

## แนวทางพัฒนาการทำงานเป็นทีมของบุคลากรระดับท้องถิ่น ในเขตอำเภอโนนไทย จังหวัดนครราชสีมา

### A GUIDELINE FOR DEVELOPING TEAMWORK PERFORMANCES OF LOCAL ADMINISTRATION OFFICERS OF NONTHAI DISTRICT, NAKHON RATCHASIMA PROVINCE

อ้อมจันทร์ ภิรมย์ราช<sup>1</sup>

Aomjun Piromrach<sup>2</sup>

#### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาระดับความสำเร็จในการทำงานเป็นทีมของบุคลากรระดับท้องถิ่น 2) เพื่อศึกษาปัจจัยการทำงานเป็นทีมของบุคลากรระดับท้องถิ่น 3) เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงานเป็นทีมของบุคลากรระดับท้องถิ่น และ 4) เพื่อศึกษาแนวทางพัฒนาการทำงานเป็นทีมของบุคลากรระดับท้องถิ่นในเขตอำเภอโนนไทย จังหวัดนครราชสีมา การวิจัยในครั้งนี้ แบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน ตอนที่ 1 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ คือ บุคลากรระดับท้องถิ่นและประชาชนที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีมของบุคลากรระดับท้องถิ่นในเขตอำเภอโนนไทย จังหวัดนครราชสีมา จำนวน 300 คน โดยการใช้วิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi stage random sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน ตอนที่ 2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการสัมภาษณ์ บุคลากรระดับท้องถิ่นและประชาชนที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีมของบุคลากรระดับท้องถิ่นในเขตอำเภอโนนไทย จังหวัดนครราชสีมา จำนวน 35 คน ได้มาโดยการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์ โดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

#### ผลการวิจัยพบว่า

1. ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของบุคลากรระดับท้องถิ่นและประชาชนที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีมของบุคลากรระดับท้องถิ่น ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 60.33 มีอายุระหว่าง 40 – 49 ปี คิดเป็นร้อยละ 40.33 มีระดับการศึกษามัธยมศึกษา

<sup>1</sup> รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

<sup>2</sup> Master Degree of Bachelor of Public Administration, program in Business Administration. B.E.

หรือต่ำกว่า คิดเป็นร้อยละ 47.00 มีสถานภาพสมรส คิดเป็นร้อยละ 67.67 มีสถานภาพทางสังคมเป็นประชาชนที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นที่ของบุคลากรระดับท้องถิ่น คิดเป็นร้อยละ 76.67

2. ความสำเร็จในการทำงานเป็นที่มของบุคลากรระดับท้องถิ่น ในภาพรวมมีความสำเร็จอยู่ในระดับปานกลางทั้ง 12 ด้าน โดยด้านรูปแบบการทำงานที่หลากหลายมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ด้านความชัดเจนของวัตถุประสงค์ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

3. ปัจจัยการทำงานเป็นที่มของบุคลากรระดับท้องถิ่น ในภาพรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับปานกลาง ทั้ง 5 ด้าน โดยด้านสภาพแวดล้อมของทีมงาน มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ส่วนด้านกระบวนการทำงานของทีมมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

4. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงานเป็นที่มของบุคลากรระดับท้องถิ่นในเขตอำเภอโนนไทย จังหวัดนครราชสีมา ได้แก่ ด้านเป้าหมาย ด้านบทบาท และด้านสภาพแวดล้อมของทีมงาน ส่วนปัจจัยที่ไม่ส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงานเป็นที่มของบุคลากรระดับท้องถิ่น ได้แก่ ด้านกระบวนการทำงานของทีม และด้านความสัมพันธ์ระหว่างกัน

5. แนวทางพัฒนาการทำงานเป็นที่มของบุคลากรระดับท้องถิ่น มีดังนี้

5.1 ด้านเป้าหมาย 1) ควรสร้างความรู้สึกร่วมกันให้พนักงาน 2) มีการวางแผนการทำงานร่วมกัน และกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานที่ชัดเจน 3) สร้างสัมพันธภาพการทำงานร่วมกันของทุกฝ่าย มอบอำนาจในการตัดสินใจให้ผู้รับผิดชอบงาน

5.2 ด้านบทบาท 1) ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกำหนดผู้รับผิดชอบงานตามความสามารถของพนักงาน 2) กำหนดบทบาทความรับผิดชอบโดยการออกคำสั่งเป็นลายลักษณ์อักษร โดยไม่ซ้ำซ้อนกัน 3) ประชุมชี้แจงความรับผิดชอบให้พนักงานทุกคนได้รับทราบ และเปิดโอกาสให้มีการซักถามเพื่อทำความเข้าใจ

5.3 ด้านกระบวนการทำงานของทีม 1) มีการจัดประชุมเพื่อวางแผนการปฏิบัติงานขององค์กร 2) ผู้บริหารควรมีความยืดหยุ่น รับฟังความคิดเห็นของพนักงาน ใช้เสียงส่วนใหญ่ในการตัดสินใจ 3) มีการจัดประชุมเพื่อติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน

5.4 ด้านความสัมพันธ์ระหว่างกัน 1) ให้พนักงานร่วมกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจร่วมกัน ส่งเสริมให้บุคลากรท้องถิ่นทุกคนมีน้ำใจและมีความเอื้อเฟื้อต่อเพื่อนร่วมงาน 2) ส่งเสริมให้บุคลากรท้องถิ่นทุกคนมีการให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนการปฏิบัติงานซึ่งกันและกัน 3) ส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนสามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างมีความสุข

5.5 ด้านสภาพแวดล้อมของทีมงาน 1) ส่งเสริมให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน ให้เกียรติและเคารพความคิดเห็นของทุกคน 2) ส่งเสริมให้ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นพิจารณาความดีหรือการเลื่อนขั้นจากความ

รู้ความสามารถและมีกระบวนการที่ตรวจสอบได้ 3) ส่งเสริมให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น  
ให้ความร่วมมือกับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร

**คำสำคัญ :** การทำงานเป็นทีม

## Abstract

The objectives of this research are as follows: 1.) To study the successful teamwork of local personnel. 2.) To study the factors of teamwork. 3.) To study the factors affecting the success in team working of staff and local. 4.) To study the ways on how to improve or develop the teamwork of local personnel in Non Thai district in Nakhon Ratchasima Province.

This research was divided into two parts. Part one – Five level scale questionnaire, the group samples being used were three hundred local administrators and local residents who have been involved with a team of local personnel in Non Thai district, Nakhon Ratchasima Province by using multi-stage random sampling. The tools used in this research are a 5-level scale questionnaire. The statistics used in data analysis were percentage, mean, standard deviation and stepwise regression analysis. Part two - Interview. The group samples being used were thirty-five personnel and local residents who have been involved with a team of local personnel in Non Thai district, in Nakhon Ratchasima Province. This was obtained by purposive sampling. Tools used in the research were interviews using content analysis.

### The results of this research showed that

1.) The personal data of the local people and people who have been involved with a team of local personnel mostly are female which is 60.33 percent, Aged 40-49 years accounted for 40.33 percent, have secondary education or lower 47.00 percent, and were married. 67.67 percent, the social status of individuals who have been involved with the work of the local personnel is 76.67 percent.

2.) In general, the success of the local personnel teamwork in twelve sections is moderate, variety of working pattern got the highest average and the clarity of purpose has the lowest average.

3.) The factors of team working all over five sections were moderate, working environment got the highest percentage and working process was the lowest.

4.) The most influential factors of teamwork were target, working environment and performance while working process and relationship has no effect.

5.) Guidelines to improve teamwork are as follows:

5.1 Target 1.) Administrators should create a sense of pride for employees.

2.) There should be plan to work together and set a clear and specified performance targets. 3.) Build good relationship, collaboration of all parties; decisions should be made by the officer in charge.

5.2 Performance 1.) The local personnel should determine qualified person to be in charge in every department depending on the ability of the employees. 2.) Have a written statement determining specific responsibility not overlapping with another.

5.3 Teamwork process 1.) set up meeting to plan for work implementation of the organization. 2.) The administrators should be flexible, listen to employee feedback and take opinions of majority in making decision. 3.) Set up meeting to monitor and evaluate the performance.

5.4 Relationship 1.) Employees should share the vision and mission together, encourage local personnel to have kindness and courtesy towards colleagues. 2.) Encourage local personnel to help and support each other's work. 3.) Encourage all staff to work happily together.

5.5 Working environment 1.) Encourage all employees to participate in setting performance standards, honor and respect the opinions of everyone. 2.) Encourage local administrator to consider the achievements for promotion from knowledge and abilities which can be verified. 3.) Encourage local governments to cooperate with agencies inside and outside the organization.

**Keywords :** Teamwork

## บทนำ

การทำงานเป็นทีม เป็นการร่วมกันทำงานโดยที่สมาชิกทุกคนจะต้องมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการทำงานอย่างเดียวกัน ซึ่งสมาชิกของทีมงานสามารถติดต่อสื่อสารและมีการทำงานร่วมกันอย่างเต็มที่โดยอาศัยความร่วมมือ ทักษะ ประสพการณ์ ความรู้ และความสามารถของสมาชิกทีมงานทุกคน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีม ทำให้กิจกรรมต่างๆ สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ การปฏิบัติงานต่างๆ ขององค์กรในปัจจุบัน ต่างก็มุ่งเน้นและเสริมสร้างการทำงานเป็นทีม ไม่ว่าจะเป็นการทำงานในหน่วยงานภาคเอกชนหรือรัฐบาล เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน โดยสามารถบรรลุถึงวิสัยทัศน์ขององค์กรได้ ประกอบกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้นเป็นหน่วยงานราชการที่มีความใกล้ชิดกับประชาชนมากที่สุด มีภารกิจในการจัดบริการสาธารณะให้กับประชาชนในท้องถิ่น กล่าวได้ว่าภารกิจสำคัญขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น คือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือพัฒนาประสิทธิภาพที่มีอยู่ภายในตัวบุคคลให้สามารถใช้ประโยชน์ได้สูงสุด ทั้งการพัฒนาในระดับบุคคล หรือในระดับองค์กร (ศิริพร ประนมพนธ์, 2553 :14-18) นอกจากนี้ทีมงานจะมีความสำคัญต่อการเจริญเติบโต และความก้าวหน้าขององค์กรแล้วยังก่อให้เกิดประโยชน์ในด้านอื่นๆ ดังที่ สิทธิโชค วรรณสันติกุล (2550 : 22-41) ได้กล่าวว่า ผลการปฏิบัติงาน

ของทีมงานหรือกลุ่มจะมีประสิทธิผลดีกว่าการทำงานโดยบุคคลเพียงคนเดียว เมื่อเปรียบเทียบการตัดสินใจโดยทีมงานกับการตัดสินใจโดยบุคคลเพียงคนเดียว พบว่าการตัดสินใจโดยทีมงานจะมีประสิทธิภาพมากกว่า และสามารถแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงกว่า

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอโนนไทย จังหวัดนครราชสีมา มีจำนวน 12 แห่ง เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นซึ่งอยู่ใกล้ชิดกับประชาชน แบ่งเป็นเทศบาลตำบล จำนวน 3 แห่ง และองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน 9 แห่ง มีบทบาทหน้าที่คือ การให้บริการสาธารณประโยชน์แก่ประชาชนในเขตพื้นที่รับผิดชอบ ได้แก่ โครงสร้างพื้นฐาน ถนนไฟฟ้า ระบบประปา รวมถึงการดูแลทุกข์สุขของประชาชน ให้ประชาชนอยู่ดีกินดี ซึ่งการปฏิบัติงานของบุคลากรระดับท้องถิ่นอยู่ภายใต้คณะผู้บริหารที่มาจากการเลือกตั้ง คือ ข้าราชการการเมือง เรียกว่า นายองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและข้าราชการประจำโดยมีปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นผู้บังคับบัญชา ซึ่งจากอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบดังกล่าว องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ต้องมีการบริหารจัดการที่ดี มีการวางแผนการดำเนินงาน เพื่อให้ตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างรวดเร็ว เสมอภาค และมีประสิทธิภาพซึ่งปัจจัยสำคัญ ที่ทำให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถดำเนินการตามอำนาจหน้าที่และบรรลุผลสำเร็จที่ตั้งไว้ คือ ทีมงาน หรือการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งการที่องค์กร

ปกครองส่วนท้องถิ่นจะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นมีความจำเป็นต้องศึกษาปัจจัยหรือวิธีการทำงานที่ส่งผลต่อการพัฒนาการทำงานเป็นทีมขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นต่อไป (ชูวงศ์ ฉายะบุตร, 2550 : 31)

ดังนั้นในฐานะที่เป็นบุคลากรในสังกัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการจัดระบบบริการสาธารณะขั้นพื้นฐาน รวมทั้งการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมเพื่อประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่น ซึ่งในการปฏิบัติงานจำเป็นต้องอาศัยทีมงานหรือการทำงานเป็นทีม เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และอำนาจหน้าที่ขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่น จึงมีความสนใจที่จะศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของบุคลากรระดับท้องถิ่น ปัญหาและอุปสรรคในการทำงานเป็นทีมของบุคลากรระดับท้องถิ่น และแนวทางพัฒนาการทำงานเป็นทีมของบุคลากรระดับท้องถิ่น เขตอำเภอโนนไทย จังหวัดนครราชสีมา เพื่อที่จะได้นำข้อมูลไปพัฒนาการทำงานเป็นทีมขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นให้มีประสิทธิภาพต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับความสำเร็จในการทำงานเป็นทีมของบุคลากรระดับท้องถิ่นในเขตอำเภอโนนไทย จังหวัดนครราชสีมา
2. เพื่อศึกษาปัจจัยการทำงานเป็นทีมของบุคลากรระดับท้องถิ่น ในเขต

อำเภอโนนไทย จังหวัดนครราชสีมา

3. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงานเป็นทีมของบุคลากรระดับท้องถิ่นในเขตอำเภอโนนไทย จังหวัดนครราชสีมา

4. เพื่อศึกษาแนวทางพัฒนาการทำงานเป็นทีมของบุคลากรระดับท้องถิ่นในเขต อำเภอโนนไทย จังหวัดนครราชสีมา

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยมีวิธีการดำเนินการโดยมีองค์ประกอบและขั้นตอนดังต่อไปนี้

#### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร ประกอบด้วย บุคลากรระดับท้องถิ่นในเขตอำเภอโนนไทย จังหวัดนครราชสีมา ได้แก่ ผู้บริหารองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น พนักงานส่วนท้องถิ่น ลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้าง จำนวน 448 คน และประชาชนที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีมของบุคลากรระดับท้องถิ่น ในเขตอำเภอโนนไทย ได้แก่ ผู้ใหญ่บ้าน ผู้ช่วยผู้ใหญ่บ้าน และสมาชิกสภาท้องถิ่น จากชุมชน/หมู่บ้าน จำนวน 148 หมู่บ้าน ๗ ละ 5 คน จำนวน 740 คน รวมทั้งสิ้น 1,188 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรระดับท้องถิ่นและประชาชนที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีมของบุคลากรระดับท้องถิ่นขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอโนนไทย จังหวัดนครราชสีมา กำหนดวิธีการประมาณขนาดกลุ่มตัวอย่าง (Sample size) โดยใช้สูตรการคำนวณขนาดกลุ่ม

ตัวอย่างของ Taro Yamane (วิชิต อุ่ออัน. 2550 : 121) ซึ่งได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 300 คน การสุ่มตัวอย่างใช้วิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi stage random sampling) ให้ได้จำนวนครบถ้วนตามที่คำนวณได้ และกลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูล โดยการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) จำนวน 35 คน ประกอบด้วย นายกองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นหรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย ปลัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นหรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย หัวหน้าส่วนราชการเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน และประชาชนที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีมของบุคลากรระดับท้องถิ่น

## 2. ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

2.1 ตัวแปรอิสระ คือ ปัจจัยที่มีผลต่อการทำงานเป็นทีมของบุคลากรระดับท้องถิ่น ด้านเป้าหมาย ด้านบทบาท ด้านกระบวนการทำงานของทีม ด้านความสัมพันธ์ระหว่างกัน และด้านสภาพแวดล้อมของทีมงาน

2.2 ตัวแปรตาม คือ ความสำเร็จในการทำงานเป็นทีมของบุคลากรระดับท้องถิ่น 12 ด้าน ประกอบด้วย ด้านความชัดเจนของวัตถุประสงค์ ด้านบรรยากาศการทำงานที่ปราศจากพิธีรีตอง ด้านการมีส่วนร่วม ด้านการรับฟังซึ่งกันและกัน ด้านความไม่เห็นด้วยในทางบวก ด้านความเห็นพ้องกัน ด้านการสื่อสารที่เปิดเผยมุมมอง ด้านบทบาทและการมอบหมายงานที่ชัดเจน ด้านภาวะผู้นำร่วม ด้านความสัมพันธ์กับภายนอก ด้านรูปแบบการทำงานที่หลากหลาย และด้านการประเมินตนเอง

## 3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เครื่องมือที่ใช้คือ แบบสอบถาม ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ 1) ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม 2) ปัจจัยการทำงานเป็นทีมของบุคลากรระดับท้องถิ่น 5 ด้าน คือ ด้านเป้าหมาย ด้านบทบาท ด้านกระบวนการทำงานของทีม ด้านความสัมพันธ์ระหว่างกัน และด้านสภาพแวดล้อมของทีมงาน 3) ความสำเร็จในการทำงานเป็นทีมของบุคลากรระดับท้องถิ่น 12 ด้าน คือ ด้านความชัดเจนของวัตถุประสงค์ ด้านบรรยากาศการทำงานที่ปราศจากพิธีรีตอง ด้านการมีส่วนร่วม ด้านการรับฟังซึ่งกันและกัน ด้านความไม่เห็นด้วยในทางบวก ด้านความเห็นพ้องกัน ด้านการสื่อสารที่เปิดเผยมุมมอง ด้านบทบาทและการมอบหมายงานที่ชัดเจน ด้านภาวะผู้นำร่วม ด้านความสัมพันธ์กับภายนอก ด้านรูปแบบการทำงานที่หลากหลาย และด้านการประเมินตนเอง

ตอนที่ 2 เครื่องมือที่ใช้คือ แบบสัมภาษณ์ โดยการนำข้อมูลการตอบจากแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่างมาวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการทำงานเป็นทีมของบุคลากรระดับท้องถิ่น จากนั้นเลือกตัวแปรที่มีความสัมพันธ์สูง 3 ลำดับแรกของแต่ละด้านไปเป็นข้อคำถามในการสัมภาษณ์ จำนวน 5 ด้าน ได้ปัจจัยที่สำคัญทั้งหมด 15 ข้อ

3.2 การสร้างแบบสอบถามได้ดำเนินการ ดังนี้

3.2.1 ศึกษาค้นคว้า ตำรา วารสาร บทความ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จในการทำงานเป็นทีมและรายละเอียดวัตถุประสงค์ของการวิจัย เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม

3.2.2 ศึกษาการสร้างเครื่องมือสำหรับการวิจัย จากเอกสารและตำราเกี่ยวกับหลักการและวิธีสร้างแบบสอบถาม

3.2.3 กำหนดขอบข่ายของคำถามที่จะสร้างตามสาระสำคัญของกรอบแนวคิดความสำเร็จในการทำงานเป็นทีมของบุคลากรระดับท้องถิ่น ในเขตอำเภอโนนไทย จังหวัดนครราชสีมา จากนั้นสร้างฉบับร่าง

3.2.4 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจและให้ข้อเสนอแนะปรับปรุงและแก้ไข

3.2.5 นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาแล้วนำเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 4 ท่าน (รายชื่อในภาคผนวก) เพื่อตรวจสอบหาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา เลือกข้อคำถามที่ได้ค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.7-1.0

3.2.6 นำเครื่องมือไปทดลองใช้ (Try out) กับบุคลากรและประชาชนในเขตพื้นที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน

3.2.7 นำมาวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha coefficient) ตามวิธีการของ Cronbach ได้ค่าความเชื่อมั่น ทั้งฉบับเท่ากับ 0.9821

3.2.8 นำแบบสอบถามที่ผ่านการหาความเชื่อมั่นแล้วเสนอคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อปรับปรุงครั้งสุดท้ายก่อนนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

3.3 การสร้างแบบสัมภาษณ์ได้ดำเนินการ ดังนี้

3.3.1 นำข้อมูลการตอบจากแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่างมาวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงานเป็นทีมของบุคลากรระดับท้องถิ่น จากนั้นเลือกตัวแปรที่มีความสัมพันธ์สูง 3 ลำดับแรกของแต่ละด้านไปเป็นข้อคำถามในการสัมภาษณ์ จำนวน 5 ด้าน ได้ปัจจัยที่สำคัญทั้งหมด 15 ข้อ

3.3.2 สร้างแบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการทำงานเป็นทีมทั้ง 15 ข้อ ที่ได้จากข้อ 3.3.1 แล้วนำเสนอให้คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบเพื่อนำข้อเสนอแนะมาปรับปรุงแก้ไข

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

## ตอนที่ 1

1.1 ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม  
โดยการหาค่าความถี่ และค่าร้อยละ

1.2 การศึกษาระดับความสำเร็จใน  
การทำงานเป็นทีมของบุคลากรระดับท้องถิ่น  
ใน เขตอำเภอโนนไทย จังหวัดนครราชสีมา  
โดยการหาค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบน  
มาตรฐาน

1.3 การศึกษาปัจจัยศึกษาการ  
ทำงานเป็นทีมของบุคลากรระดับท้องถิ่น  
ในเขตอำเภอโนนไทย จังหวัดนครราชสีมา  
โดยการหาค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบน  
มาตรฐาน

1.4 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จใน  
การทำงานเป็นทีมของบุคลากรระดับท้องถิ่น  
ในเขตอำเภอโนนไทย จังหวัดนครราชสีมา  
โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ  
แบบขั้นตอน (Enter Multiple Regression  
Analysis)

**ตอนที่ 2** วิเคราะห์โดยใช้การ  
วิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ซึ่ง  
เป็นการวิเคราะห์ประเด็นตามวัตถุประสงค์  
ของการวิจัย ตามขั้นตอนดังนี้

2.1 จัดพิมพ์ข้อความที่ได้จาก  
การสัมภาษณ์ และค้นหาคำสำคัญในแต่ละ  
ประเด็น

2.2 จัดหมวดหมู่ของเนื้อหาตาม  
ประเด็นในแบบสัมภาษณ์

2.3 วัดความถี่ของการใช้คำและ  
ข้อความสำคัญที่มีความหมายเดียวกัน

2.4 จำแนกข้อสรุปแล้วนำเสนอ  
ข้อมูลเชิงบรรยายเป็นรายด้าน

## ผลการวิจัยพบว่า

1. ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของ  
บุคลากรระดับท้องถิ่นและประชาชนที่มีส่วน  
เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีมของบุคลากร  
ระดับท้องถิ่น ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิด  
เป็นร้อยละ 60.33 มีอายุระหว่าง 40 – 49  
ปี คิดเป็นร้อยละ 40.33 มีระดับการศึกษา  
มัธยมศึกษาหรือต่ำกว่า คิดเป็นร้อยละ  
47.00 มีสถานภาพสมรส คิดเป็นร้อยละ  
67.67 มีสถานภาพทางสังคมเป็นประชาชน  
ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นที่ของ  
บุคลากรระดับท้องถิ่น คิดเป็นร้อยละ 76.67

2. ความสำเร็จในการทำงานเป็น  
ทีมของบุคลากรระดับท้องถิ่น ในภาพรวม  
อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีความสำเร็จอยู่  
ในระดับปานกลางทั้ง 12 ด้าน โดยด้านรูป  
แบบการทำงานที่หลากหลาย มีค่าเฉลี่ยสูง  
ที่สุด ด้านความชัดเจนของวัตถุประสงค์ มี  
ค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

3. ปัจจัยการทำงานเป็นทีมของ  
บุคลากรระดับท้องถิ่น ในภาพรวมมีความ  
เหมาะสมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีความ  
เหมาะสมอยู่ในระดับปานกลางทั้ง 5 ด้าน  
โดยด้านสภาพแวดล้อมของทีมงาน มีค่า  
เฉลี่ยสูงที่สุด ส่วนด้านกระบวนการทำงาน  
ของทีมมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

4. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จใน  
การทำงานเป็นทีมของบุคลากรระดับท้องถิ่น  
ในเขตอำเภอโนนไทย จังหวัดนครราชสีมา  
จากการวิเคราะห์การถดถอยพหุแบบขั้น  
ตอน พบว่า ตัวแปรปัจจัย ด้านเป้าหมาย  
ด้านบทบาท และด้านสภาพแวดล้อมของ

ทีมงาน เป็นปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการทำงานเป็นทีมของบุคลากรระดับท้องถิ่น โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจ (R Square) เท่ากับ .798 และมีค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจที่ปรับแล้ว (Adjust R Square) เท่ากับ .636 แสดงว่าปัจจัยด้านเป้าหมาย ปัจจัยด้านบทบาท และปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมของทีมงาน สามารถทำนายความสำเร็จในการทำงานเป็นทีมของบุคลากรระดับท้องถิ่นในเขตอำเภอโนนไทย จังหวัดนครราชสีมา ได้ร้อยละ 79.80 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนตัวแปรปัจจัยที่ไม่ส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงานเป็นทีมของบุคลากรระดับท้องถิ่น ได้แก่ ด้านกระบวนการทำงานของทีมงาน และด้านความสัมพันธ์ระหว่างกัน

5. แนวทางพัฒนาการทำงานเป็นทีมของบุคลากรระดับท้องถิ่น มีดังนี้

5.1 ด้านเป้าหมาย 1) ควรสร้างความรู้สึกภาคภูมิใจให้พนักงาน 2) มีการวางแผนการทำงานร่วมกัน และกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานที่ชัดเจน 3) สร้างสัมพันธ์ภาพการทำงานร่วมกันของทุกฝ่าย มอบอำนาจการตัดสินใจให้ผู้รับผิดชอบงาน

5.2 ด้านบทบาท 1) ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกำหนดผู้รับผิดชอบงานตามความสามารถของพนักงาน 2) กำหนดบทบาทความรับผิดชอบโดยการออกคำสั่งเป็นลายลักษณ์อักษร โดยไม่ซ้ำซ้อนกัน 3) ประชุมชี้แจงความรับผิดชอบให้พนักงานทุกคนได้รับทราบ และเปิดโอกาสให้มีการซักถามเพื่อทำความเข้าใจ

5.3 ด้านกระบวนการทำงานของทีม 1) การจัดประชุมเพื่อวางแผนการปฏิบัติงานขององค์กร 2) ผู้บริหารควรมีความยืดหยุ่น รับฟังความคิดเห็นของพนักงาน โดยใช้เสียงส่วนใหญ่ในการตัดสินใจ 3) มีการจัดประชุมเพื่อติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน

5.4 ด้านความสัมพันธ์ระหว่างกัน 1) ให้พนักงานร่วมกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจร่วมกัน ส่งเสริมให้บุคลากรท้องถิ่นทุกคนมีน้ำใจและมีความเอื้อเฟื้อต่อเพื่อนร่วมงาน 2) ส่งเสริมให้บุคลากรท้องถิ่นทุกคนมีการให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนการปฏิบัติงานซึ่งกันและกัน 3) ส่งเสริมให้บุคลากร ทุกคนสามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างมีความสุข

5.5 ด้านสภาพแวดล้อมของทีมงาน 1) ส่งเสริมให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน ให้เกียรติและเคารพความคิดเห็นของทุกคน 2) ส่งเสริมให้ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นพิจารณาความดีหรือการเลื่อนขั้นจากความรู้ ความสามารถ 3) กำหนดแนวทางหรือแผนการสนับสนุนสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร

## อภิปรายผลการวิจัย

จากการศึกษาแนวทางพัฒนาการทำงานเป็นทีมของบุคลากรระดับท้องถิ่นในเขตอำเภอโนนไทย จังหวัดนครราชสีมา มีประเด็นที่ค้นพบและควรนำมาอภิปรายดังนี้

1. ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของบุคลากรระดับท้องถิ่นและประชาชนที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีมของบุคลากรระดับท้องถิ่นส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 60.33 มีอายุระหว่าง 40 – 49 ปี คิดเป็นร้อยละ 40.33 มีระดับการศึกษามัธยมศึกษาหรือต่ำกว่า คิดเป็นร้อยละ 47.00 มีสถานภาพสมรส คิดเป็นร้อยละ 67.67 มีสถานภาพทางสังคมเป็นประชาชนที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการทำงานของบุคลากรระดับท้องถิ่น คิดเป็นร้อยละ 76.67

2. ความสำเร็จในการทำงานเป็นทีมของบุคลากรระดับท้องถิ่น พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีความสำเร็จอยู่ในระดับปานกลางทั้ง 12 ด้าน โดยด้านรูปแบบการทำงานที่หลากหลายมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ด้านความชัดเจนของวัตถุประสงค์ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด สอดคล้องกับแนวความคิดของ Parker (2007) ที่ว่า ทีมงานที่มีประสิทธิภาพควรประกอบไปด้วยสมาชิกที่มีความสามารถหรือมีแนวคิดในการทำงานที่แตกต่างกันออกไป อย่างน้อย 4 รูปแบบ คือ สมาชิกที่ยึดการทำงานเป็นหลัก สมาชิกที่ยึดเป้าหมายเป็นหลัก สมาชิกที่เน้นกระบวนการเป็นหลัก และสมาชิกที่มุ่งวิธีการเป็นหลัก จุดเน้นที่มีความหลากหลายนี้จะช่วยเสริมสร้างความแข็งแกร่งของทีม นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ ธนิตรานันท์ พรณสวัสดิ์ (2554) ที่พบว่า ความสำเร็จในการทำงานเป็นทีมขององค์การบริหารส่วนตำบล ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงตามลำดับดังนี้ ด้านการมีส่วนร่วม ด้านรูปแบบการทำงานที่หลากหลาย

หลาย ด้านความสัมพันธ์กับภายนอก ด้านบรรยากาศการทำงานที่ปราศจากพิธีรีตอง ด้านภาวะผู้นำร่วม ด้านบทบาทและการมอบหมายงานที่ชัดเจน ด้านการรับฟังซึ่งกันและกัน ด้านความเห็นพ้องกัน ด้านการประเมินตนเอง ด้านความไม่เห็นด้วยในทางบวก และด้านการสื่อสารที่เปิดเผย

3. ปัจจัยการทำงานเป็นทีมของบุคลากรระดับท้องถิ่น พบว่า ในภาพรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีความเหมาะสมอยู่ในระดับปานกลางทั้ง 5 ด้าน ด้านสภาพแวดล้อมของทีมงานมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ส่วนด้านกระบวนการทำงานของทีม มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับ นิรันดร์ สุขุสร (2550) ที่พบว่า การทำงานเป็นทีมใน 6 ด้าน ได้แก่ ด้านการมีเป้าหมายร่วมกัน ด้านการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ด้านการสื่อสารระหว่างกลุ่ม ด้านการร่วมมือประสานกันในกลุ่ม ด้านการตัดสินใจร่วมกัน และด้านการมีผลประโยชน์ร่วมกัน ภาพรวมบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี มีการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับปานกลาง และสอดคล้องกับ พิมพ์ภักดิ์ ถ้วยอิม (2553) ที่พบว่า การทำงานเป็นทีมของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้านเรียงลำดับดังนี้ ด้านบทบาทของสมาชิก ด้านเป้าหมายของทีม ด้านความเป็นสมาชิก ด้านการสื่อสารในทีม และด้านการยอมรับกฎและบรรทัดฐานของทีม

4. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงานเป็นทีมของบุคลากรระดับท้องถิ่น

ในเขตอำเภอโนนไทย จังหวัดนครราชสีมา ได้แก่ ปัจจัยด้านเป้าหมาย ปัจจัยด้านบทบาท และปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมของทีมงาน ซึ่งสอดคล้องกับ พงศกร เพ็ชรรัตน์ (2553) ที่พบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงานเป็นทีม ได้แก่ เป้าหมาย สภาพแวดล้อมของทีมงาน บทบาท และโครงสร้างองค์กร โดยมีรายละเอียดดังนี้

4.1 เป้าหมาย เป็นปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการทำงานเป็นทีมของบุคลากรระดับท้องถิ่นในเขตอำเภอโนนไทย จังหวัดนครราชสีมา ในเชิงบวกเพราะทีมงานจะเป็นทีมงานได้เมื่อสมาชิกของทีมรับผิดชอบในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน โดยสมาชิกในทีมจะต้องมีการที่สมาชิกในทีมมีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมาย มีความเข้าใจเป้าหมายอย่างชัดเจน มีความเห็นพ้องต้องกันเป้าหมายที่ได้ร่วมกันตั้งขึ้นมา มีการสื่อสารให้แก่สมาชิกในทีมได้รับทราบเกี่ยวกับเป้าหมาย เข้าใจร่วมกันว่าเป้าหมายที่ได้ตั้งขึ้นมาั้นมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ และผู้นำทีมสร้างแรงจูงใจให้สมาชิกปฏิบัติงานให้เพื่อบรรลุเป้าหมายของทีมซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Richard Beckhard (อ้างใน สิทธิโชค วรานุสันติกุล. 2550 : 66) ที่กล่าวว่า ลักษณะของทีมงานที่ดีในการจัดการด้านเป้าหมาย คือ การที่สมาชิกในทีมมีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมาย มีความเข้าใจเป้าหมายอย่างชัดเจน มีความเห็นพ้องต้องกันเป้าหมายที่ได้ร่วมกันตั้งขึ้นมา มีการสื่อสารให้แก่สมาชิกในทีมได้รับทราบเกี่ยวกับเป้าหมาย เข้าใจร่วมกันว่าเป้าหมายที่ได้ตั้งขึ้นมาั้นมีความเป็นไปได้

ได้ในทางปฏิบัติ และผู้นำทีมสร้างแรงจูงใจให้สมาชิกปฏิบัติงานให้เพื่อบรรลุเป้าหมายของทีม

4.2 บทบาท เป็นปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการทำงานเป็นทีมของบุคลากรระดับท้องถิ่นในเขตอำเภอโนนไทย จังหวัดนครราชสีมา ในเชิงบวก เพราะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพนั้น หัวหน้าทีมจะต้องมีการกำหนดบทบาท ความรับผิดชอบให้กับสมาชิกในทีมที่ไม่ซ้ำซ้อนกัน มีความชัดเจนในทุกบทบาท สมาชิกในทีมเข้าใจบทบาทของตนเองได้รับและบทบาทของสมาชิกคนอื่น ๆ มีความสามารถและเต็มใจที่จะช่วยกันปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับโดยไม่มีการแข่งขันกัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Richard Beckhard (อ้างใน สิทธิโชค วรานุสันติกุล. 2550 : 66) ที่กล่าวว่า ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ต้องมีการกำหนดบทบาทความรับผิดชอบให้กับสมาชิกในทีมที่ไม่ซ้ำซ้อนกัน มีความชัดเจนในทุกบทบาท สมาชิกในทีมเข้าใจบทบาทของตนเองได้รับและบทบาทของสมาชิกคนอื่น ๆ มีความสามารถและเต็มใจที่จะช่วยกันปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับโดยไม่มีการแข่งขันกัน

4.3 สภาพแวดล้อมของทีมงาน เป็นปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการทำงานเป็นทีมของบุคลากรระดับท้องถิ่นในเขตอำเภอโนนไทย จังหวัดนครราชสีมา ในเชิงบวกเพราะว่าทีมงานทุกทีมต้องดำเนินการอยู่ภายใต้องค์กรและองค์กรเองก็เป็นส่วนหนึ่งของสิ่งแวดล้อมที่ควบคุม

องค์การเอาไว้ ดังนั้น องค์การคือสิ่ง  
แวดล้อมของทีมงานในขณะเดียวกันสิ่ง  
ที่อยู่นอกองค์การเองก็เป็นสิ่งแวดล้อม  
ของทีมงานไปด้วยเหมือนกัน อิทธิพล  
จากสิ่งแวดล้อมที่มากกระทบต่อทีมงาน  
โดยทั่วไปมักจะมาจากองค์การเอง เช่น  
เป้าหมายขององค์การ รายได้และค่า  
ตอบแทน งานที่ได้รับมอบหมาย มีการ  
จัดหาทรัพยากร วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องใช้  
ต่างๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน ระดับความ  
คาดหวังขององค์การที่ตั้งเป้าเอาไว้ต่อ  
ทีมงาน และการสนับสนุนในการทำงาน  
ซึ่งสอดคล้องกับ Richard Beckhard (อ้าง  
ใน สิทธิโชค วรรณุสันตติกุล. 2550: 66) ที่  
กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ  
นั้น องค์การต้องมีการกำหนดรายได้และค่า  
ตอบแทนเหมาะสมกับความสามารถและ  
ปริมาณงานที่ได้รับมอบหมาย มีการจัดหา  
ทรัพยากร วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องใช้ต่างๆ ที่  
มีคุณภาพไม่เป็นอันตราย ต่อการปฏิบัติ  
งาน สนับสนุนให้สมาชิกมีความก้าวหน้า  
ในการทำงาน ให้เกียรติและเคารพความคิด  
เห็นของสมาชิกเพื่อสร้างสรรค์การทำงาน  
ร่วมกัน มีระบบการให้รางวัลที่ตรวจสอบ  
ได้ สมาชิกให้ความร่วมมือกับองค์กร และ  
หน่วยงานอื่น เพื่อให้การทำงานบรรลุตาม  
วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

5. ปัจจัยที่ไม่มีผลต่อความสำเร็จใน  
การทำงานเป็นทีมของบุคลากรระดับท้องถิ่น  
ในเขตอำเภอโนนไทย จังหวัดนครราชสีมา

5.1 ปัจจัยด้านกระบวนการ  
ทำงานของทีม ไม่มีผลต่อความสำเร็จ  
ในการทำงานเป็นทีมของบุคลากรระดับ

ท้องถิ่น ถึงแม้ว่ากระบวนการในการทำงาน  
เป็นทีมจะเป็นกระบวนการในการทำงานเพื่อ  
บรรลุเป้าหมายร่วมกันของทีม ซึ่งขัดแย้งกับ  
แนวคิดของ Richard Beckhard (อ้างใน  
สิทธิโชค วรรณุสันตติกุล. 2550 : 66) ที่กล่าว  
ว่า ลักษณะของทีมงานที่ดีในการจัดการด้าน  
กระบวนการทำงานของทีม คือ การตัดสินใจ  
กระทำโดยเสียงส่วนใหญ่ในลักษณะเห็น  
พ้องต้องกัน มีการประชุมที่มีประสิทธิภาพ  
และมีการวางแผนการทำงาน เน้นการแก้  
ปัญหาแทนที่จะตำหนิผู้ที่รับผิดชอบงาน  
เมื่อมีปัญหา สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในที่  
ประชุม มีข้อมูลย้อนกลับให้แก่สมาชิกใน  
ทีมอย่างสม่ำเสมอ และสมาชิกทุกคนได้รับ  
ทราบข้อมูลข่าวสารความเคลื่อนไหวของ  
ทีมอย่างรวดเร็ว เปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วน  
เข้ามามีส่วนร่วมในการติดตามและตรวจ  
สอบการทำงานตามภารกิจที่ได้ดำเนินการ  
ประสานความร่วมมือในองค์กร เพื่อให้บรรลุ  
เป้าหมายในการปฏิบัติงานและการพัฒนา  
องค์กร รวมทั้งมีการจัดประชุมเพื่อติดตาม  
ประเมินผลการปฏิบัติงาน

5.2 ปัจจัยด้านความสัมพันธ์  
ระหว่างกัน ไม่มีผลต่อความสำเร็จในการ  
ทำงานเป็นทีมของบุคลากรระดับท้องถิ่น  
ถึงแม้บรรยากาศในการทำงานที่มีความรัก  
ความผูกพันกัน การมีความไว้วางใจกัน และ  
ให้การสนับสนุนซึ่งกันและกัน จะเป็นองค์  
ประกอบของการทำงานของทีมก็ตาม ซึ่ง  
ขัดแย้งกับแนวคิดของ Richard Beckhard  
(อ้างใน สิทธิโชค วรรณุสันตติกุล. 2550 :  
66) ที่กล่าวว่า ลักษณะของทีมงานที่ดีใน  
การจัดการด้านความสัมพันธ์ระหว่างกัน

คือ สมาชิกมีความเป็นเอกลักษณะ มีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน มีความเอื้อเฟื้อต่อกัน มีความจริงใจและปรารถนาดีต่อกันให้ ความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานร่วมกัน มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ในการทำงานในทีม และสมาชิกในทีมสามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างมีความสุข เมื่อมีการขัดแย้งก็จะมี การหาหนทางแก้ไข ร่วมกัน บรรยากาศในการทำงานมีความรักและความผูกพันกัน มีความไว้วางใจกัน และให้การสนับสนุนซึ่งกันและกัน

6. แนวทางพัฒนาการทำงานเป็นทีมของบุคลากรระดับท้องถิ่น

6.1 ด้านเป้าหมาย มีแนวทางพัฒนาการทำงานเป็นทีมของบุคลากรท้องถิ่น คือ 1) ควรสร้างความรู้สึกรักภาคภูมิใจให้พนักงาน 2) มีการประชุมวางแผนการทำงานร่วมกัน และกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานที่ชัดเจน 3) สร้างสัมพันธภาพการทำงานร่วมกันของทุกฝ่าย มอบอำนาจการตัดสินใจให้ผู้รับผิดชอบงาน ซึ่งสอดคล้องกับ กมลพรรณ พัฒนา (2552) ที่พบว่า แนวทางการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพมีดังนี้ 1) มีอุดมการณ์ร่วมกัน 2) มีวิธีการไปสู่เป้าหมายร่วมกัน 3) มีฐานความคิดและความรู้เกี่ยวกับการทำงานร่วมกัน 4) มีความรับผิดชอบร่วมกัน 5) มีการสื่อความหมายที่ดี 6) มีผู้นำที่เหมาะสม 7) มีมาตรฐานการทำงานร่วมกัน และสอดคล้องกับ วราภรณ์ ไ้ม้สนธิ์ (2553) ที่พบว่า แนวทางการพัฒนาการทำงานเป็นทีมต้อง มีการจัดประชุมรูปแบบต่าง ๆ เช่น ประชุมกลุ่มใหญ่ กลุ่มย่อย ประชุมเชิงปฏิบัติการ

เพื่อให้พนักงานผู้ปฏิบัติงานทุกคนทราบวัตถุประสงค์ร่วมกัน

6.2 ด้านบทบาท มีแนวทางพัฒนาการทำงานเป็นทีมของบุคลากรท้องถิ่น คือ 1) ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กำหนดผู้รับผิดชอบงานตามความสามารถของพนักงาน 2) กำหนดบทบาทความรับผิดชอบ โดยการออกคำสั่งเป็นลายลักษณ์อักษร โดยไม่ซ้ำซ้อนกัน 3) ประชุมชี้แจงความรับผิดชอบให้พนักงานทุกคนได้รับทราบ และเปิดโอกาสให้มีการซักถามเพื่อทำความเข้าใจ ซึ่งสอดคล้องกับ วราภรณ์ ไ้ม้สนธิ์ (2553) ที่พบว่า แนวทางการพัฒนาการทำงานเป็นทีมต้องมีการประชุมชี้แจงให้พนักงานผู้ปฏิบัติงานทุกคนทราบขอบเขตของบทบาทและหน้าที่ของแต่ละคน ให้เข้าใจและยอมรับความแตกต่างซึ่งกันและกัน

6.3 ด้านกระบวนการทำงานของทีมนั้น มีแนวทางพัฒนาการทำงานเป็นทีมของบุคลากรท้องถิ่นคือ 1) การจัดประชุมเพื่อวางแผนการปฏิบัติงานขององค์กร 2) ผู้บริหารควรมีความยืดหยุ่น รับฟังความคิดเห็นของพนักงาน ใช้เสียงส่วนใหญ่ในการตัดสินใจ 3) มีการจัดประชุมเพื่อติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับ ธนิตราพันธ์ พรรณสวัสดิ์ (2554) ที่พบว่า รูปแบบการทำงานเป็นทีมด้านการประชุมและร่วมประเมินผล ควรร่วมประชุมปรึกษาหารือร่วมกันเพื่อประเมินผลสัมฤทธิ์ของการทำงานภายหลังการปฏิบัติงานเสร็จสิ้น และการประชุมปรึกษาหารือร่วมกันเพื่อรายงานผลความก้าวหน้า ปัญหา และอุปสรรคของ

การทำงานที่ผ่านมามีทีมอย่างเป็นระยะ ๆ อย่างต่อเนื่อง

6.4 ด้านความสัมพันธ์ระหว่างกัน มีแนวทางพัฒนาการทำงานเป็นทีมของบุคลากรท้องถิ่น คือ 1) ให้พนักงานร่วมกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจร่วมกัน ส่งเสริมให้บุคลากรท้องถิ่นทุกคนมีน้ำใจและมีความเอื้อเฟื้อต่อเพื่อนร่วมงาน 2) ส่งเสริมให้บุคลากรท้องถิ่นทุกคนมีการให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนในการปฏิบัติงานซึ่งกันและกัน 3) ส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนสามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างมีความสุข ซึ่งสอดคล้องกับ วรรณ ไม้สนธิ์ (2553) ที่พบว่า แนวทางการพัฒนาการทำงานเป็นทีมต้องมีการจัดกิจกรรมนิเทศภายในหน่วยงาน เช่น การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน การสร้างขวัญและกำลังใจ เพื่อพัฒนาทักษะในการติดต่อสื่อสารระหว่างกัน มีการจัดสัมมนาเพื่อให้พนักงานผู้ปฏิบัติงานได้แสดงความคิดเห็น มีการอภิปรายถกเถียงในหลักการและเหตุผลของตน พร้อมทั้งใช้ข้อมูลประกอบการตัดสินใจ ซึ่งจะทำให้พนักงานผู้ปฏิบัติงานให้ความร่วมมือและเต็มใจทำงานร่วมกันเป็นอย่างดี และสอดคล้องกับ ปรียาภรณ์ ศรีเจริญ (2554) ที่พบว่า ผู้บริหารควรสนับสนุนให้มีการสร้างทีมงานให้เกิดขึ้น โดยมีการจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มงานของแต่ละส่วนให้มากขึ้นกว่าเดิมและส่งเสริมการพัฒนาทักษะและการเรียนรู้ในงานไปพร้อมกัน เพื่อเสริมสร้างความสามัคคี ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การยอมรับระหว่างกัน การใช้เหตุผล

มากกว่าการใช้อารมณ์และสามารถทำงานแทนซึ่งกันและกันได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

6.5 ด้านสภาพแวดล้อมของทีมงาน มีแนวทางพัฒนาการทำงานเป็นทีมของบุคลากรท้องถิ่นคือ 1) ส่งเสริมให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน ให้เกียรติและเคารพความคิดเห็นของทุกคน 2) ส่งเสริมให้ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นพิจารณาความดีหรือการเลื่อนขั้นจากความรู้ ความสามารถ 3) กำหนดแนวทาง หรือแผนการสนับสนุนสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ กมลพรรณ พัฒนา (2552) ที่พบว่า แนวทางการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพมีดังนี้ 1) มีอุดมการณ์ร่วมกัน 2) มีวิธีการไปสู่เป้าหมายร่วมกัน 3) มีฐานความคิดและความรู้เกี่ยวกับการทำงานร่วมกัน 4) มีความรับผิดชอบร่วมกัน 5) มีการสื่อความหมายที่ดี 6) มีผู้นำที่เหมาะสม

## ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษา เรื่อง จากการศึกษาแนวทางพัฒนาการทำงานเป็นทีมของบุคลากรระดับท้องถิ่น ในเขตอำเภอโนนไทย จังหวัดนครราชสีมา ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

### 1. ข้อเสนอแนะสำหรับการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของบุคลากรระดับท้องถิ่นในเขตอำเภอโนนไทย จังหวัดนครราชสีมา

1.1 การพัฒนาการทำงานเป็นทีมของบุคลากรระดับท้องถิ่น ในด้านเป้าหมาย ในการปฏิบัติงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ควรดำเนินการ ดังนี้

- สร้างความภาคภูมิใจให้เกิดขึ้นในความรู้สึกรักของพนักงาน
- สร้างขวัญและกำลังใจให้กับพนักงานทุกคน
- เปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมทุกคนมีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมาย
- มีการชี้แจงให้บุคลากรมีความเข้าใจเป้าหมายอย่างชัดเจน
- มีความเห็นพ้องต้องกันในเป้าหมายที่ได้ร่วมกันตั้งขึ้นมา รวมถึงสื่อสารให้สมาชิกในทีมได้รับทราบเกี่ยวกับเป้าหมายและสร้างความเข้าใจร่วมกันว่าเป้าหมายที่ได้ตั้งขึ้นมาว่ามีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ และต้องสร้างแรงจูงใจให้สมาชิกปฏิบัติงานให้เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร

1.2 การพัฒนาการทำงานเป็นทีมของบุคลากรระดับท้องถิ่น ในด้านบทบาท องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรมี

การดำเนินการ ดังนี้

- มีการมอบหมายงานตามความรู้ความสามารถของพนักงาน
- กำหนดจำนวนผู้รับผิดชอบในแต่ละงานให้เหมาะสมกับปริมาณงาน
- จัดประชุมชี้แจงความรับผิดชอบให้พนักงานทุกคนได้รับทราบ และเปิดโอกาสให้ซักถามเพื่อทำความเข้าใจ พร้อมทั้งออกคำสั่งเป็นลายลักษณ์อักษรแจ้งให้ทุกคนได้ทราบ

- ชี้แจงให้สมาชิกในทีมเข้าใจบทบาทที่ตนเองได้รับและบทบาทของสมาชิกคนอื่น ส่งเสริมให้สมาชิกในทีมแสดงความสามารถอย่างเต็มศักยภาพและเต็มใจที่จะช่วยกันปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับโดยไม่มีการแข่งขันกัน

1.3 การพัฒนาการทำงานเป็นทีมของบุคลากรระดับท้องถิ่น ในด้านสภาพแวดล้อมของทีมงาน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรดำเนินการ ดังนี้

- ผู้บริหารหรือหัวหน้าทีมควรให้เกียรติและเคารพความคิดเห็นของทุกคน เพื่อสร้างสรรค์การทำงานเป็นทีมร่วมกัน และอำนวยความสะดวกให้กับการพัฒนาการทำงานเป็นทีม โดยจัดรูปแบบโครงสร้างการประสานงานที่ดี
- ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องพิจารณาความดีหรือการเลื่อนขั้นจากความรู้ความสามารถ และมีกระบวนการที่ตรวจสอบได้
- สนับสนุนการสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร

- มีการติดตามประเมินความสำเร็จของความร่วมมือระหว่างองค์กรกับหน่วยงานภายนอก และนำข้อมูลการติดตามมาปรับปรุงแนวทางความร่วมมือและกำหนดแนวทางและนโยบายด้านการสร้างเครือข่าย

## 2. ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษาวิจัยโดยนำผลที่ได้จากการศึกษาแนวการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของบุคลากรระดับท้องถิ่นครั้งนี้ไปทำการวิจัยขยายต่อ โดยการศึกษาถึงแนวทางการสร้างความรักและความภาคภูมิใจในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ว่าทำอย่างไรพนักงานทุกคนจึงจะเกิดความรักและความภาคภูมิใจในองค์กรของตนเอง

2.2 ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบการทำงานเป็นทีมระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทั่วไป และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับรางวัลการบริหารจัดการที่ดี เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความหลากหลาย และนำข้อมูลที่ได้มาพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

2.3 ควรมีการศึกษาวิจัยการมีส่วนร่วมของพนักงานในกระบวนการทำงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วมของพนักงานทุกคน อีกทั้งเพื่อเป็นการส่งเสริมให้พนักงานกล้าแสดงความคิดสร้างสรรค์และสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ขึ้นมาเพื่อประโยชน์ในการพัฒนาท้องถิ่นให้มีความเจริญก้าวหน้าต่อไป

2.4 จากผลการศึกษาระดับความสำเร็จในการทำงานเป็นทีมที่พบว่าด้านความชัดเจนของวัตถุประสงค์ซึ่งถือว่าเป็นด้านที่สำคัญ แต่เป็นด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุด องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จึงควรมีการศึกษาศึกษาวิจัยเกี่ยวกับแนวทางและกระบวนการกำหนดวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานขององค์กรให้มีความชัดเจน เพื่อเป็นการส่งเสริมให้บุคลากรท้องถิ่นได้มีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ และสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้

2.5 จากผลการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมที่พบว่า ปัจจัยด้านเป้าหมายมีค่า Beta สูงสุด แสดงว่า เป็นเป้าหมายเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงานเป็นทีมของบุคลากรระดับท้องถิ่นมากที่สุด จึงควรมีการศึกษาวิจัยเพิ่มเติมเกี่ยวกับวิธีการกำหนดเป้าหมายขององค์กรว่ามีวิธีปฏิบัติอย่างไรที่ส่งเสริมให้บุคลากรท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย มีความเข้าใจเป้าหมายที่กำหนดขึ้น ตลอดจนสามารถนำเป้าหมายนั้นไปเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้มีความเจริญก้าวหน้าต่อไป

## บรรณานุกรม

- กมลพรรณ พัฒนา. (2552). แนวทางการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพขององค์การบริหารส่วนจังหวัดระนอง. วิทยานิพนธ์ รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ชูวงศ์ ฉายะบุตร. (2550). การปกครองท้องถิ่นไทย. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : พิมพ์ศรีพรินต์ติ้ง เซ็นเตอร์.
- ชนิตรานันท์ พรณสวัสดิ์. (2554). การทำงานเป็นทีมขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอสิรินธร จังหวัดอุบลราชธานี. การศึกษาค้นคว้าอิสระ การบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยอุบลราชธานี.
- นิรันดร์ สุขสร. (2550). การศึกษาระดับการทำงานเป็นทีมของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี. รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระ รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ปรียาภรณ์ ศรีเจริญ. (2554). การสร้างทีมงานขององค์การบริหารส่วนตำบลโคกโพธิ์ อำเภอโคกโพธิ์ จังหวัดปัตตานี. รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระ รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- พงศกร เพ็ชรรัตน์. (2553). การบริหารงานเป็นทีมขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอบางพลี จังหวัดสมุทรปราการ. รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระ รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- พิมพ์ภัส ถ้วยอ้อม. (2553). การทำงานเป็นทีมของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอตากลิ จังหวัดนครสวรรค์. วิทยานิพนธ์ บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.
- วรภรณ์ ไม้สนธิ์. (2553). การพัฒนาการทำงานเป็นทีมของพนักงานผู้ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนตำบลพบพระ อำเภอพบพระ จังหวัดตาก. รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระ รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- วิจิต อยู่อัน. (2550). การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS. กรุงเทพฯ : พรินท์แอนด์มี.
- ศิริพร ประนมพนธ์. (2553). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : โอเอพรินต์ติ้ง.
- สิทธิโชค วรานุสันติกุล. (2550). การจัดการพฤติกรรมมนุษย์. นครปฐม: มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์.
- Parker, G.M. (2007). **Teampayers and Team work: The New Competitive Business Strategy.** San Francisco, Calif: Jossey-Bass.