิติมาตรฐานการปฏิบัติงาน ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาแยกเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ องค์การให้ความสำคัญกับการปรับปรุงมาตรฐานในการปฏิบัติงาน และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดได้แก่ พนักงานได้รับการปรับเงินเดือนตามผลการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม มิติความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาแยกเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ องค์การมีการกระจายความรับผิดชอบในการทำงานที่ยืดหยุ่นสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสภาวการณ์ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดได้แก่ ผู้ปฏิบัติงานทุกคนมีความพอใจที่ได้ช่วยเหลือ และเป็นส่วนหนึ่งในความสำเร็จของผู้อื่น มิติรางวัล โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาแยกเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ มีการวิพากษ์วิจารณ์ผลการพิจารณาความดีความชอบของผู้ปฏิบัติงานสูงมาก และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดได้แก่ ได้รับการตอบแทนความดีความชอบตามผลการปฏิบัติงาน

อย่างยุติธรรมโดยเท่าเทียมกัน มิติความเสี่ยง โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาแยกเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ ได้รับการมอบหมายงานที่อาจมีความเสี่ยงจากการถูกดำเนินการทางวินัย และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดได้แก่ ลักษณะงานมีความเสี่ยงอันตรายจากการออกปฏิบัติงานนอกสถานที่ สรุปได้ว่า ปัจจัยที่ก่อให้เกิดการทำงานเป็นทีมและการสร้างบรรยากาศขององค์การ จะสัมพันธ์กับภาวะผู้นำ สภาพแวดล้อม ลักษณะงานและระดับความผูกพันของบุคลากรภายในหน่วยงาน สภาพบรรยากาศภายในองค์การที่ไม่ดีนั้น อาจนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรที่ลดลง ก่อให้เกิดความรู้สึกด้านลบกับองค์การ ส่วนสภาพบรรยากาศภายในองค์การที่ดีนั้น จะนำไปสู่ความสำเร็จของการพัฒนาองค์การ

ข้อเสนอแนะที่พบจากแบบสอบถาม จากข้อเสนอแนะ โดยใช้คำถามปลายเปิด ของบุคลากรภายในคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ ได้ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมและการสร้างบรรยากาศขององค์การ สรุปโดยรวมได้ว่า คณะควรมีระบบการติดต่อสื่อสารที่ดี การสื่อสารควรมีความชัดเจนและได้รับข้อมูลที่เท่าเทียมกัน ให้บุคลากรมีโอกาสซักถามในปัญหาหรือข้อสงสัยต่าง ๆ จากผู้บริหารได้ และควรจัดกิจกรรมสันทนาการให้พนักงานและผู้บริหารและระหว่างพนักงานซึ่งอยู่ต่างหน่วยงานกัน ได้มีส่วนร่วมระหว่างกันเพื่อสร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดี รวมทั้งผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับบุคลากรเท่าเทียมกันอย่างยุติธรรม

4. **ลักษณะของการเปรียบเทียบข้อมูลการวิจัย** ผลการเปรียบเทียบปัจจัยเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมที่มีอิทธิพลต่อการสร้างบรรยากาศแวดล้อมขององค์การ แสดงให้เห็นเป็นระดับค่าเฉลี่ยได้ตามตารางที่ 1 ดังนี้

ตารางที่ 1 ผลการเปรียบเทียบปัจจัยเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมที่มีอิทธิพลต่อการสร้างบรรยากาศแวดล้อมขององค์การ

ปัจจัยเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม	ระดับค่าเฉลี่ย	การสร้างบรรยากาศขององค์การ	ระดับค่าเฉลี่ย
การอภิปรายกันอย่างเปิดเผย เสรีภาพในการแสดงความคิดเห็น	ปานกลาง	มิติโครงสร้างองค์การ มิติการสนับสนุน	ปานกลาง
ความไว้วางใจต่อกัน	ปานกลาง	มิติความอบอุ่น	ปานกลาง
ความขัดแย้งกันภายในกลุ่ม	ปานกลาง	มิติความขัดแย้ง มิติความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน	ปานกลาง
ด้านการมอบหมายการทำงาน	ปานกลาง	มิติมาตรฐานการปฏิบัติงาน มิติความรับผิดชอบ มิติความเสี่ยง มิติรางวัล	ปานกลาง

4. อภิปรายผลการวิจัย

1. **การทำงานเป็นทีมของบุคลากร** ภาพรวมโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง จะเห็นได้ว่า ด้านการอภิปรายกันอย่างเปิดเผยและเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็น ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ค่อนมาทางค่อนข้างน้อย เนื่องจากการแสดงเสรีภาพในความคิดเห็นถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีอิสระแสดงความคิดเห็นได้ในบางเรื่อง ยังมีการใช้อำนาจหรืออิทธิพลในการครอบงำความคิดของผู้ปฏิบัติงานในการสั่งการและพิจารณาความคิดเห็นตามข้อเสนอของผู้บริหาร และจากการสื่อสารที่ยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร มีความคลุมเครือและขาดความชัดเจน ทำให้เกิดความไม่ไว้วางใจต่อกันเกิดขึ้นภายในองค์การ จึงทำให้มีลักษณะของความขัดแย้งเกิดขึ้นภายในกลุ่มตามมา ในการปฏิบัติงานการติดต่อสื่อสารภายในองค์การกับเพื่อนร่วมงานอยู่ในรูปแบบที่เป็นทางการระดับปานกลาง ทำให้ความคุ้นเคย และความเป็นกันเองที่เกิดขึ้นระหว่างผู้ปฏิบัติงานยังไม่เป็นไปในทางที่ดีเท่าที่ควร และมีข้อที่พบเห็นได้คือ เพื่อนร่วมงานมีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่และยอมรับความสามารถซึ่งกันและกัน และมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลอย่างตรงไปตรงมาอยู่ในระดับปานกลาง การมอบหมายงานภายใน หากมีการเรียกประชุมมอบหมายงานเฉพาะกลุ่ม จะ

ส่งผลให้มีการนำทักษะความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติแต่ละคนมาร่วมทำงานได้ในระดับหนึ่งเท่านั้น เนื่องจากยังขาดการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและการประสานงานที่ดี และจากการที่องค์การยังไม่มีการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกันของการทำงานเป็นทีมไว้อย่างชัดเจน ทำให้บุคลากรบางส่วนยังไม่เห็นถึงความสำคัญของการทำงานเป็นทีมและไม่ให้ความร่วมมือ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ อนุชา แก้วหลวง (2548) และศันสนีย์ ชูเชื้อ (2549) ที่กล่าวว่าปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน ในด้านลักษณะงานและการมอบหมายงานที่มีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ของทีมงาน การสร้างแรงจูงใจ สภาวะการเป็นผู้นำ และระดับความขัดแย้งในองค์การ ส่วนปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานเป็นทีมของพนักงานที่พบบ่อย คือ การทำงานไม่ทราบวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนของงานที่รับผิดชอบ สมาชิกขาดการมีส่วนร่วม และการมอบหมายงานที่ไม่เหมาะสมแก่ผู้ปฏิบัติงาน และยังสอดคล้องกับแนวคิดของ กิตติทัศ เขียวฉอ้อน และ ธีระวัฒน์ จันทึก (2560) และสันติ บางอ้อ (2540) ที่ได้กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมว่าการทำงานเป็นทีมให้เกิดประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลนั้น ต้องมีการแบ่งงาน หน้าที่และความรับผิดชอบให้บุคลากรตามความรู้ความสามารถ มีการประสานความร่วมมือร่วมใจ และผู้บริหารจะต้องสร้างเงื่อนไขให้กลุ่มบุคคลภายในองค์การตระหนักว่า พนักงานต้องปฏิบัติงานร่วมกัน โดยความยินยอมพร้อมใจของทุกคน และพบว่าองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดในการเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงานคือ การสร้างความรู้สึกเป็นเอกลักษณ์ของกลุ่ม ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน มีบรรยากาศของความสามัคคี และได้รับการสนับสนุนและความร่วมมือการทำงานจากผู้บริหาร และเพื่อนร่วมงาน

2. การสร้างบรรยากาศองค์การของบุคลากร จะเห็นได้ว่าทุกมิติภาพรวมโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง เนื่องจากองค์การมีการชี้แจงนโยบายและแผนงานอยู่ในกลุ่มบริหาร กลุ่มผู้ปฏิบัติงานไม่มีโอกาสเข้าถึงข้อมูลเท่าที่ควร องค์การมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจนจากพันธกิจที่ต้องรับผิดชอบ ผู้ปฏิบัติงานมีอิสระในการกำหนดวิธีการและขั้นตอนการทำงานได้ด้วยตนเองที่เห็นว่าเหมาะสมได้ งานที่รับผิดชอบนั้นเป็นงานที่บุคลากรมองว่าองค์การให้ความสำคัญ และยังพบว่า มีความขัดแย้งเกิดขึ้นจากผลตอบแทนที่จัดสรรให้ และพบว่าบุคลากรได้รับการมอบหมายงานที่อาจมีความเสี่ยงจากการถูกดำเนินการทางวินัย ที่พบเห็นได้ทั่วไปคือ งานด้านการเงิน และการจัดหารายได้ ซึ่งมีการร้องเรียนและถูกตรวจสอบให้เห็นเป็นประจำ นอกจากนี้ลักษณะงานที่ทำ มีความเสี่ยงอันตรายจากการออกปฏิบัติงานนอกสถานที่ เช่น การออกนิเทศนักศึกษาสหกิจซึ่งจำเป็นต้องเดินทางอยู่เป็นประจำเป็นต้น และพบว่าการปฏิบัติงานภายในองค์การมีความเป็นกันเองระดับหนึ่ง ซึ่งส่วนใหญ่พบเห็นได้ในบุคลากรระดับเดียวกัน และในองค์การสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานได้เสนอแนวคิดใหม่ ๆ ในการทำงานได้ แต่ยังขาดแรงจูงใจในการกระตุ้นให้พนักงานได้พัฒนาแนวคิดใหม่ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศันสนีย์ ชูเชื้อ (2549) ซึ่งศึกษาเกี่ยวกับความร่วมมือกันของอาจารย์ในมหาวิทยาลัย พบว่า การร่วมมือกันทำงานจะมีประสิทธิภาพได้นั้นต้องขึ้นอยู่ภาวะผู้นำของผู้บริหารกับสภาพแวดล้อมของหน่วยงาน ปริมาณงานที่มอบหมาย และความสามารถในการแก้ไขความขัดแย้งระหว่างกันได้ มีการรับรู้ถึงความแตกต่างกันในบทบาท หน้าที่ และการสื่อสารต้องเป็นระบบเปิดและมีความชัดเจน ส่วนปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานเป็นทีมที่มีผลต่อระดับการสร้างบรรยากาศขององค์การที่พบคือ การไม่ทราบวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนของงานที่รับผิดชอบ สมาชิกขาดการมีส่วนร่วม และการมอบหมายงานที่ไม่เหมาะสมแก่ผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Douglas McGregor. (1960) และ Likert, Rensis. (1932) ซึ่งได้กล่าวถึงลักษณะการทำงานเป็นทีมที่ดีคือ บรรยากาศภายในองค์การที่ดี ต้องดูสบาย ไม่ตึงเครียดเกินไป มีการอภิปรายกันอย่างเปิดเผยเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของแต่ละคน งานหรือวัตถุประสงค์ของกลุ่มสมาชิกทุกคนมีความเข้าใจและยอมรับ สมาชิกกลุ่มยอมรับเหตุผลของกันและกัน เมื่อความขัดแย้งเกิดขึ้นจะต้องแก้ปัญหาร่วมกัน มีการตัดสินใจด้วยความคิดเห็นของบุคคลส่วนใหญ่ การวิจารณ์เป็นไปโดยเปิดเผยตรงไปตรงมา ทุกคนมีอิสระเสรีในการแสดงความรู้สึก การปฏิบัติงานและการมอบหมายงานได้การยอมรับเป็นอย่างดีจากบุคคลที่เกี่ยวข้อง และผู้นำกลุ่มต้องไม่ต่อสู้เพื่ออำนาจส่วนตัว และไม่ใช้การควบคุมอย่างเข้มงวด กลุ่มมีอิสรภาพในการทำงาน ซึ่งปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้จะมีอิทธิพลส่งผลต่อบรรยากาศแวดล้อมการทำงานและระดับการสร้างบรรยากาศขององค์การ ที่มีผลต่อการพัฒนาทีมงาน จากข้อเสนอแนะที่พบจากแบบสอบถาม โดยใช้คำถามปลายเปิด พบว่า อุปสรรคของการทำงานเป็นทีม และการสร้างบรรยากาศขององค์การ ขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำของผู้บริหาร การสื่อสาร

ที่มีประสิทธิภาพ ระดับของความขัดแย้งและสัมพันธภาพระหว่างบุคคล ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอร์ซเบิร์ก (Herzberg : 1988) ซึ่งได้ศึกษาทดลองเกี่ยวกับการจูงใจในการทำงานของมนุษย์ ซึ่งพบว่า ปัจจัยแรกที่มีผลต่อพฤติกรรมในการทำงาน สาเหตุส่วนใหญ่มักจะเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน นโยบายและการบริหารงานขององค์การ สภาพการทำงาน ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดี อันเป็นผลที่ได้รับจากงาน ความมั่นคงในงาน ความก้าวหน้าในอนาคต และวิธีการปกครองของผู้บังคับบัญชา และปัจจัยประการที่สอง คือ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง ได้แก่ ความสำเร็จในการทำงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะงานที่ปฏิบัติอยู่ ความรับผิดชอบ และความก้าวหน้า

ข้อเสนอแนะ

1. ควรกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกันของการทำงานเป็นทีมให้ชัดเจนเป็นรูปธรรม เช่น อาจกำหนดไว้เป็นแผนงาน หรือนโยบายที่ชัดเจน เป็นต้น

2. ควรส่งเสริมและผลักดันให้เกิดทัศนคติและค่านิยมที่ดีต่อการทำงานเป็นทีมร่วมกันในองค์การ เช่น มีการอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการทำงานและวิธีการทำงานเป็นทีม ให้ความรู้ในเรื่องทีมงาน และประโยชน์ที่ได้รับจากการทำงานเป็นทีม เป็นต้น

3. ควรจัดสภาพแวดล้อมของการทำงานให้เกิดบรรยากาศของการสร้างความเป็นมิตร เช่น จัดกิจกรรมสันทนาการเพื่อเชื่อมความสัมพันธ์ที่ดีให้บุคลากรภายในองค์การ เป็นต้น

4. ควรปรับปรุงกระบวนการสื่อสารภายในองค์การให้มีประสิทธิภาพ เช่น มีช่องทางการสื่อสารที่สามารถเข้าถึงได้ ควรจัดให้มีการสื่อสารทั้ง 2 รูปแบบ คือ การสื่อสารรูปแบบ one-way communication และรูปแบบ two way communication และการสื่อสารควรมีความชัดเจน ไม่คลุมเครือ เป็นต้น

5. ควรสร้างจิตสำนึกของการรักองค์การ เพื่อให้พนักงานเกิดความรู้สึกผูกพันกับองค์การ ทุ่มเทการทำงาน มีความรู้สึกเสมือนเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ เช่น ให้ความสำคัญกับพนักงาน ให้เกียรติ ยกย่องและชมเชย ให้ความเป็นธรรมและยุติธรรม พร้อมทั้งสนับสนุนเมื่อพนักงานมีผลงานดีเป็นที่ประจักษ์เป็นต้น

5. เอกสารอ้างอิง

กิตติทัศ เขียวฉอ้อน และธีระวัฒน์ จันทึก. 2560. **การทำงานเป็นทีมสู่การเพิ่มประสิทธิผลในการทำงาน**. วารสารวิทยาลัยดุสิตธานี. 11(1). หน้า 355-370.

พัชรนันท์ กลั่นแก้ว. 2552. **กลยุทธ์การพัฒนาทักษะผู้นำทีมงานให้เป็นมืออาชีพ**. (ตอนที่ 1-2) บทความวารสาร For Quality ปีที่ 15 ฉบับที่ 136 (ก.พ.2552) หน้า 47-49.

ศันสนีย์ ชูเชื้อ. 2549. **ปัจจัยที่มีผลต่อการทำงานเป็นทีมของพนักงานมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์**. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจ. มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์.

สันติ บางอ้อ. 2540. **การสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีในการทำงาน**. วารสารเพื่อการเพิ่มผลผลิต : Productivity World, 2(2), หน้า 39-40.

อนุชา แก้วหลง. 2548. **ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมอาจารย์สถาบันเทคโนโลยีราชมงคลวิทยาเขตพายัพ (เจ็ดยอด)**. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล วิทยาเขตภาคพายัพ.

Herzberg, F., Mousner, B., & Synderman, B. B. (1988). **Motivation to Work**. Michigan : A Bell &Howell Information Company.

Likert, Rensis. (1932). **A technique for the measurement of attitudes**. Archives of Psychology, 22 140, 55.

Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). **Motivation and organizational climate**. Boston: Division of Research, Harvard Business School.

Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2003). **Human Resource Management**. (10th ed.). Thomson-South Western.

McGregor, D. M. (1960). **The Human Side of Enterprise**. New York: McGraw - Hill Book Company.