

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของพนักงานไปรษณีย์พิษณุโลก สรุป
อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังต่อไปนี้

จุดมุ่งหมายการวิจัย

1. เพื่อศึกษาประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของพนักงานไปรษณีย์พิษณุโลก
2. เพื่อพัฒนากระบวนการทำงานเป็นทีมที่พึงประสงค์ของพนักงานไปรษณีย์

พิษณุโลก

สมมุติฐานของการวิจัย

ประสิทธิภาพของทีมงานหลังการพัฒนาสูงกว่าประสิทธิภาพของทีมงานก่อนการ
พัฒนา

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร ประกอบด้วย ผู้ปฏิบัติงานที่มีตำแหน่งเป็นพนักงาน เจ้าหน้าที่
และลูกจ้าง ปฏิบัติหน้าที่ ณ ที่ทำการไปรษณีย์ในเขตพื้นที่อำเภอ และตำบลต่าง ๆ ในสังกัด
จังหวัดพิษณุโลก จำนวน 15 แห่ง มีผู้ปฏิบัติงานรวมทั้งสิ้น จำนวน 159 คน

2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ ผู้ปฏิบัติงานที่เป็นพนักงาน เจ้าหน้าที่และ
ลูกจ้างที่ทำการไปรษณีย์พิษณุโลก จำนวน 80 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของพนักงานไปรษณีย์
พิษณุโลก ได้แก่

1. แบบบันทึกการสังเกตอย่างมีส่วนร่วม ใช้สำหรับการสังเกตการทำงานเป็นทีม
ของพนักงานไปรษณีย์พิษณุโลก

2. แนวคำถาม (Interview guide) ใช้ถามเกี่ยวกับปัญหาการทำงานเป็นทีมในการ
ทำสนทนากลุ่ม (Focus group discussion)

3. แบบบันทึกการปฏิบัติงาน (Field note) ใช้บันทึกขั้นตอนการทำงานเป็นทีม และการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกในทีมงานอย่างไม่เป็นทางการตลอดจนการสนทนากลุ่ม

4. แบบสอบถาม สำหรับวัดประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมตามลักษณะทีมงานที่มีประสิทธิภาพของวูดค็อก 11 ด้าน และเปรียบเทียบประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมก่อนและหลังการพัฒนา

5. บันทึก คำสั่ง และเอกสารที่เกี่ยวข้องกับแนวทางการปฏิบัติงานของทีมงานไปรษณีย์

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ได้กระบวนการทำงานเป็นทีมที่พึงประสงค์ในการดำเนินงานของไปรษณีย์ พิษณุโลก

2. เพื่อให้พนักงานไปรษณีย์พิษณุโลกได้นำไปพิจารณาปรับปรุงและพัฒนาตนเองในการทำงานเป็นทีม และเป็นแนวทางให้ผู้บริหารนำไปใช้เสริมสร้างประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบบันทึกการสังเกต และแนวคำถาม แบบบันทึกภาคสนาม ผู้วิจัยได้นำไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาเป็นผู้ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา สำหรับแบบสอบถาม ผู้วิจัยนำไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาจำนวน 3 ท่านพิจารณาก่อนแล้วจึงนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่านพิจารณาได้ค่า IOC. อยู่ระหว่าง 0.60 – 1.00 และนำไปทดลองใช้ปรากฏว่าได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.96

การดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยเป็นผู้เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง ในเรื่องของแบบบันทึกการสังเกตอย่างมีส่วนร่วม การสัมภาษณ์ การสนทนากลุ่ม และแบบสอบถามสำหรับวัดประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม การดำเนินการวิจัยแบ่งเป็น 3 ช่วงคือ

ช่วงที่ 1 ผู้วิจัยใช้วิธีระเบียบวิธีวิจัยเชิงสำรวจ (Survey research) เก็บรวบรวมข้อมูลจากเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเพื่อให้ทราบถึงปัญหาและสรุปกิจกรรมที่มีผลต่อการพัฒนา การวิเคราะห์ข้อมูล แบ่งเป็น 2 ส่วนคือ ข้อมูลเชิงปริมาณงานและข้อมูลเชิงคุณภาพ ข้อมูลเชิงปริมาณใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป สถิติที่ใช้ได้แก่ การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที (t-test) เปรียบเทียบประสิทธิภาพก่อนและหลังการพัฒนา สำหรับข้อมูลเชิงคุณภาพ ได้นำข้อมูลเกี่ยวกับการศึกษาลักษณะทีมก่อนการพัฒนาและระยะการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมไปวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis)

ช่วงที่ 2 จัดกิจกรรมการพัฒนาประสิทธิภาพโดยใช้วิธีระเบียบวิธีเชิงปฏิบัติการ (Action research) การดำเนินการพัฒนาแบ่งเป็น 3 ระยะ คือ 1) ระยะเตรียมการ เป็นการเตรียมความพร้อมของผู้วิจัยด้านความรู้ การเตรียมเครื่องมือ เตรียมความพร้อมของผู้ร่วมวิจัย และแหล่งจะศึกษา 2) ระยะดำเนินการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมตามกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการซึ่งประกอบด้วย ระยะศึกษาปัญหาของทีมก่อนการพัฒนา ระยะพัฒนากระบวนการทำงานเป็นทีมที่พึงประสงค์ และระยะปฏิบัติการเป็นการนำกระบวนการทำงานเป็นทีมที่พึงประสงค์ที่พัฒนาขึ้นไปทดลองปฏิบัติเป็นวงจรต่อเนื่องจนได้ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ และ 3) สรุปกิจกรรมวิธีปฏิบัติของกระบวนการทำงานเป็นทีมที่พึงประสงค์

ช่วงที่ 3 เปรียบเทียบผลประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมก่อนและหลังการพัฒนา โดยใช้แบบสอบถามสำหรับวัดประสิทธิภาพการทำงานตามลักษณะทีมงานที่มีประสิทธิภาพของวัดคือ 11 ด้าน

สรุปผลการวิจัย

ก. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของพนักงานไปรษณีย์พิษณุโลก

1. สถานภาพส่วนบุคคล พนักงานไปรษณีย์พิษณุโลกส่วนใหญ่เป็นเพศชาย อายุอยู่ระหว่าง 41-50 ปี มีวุฒิการศึกษาอยู่ในระดับมัธยมศึกษา (ม.3 ม.6 ม.ศ.5) มีตำแหน่งเป็นพนักงานนำจ่ายจำนวนมากที่สุด รองลงไปมีตำแหน่งเป็นเจ้าหน้าที่/ลูกจ้างนำจ่าย โดยลักษณะทีมงานที่ปฏิบัติมากที่สุดคืองานนำจ่าย รองลงมาคืองานส่งต่อ งานรับฝาก และงานธุรการตามลำดับ โดยมีประสบการณ์ในการทำงานสูงสุดมากกว่า 20 ปีขึ้นไป

2. ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของพนักงานไปรษณีย์พิษณุโลก ตามลักษณะทีมงานที่มีประสิทธิภาพของวัดคือ 11 ด้านก่อนการพัฒนามีระดับการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.99$) โดยเรียงลำดับด้านที่มีการปฏิบัติงานมากไปหาน้อยคือ ด้านที่ 2) เป้าหมายที่ชัดเจนและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ 10) สัมพันธภาพภายในกลุ่ม 11) การติดต่อสื่อสารที่ดี 3) การเปิดเผยและเผชิญหน้ากันเพื่อแก้ปัญหา 5) ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ 6) วิธีการปฏิบัติงานที่ชัดเจนคล่องตัว 9) การพัฒนาบุคคล 7) ภาวะผู้นำที่เหมาะสม 1) ความสมดุลในบทบาท 8) ทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอ และ 4) การสนับสนุนและการไว้วางใจซึ่งกันและกัน

3. ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของพนักงานไปรษณีย์พิษณุโลกก่อนการพัฒนาเป็นรายข้อ พบว่าเรื่องที่มีการปฏิบัติงานสูงสุดในหัวข้อได้แก่ เข้าใจบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบในการทำงานของตนเอง อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.60$) และพบว่าเรื่องที่มีการปฏิบัติงานต่ำสุดในหัวข้อการยอมรับว่าผู้ร่วมงานที่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า

สามารถเป็นผู้นำที่ดีได้ อยู่ในระดับน้อย ($\bar{x} = 1.83$) สามารถปฏิบัติตนเป็นผู้นำที่ดีได้ตามสถานการณ์ต่างๆ ในการทำงานร่วมกับผู้อื่น อยู่ในระดับน้อย ($\bar{x} = 1.86$)

ข. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสังเกตอย่างมีส่วนร่วมในการทำสนทนากลุ่มกับผู้ปฏิบัติงาน

1. ไม่มีลักษณะกระบวนการทำงานเป็นทีมที่ชัดเจน เป็นแบบช่วยๆ กันทำให้มีความบกพร่องในการปฏิบัติงาน

2. ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมที่มีการปฏิบัติ อยู่ในระดับน้อย ได้แก่

2.1 ด้านความสมดุลในบทบาทในเรื่องของ 1) การมอบหมายงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถกับสมาชิกทุกคนต่างพอใจกับบทบาทที่ได้รับนั้น 2) กระตุ้นให้สมาชิกแต่ละคนทุ่มเทพลังในการทำงานให้กับทีม 3) คัดเลือกคุณสมบัติให้ตรงกับบทบาทสมาชิก 4) การไม่ทรยศบทบาทของสมาชิกอื่น 5) การแสดงออกถึงบทบาทหน้าที่ผู้นำหรือผู้ตามของตน 6) มีทักษะ การอุทิศตน การคิดอย่างเป็นระบบในตารางการทำงาน 7) ความกระตือรือร้นที่จะเพิ่มศักยภาพการทำงาน 8) มีบุคลิกที่ไม่เปิดเผย

2.2 ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมายงานไปรษณีย์ ในเรื่องของ 1) วัตถุประสงค์และเป้าหมายมีความหลากหลายตามลักษณะที่มงาน 2) การรับรู้เป้าหมายวัตถุประสงค์ไปด้วยกันยาก

2.3 ด้านการทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอ ในเรื่องของ 1) การเข้าร่วมประชุมปรึกษาหารือในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ และร่วมปรึกษาหารือถึงแผนใหม่ 2) ร่วมหารือวิธีการปฏิบัติงานที่ชัดเจนอย่างอิสระ 3) การประชุมปรึกษาก่อนและหลังการทำงาน 4) การประชุมประจำเดือนครอบคลุมองค์ประชุมหลายประเภท

2.4 ด้านวิธีการปฏิบัติงานที่ชัดเจนคล่องตัว ในเรื่องของ 1) การบันทึกและการรายงานการสอบถามและบันทึกคำตอบจากผู้ร่วมงาน 2) การนำเสนอความก้าวหน้ารายวันแก่หัวหน้างาน 3) การนิเทศงานการประเมินผลที่มงานไม่มีกระบวนการทำงานเป็นทีมที่ชัดเจนและไม่เป็นทางการ

2.5 ด้านการติดต่อสื่อสารในเรื่องของ 1) การสร้างเครือข่ายภายในและภายนอกที่มงาน โดยการนำกระบวนการแบบองค์รวมมาใช้

ค. สรุปผลปัญหาอุปสรรคการปฏิบัติงานที่มีผลต่อการพัฒนา

1. ทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอ ในเรื่องของการประเมินผลงานของตนเอง หลังการปฏิบัติงานเสร็จสิ้นทุกครั้ง การพูดคุยเกี่ยวกับแผนงานจนเข้าใจตรงกันก่อนการปฏิบัติงาน การประชุมปรึกษาหารือในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ

2. การสนับสนุนและไว้วางใจซึ่งกันและกัน ในเรื่องของการรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานถึงแม้ไม่ตรงกับความคิดเห็นของตนเอง การไว้วางใจในความรับผิดชอบของผู้ร่วมงาน มีความยินดีและเต็มใจให้การช่วยเหลือผู้ร่วมงาน การยกย่องชมเชยผู้ร่วมงาน และการสนับสนุนผู้ร่วมงานในที่

3. ความสมดุลในบทบาท ในเรื่องของการยอมรับว่าผู้ร่วมงานที่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่าสามารถเป็นผู้นำที่ดีได้ สามารถปฏิบัติตนเป็นผู้นำที่ดีได้ตามสถานการณ์ต่างๆ ในการทำงานร่วมกับผู้อื่น เชื่อว่าการมอบหมายงานที่ดีควรมอบหมายให้ตรงกับความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน สามารถปฏิบัติตนเป็นผู้ตามที่ดีได้ตามสถานการณ์ต่างๆ ในการทำงานร่วมกับผู้อื่น

4. ในเรื่องอื่นๆ ตามลักษณะทีมงานที่มีประสิทธิภาพของวุฒิก๊อก 11 ด้านที่ได้จากการสังเกตและสนทนากลุ่ม ที่มีระดับการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อย ในเรื่องของการกระตุ้นให้สมาชิกแต่ละคนทุ่มเทพลังในการทำงาน การคัดเลือกคุณสมบัติให้ตรงกับบทบาทสมาชิก การไม่ทรยศบทบาทของสมาชิกอื่น การแสดงออกถึงบทบาทหน้าที่ผู้นำหรือผู้ตามของตน ทักษะการอุทิศตนการคิดอย่างเป็นระบบในตารางการทำงาน ความกระตือรือร้นที่จะเพิ่มศักยภาพการทำงาน มีบุคลิกที่ไม่เปิดเผย การกำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมายมีความหลากหลาย ร่วมปรึกษาหารือถึงแผนใหม่วิธีการปฏิบัติงานที่ชัดเจนอย่างอิสระ การประชุมปรึกษาหารือก่อนและหลังทำงานใช้วิธีการประชุมประจำเดือนครอบคลุมองค์ประชุมหลายประเภท ไม่ได้ทำการบันทึกรายงานความก้าวหน้ารายวันระหว่างกันไว้ด้วยการสอบถามและบันทึกคำตอบจากผู้ร่วมงาน การนิเทศประเมินผลทีมงานไม่มีลักษณะที่ชัดเจนและไม่เป็นทางการ

ง. การพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปฏิบัติการประกอบด้วย 3 ระยะ

1. ระยะการรวมตัววิเคราะห์ปัญหาและสร้างกระบวนการทำงานเป็นทีมที่พึงประสงค์ ซึ่งวิธีการพัฒนาประกอบด้วย 1) สร้างสัมพันธภาพและความไว้วางใจ 2) สะท้อนการคิดวิเคราะห์ปัญหา 3) ให้ความรู้ที่ต้องการ 4) ระดมสมองและหาแนวทางแก้ไขปัญหาและ 5) ร่วมสร้างกระบวนการทำงานเป็นทีมที่พึงประสงค์

2. ระยะการพัฒนาทีมสู่เป้าหมาย ประกอบด้วย 2 ระยะได้แก่ 1) ระยะปรับเปลี่ยน 2) ระยะมุ่งมั่นพัฒนาสู่กระบวนการทำงานเป็นทีมที่พึงประสงค์ วิธีการพัฒนาประกอบด้วย ก) เป็นแบบอย่างและเป็นพี่เลี้ยง ข) ให้ความรู้อย่างต่อเนื่อง ค) ทุกคนมีส่วนร่วมแก้ปัญหา ง) การกำกับดูแลและชี้แนะของหัวหน้างาน จ) การสะท้อนคำชมของผู้ใช้บริการ

3. ระยะประจักษ์ผลและพัฒนาต่อเนื่อง ผลที่ประจักษ์ ได้แก่ 1) เห็นผลสำเร็จของงาน 2) เห็นผลลัพธ์ที่มีต่อผู้ใช้บริการ 3) สัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้ให้กับผู้ใช้บริการ 4) การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 5) ได้กระบวนการทำงานเป็นทีมที่พึงประสงค์

จ. กระบวนการทำงานเป็นทีมที่พึงประสงค์ ประกอบด้วยกิจกรรมทีมและขั้นตอนการปฏิบัติ 7 ลักษณะได้แก่

1. การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยการจัดสถานที่และการเชื่อมโยงด้วยอุปกรณ์
2. การจัดประชุมทีมงาน
 - 2.1 จัดประชุมภายในทีมทุก 2 สัปดาห์
 - 2.2 แจกจ่ายวาระการประชุมล่วงหน้า ด้วยการสลับประธานหรือผู้นำประชุม
3. การสร้างเครือข่ายให้ทีมงาน ด้วยการรักษาความสัมพันธ์ ต้องการเพื่อนในระบบภายในภายนอกโครงข่ายสนับสนุน การจัดการข้อจำกัดของสมาชิกอื่น ความยืดหยุ่นในวัฒนธรรมองค์กรด้วยผู้อาวุโส และผู้มีอำนาจในการตัดสินใจ แก้ไขเป็นรายกรณีไป
4. การแบ่งปันข้อมูลให้ทีมงานภายนอก ด้วยการการบันทึก/ติดต่อสังสรรค์เสวนากับบุคคลที่เอื้อประโยชน์
5. การคิดอย่างสร้างสรรค์ หากผู้มีประสบการณ์ทักษะหลากหลายเข้ามาร่วมคิดปรึกษากับทีมงาน ใช้วิธีการระดมสมองในการแก้ปัญหา สร้างบรรยากาศกันเอง ผ่อนคลายในการนำเสนอแนวคิดต่อหน้าผู้อื่น
6. ความพร้อมเผชิญปัญหา สมาชิกทุกคนสามารถเรียนรู้การแก้ปัญหาใช้ปัญหาที่เกิดขึ้นให้เป็นจุดเปลี่ยนแปลง บอกกล่าวความจริงในสิ่งที่เห็นมีความคิดเชิงบวกเมื่อเผชิญปัญหา แก้ปัญหาทันทีไม่ประวิงเวลาโดยมองปัญหาจากมุมมองของทีมงาน
7. กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานของทีมงาน
 - 7.1 การกำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมายงาน ด้วยการกำหนดโดยผู้บริหาร ถ่ายทอดสู่สมาชิกและขอความคิดเห็นจากสมาชิกทีม ได้แจ้งและตรวจสอบการรับรู้อย่างทั่วถึงทุกคน กำหนดเป้าหมายที่เด่นชัดทุกแผนงาน
 - 7.2 การมอบหมายงาน ด้วยการมอบหมายหน้าที่และมอบหมายปฏิบัติเป็นรายบุคคล (Professional) กำหนดผู้รับผิดชอบในทุกขั้นตอนงานอย่างทางการเป็นลายลักษณ์อักษร สมาชิกผู้ซึ่งถึงหน้าที่หลักของตน ยึดมั่นกระตือรือร้นในการทำงาน สมาชิกแต่ละคนเข้าใจในบทบาทของสมาชิกภายในทีมหลีกเลี่ยงงานซ้ำซ้อน โดยจัดทำเอกสารชี้แจงกิจกรรมย่อย จุดคาบเกี่ยวที่สูญเสียเวลา ตรวจสอบประเมินผลงานร่วมกัน ผลผลิตที่ได้พิจารณาจาก เวลาที่ใช้ต่อปริมาณที่ได้ทำตามหลักวิธีระบบวัดประสิทธิภาพ (Productivity Index) คุณภาพบริการ แบบครบถ้วนองค์กรร่วมลูกคามีความพึงพอใจกับบริการที่ได้รับ
 - 7.3 การวางแผน ด้วยการวางแผนร่วมกันก่อนและหลังการปฏิบัติงานในทุกขั้นตอนงานทั้งภายในและระหว่างทีมตามตารางเวลาการทำงานที่กำหนดเป็นกราฟ (Gantt Chart)

7.4 การรายงานและบันทึกผลการปฏิบัติงาน ด้วยการสุ่มจนวนับปริมาณงาน สถิติ และคำนวณเวลาที่ใช้ในการทำงานร่วมกันไม่มีตักค้ำและรวดเร็ว รายงานผลการปฏิบัติงาน ปัญหาอุปสรรคต่อหัวหน้าทีมอย่างสม่ำเสมอ

จ. เปรียบเทียบประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมก่อนและหลังพัฒนาทีม

ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของพนักงานไปรษณีย์พิษณุโลก หลังการพัฒนา โดยภาพรวมทุกด้าน มีการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.78$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านที่มีระดับการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อยที่มีผลต่อการพัฒนาคือด้านการ ทบพทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอ ด้านความสมดุลในบทบาท และด้านการสนับสนุนและ ไว้วางใจซึ่งกันและกัน พบว่าหลังการพัฒนาที่ทีมงานมีการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ อยู่ใน ระดับมาก ($\bar{X} = 3.75$, $\bar{X} = 3.81$, $\bar{X} = 3.98$) แสดงว่า ประสิทธิภาพของทีมงาน หลังการ พัฒนาโดยภาพรวมสูงกว่าประสิทธิภาพของทีมงานก่อนการพัฒนา โดยแตกต่างกันอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

เมื่อพิจารณาประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของพนักงานไปรษณีย์พิษณุโลก หลังการพัฒนาเป็นรายด้านที่พัฒนาขึ้น ปรากฏผลดังนี้

1. ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของพนักงานไปรษณีย์ด้านความสมดุลใน บทบาท หลังการพัฒนาที่มีการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.98$) และเมื่อ พิจารณาในแต่ละเรื่องที่มีผลต่อการพัฒนาคือ การยอมรับว่าผู้ร่วมงานที่มีประสบการณ์ในการ ทำงานน้อยกว่าสามารถเป็นผู้นำที่ดี และการปฏิบัติตนเป็นผู้นำที่ดีได้ตามสถานการณ์ต่างๆ ใน การทำงานร่วมกับผู้อื่น หลังการพัฒนาพบว่าทีมงานมีการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.78$, $\bar{X} = 3.64$) และเชื่อว่าการมอบหมายงานที่ดีควรมอบหมายให้ตรงกับความรู้ ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน หลังการพัฒนาพบว่าทีมงานมีการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก ที่สุด ($\bar{X} = 4.55$) แสดงว่า ประสิทธิภาพของทีมงาน ด้านความสมดุลในบทบาท หลังการ พัฒนาสูงกว่าประสิทธิภาพของทีมงานก่อนการพัฒนา โดยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05

2. ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของพนักงานพิษณุโลก ด้านการสนับสนุนและ ไว้วางใจซึ่งกันและกัน หลังการพัฒนาที่มีการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.81$) และเมื่อพิจารณาในแต่ละเรื่องที่มีผลต่อการพัฒนาคือ รับฟังความคิดเห็นของ ผู้ร่วมงานถึงแม้ไม่ตรงกับความคิดเห็นของตนเองหลังการพัฒนาพบว่าทีมงานมีการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.73$) และการไว้วางใจในความรับผิดชอบของผู้ร่วมงานหลังการพัฒนา พบว่าทีมงานมีการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.48$) และยินดีและเต็มใจให้การช่วยเหลือ ผู้ร่วมงานหลังการพัฒนาพบว่าทีมงานมีการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.04$) แสดงว่า

ประสิทธิภาพของทีมงานด้านการสนับสนุนและไว้วางใจซึ่งกันและกัน หลังการพัฒนาสูงกว่าประสิทธิภาพของทีมงานก่อนการพัฒนา โดยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

3.ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของพนักงานไปรษณีย์พิษณุโลก ด้านทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอ หลังพัฒนามีการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.75$) และเมื่อพิจารณาในแต่ละเรื่องที่มีผลต่อการพัฒนาคือ ประเมินผลงานของตนหลังการปฏิบัติงานเสร็จสิ้นทุกครั้ง หลังพัฒนาพบว่าทีมงานมีการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.58$) การพูดคุยเกี่ยวกับแผนงานจนเข้าใจตรงกันก่อนการปฏิบัติงาน หลังพัฒนาพบว่าทีมงานมีการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.20$) และการประชุมปรึกษาหารือในการทำงานอย่างสม่ำเสมอเป็นสิ่งจำเป็นในการพัฒนางาน หลังพัฒนาพบว่าทีมงานมีการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.86$) แสดงว่า ประสิทธิภาพของทีมงานด้านทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอ หลังการพัฒนาสูงกว่าประสิทธิภาพของทีมงานก่อนการพัฒนา โดยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

การอภิปรายผล

ก. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการใช้แบบสอบถาม ผู้วิจัยอภิปรายผลการวิจัย ดังนี้

1. ผลการวิจัยประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของพนักงานไปรษณีย์พิษณุโลกตามลักษณะทีมงานที่มีประสิทธิภาพของวัดคือ 11 ด้าน โดยภาพรวมมีระดับการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่าความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานต่างมีความสัมพันธ์กัน หากด้านใดด้านหนึ่งมีน้อยก็จะทำให้มีผลกระทบถึงคุณลักษณะด้านอื่นๆ ด้วยเป็นคุณลักษณะทางด้านจริยธรรมที่จำเป็นต้องสร้างและใช้เวลาพัฒนาเป็นการทำงานร่วมกันของคนจำนวนมากที่มีความต้องการและมีความแตกต่างในแต่ละบุคคล (Maslow, 1958) ประกอบกับลักษณะทีมงานที่มีความหลากหลายตามกระบวนการไปรษณีย์จึงส่งผลต่อลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพอยู่ในระดับปานกลาง สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ณัฐนันท์ ดนุพิทักษ์ (2543 : 66) ที่ได้ศึกษาลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษาแล้วพบว่าประสิทธิภาพของโรงเรียนอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน แสดงว่าพฤติกรรมของทีมนี้อิทธิพลในทางบวกต่อประสิทธิภาพของโรงเรียนซึ่งพฤติกรรมเหล่านั้นได้แก่ความไว้วางใจ เชื่อใจ การสื่อสารแบบเปิด ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของเป้าหมาย การยอมรับนับถือ การมีมนุษยสัมพันธ์ และการมีส่วนร่วมในการทำงาน

2. ผลการวิจัยประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของพนักงานไปรษณีย์ พิษณุโลก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านปรากฏผลแบ่งผลการอภิปรายออกเป็น 3 กลุ่ม (มาก ปานกลาง น้อย) ดังนี้

2.1 ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมรายด้านที่พนักงานมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก สมาชิกที่มงานควรดำรงรักษาไว้ 2 ด้านคือ เป้าหมายที่ชัดเจนและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และลักษณะของสัมพันธภาพระหว่างทีมที่ดีที่มีการร่วมมือให้ความช่วยเหลือซึ่งกันรวมทั้งการยอมรับข้อแตกต่างของแต่ละบุคคล ซึ่งสอดคล้องแนวคิดที่ระบุไว้ว่าประสิทธิผลของทีมจะเกิดขึ้นเมื่อมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน มีวัตถุประสงค์และทิศทางร่วมกัน นอกจากนั้นการมีเป้าหมายของทีมงานที่ชัดเจนและได้รับการยินยอมพร้อมใจของสมาชิก ล้วนเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับทีมงานที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง สงวน ช่างฉัตร (2542 : 106)

2.2 ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมรายด้านที่พนักงานมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ผู้บริหารทีมควรพัฒนาให้อยู่ในระดับปฏิบัติให้มากขึ้น 6 ด้านคือ

2.2.1 การติดต่อสื่อสารที่สมบูรณ์แบบ ทีมงานไปรษณีย์ควรมีการปรับปรุงการติดต่อสื่อสารในทีมเป็นไปอย่างถูกต้อง ชัดเจนเหมาะสม สื่อสารกันทางตรงเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารความคิดเห็นที่จำเป็นต่อการทำงาน ซึ่งจะสอดคล้องกับลักษณะทีมงานที่มีประสิทธิผลของเมย์ส์และโวลล์ (สงวน ช่างฉัตร, 2542 : 107) ที่กล่าวว่า สมาชิกทีมงานต้องมีทักษะการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล มีบรรยากาศเต็มไปด้วยความเปิดเผย จริ่งใจต่อกัน มีความเชื่อมั่นและไว้วางใจต่อกันช่วยให้การทำงานของทีมเกิดประสิทธิผล

2.2.2 การเปิดเผยและเผชิญหน้า ทีมงานไปรษณีย์ควรมีการปรับปรุงบรรยากาศในการทำงานเป็นทีมให้เป็นไปอย่างเปิดเผย สมาชิกสามารถที่จะแสดงความรู้สึก ความคิดเห็นของตนต่อการทำงานได้ มีการสื่อสารกันโดยตรง ผู้บริหารหรือหัวหน้างานมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดความยุติธรรม ความเป็นคนมีหลักการ มีเหตุผล และความเป็นเพื่อนร่วมงานของผู้นำจะเสริมสร้างการเปิดเผยและเผชิญหน้าของสมาชิกทีมได้เป็นอย่างดี (เอกชัย กี่สุขพันธ์, 2538 : 69)

2.2.3 ความร่วมมือและการขัดแย้ง หัวหน้าทีมงานไปรษณีย์ควรให้ความสำคัญกับเรื่องนี้ให้สูงขึ้น เพราะการบริหารความขัดแย้งเป็นแนวทางหรือวิธีการปรับปรุงการปฏิบัติงานของทีม ซึ่งการดำเนินการแก้ไขความขัดแย้งแบบชนะ เพราะความขัดแย้งที่ดีเป็นส่วนหนึ่งที่สมาชิกทุกคนต้องเรียนรู้ความขัดแย้งเรื่องงาน โดยไม่โจมตีสมาชิกคนอื่น การทำงานเป็นทีมจะเป็นเลิศหากสมาชิกช่วยกันแก้ไขความขัดแย้งแบบทุกฝ่ายได้ชัยชนะ (สุนันทา เลาहनันท์, 2544 : 105)

2.2.4 วิธีการปฏิบัติงานที่ชัดเจน หัวหน้าทีมงานไปรษณีย์ควรใช้วิธีการประชุมปรึกษาและหาแนวทางปฏิบัติร่วมกัน การตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลและความเห็นของสมาชิกทุกคน ซึ่งตรงกับงานวิจัยของมิ่งขวัญ สันต์การ (2546 : 133) ที่พบว่า การมอบหมายงานและหน้าที่ให้แต่ละคนอย่างถูกต้องก่อนออกคำสั่งอย่างเป็นทางการต้องมีการประชุมเพื่อทราบความถนัดในงานนั้นๆ ภาระหน้าที่ความรับผิดชอบที่กว้างอาจจะขาดความชัดเจนไม่พอที่จะทำให้งานบรรลุผลสำเร็จ การปรับลักษณะงาน วิเคราะห์งานอย่างเป็นระบบจึงเป็นสิ่งที่เอื้ออำนวยต่อสมาชิกผู้ปฏิบัติงานในทีม

2.2.5 การพัฒนาบุคคล จัดให้สมาชิกทีมได้มีโอกาสใช้ทักษะ ความรู้ความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่ หัวหน้าทีมควรช่วยจัดหาและทำการค้นหาแหล่งความรู้เกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติงานในการทำงานให้สมาชิกทราบ สอดแทรกความรู้ใหม่ๆ เมื่อมีปรับปรุงวิธีการทำงาน สมาชิกทีมต้องฝึกฝนตนเองให้เกิดความชำนาญในสิ่งที่ยังขาดความชำนาญเสมอ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุธี เอกะหิตานนท์ และคณะ (สงวน ช่างฉัตร, 2542 : 109) ที่พบว่าปัญหาที่แท้จริงเริ่มมาจากสมาชิกขาดความรู้ ความเข้าใจในเชิงหลักการและแนวคิดแนวปฏิบัติที่เกี่ยวกับการบริหารธุรกิจทั้งสิ้น การพัฒนาทีมงานโดยการฝึกอบรมเพิ่มเติม การเสริมสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน การจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยเหมาะสมกับการทำงานของสมาชิกย่อมเกิดผลดีต่อองค์กรและถือเป็นส่วนหนึ่งในเรื่องของการจัดการที่สามารถทำได้ โดยอาศัยบุคลากรในองค์กรอีกด้วย

2.2.6 ภาวะผู้นำที่เหมาะสม การทำงานในทีมจะต้องมีผู้นำที่มีความเหมาะสมในสถานการณ์นั้นๆ โดยสมาชิกทุกคนสามารถที่จะเป็นผู้นำได้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดที่ระบุไว้ว่า การพัฒนาและแก้ไขจุดบกพร่องของภาวะผู้นำ จะช่วยให้การดำเนินการขององค์กรประสบความสำเร็จและก้าวหน้า ตามกระบวนการทำงานเป็นทีมที่มีผลการปฏิบัติงานสูงกล่าวคือ ทีมงานที่เข้มแข็งจะมีผู้นำที่เข้มแข็งและได้รับการยอมรับจากสมาชิกทีมงาน (โยธิน ศันสนยุทธ, 2530 : 114 -115)

2.3 ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมรายด้านที่พนักงานมีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย ที่มีผลต่อการพัฒนาทีมงานไปรษณีย์ 3 ด้าน คือ

2.3.1 ความสมดุลในบทบาท หัวหน้าทีมควรพัฒนาและสร้างการผสมผสานทักษะ ความรู้ ความสามารถที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคลในทีมงานโดยใช้ความแตกต่างดำเนินบทบาทของแต่ละคนได้อย่างเหมาะสม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด โรเบิร์ต เฮลเลอร์ ที่ระบุไว้ว่า ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ สมาชิกต้องรับรู้บทบาทหน้าที่ของตนเป็นอย่างดี มีความแข็งแกร่ง มีทักษะ และต้องอุทิศตนเพื่อความเป็นหนึ่งเดียวของทีม เหล่านี้ล้วนเป็นบทบาทของผู้นำที่ต้องสร้างขึ้นให้ได้ การผสมผสานประสบการณ์ที่หลากหลายเข้ากันให้พอเหมาะภายในทีมเป็นเรื่องยากกว่าการค้นหาทักษะพื้นฐาน แต่ก็เป็นสิ่งจำเป็นหากทีมต้องการสัมฤทธิ์ผล และกระตุ้นให้สมาชิกแต่ละคนทุ่มเทพลังให้กับทีม (พาขวัญ, ผู้แปล : 17-18)

2.3.2 การสนับสนุนและไว้วางใจ สมาชิกควรช่วยเหลือสนับสนุนซึ่งกันและกันมีความจริงใจต่อกัน สามารถพูดตรงไปตรงมาในปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงานพร้อมร่วมมือกันในการแก้ปัญหา สอดคล้องกับกระบวนการทำงานเป็นทีมการพัฒนาทีมงานที่มีประสิทธิภาพของ อุทัย บุญประเสริฐ (2538 : 280) ในขั้นตอนการสร้างควมไว้วางใจซึ่งกันเป็นก้าวแรกของการพัฒนาทีมงานที่สำคัญยิ่ง หัวหน้าทีมจะต้องสร้างความไว้นื้อเชื่อใจกันในหมู่สมาชิกของทีมเพื่อไม่ให้เกิดความหวาดระแวง สร้างทีมงานให้ร่วมมือกันพัฒนาและแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานด้วยความจริงใจภายใต้บรรยากาศแห่งความไว้วางใจซึ่งกันและกันอย่างเต็มที่

2.3.3 ทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอว่ามีปัญหาใดที่จะต้องร่วมกันปรับปรุงแก้ไข ช่วยให้เกิดการแสวงหาแนวทางการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง สมาชิกยอมรับความเสี่ยงเพื่อปรับปรุงการทำงานของทีมให้ดีขึ้น และใช้การกำหนดมาตรฐานคุณภาพของงานเป็นเกณฑ์ในการประเมินความก้าวหน้าของงาน ดังนั้นทีมงานจึงควรใช้แบบแผนในการประเมินผลการทำงานของตนเองให้อยู่ในระดับที่มากขึ้น เพราะเป็นการตรวจสอบว่าผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับใด และมีอะไรบ้างที่เป็นอุปสรรคต่อประสิทธิผลของงาน เป้าหมายคือ การค้นหาจุดแข็ง จุดอ่อน และแสวงหาแนวทางปรับปรุงหรือเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน (สุนันทา เลานันท์, 2540 : 121)

ข. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ การสังเกต การทำสนทนากลุ่ม ผู้วิจัยอภิปรายผลการวิจัย ดังนี้

ลักษณะของทีมงานไปรษณีย์ก่อนการพัฒนาของพนักงานไปรษณีย์ ไม่มีกระบวนการทำงานเป็นทีมของการทำงานเป็นทีมที่ชัดเจนเป็นแบบช่วยๆ กันพนักงานยังขาดความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องของทีมงานไปรษณีย์ การนำกระบวนการไปรษณีย์แบบองค์กรรวมมาใช้ยังไม่ครบถ้วน จึงทำให้ไม่สามารถปฏิบัติกิจกรรมทีมได้ครบถ้วน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ กษพร จันทรเชื้อ (2546) พบว่าทีมบริการพยาบาลโรงพยาบาลกองโกรลาค จังหวัดสุโขทัย การปฏิบัติกิจกรรมทีมการพยาบาลยังไม่ครบถ้วน กิจกรรมทีมประกอบด้วย การกำหนดปรัชญาและวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน การมอบหมายงาน การเยี่ยมตรวจผู้ป่วย การวางแผนการพยาบาล การปฏิบัติกรพยาบาล การประชุมปรึกษาก่อนหลังการพยาบาล การนิเทศงานและการประเมินผล

วิธีการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม

ประกอบด้วย 3 ระยะ ได้แก่ ระยะที่ 1 ระยะการรวมตัววิเคราะห์ปัญหาและการสร้างกระบวนการทำงานเป็นทีมที่พึงประสงค์ ระยะที่ 2 ระยะการพัฒนาทีมสู่เป้าหมาย และระยะที่ 3 ระยะประจักษ์ผลและพัฒนาต่อเนื่อง พบว่าวิธีการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของพนักงานไปรษณีย์พิษณุโลกที่สำคัญประกอบด้วย 5 ประการ

1. เป็นแบบอย่างและเป็นທີ່ปรึกษา จากการศึกษาพบว่า การเป็นแบบอย่างและเป็น
เป็นที่ปรึกษาของผู้วิจัยในการปฏิบัติงานก่อให้เกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานของ
พนักงานไปด้วย การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานและการเป็นแบบอย่างที่ดี เป็นวิธีการกระตุ้น
ส่งเสริมและผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการทำงาน บุคลากรให้ความร่วมมือ ในการ
เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลและกลุ่ม (สุนันทา เลาพันธ์, 2531 : 7) ซึ่งสอดคล้องกับ
แนวคิดของ ลอเรนซ์ (Lawrence, 1999) ที่ว่าบทบาทผู้นำแบบใหม่จะต้องเป็นที่ปรึกษาให้แก่
ทีมและช่วยแก้ปัญหาให้แก่ทีมในการทำงานให้เกิดผลสำเร็จ และการเป็นผู้ที่คอยให้คำปรึกษา
แนะนำเมื่อผู้ปฏิบัติงานต้องการความช่วยเหลือ จะเป็นการส่งเสริมและกระตุ้นการปฏิบัติงาน
ก่อให้เกิดความพึงพอใจ อันนำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับศึกษาของ
ศิริพร ชัมภลิจิต และคณะ (2544) ว่ากลยุทธ์ของการใช้แบบอย่างสามารถทำให้เกิดการเรียนรู้
จากแบบอย่างและปฏิบัติตามในที่สุด

2. การให้ความรู้อย่างต่อเนื่อง จากการศึกษาพบว่า สอดคล้องกับการศึกษา
ของอาภรณ์ เชื้อประไพศิลป์ (2536) ว่าการให้ความรู้แก่ผู้ปฏิบัติงานในงานที่ปฏิบัติอยู่จะทำให้
เกิดความเข้าใจ ให้ความร่วมมือที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงงาน และยังสามารถ
ทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีระบบทำให้งานบรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน (สิทธิพร
จันโทภาส, 2535 อ้างอิงมาจาก กชพร จันทรเชื้อ, 2546) กล่าวว่า ความตระหนักในหน้าที่ของ
ตนเองจะเป็นผลให้มีพลังในการปรับพฤติกรรม มีความรู้สึกภาคภูมิใจในตนเองและวิชาชีพ
ไปรษณีย์ อันเป็นผลจากการใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงาน

3. ทุกคนมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา จากการศึกษาพบปัญหาในกระบวนการทำงาน
เป็นทีมการทำงานแบบเดิมที่เป็นแบบช่วยๆ กันมีปัญหากเกิดขึ้นมากมาย เช่น การทำงานที่
ซ้ำซ้อน การทำงานผิดพลาด ไม่ครบถ้วนสมบูรณ์ขาดตกบกพร่องอยู่เสมอ และเกิดปัญหาการ
เกี่ยงงานกันขึ้นในทีมงาน ปัญหาเหล่านี้ไม่ได้รับการแก้ไขเนื่องจากทีมงานไปรษณีย์ไม่ได้มีส่วน
ร่วมในการแก้ไขปัญหาเป็นหน้าที่ของผู้บริหารหน่วยงานไปรษณีย์ที่จะต้องทำการแก้ไขแม้แต่
วัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ผู้ปฏิบัติงานไม่ได้มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ ค้นหาปัญหา ร่วมหา
แนวทางแก้ไขหรือกำหนดแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน ทำให้การทำงานไม่บรรลุวัตถุประสงค์ของ
หน่วยงาน ซึ่ง พาร์สัน กล่าวว่า การได้มีส่วนร่วมโดยเริ่มตั้งแต่การวิเคราะห์ปัญหา การสะท้อน
สถานการณ์และร่วมวางแผนปรับปรุงกระบวนการทำงานเป็นทีมให้มีความเหมาะสม จนได้
กระบวนการทำงานเป็นทีมที่ต้องการตามกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการ ซึ่งผู้ปฏิบัติงานได้มี
ส่วนร่วมตลอดกระบวนการวิจัยจะทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกภาคภูมิใจและเกิดความพึงพอใจ
ต่อการปฏิบัติงาน ดังนั้น การมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาของหน่วยงานจึงเป็นปัจจัยสำคัญใน
การพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของพนักงานไปรษณีย์พิษณุโลกเป็นอย่างยิ่ง เพื่อ
ก่อให้เกิดการแก้ไขปัญหาที่ยั่งยืน (สุภาพร ดวงดี, 2536) จากการศึกษาพบว่า การให้สมาชิก

ทีมงานไปรษณีย์ทุกคนมีส่วนร่วมในการค้นหา ปัญหา วิเคราะห์ปัญหาและหาแนวทางแก้ไข อันนำมาซึ่งการพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ วิล อัมมาตย์มณี (2539 : 143) ที่พบว่า ในการพัฒนางานหรือปรับปรุงเปลี่ยนแปลงงานให้ประสบความสำเร็จ สิ่งสำคัญที่ผู้นำการพัฒนาจะต้องทราบคือปัญหาของงานนั้นจึงจะนำไปสู่การแก้ปัญหาได้อย่างถูกต้องซึ่งตรงกับ มารีเนอร์ (Marriner, 1984) ที่ว่าการให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในงานนั้นจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานโอกาสได้ตัดสินใจในการปฏิบัติงาน รับผิดชอบต่อตนเองในการปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกตนเองมีคุณค่า มีความสำคัญ ซึ่งสอดคล้องกับ พัชรินทร์นาทโกมล (2534) ที่กล่าวว่า การมุ่งเน้นให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในงานนั้นจะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

4. การกำกับดูแลและชี้แนะของหัวหน้าทีมงาน พบปัญหาว่าการปฏิบัติงานตามลักษณะทีมงานที่หลากหลายของกระบวนการไปรษณีย์ ซึ่งใช้บุคลากรที่หลายตำแหน่งมาทำงานร่วมกัน โดยมีระบบงานของแต่ละแผนกเป็นแบบช่วยๆ กัน ซึ่งก่อให้เกิดปัญหาของการทำงานที่ซ้ำซ้อน เกิดความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน ระบบงานไม่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานเป็นทีม ไม่มีการกำหนดวิสัยทัศน์วัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ไม่ได้กำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของสมาชิกทีมที่ชัดเจนทำให้พนักงานไปรษณีย์ไม่มีเป้าหมายและไม่มีแนวทางการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ซึ่งตรงกับแนวคิดที่ว่า การที่หัวหน้าทีมไม่จัดระบบงานของหน่วยงานจะทำให้เกิดความสับสนในการปฏิบัติงาน และ หัวหน้างานจะต้องรับผิดชอบในการสร้างกรอบงานตลอดจนการสร้างควมพึงพอใจให้กับลูกค้า โดยการทำหน้าที่วางแผนการจัดระบบงาน (Douglass, 1980) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ เชียร์ (Shear, 1979) ที่กล่าวว่า การกำกับดูแลของหัวหน้าแผนกมีอิทธิพลต่อการกำหนดหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงาน การติดต่อสื่อสาร การประสานงาน การนิเทศงาน ความสัมพันธ์ของบุคลากรและความพึงพอใจในการทำงานเนื่องจากระบบงานของผู้ปฏิบัติงานชัดเจนอันประกอบไปด้วยส่วนสำคัญได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ของหน่วยงานในการให้บริการแก่ผู้ใช้บริการ จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนในการทำงาน ดังนั้น การกำกับงานของหัวหน้าทีมงานจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของพนักงานไปรษณีย์พิษณุโลก ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของวิล อัมมาตย์มณี (2539) ที่ว่าเมื่อมีการจัดระบบงานของผู้ปฏิบัติงานที่ดีจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนปฏิบัติงานอย่างมีจุดมุ่งหมาย รู้จักหน้าที่ความรับผิดชอบต่อตนเอง เกิดความเข้าใจในการปฏิบัติงาน การติดต่อสื่อสาร การประสานงาน และเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

5. สภาพการร้องเรียนปัญหาการใช้บริการของลูกค้า หลังจากได้มีการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของพนักงานไปรษณีย์พิษณุโลกแล้ว โดยมีระบบการมอบหมายหน้าที่รวมทั้งมอบหมายงานปฏิบัติแบบบูรณาการเป็นรายบุคคลเป็นลายลักษณ์อักษร และประเมินผลร่วมกันทุกวัน ทำให้การปฏิบัติงานได้ครบถ้วนครอบคลุมทุกขั้นตอนงาน มีความ

ใกล้ชิดสนิทสนมและความไว้วางใจ ผู้ใช้บริการกล้าซักถามข้อมูลการบริการหรือบอกความต้องการของตนเอง มีคำชมจากผู้ให้บริการ การร้องเรียนบริการทางโทรศัพท์ลดลง ซึ่งเป็นการบอกคุณภาพและประสิทธิภาพของงานไปรษณีย์ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ เซลลิก รัสเซลล์ และแบคแมน (Sellick, Russel, Beckman, 1983) ที่พบว่า ระบบการมอบหมายงานระบุประเภทงานแบบเจ้าของบริการทำให้ผู้รับบริการมีความพึงพอใจมากกว่าแบบเดิมที่เน้นการทำงานตามหน้าที่

ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของพนักงานไปรษณีย์พิษณุโลก

จากการพัฒนากระบวนการทำงานเป็นทีมที่พึงประสงค์ เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของพนักงานไปรษณีย์พิษณุโลก ผู้วิจัยได้ติดตามผลการทำงานเป็นทีมจากการที่สมาชิกได้มาร่วมกันสะท้อนการคิด (Reflective Practice) เป็นกระบวนการอิสระไม่การควบคุมเน้นการมีส่วนร่วม และเสริมพลังอำนาจในการตัดสินใจให้กับทีมงานไปรษณีย์ในการวิเคราะห์ค้นหาปัญหา และกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานร่วมกันซึ่งเป็นลักษณะเด่นของการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Kemmis & Mc Taggast, 1988) ทำให้การทำงานเป็นทีมของพนักงานไปรษณีย์ได้รับการพัฒนาศักยภาพของตนเอง จนกระทั่งสามารถปฏิบัติงานการให้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพครบถ้วนแบบองค์รวม สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าตามกระบวนการของงานไปรษณีย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และผลการเปรียบเทียบประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของพนักงานไปรษณีย์พิษณุโลกหลังการพัฒนาอยู่ในระดับสูงขึ้น

ผู้วิจัยได้เสนอกระบวนการทำงานเป็นทีมงานที่พึงประสงค์ ที่ได้จากการศึกษาครั้งนี้ถือว่าเป็นทฤษฎีระดับปฏิบัติที่เฉพาะเจาะจงสำหรับทีมงานไปรษณีย์พิษณุโลก ซึ่งมีแนวคิดจากความรู้ในทฤษฎีของการทำงานเป็นทีมของทีมงานไปรษณีย์ และแนวคิดของการพัฒนาโดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปฏิบัติการซึ่งกระบวนการพัฒนาประกอบด้วย 1) บังคับสนับสนุนการพัฒนา 2) วิธีการพัฒนา และ 3) ผลลัพธ์การพัฒนา เพื่อมุ่งส่งเสริมให้การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพปฏิบัติงานได้อย่างครบถ้วนทุกขั้นตอนโดยมุ่งสร้างความพึงพอใจของลูกค้าตามกระบวนการปฏิบัติงานของไปรษณีย์เป็นหลัก รวมทั้งมีการมอบหมายงานในหน้าที่และแบบปฏิบัติเป็นรายบุคคล ผลการกำกับดูแลของหัวหน้าทีมงานอย่างต่อเนื่อง ทำให้ผู้ให้บริการได้รับบริการที่ดีมีคุณภาพสร้างความพึงพอใจ และทีมงานไปรษณีย์ก็เกิดความภาคภูมิใจในผลสำเร็จของงานตนเอง

ปัจจัยที่ส่งเสริมการสร้างทีมงานที่ดีได้

การทำงานเป็นทีมของไปรษณีย์มีการเปลี่ยนแปลงไม่หยุดนิ่ง อันเป็นผลสืบเนื่องมาจากการรวมพลังของผู้คนหลากหลายที่มาร่วมกันปรึกษาหารือถึงวัตถุประสงค์ ประเมินแนวความคิด การตัดสินใจ และร่วมกันทำงานเพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายซึ่ง พาชวัญ (2546) ได้เสนอความคิดไว้ว่าทำอย่างไรจึงสร้างทีมงานที่ดีได้ จะเสริมสร้างความเชื่อมั่นซึ่งกันและกันหา

แนวทางทำงาน“ที่เป็นไปไม่ได้” ให้เป็นจริง การร่วมแรงร่วมใจกันทำงานย่อมมีความแข็งแกร่งกว่าคนเดียวต่างคิดต่างทำ ต้องรวมพลังสมองของทีมเข้าด้วยกันโดยที่ผู้นำทีมควรส่งเสริมให้สมาชิกในทีมงานมีแนวคิดใหม่ๆ พร้อมนำเสนอ ผู้นำทีมประเมินข้อคิดเห็นใหม่ๆ ผู้เข้าร่วมประชุมเฝ้าสังเกตการณ์การทำงานของทีมก่อนแสดงความคิดเห็น สมาชิกคนหนึ่งของทีมตั้งคำถามเกี่ยวกับข้อคิดเห็นใหม่ๆ และจำไว้ว่าสมาชิกแต่ละคนต้องกล่าวเสริมบางสิ่งบางอย่างให้ทีม ทั้งหมดนี้คือพื้นฐานของการจัดการที่ประสบความสำเร็จในการสร้างทีมงาน

จากผลการพัฒนาจึงสรุปได้ว่า การพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของพนักงานไปรษณีย์พิษณุโลก ประสบผลสำเร็จได้ ผู้วิจัยจะต้องมีความรู้ในเรื่องกระบวนการปฏิบัติงานไปรษณีย์ ลักษณะของทีมที่มีประสิทธิภาพ วิธีการพัฒนาทีม และวิธีวิจัยเชิงปฏิบัติการ ซึ่งสามารถเป็นทั้งผู้ร่วมงาน ให้คำชี้แนะ เป็นที่ปรึกษา ช่วยเหลือแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานแก่ทีมงานไปรษณีย์ได้ และผู้เข้าร่วมวิจัยหรือผู้ปฏิบัติงานไปรษณีย์ จะต้องมี ความรู้เกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม กระบวนการทำงานเป็นทีมที่พึงประสงค์ของทีมงานไปรษณีย์ โดยจะต้องศึกษาปัญหา วิเคราะห์ปัญหา และหาแนวทางการปฏิบัติร่วมกัน รวมทั้งจะต้องมีการติดตามผล ประเมินผล การปฏิบัติงานของทีมงานไปรษณีย์อย่างต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ

ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

1. ด้านการบริหารงานไปรษณีย์

1.1 ผู้บริหารงานควรมีนโยบายและแผนงานพัฒนาบุคลากรให้มีคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพโดยจัดหลักสูตรอบรม สัมมนา ฝึกปฏิบัติ โดยเชิญผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์ด้านต่างๆ มาให้ความรู้เกี่ยวกับประสบการณ์การทำงานเป็นทีมแก่พนักงานไปรษณีย์และให้ความสำคัญต่อการอบรมผู้บริหารในการพัฒนาองค์การโดยใช้กระบวนการสร้างทีมงานและการทำงานเป็นทีม

1.2 ผู้บริหารงานควรทำหน้าที่ในการดูแลเอาใจใส่ ควบคุม กำกับ การปฏิบัติงานของพนักงาน ส่งเสริมสนับสนุน สร้างขวัญและกำลังใจให้บังเกิดแก่พนักงานอย่างต่อเนื่องและจริงใจ รวมทั้งทำหน้าที่ในการเป็นที่ปรึกษา ชี้แนะและทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงานเพื่อสร้างให้เกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน

1.3 ควรมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจในการปฏิบัติงานให้แก่พนักงานไปรษณีย์ทุกคน เพื่อสร้างให้เกิดความภาคภูมิใจและปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ รวมทั้งเปิดโอกาสให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการระบบงานวางนโยบายร่วมกัน ส่งเสริมให้มีส่วนร่วมในการแสดงความรู้สึกนึกคิดแสดงความสามารถอย่างเต็มที่ เพื่อค้นหาโอกาสในการพัฒนางานอันจะนำไปสู่ความร่วมมือในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน

2. ด้านการปฏิบัติงานไปรษณีย์

2.1 พนักงานไปรษณีย์ควรมีความรู้ ความเข้าใจ ในบทบาทหน้าที่ของตนเอง อย่างชัดเจนในการปฏิบัติงานไปรษณีย์ อันจะนำไปสู่ความสำเร็จของงานโดยรวม

2.2 พนักงานไปรษณีย์ ควรคำนึงถึงการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน การให้ความรู้แนะนำบริการ อำนวยความสะดวกในการใช้บริการแก่ผู้ที่มาติดต่อ จะก่อให้เกิดความพึงพอใจแก่ลูกค้า

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาตัวแปรอื่น ๆ ได้แก่ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์และองค์ประกอบด้านอื่นๆ ที่น่าจะมีผลต่อการทำงานเป็นทีม

2. ควรศึกษาปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ หรือ ก่อให้เกิดความแตกต่างในการดำเนินงานเป็นทีมของลักษณะทีมงาน รับฝาก ส่งต่อ นำจ่ายธุรการ

3. ควรมีการศึกษาประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมวิธีการพัฒนาทีมอย่างต่อเนื่อง โดยอาศัยวิธีการวิจัยเชิงปฏิบัติการเพื่อศึกษาความคงอยู่และการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมอย่างต่อเนื่อง