

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ 2 ประการคือ คือ (1) เพื่อศึกษาผลการส่งเสริมการทำงานร่วมกันด้วยวิธีการสั่งการ การแนะนำ และการให้อิสระ ในการพัฒนาการทำงานร่วมกันของบุคลากร และ (2) เพื่อเปรียบเทียบผลการใช้การส่งเสริมการทำงานร่วมกันด้วยวิธี การสั่งการ การแนะนำ และการให้อิสระ ในการพัฒนาการทำงานร่วมกันของบุคลากร ทั้งโดยรวม และจำแนกตามการร่วมคิด การร่วมมือ การร่วมใจ และการร่วมพัฒนา โดยมีสมมติฐานของการวิจัย 2 ข้อ ได้แก่ (1) หลังการพัฒนาการทำงานร่วมกัน โดยการส่งเสริมการทำงานร่วมกันด้วยวิธีการสั่งการ การแนะนำ และการให้อิสระ การทำงานร่วมกันของบุคลากรมีความแตกต่างกันทั้งโดยรวม และจำแนกตามการร่วมคิด การร่วมมือ การร่วมใจ และการร่วมพัฒนา และ (2) หลังการพัฒนาการทำงานร่วมกัน โดยการส่งเสริมการทำงานร่วมกันด้วยวิธีการสั่งการ การแนะนำ และการให้อิสระ บุคลากรมีการทำงานร่วมกันดีขึ้นทั้งโดยรวม และจำแนกตาม การร่วมคิด การร่วมมือ การร่วมใจ และการร่วมพัฒนา โดยมีตัวแปรอิสระในการวิจัยคือ รูปแบบการส่งเสริมการทำงาน 3 วิธี ได้แก่ วิธีที่ 1 การส่งเสริมการทำงานร่วมกันด้วยวิธีการสั่งการ วิธีที่ 2 การส่งเสริมการทำงานร่วมกันด้วยวิธีการแนะนำ และวิธีที่ 3 การส่งเสริมการทำงานร่วมกันด้วยวิธีการให้อิสระ ตัวแปรตามคือ การทำงานร่วมกัน แยกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ ด้านที่ 1 การร่วมคิด ด้านที่ 2 การร่วมมือ ด้านที่ 3 การร่วมใจ และด้านที่ 4 การร่วมพัฒนา

กลุ่มประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ กลุ่มบุคลากรครูโรงเรียนเยาวลักษณ์วิทยาทางจังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งทำหน้าที่สอนหรือสนับสนุนการสอน ในระดับชั้นอนุบาลและระดับประถมศึกษา ประจำภาคเรียนที่ 2 ปีการศึกษา 2548 ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 17 คน แบ่งกลุ่มประชากรตามรูปแบบการปฏิบัติงานจริงออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่กลุ่มที่ 1 ช่วงชั้นอนุบาล (มีสมาชิก 5 คน) กลุ่มที่ 2 ช่วงชั้นที่ 1 (มีสมาชิก 6 คน) และกลุ่มที่ 3 ช่วงชั้นที่ 2 (มีสมาชิก 6 คน) ให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงานจริงตามลักษณะของการวิจัยเชิงปฏิบัติการ จากนั้นผู้วิจัยได้ทำการสุ่มรูปแบบการส่งเสริมการทำงานร่วมกันสำหรับแต่ละกลุ่มด้วยวิธีการจับฉลาก ได้ผลดังนี้

กลุ่มที่ 1 ได้รูปแบบการส่งเสริมการทำงานร่วมกันด้วยวิธีการสั่งการ

กลุ่มที่ 2 ได้รูปแบบการส่งเสริมการทำงานร่วมกันด้วยวิธีการแนะนำ

กลุ่มที่ 3 ได้รูปแบบการส่งเสริมการทำงานร่วมกันด้วยวิธีการให้อิสระ

สำหรับเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยมี 3 ชุด คือ (1) แบบประเมินการทำงานร่วมกัน สร้างโดย อัจฉรา สืบสงัด (2540) ลักษณะแบบประเมินเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 60 ข้อ โดยผู้วิจัยได้ทำการหาคุณภาพความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาซ้ำอีกครั้ง โดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิ 6 ท่านเป็นผู้พิจารณาตรวจสอบ (2) แผนการจัดปฏิบัติการเพื่อพัฒนาการทำงานร่วมกัน ที่ได้รับการพิจารณาเห็นชอบจากผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน และ (3) แบบบันทึกการสนทนากลุ่มเพื่อสรุปและอภิปรายผลการดำเนินการพัฒนาการทำงานร่วมกัน

ทั้งนี้ในขั้นตอนการวางแผนปฏิบัติการวิจัย ผู้วิจัยได้ทำการสำรวจปัญหาและความต้องการของกลุ่มประชากร จัดประชุมกลุ่มประชากรเพื่อวางแผนและวางกำหนดปฏิบัติการ ในขั้นตอนการปฏิบัติการวิจัย ผู้วิจัยได้ทำการประเมินการทำงานร่วมกันของกลุ่มประชากรก่อนเริ่มปฏิบัติการ ต่อมาในระยะปฏิบัติการ ผู้วิจัยได้ดำเนินการจัดปฏิบัติการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาเพื่อพัฒนาการทำงานร่วมกันของแต่ละช่วงชั้นร่วมกับผู้เชี่ยวชาญ เป็นเวลา 6 ครั้ง ใช้ระยะเวลาประมาณ 3 เดือน จากนั้นผู้วิจัยจึงดำเนินการประเมินการทำงานร่วมกันของกลุ่มประชากรหลังจากเสร็จสิ้นปฏิบัติการ แล้วนำผลงานที่ได้ไปให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ และในขั้นตอนการประเมินผลปฏิบัติการ ผู้วิจัยได้ดำเนินการสนทนากลุ่มเพื่อสรุปและอภิปรายผลของปฏิบัติการ ทั้งนี้ข้อมูลที่ได้จากแบบประเมินการทำงานร่วมกันก่อนและหลังปฏิบัติการ ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์โดยใช้การหาค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ส่วนข้อมูลจากการสังเกต และข้อมูลจากแบบบันทึกการสนทนากลุ่มเพื่อสรุปและอภิปรายผลการดำเนินการพัฒนาการทำงานร่วมกัน ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์โดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา และสรุปความ

สรุปผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาการพัฒนาการทำงานร่วมกันโดยใช้รูปแบบการส่งเสริมการทำงาน

ร่วมกันด้วยวิธี การสั่งการ การแนะนำ และการให้อิสระ

1.1) หากพิจารณาบุคลากรทั้ง 17 คน หลังจากใช้การส่งเสริมการทำงานร่วมกันด้วยวิธีการสั่งการ การแนะนำ และการให้อิสระแล้วมีการทำงานร่วมกันดีขึ้น และเมื่อพิจารณาจำแนกด้านการร่วมคิด การร่วมมือ การร่วมใจ และการร่วมพัฒนา ก็พบว่าในภาพรวมบุคลากรทั้งหมดมีการทำงานทั้ง 4 ด้านมีพัฒนาการดีขึ้นเช่นกัน

1.2) หากพิจารณาบุคลากรกลุ่มที่ 1 ทั้ง 5 คน ที่ได้รับการส่งเสริมการทำงานร่วมกันด้วยวิธีการสั่งการ มีการทำงานในภาพรวมลดลง และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการร่วมคิดมีพัฒนาการดีขึ้น การร่วมใจเท่าเดิม ส่วนการร่วมมือและการร่วมพัฒนามีพัฒนาการลดลงตามลำดับ

1.3) หากพิจารณาบุคลากรกลุ่มที่ 2 ทั้ง 6 คน ที่ได้รับการส่งเสริมการทำงานร่วมกัน ด้วยวิธีการแนะนำ มีการทำงานในภาพรวมดีขึ้น และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า การร่วมคิดมี พัฒนาการดีขึ้นสูงสุด รองลงมาคือการร่วมใจ การร่วมพัฒนา และการร่วมมือ ตามลำดับ

1.4) หากพิจารณาบุคลากรกลุ่มที่ 3 ทั้ง 6 คน ที่ได้รับการส่งเสริมการทำงานร่วมกัน ด้วยวิธีการให้อิสระ มีการทำงานในภาพรวมดีขึ้น และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า การร่วมคิดมี พัฒนาการดีขึ้นสูงสุด รองลงมาคือการร่วมมือ การร่วมใจ และการร่วมพัฒนา ตามลำดับ

2. ผลการเปรียบเทียบการพัฒนาการทำงานร่วมกันโดยใช้รูปแบบการส่งเสริมการทำงาน ร่วมกันด้วยวิธี การสั่งการ การแนะนำ และการให้อิสระ

หลังจากใช้การส่งเสริมการทำงานร่วมกันด้วยวิธีต่างๆ ปรากฏว่า ในภาพรวมผลการ พัฒนาการทำงานร่วมกันของกลุ่มบุคลากรที่ได้รับวิธีการแนะนำมีพัฒนาการดีขึ้นสูงสุด รองลงมาคือ กลุ่มบุคลากรที่ได้รับวิธีการให้อิสระ ส่วนกลุ่มบุคลากรที่ได้รับวิธีการสั่งการมีพัฒนาการการทำงาน ร่วมกันลดลง

เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ในด้านการร่วมคิด กลุ่มบุคลากรที่ได้รับวิธีแนะนำมี พัฒนาการดีขึ้นสูงสุด รองลงมาคือ กลุ่มบุคลากรที่ได้รับวิธีการให้อิสระ และกลุ่มบุคลากรที่ได้รับ วิธีการสั่งการเป็นลำดับสุดท้าย ในด้านการร่วมมือ กลุ่มบุคลากรที่ได้รับวิธีแนะนำมีพัฒนาการดีขึ้น สูงสุด รองลงมาคือกลุ่มบุคลากรที่ได้รับวิธีการให้อิสระ ส่วนกลุ่มบุคลากรที่ได้รับวิธีการสั่งการมี พัฒนาการลดลง ในด้านการร่วมใจ กลุ่มบุคลากรที่ได้รับวิธีแนะนำมีพัฒนาการดีขึ้นสูงสุด รองลงมา คือ กลุ่มบุคลากรที่ได้รับวิธีการให้อิสระ ส่วนกลุ่มบุคลากรที่ได้รับวิธีการสั่งการไม่เกิดพัฒนาการ ในด้านการร่วมพัฒนา กลุ่มบุคลากรที่ได้รับวิธีแนะนำมีพัฒนาการดีขึ้นสูงสุด รองลงมาคือ กลุ่ม บุคลากรที่ได้รับวิธีการให้อิสระ ส่วนกลุ่มบุคลากรที่ได้รับวิธีการสั่งการมีพัฒนาการลดลง

อภิปรายผล

1. การทำงานร่วมกันของกลุ่มประชากรทั้งหมด หลังจากเข้าร่วมปฏิบัติการวิจัยแล้วการ ทำงานร่วมกันทุกด้านดีขึ้นทั้งโดยรวมและโดยจำแนกตามการร่วมคิด การร่วมมือ การร่วมใจ และ การร่วมพัฒนา สามารถอธิบายได้ว่า การพัฒนาบุคลากรครั้งนี้ นอกจากเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และทักษะแล้ว ยังก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของสมาชิกให้พร้อมที่จะอยู่ร่วมกับบุคคลอื่น และพร้อมจะปฏิบัติหน้าที่ของตนได้เป็นอย่างดี (ประชุม รอดประเสริฐ, 2532 : 59) โดยภารกิจที่ มอบหมายให้ทำงานร่วมกันนั้น มีความซับซ้อนเกินกว่าที่คนๆ เดียวจะทำให้สำเร็จได้ ภายใต้ ข้อจำกัดของเวลา (Mealy, 1984 : 5) และจำเป็นต้องผสมผสานความรู้ ประสบการณ์ และ

ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเพื่อจัดการกับงานที่ได้รับมอบหมาย (สุจิตต์ ปุคะละนันท์, 2541 : 15) โดยเมื่อทำการสนทนากลุ่ม ทุกกลุ่มล้วนให้ความเห็นว่าได้ประสบการณ์ในการทำงานร่วมกันเพราะลักษณะงานบังคับให้ต้องปรับตัวเข้าหากัน เหล่านี้สะท้อนให้เห็นว่าภารกิจ หรือลักษณะงานมีผลต่อการทำงานร่วมกัน ซึ่งตรงกับผลการศึกษาของ สุจิตต์ ปุคะละนันท์ (2541) และ อาภาวดี บุญสาวท (2541) ที่พบว่าปัจจัยที่มีผลต่อการทำงานร่วมกันเป็นทีม คือ ปัจจัยการกำหนดภารกิจและกลยุทธ์ เป็นลำดับต้น และก็มีงานวิจัยของ พรหมณี พุ่มอิม (2547) ที่พบว่าปัญหาการต่างคนต่างคิดต่างคนต่างทำ เป็นอุปสรรคสำคัญของการทำงานร่วมกัน ซึ่งอาจเป็นไปได้ว่าเกิดจากภารกิจที่ได้รับมอบหมายนั้นสามารถทำได้เพียงลำพัง เหล่านี้ล้วนยืนยันได้ว่าภารกิจและลักษณะงานมีผลต่อการพัฒนาการทำงานร่วมกัน

2. ในการวิจัยครั้งนี้ได้ใช้รูปแบบของการวิจัยเชิงปฏิบัติการ เริ่มจากการคัดเลือกปัญหา โดยการสำรวจความต้องการ และขอความเห็นจากที่ประชุมเพื่อกำหนดหัวข้อปฏิบัติการ ทำให้กลุ่มประชากรเกิดความตระหนักในปัญหา และอยากเข้ามามีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา (เกียรติสุดา ศรีสุข , 2548 : 16) อีกทั้งยังเป็นการช่วยให้ผู้วิจัยได้เข้าใจปัญหาอย่างชัดเจน ด้วยข้อมูลที่เพียงพอ ก่อนเริ่มวางแผนปฏิบัติการ (ส่องพรหม ตรียมงคลกุล, 2544 : 31-32) และในขั้นตอนการวางแผนปฏิบัติการ สมาชิกแต่ละกลุ่มได้เข้าร่วมสนทนากลุ่มโดยให้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น สะท้อนภาพของปัญหาในระดับกลุ่มของตน ตลอดจนร่วมกันเสนอและกำหนดแนวทางของปฏิบัติการร่วมกัน เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องได้วิพากษ์ถึงการปฏิบัติงานและผลที่เกิดขึ้น (สุวิมล ว่องวานิช, 2547 : 21) ทำให้สมาชิกมีส่วนร่วมอย่างเต็มใจ และเกิดความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของงานโดยไม่มีความรู้สึกว่าถูกบังคับ (ภัทรา นิคมานนท์, 2544 : 23-24 ; ส่องพรหม ตรียมงคลกุล, 2544 : 31-32) จึงได้รับความร่วมมือในการแก้ไขปัญหาและไม่มีผู้ใดขาดการเข้าร่วมปฏิบัติการเลย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ เกียรติสุดา ศรีสุข (2548) ที่ให้กลุ่มเป้าหมายได้มีส่วนร่วมในการวิพากษ์และวางแผนร่วมกันจนสามารถแก้ปัญหาและพัฒนาในสิ่งที่ต้องการได้ และพบว่าผลงานที่ได้มีคุณภาพในระดับดีถึงดีมากอีกด้วย จะเห็นได้ว่าในขั้นตอนของการปฏิบัติการทั้ง 6 ครั้ง พบว่าในแต่ละครั้งประชากรมีความรู้ความเข้าใจในการจัดทำหลักสูตรมากขึ้น และผู้วิจัยต้องทำการปรับแผนเพื่อให้สมาชิกเกิดการปรับตัวในการทำงานร่วมกันมากขึ้น ซึ่งตรงกับหลักการของการวิจัยเชิงปฏิบัติการที่ต้องมีขั้นตอนของการนำแผนงานไปปฏิบัติ สังเกตผลของปฏิบัติการ แล้วนำผลที่ได้ไปวางแผนปฏิบัติการต่อไป (บัญชา แสันทวี, 2544 : 5-8) และเมื่อประเมินผลปฏิบัติการพบว่าทุกกลุ่มได้รับประสบการณ์จากการทำงานร่วมกัน ก่อให้เกิดการยอมรับ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และเข้าใจกันยิ่งขึ้น อันจะนำไปสู่ความร่วมมือร่วมใจ (เสนาะ ดิยาวี, 2544 : 246-248; วิทยา ดำนธำรงกุล, 2546 : 328-329) ให้เกิดความทุ่มเทอย่างเต็มที่ในบรรยากาศของการพึ่งพา จนเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของงานและภาคภูมิใจในผล

ของงาน (วิชัย โสสุวรรณจินดา, 2536 : 51-52) จะเห็นว่าการใช้กระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการ เป็นการพัฒนากระบวนการที่ปฏิบัติอยู่ให้มีประสิทธิภาพสูงสุดอย่างมีระเบียบแบบแผน (เกียรติสุดา ศรีสุข, 2548 : 14) จึงสามารถแก้ปัญหาและพัฒนาลักษณะที่พึงประสงค์ได้ (ผ่องพรรณ ตรียมงคลกุล, 2544 : 28 ; สุวิมล ว่องวานิช, 2547 : 21) เช่น งานวิจัยของ อัจฉรา สืบสังข์ (2540) กฤษณา พึ่งธรรม (2544) ฤตินันท์ สมุทรทัย (2546) ดวงตา ฤกษ์ม่วง (2547) และเกียรติสุดา ศรีสุข (2548) ประกอบกับข้อเสนอแนะในงานวิจัยของ เปรมวดี ฤทธเดช (2540) ที่ทำการพัฒนาชุดฝึกอบรมเชิงประสบการณ์ เพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีมสำหรับนักศึกษาพยาบาล และได้เสนอแนะให้มีการศึกษาเปรียบเทียบผลการพัฒนาในกรณีที่มีการจัดฝึกอบรมไม่ติดต่อกัน จึงควรใช้ลักษณะของกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการที่จะทำให้เกิดพัฒนาการได้อย่างต่อเนื่องในทุกวงจร เหล่านี้ล้วนยืนยันได้ว่ากระบวนการมีผลต่อการพัฒนาการทำงานร่วมกัน โดยเฉพาะกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการ

3. นอกจากปัจจัยด้านการกิจและปัจจัยด้านกระบวนการจะมีผลต่อการทำงานร่วมกันแล้ว การวิจัยครั้งนี้ยังยืนยันได้ว่าปัจจัยด้านผู้นำมีผลต่อการทำงานร่วมกัน ดังจะเห็นจากการที่ผลการพัฒนาการทำงานร่วมกันในภารกิจเดียวกันภายใต้กระบวนการเดียวกัน แต่มีความแตกต่างกันในลักษณะของการส่งเสริม หรือลักษณะของผู้นำ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุจิตต์ ปุคะละนันท์ (2541) และ อภาวดี บุญสาวท (2541) ที่พบว่าปัจจัยที่มีผลต่อการทำงานร่วมกันเป็นทีม คือ ปัจจัยลักษณะผู้นำ เป็นลำดับแรกและลำดับรอง โดยขอบเขตและวิธีการที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ยังตรงกับข้อเสนอแนะของ สงวน ช่างฉัตร (2542) ที่ผลวิจัยระบุว่าการพัฒนาทีมงานที่กำหนดให้ภาวะผู้นำเป็นศูนย์กลางในการพัฒนาทีมงาน ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจขนาดย่อมมากที่สุด จึงควรทำการวิจัยในสถานประกอบการจริงและควรเปรียบเทียบกับรูปแบบการพัฒนาทีมงานโดยเทคนิควิธีอื่นๆ ด้วย ซึ่งผลที่ได้จากการวิจัยในครั้งนี้ยังมีความสอดคล้องกับการศึกษาของ สุกานดา ตปนิยางกูร (2538) ที่ผลการสำรวจพบว่า ลักษณะของภาวะผู้นำที่สามารถสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพในโรงเรียนได้มากที่สุดได้แก่ ผู้นำในฐานะผู้พัฒนา ส่วนรองลงมาได้แก่ ผู้นำในฐานะผู้แก้ไขปัญหา ผู้นำผสมผสาน ผู้นำในฐานะผู้อำนวยความสะดวก และผู้นำในฐานะผู้มอบหมายตามลำดับ เหล่านี้ล้วนยืนยันได้ว่ารูปแบบภาวะผู้นำมีผลต่อการพัฒนาการทำงานร่วมกัน

4. การทำงานร่วมกันของกลุ่มที่ได้รับการส่งเสริมการทำงานร่วมกัน ซึ่งประกอบไปด้วยสมาชิก 5 คน ซึ่งเป็นเพศหญิงทั้งหมด และมีช่วงอายุระหว่าง 31 ถึง 41 ปี อายุงานส่วนใหญ่อยู่ในช่วง 1 ปี และ 12 ปี โดยมีการศึกษาทั้งระดับปริญญาตรีและต่ำกว่าปริญญาตรี และทำการสอนในระดับช่วงชั้นอนุบาลของโรงเรียนเอกชน ด้วยวิธีการสั่งการ หลังจากเข้าร่วมปฏิบัติการวิจัยแล้ว มีการทำงานร่วมกันโดยรวมลดลง และเมื่อพิจารณาจำแนกแต่ละคนพบว่า มีการร่วมคิดมากขึ้น การร่วมใจไม่เปลี่ยนแปลง และมีการร่วมมือและการร่วมพัฒนาลดลง เนื่องจาก วิธีการสั่งการนั้นเป็นวิธี

ปกติที่องค์กรใช้มาอย่างต่อเนื่อง จึงพบว่าการเปลี่ยนแปลงการทำงานร่วมกันโดยรวมไม่มากนัก หรือมีการลดลงเพียงเล็กน้อย โดยที่สมาชิกในกลุ่มที่มีอายุงานมากจะคุ้นเคยกับระบบสั่งการ และสมาชิกในกลุ่มที่มีอายุงานน้อยก็ยังไม่แน่ใจในประสบการณ์และความสามารถของตน จึงต้องการการสั่งการเพื่อให้เกิดความมั่นใจ และอายุงานยังมีผลต่อการร่วมคิด การร่วมมือ การร่วมใจ และการร่วมพัฒนาเช่นกัน ซึ่งตรงกับการศึกษาของ ชูติมา มาลัย (2537) ที่พบว่า ประสบการณ์ในการทำงานนั้นมีความสัมพันธ์ในทางบวกต่อการทำงานเป็นทีม ในการแสดงการร่วมคิด ผู้มีอายุงานมากจะแสดงบทบาทผู้เชี่ยวชาญ และผู้มีอายุงานน้อยก็จะแสดงบทบาทของผู้สนับสนุน ในขณะที่สมาชิกไม่เกิดการพัฒนาความร่วมใจ เนื่องจากการทำงานร่วมกันรูปแบบนี้ตรงกับทีมงานทำหน้าที่เดียวกัน (Functional Team) ที่การตัดสินใจเป็นหน้าที่ของผู้นำ ความสัมพันธ์ภายในทีมจึงมีลักษณะง่าย ๆ และชัดเจน (เสนาะ ตีเขาวี, 2544 : 262-263) มีลักษณะการทำงานแบบกระจายงานให้รับผิดชอบ จึงไม่เกิดปฏิสัมพันธ์กันมากนัก และมักจะให้ความร่วมมือและร่วมพัฒนาตามขอบเขตและหน้าที่ที่ตนได้รับ เป็นไปตามที่พรหมณี พุ่มอ้อม (2547) ได้ชี้ว่าการที่ต่างคนต่างทำ อาจเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาการทำงานร่วมกัน เมื่อทำการสนทนากลุ่มพบว่ากลุ่มประชากรต้องการให้ใช้การสั่งการต่อไป สำหรับภารกิจที่ซับซ้อน เนื่องจากต้องการมีหน้าที่และความรับผิดชอบที่ชัดเจน และต้องการให้มั่นใจว่าสิ่งที่ได้กระทำตามที่ได้รับมอบหมายนั้นเป็นสิ่งที่ถูกต้อง ตรงกับทฤษฎีของ Hersey and Blanchard (1996) ที่กล่าวไว้ว่า ในการพัฒนาคนที่มีความไม่เข้าใจในงาน และไม่มี ความมั่นใจในการทำงานนั้น รูปแบบที่เหมาะสมที่สุดในการพัฒนา คือ การสั่งการ

5. การทำงานร่วมกันของกลุ่มที่ได้รับการส่งเสริมการทำงานร่วมกัน ซึ่งประกอบไปด้วยสมาชิก 5 คน ซึ่งเป็นเพศหญิง ที่มีช่วงอายุระหว่าง 23 ถึง 45 ปี อายุงานส่วนใหญ่อยู่ในช่วง 1 ปี 8 ปี และ 12 ปี มีการศึกษาในระดับปริญญาตรีและทำการสอนในระดับช่วงชั้นที่ 1 ของโรงเรียนเอกชน ด้วยวิธีการแนะนำ หลังจากเข้าร่วมปฏิบัติการวิจัยแล้ว มีการทำงานร่วมกันโดยรวมสูงขึ้น และเมื่อมองในโดยจำแนกพบว่า มีการร่วมคิดพัฒนาขึ้นสูงที่สุด รองลงมาคือ การร่วมใจ การร่วมพัฒนา และการร่วมมือตามลำดับ เห็นได้จากการที่สมาชิกมีความมุ่งมั่นตั้งใจและมีความมั่นใจในการทำงานมากขึ้น แสดงว่าวิธีการแนะนำเป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรให้เกิดความตระหนักและความรับผิดชอบ ในการปฏิบัติหน้าที่ของตน (กุลธนา ธนาพงศธร, 2532: 169-171; เสถียร เหลืองอร่าม, 2533 : 73-74; สมาน รังสิโยกฤษฎ์, 2535 : 83-84; สายวสันต์ จันทร์ตา, 2542 : 19) อีกทั้งการแนะนำยังเป็นการพัฒนาความสามารถ โดยการเปิดโอกาสให้ซักถามและทำความเข้าใจจนกระจ่างเพียงพอที่จะทำงานให้ลุล่วงได้ (Hersey and Blanchard, 1996 : 202-203) และยังเป็น การสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้น โดยการสนับสนุน ให้คำชมเชย ให้กำลังใจและสร้างบรรยากาศของความสำราญให้เกิดขึ้น (Hersey and Blanchard, 1996 : 203-204) ซึ่งทั้ง 2 ประการล้วนมีผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพของหน่วยงาน

โดยมีการศึกษาของ ณรงค์ มะกล่ำทอง (2538), รวงทิพย์ สุรวิชัย (2538), สหัทธยา คำรงค์เกียรติศักดิ์ (2541) และ ปรีชา เต็งศิริวัฒนา (2542) สะท้อนให้เห็นว่าองค์การที่ขาดการพัฒนาบุคลากรจะนำมาซึ่งปัญหาการขาดความรู้ความสามารถและแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน จนส่งผลให้เกิดความไม่มีประสิทธิภาพในการดำเนินการ ตรงกับผลการวิจัยของ อัจฉรา สืบสังข์ (2540) ที่ทำการศึกษาผลของกระบวนการกลุ่มต่อการทำงานเป็นทีมของบุคลากรทางการพยาบาล ผลวิจัยพบว่า การทำงานเป็นทีมของบุคลากรทางการพยาบาล ภายหลังได้รับกระบวนการกลุ่มในการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมสูงกว่าก่อนได้รับกระบวนการกลุ่ม งานวิจัยของวิไลพร รั้งควัต (2535) ที่ได้เปรียบเทียบผลการใช้การฝึกความไวในการรับรู้ และการพัฒนาทีมงาน พบว่าการพัฒนาทั้งสองรูปแบบ สามารถเพิ่มประสิทธิผลในการทำงานร่วมกันโดยรวมได้เหมือนกัน แต่เมื่อมองโดยจำแนก กลุ่มที่ได้รับการฝึกความไวในการรับรู้ มีประสิทธิผลในการทำงานร่วมกันโดยจำแนกสูงขึ้นไปถึง 7 ด้าน ซึ่งพบว่ารูปแบบการแนะนำในการวิจัยครั้งนี้มีลักษณะใกล้เคียงกับกระบวนการกลุ่มและการฝึกความไวในการรับรู้จากงานวิจัยดังกล่าว โดยทั้ง 3 รูปแบบล้วนเกิดผลในการพัฒนาการทำงานร่วมกันเช่นกัน สำหรับการร่วมคิดนั้น สมาชิกมีการแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ และส่วนมากแสดงบทบาทผู้สนับสนุน จนบางครั้งทำให้แนวทางการทำงานมีความกระจัดกระจายไม่เป็นระบบ และอาจยังคุ้นชินกับระบบสั่งการ จึงอาจอยู่ในช่วงของการปรับตัวให้เข้ากับงานและสิ่งแวดล้อม (เสาวลักษณ์ สิงห์โกวินท์ และ กมล อุดุลพันธ์, 2527 : 1)

ในด้านการร่วมมือกันกลุ่มมีการกระจายงานกันอย่างเท่าเทียม และมีความถ้อยทีถ้อยอาศัย หากมีความขัดแย้งเกิดขึ้นก็มุ่งไปที่ประเด็นของงานเป็นหลัก ทำให้เห็นว่า การแนะนำ ทำให้เกิดการเต็มใจเข้าร่วมและทุ่มเท ช่วยเหลือแบ่งปัน อีกทั้งไม่เกิดการเอารัดเอาเปรียบซึ่งกัน และใช้ความขัดแย้งบนฐานของการแก้ปัญหา ซึ่งตรงตามแนวคิดของ Woodcock and Francis (1994) และกลุ่มมีแนวโน้มจัดการกับปัญหาให้แล้วเสร็จร่วมกัน โดยไม่แยกย้ายกันทำงานที่ค้างค้ำ เนื่องจากผลของอิทธิพลกลุ่ม ที่จะทำให้เกิดความรู้สึกร่วมเมื่อรวมกลุ่มกันจะทำงานได้ดีกว่าการทำเพียงลำพัง ซึ่งมีลักษณะคล้ายกับทีมงานข้ามหน้าที่ (Cross-Functional Team) ซึ่งเป็นการรวมตัวกันของสมาชิกที่มีความเชี่ยวชาญหลายสาขามาทำงานร่วมกันภายใต้เป้าหมายร่วมกัน ซึ่งอาจเป็นหน่วยงานเฉพาะกิจซึ่งเมื่องานบรรลุผลแล้วทีมอาจมีการสลายตัว (เสนาะ ดิยาวี, 2544 : 262-263) ในด้านการร่วมใจนั้นสมาชิกหันหน้าเข้าหากัน ให้เกียรติ ให้อภัย และรับฟังซึ่งกัน ตลอดจนมีภาวะผู้นำที่สูงขึ้น และหากพบว่ามีกรณีเปิดใจกันน้อยลงเมื่อไหร่ ความมุ่งมั่น ความทุ่มเท และความสร้างสรรค์ของกลุ่มก็จะหดหายไป สอดรับกับทฤษฎีของ Woodcock and Francis (1994) สำหรับการร่วมพัฒนาสมาชิกพร้อมที่จะร่วมทบทวนและปรับตัวให้การทำงานดีขึ้น แต่ก็ยังไม่มั่นใจที่จะประเมินผลงานที่ได้รับด้วยตนเอง เนื่องจากอาจคุ้นชินกับระบบสั่งการที่ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมินและตัดสิน จึง

อาจอยู่ในช่วงของการปรับตัวให้เข้ากับระบบงานและสิ่งแวดล้อม (เสาวลักษณ์ สิงห์โกวินท์ และ กมล อุดลพันธ์, 2527 : 1) เมื่อทำการตรวจสอบผลงานเบื้องต้น ผู้เชี่ยวชาญประเมินว่าอยู่ในระดับพอใช้ ซึ่งอาจเป็นไปได้ว่า กลุ่มกำลังอยู่ในช่วงของการปรับตัว เนื่องจากคุ้นเคยกับระบบการสั่งการ และการทำงานที่แยกจากกันเฉพาะส่วน จึงทำให้ขาดความเข้าใจ ส่งผลให้ผลงานอยู่ในระดับพอใช้ เช่นเดียวกับงานวิจัยของ ดวงตา ฤกษ์ม่วง (2547) ซึ่งทำการศึกษาเรื่องการพัฒนาครูโดยวิธีการสร้างกระบวนการทำงานเป็นทีมแบบบริหารตนเอง ก็พบปัญหาการขาดความเข้าใจในขั้นตอนการทำงาน เช่นกัน เมื่อทำการสนทนากลุ่มพบว่ากลุ่มประชากรต้องการให้ใช้การแนะนำต่อไปสำหรับการกิจที่ซับซ้อนเพราะยังมีความไม่เชื่อมั่นในความเข้าใจของตนเอง และการแนะนำยังเป็นวิธีที่ก่อให้เกิดความสามัคคี และเข้าใจซึ่งกัน อีกทั้งยังมั่นใจว่าการกิจที่ได้ดำเนินมานั้นเดินมาถูกทาง และจะนำไปสู่งานที่สมบูรณ์ภายใต้คำแนะนำของผู้รู้ ตรงกับทฤษฎีของ Hersey and Blanchard (1996) ที่กล่าวไว้ว่า ในการพัฒนาคนที่มีความมั่นใจในการทำงานไม่มากนัก รูปแบบที่เหมาะสมที่สุดในการพัฒนาคือ การขยงาน ซึ่งหากเกิดความมั่นใจแล้วก็ควรพัฒนาต่อด้วยการให้มีส่วนร่วม ซึ่งรวมเรียกว่าการแนะนำนั่นเอง

6. การทำงานร่วมกันของกลุ่มที่ได้รับการส่งเสริมการทำงานร่วมกัน ซึ่งประกอบไปด้วยสมาชิก 5 คน ซึ่งมีทั้งเพศหญิงและชาย ที่มีช่วงอายุระหว่าง 22 ถึง 35 ปี อายุงานส่วนใหญ่อยู่ในช่วง 1 ปี 7 ปี และ 10 ปี และมีการศึกษาในระดับปริญญาตรีและทำการสอนในระดับช่วงชั้นที่ 2 ของโรงเรียนเอกชน ด้วยวิธีการให้อิสระ หลังจากเข้าร่วมปฏิบัติการวิจัยแล้ว มีการทำงานร่วมกันโดยรวมสูงขึ้น และเมื่อมองโดยจำแนกพบว่า มีการร่วมคิดพัฒนาสูงที่สุด และมีการร่วมมือรองลงมาคือ การร่วมใจ และการร่วมพัฒนา ตามลำดับ สามารถอธิบายได้ว่า การให้อิสระนั้นทำให้สมาชิกมีการแสดงบทบาทตามบุคลิกภาพและประสบการณ์เดิม ภายใต้บรรยากาศของความเป็นอิสระ โดยมีแนวโน้มที่จะมุ่งมั่นและหาวิธีกันเมื่อใกล้ถึงกำหนดเวลาส่งมอบภารกิจ แสดงให้เห็นว่าการให้อิสระทำให้กลุ่มค้นพบทางเลือกที่ดีและรอบด้านยิ่งขึ้นจากสร้างสรรค์ของสมาชิกที่มีความแตกต่างกัน อีกทั้งทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และเกิดการลดลงของช่องว่างระหว่างความสัมพันธ์ (เสนาะ ดิยาวี, 2544 : 246-248 ; วิทยา ดำนธำรงกุล, 2546 : 328-329) โดยภารกิจที่มอบหมายให้ทำงานร่วมกันนั้น มีความซับซ้อนเกินกว่าที่คนๆ เดียวจะทำได้ ภายใต้ข้อจำกัดของเวลา (Mealy, 1984 : 5) ซึ่งจำเป็นต้องผสมผสานความรู้ ประสบการณ์ และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเพื่อจัดการกับงานที่ได้รับมอบหมาย (สุจิตต์ ปุคะละนันท์, 2541 : 15) ซึ่งเห็นได้จากการร่วมคิด ที่มีการแสดงความคิดเห็นกันอย่างเสรี ในขณะที่ช่วงแรกอาจมีการวางแผนที่ไม่ชัดเจนนัก เนื่องจากต่างคนต่างแสดงความคิดเห็นในแนวทางของตน แต่กรอเวลาก็เป็นเงื่อนไขให้ทุกคนในกลุ่มต้องร่วมหาแผนงานที่ชัดเจน และกำหนดวัตถุประสงค์ที่ตรงกันตามแนวคิด

ของ Woodcock and Francis (1994) โดยสมาชิกให้ความร่วมมือตามความถนัดและความสนใจ แม้ในช่วงแรกจะมีการวางบทบาทแบบกระจาย แต่ถัดมาก็เกิดการปรับตัวและพัฒนาเป็นรายบุคคลเพื่อให้การประสานงานเป็นไปอย่างราบรื่น โดยสมาชิกรู้ตำแหน่งและบทบาทของตน ควบคู่ไปกับการเคลื่อนไหวของกลุ่มเพื่อให้บรรลุภารกิจ (วิวัฒน์ ไรยสกุล, 2527 : 12-13) เมื่อมีความขัดแย้ง กลุ่มเริ่มมีการพัฒนาการสื่อสารให้เข้าใจกัน โดยสามารถจัดการได้อย่างสร้างสรรค์โดยการถกเถียงกันอย่างเต็มที่ในขั้นตอนของการวางแผน เพื่อสร้างความเข้าใจอันดีร่วมกัน ไม่ขัดโทษกัน เมื่อผิดพลาด และเกิดความภาคภูมิใจในผลงานเมื่องานสำเร็จ (สิทธิโชค วรานุสันติกุล, 2535 : 1-5 ; ชาญชัย อาจินสมาจาร, 2548 : 78) เหล่านี้ล้วนก่อให้เกิดการปรับตัวด้านการร่วมใจ มีการรับฟังและให้เกียรติกันมากยิ่งขึ้น จนเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของงาน และมีความทุ่มเทอย่างเต็มที่ภายใต้บรรยากาศของการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (วิชัย โสสุวรรณจินดา, 2536 : 51-52) หากภารกิจที่ต้องทำร่วมกันไม่แล้วเสร็จ ก็มีการกระจายงานที่ค้างค้างกลับไปทำแล้วนำมาประสานกันในการรวมกลุ่มครั้งถัดไป สะท้อนได้ว่าความเป็นกลุ่มไม่ได้หายไปเมื่อสิ้นสุดปฏิบัติการ และยังมีการขยายผลปรับปรุงการทำงานของทีมให้มีประสิทธิภาพขึ้น ควบคู่ไปกับการพัฒนาส่วนบุคคล (สิทธิโชค วรานุสันติกุล, 2535 : 1-5 ; ชาญชัย อาจินสมาจาร, 2548 : 88-90) แต่การทบทวนที่พบเป็นการทบทวนเพื่อวางแผนมากกว่าทบทวนเพื่อประเมินผลงาน เนื่องจากกลุ่มเห็นความสำคัญของการตกลงร่วมกัน โดยยอมรับผลที่เกิดขึ้นได้ไม่ว่าจะดีหรือไม่ดีก็ตาม ประกอบกับการมีผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ประเมินอยู่แล้วจึงมองข้ามความสำคัญของการทบทวนเพื่อประเมินผลงานไป

ทั้งนี้ภาพรวมของการให้อิสระเป็นการให้ทีมงานกำกับตัวเอง ต้องร่วมรับผิดชอบงาน ตั้งแต่ต้นจนจบ เริ่มจากการวางแผน จัดตารางงาน ควบคุมงาน การแก้ปัญหาและตัดสินใจทุกอย่าง ตลอดจนประเมินผลร่วมกัน หรือที่รู้จักกันดีว่า ทีมงานบริหารตัวเอง (Self-Managed Team) (เสนาะ ดิยาวี, 2544 : 262-263) ซึ่งสมาชิกยังคงมีความเป็นตัวของตัวเองตามความรู้ ทักษะและประสบการณ์ ซึ่งบางครั้งอาจสูญเสียความเป็นอิสระส่วนตัวไปบ้าง แต่หากสมาชิกคนใดไม่ปรับตัวให้เข้ากับการดำเนินงานของกลุ่ม ก็อาจทำให้กลุ่มไม่สนใจสมาชิกผู้นั้น หลังจากได้ทำการสนทนากลุ่มพบว่ากลุ่มประชากรต้องการให้การให้อิสระต่อไป โดยเฉพาะภารกิจที่ซับซ้อนเพราะเชื่อมั่นว่าสมาชิกทุกคนต่างมีศักยภาพและความสามารถที่เพียงพอ และสามารถแสวงหาแหล่งความรู้ในส่วนที่ไม่เข้าใจเพิ่มเติมได้ แต่ทั้งนี้ต้องมีความชัดเจนในเรื่องของกรอบเวลาและกรอบของงานที่ชัดเจน ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีของ Hersey and Blanchard (1996) ที่กล่าวไว้ว่า ในการพัฒนาคนที่มีความสามารถและมีความมั่นใจในการทำงาน รูปแบบที่เหมาะสมที่สุดในการพัฒนาคือ การมอบหมายงานหรือการให้อิสระนั่นเอง

ข้อค้นพบ

1. จากการวิจัยในครั้งนี้ พบว่า การสั่งการ เหมาะที่จะใช้กับงานที่ต้องการผลงานที่มีความถูกต้อง ครบถ้วนและสมบูรณ์ โดยที่คนไม่จำเป็นต้องทำงานร่วมกันมากนัก ทั้งนี้การสั่งการที่มีประสิทธิภาพนั้น ขึ้นอยู่กับคุณภาพของคำสั่ง ต้องชัดเจน ครบถ้วน และถูกต้อง อีกทั้งยังขึ้นอยู่กับคุณภาพของผู้สั่งการ ต้องมีการให้เกียรติ และความควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิดอยู่เสมอ มิฉะนั้นหากเกิดความผิดพลาดจะทำให้สมาชิกเสียขวัญและกำลังใจขึ้นมา ดังนั้นควรใช้การสั่งการกับงานที่เน้นผลงาน

2. จากการวิจัยในครั้งนี้ พบว่า การแนะนำ เหมาะที่จะทำให้คนมีการยอมรับ เข้าใจและรับฟังกันมากขึ้น ทำให้คนเกิดความมุ่งมั่น สามัคคี และมีกำลังใจที่จะเผชิญหน้ากับอุปสรรคปัญหา โดยการแนะนำที่มีประสิทธิภาพนั้น ขึ้นอยู่กับการสร้างบรรยากาศของความสำเร็จและการให้กำลังใจ ควบคู่ไปกับการแนะนำข้อมูลที่เป็นประโยชน์ ซึ่งมีข้อควรระวังคือ ต้องทำให้กลุ่มที่ได้รับการแนะนำสามารถเติบโตและพึ่งตนเองได้ โดยไม่เกิดความรู้สึกผูกติดกับผู้แนะนำ ดังนั้นหลังจากการแนะนำ เมื่อกลุ่มมีศักยภาพมากขึ้นจึงควรลดระดับการให้ข้อมูลและให้กลุ่มมีส่วนร่วมมากขึ้น เพื่อให้กลุ่มสามารถใช้ศักยภาพของคนที่มีได้อย่างเต็มที่ มิฉะนั้นก็จะต้องกระตุ้นเป็นระยะ และต้องให้การช่วยเหลืออยู่เสมอ ดังนั้นจึงควรใช้การแนะนำกับงานที่ต้องการเน้นความสัมพันธ์ของคน

3. จากการวิจัยในครั้งนี้ พบว่า การให้อิสระ เหมาะที่จะทำให้คนปรับตัวเข้าหากัน และมีการพัฒนาที่ต่อเนื่อง เพราะมีเงื่อนไขเวลาและปริมาณงานเป็นตัวบังคับ ซึ่งคุณภาพของการให้อิสระขึ้นอยู่กับกรอบของงาน กรอบของเวลา และกรอบของความอิสระที่ชัดเจน รวมถึงคุณภาพของผู้ตรวจงานอีกด้วย หากมีเช่นนั้นอาจเกิดความไม่มุ่งมั่น หรือ ทำงานเพียงเพื่อให้ภารกิจแล้วเสร็จมากกว่าคำนึงถึงผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ ดังนั้นจึงควรใช้การให้อิสระกับงานที่ต้องการปรับพฤติกรรมการทำงานของสมาชิก

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้

1) ในการวิจัยเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาการทำงานร่วมกัน หากมีการกำหนดหัวข้อปฏิบัติการเรื่องใด ผู้วิจัยควรมั่นใจว่ามีความรู้ความสามารถที่เพียงพอในเรื่องนั้นๆ หากไม่แน่ใจก็ควรมีทีมงานสนับสนุนหรือที่ปรึกษาในเรื่องดังกล่าว แต่ทั้งนี้ต้องยึดเป้าหมายในการพัฒนาการทำงานร่วมกันเป็นหลัก

2) ในการจัดปฏิบัติการเพื่อพัฒนาการทำงานร่วมกัน จำนวนสมาชิกในกลุ่มควรสอดคล้องกับภารกิจที่ใช้ในปฏิบัติการครั้งนั้นๆ

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

- 1) ควรมีการวิจัยเชิงปฏิบัติการในประเด็นอื่นๆ เช่น พัฒนาคุณภาพผลงาน พัฒนาภาวะผู้นำ พัฒนาจิตสำนึกในการทำงาน หรือ พัฒนาความสามารถในการทำงานเป็นต้น
- 2) ควรมีการวิจัยเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาการทำงานร่วมกันด้วยรูปแบบวิธีอื่นๆ เช่น การสร้างจิตสำนึกโดยการฝึกความไวในการรับรู้ การใช้ชีวิตร่วม หรือ การอบรมเชิงปฏิบัติการ เป็นต้น
- 3) ควรมีการวิจัยเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาการทำงานร่วมกันกับกลุ่มบุคลากรในองค์กรอื่น เช่น บริษัทเอกชน หน่วยงานของรัฐ มูลนิธิ และองค์กรอิสระ เป็นต้น
- 4) ควรมีการวิจัยเพื่อติดตามผลการทำงานร่วมกันหลังจากเสร็จสิ้นปฏิบัติการในภายหลังอย่างต่อเนื่อง