

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การนำเสนอเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน เป็นทีมของพนักงานไปรษณีย์พิษณุโลก ผู้วิจัยนำเสนอความสำคัญหัวข้อต่อไปนี้ เอกสารที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดการทำงานเป็นทีม

- 1.1 ความหมายของทีมงาน
- 1.2 ประเภทของทีมงาน
- 1.3 องค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญของการทำงานเป็นทีม
- 1.4 ประโยชน์ของการทำงานเป็นทีม
- 1.5 ลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

2. แนวคิดการทำงานเป็นทีมไปรษณีย์

- 2.1 ความหมายของการปฏิบัติงานไปรษณีย์
- 2.2 ขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีม
- 2.3 ระบบและการปฏิบัติงานของทีมงานไปรษณีย์
- 2.4 วัตถุประสงค์ของการทำงานเป็นทีม
- 2.5 ลักษณะที่สำคัญของทีมงานไปรษณีย์
- 2.6 องค์ประกอบของทีมงานไปรษณีย์

3.แนวคิดการวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม

- 3.1 อุปสรรคและข้อจำกัดของการทำงานเป็นทีม
- 3.2 แนวคิดการพัฒนาประสิทธิภาพของทีมงาน
- 3.3 วิธีการพัฒนาทีมงาน
- 3.4 รูปแบบการพัฒนาโดยใช้กระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action

Research Model)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กรอบแนวคิดในการวิจัย

เอกสารที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดการทำงานเป็นทีม

1.1 ความหมายของทีมงาน

ทีม (Team) หมายถึง กลุ่มซึ่งประกอบด้วยสมาชิกที่มีทักษะต่างๆ กัน และทักษะเหล่านี้เอื้ออำนวยต่อการทำงานของสมาชิกอื่นๆ ในกลุ่ม โดยสมาชิกเหล่านั้นมุ่งที่จะบรรลุเป้าหมายร่วมกันของทีม เช่น ทีมฟุตบอล ทีมบาสเกตบอล เป็นต้น (ฉันทนา จันทรบรรจง, 2542 : 186)

ทีม หมายถึง กลุ่มของบุคคลที่ทำงานร่วมกัน มีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างสมาชิกในกลุ่มช่วยกันทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพและผู้ร่วมทีมต่างมีความพอใจในการทำงานนั้น (สุนันทา เลาหนันท์, 2544 : 62)

ทีม หมายถึง การทำงานในลักษณะของกลุ่มที่มีสมาชิกคงที่มีเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน มีการทำงานที่พึ่งพาอาศัยกัน หน้าที่ของสมาชิกแต่ละคนเป็นส่วนหนึ่งของทีมทั้งหมด (Tappen, 1989 : 372)

การทำงานเป็นทีม หมายถึง การทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิดของทุกคนในทีม มีการแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงานภายใต้วัตถุประสงค์เดียวกัน มีการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ มีการวางแผนและการประเมินผล (Lambertsen, 1983)

การทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่แต่ละบุคคลมาร่วมกันทำงานเพื่อที่จะนำไปสู่ผลสำเร็จที่มากกว่าการที่พวกเขาจะทำงานตามลำพัง (Woodcock, 1989 : 8)

กรีนเบิร์กและบารอน (Greenberg and Baron, 1995 : 297 - 298) กล่าวว่า ลักษณะเฉพาะของทีมซึ่งทำให้แตกต่างจากกลุ่มประเภทอื่นๆ ได้แก่

1. การปฏิบัติงานของทีมเป็นการกระทำที่ทำให้เกิดประโยชน์ทั้งต่อสมาชิกแต่ละคน และต่อผลรวมของกลุ่ม ซึ่งผลผลิตที่ปรากฏออกมาจะต้องเป็นหนึ่งเดียวเหมือนการแสดงของวงดนตรี

2. ความสามารถที่จะแสดงความชัดเจนโปร่งใสและตรวจสอบได้ (Accountability) จะมีอยู่ทั้งในสมาชิกแต่ละคนของทีมและในภาพรวม ทั้งนี้ ความแตกต่างที่ชัดเจนระหว่างทีมกับกลุ่มชนิดอื่นๆ คือสมาชิกของทีมแต่ละคนจะร่วมกันตรวจสอบซึ่งกันและกัน ส่วนกลุ่มซึ่งไม่ใช่ทีมจะถูกตรวจสอบโดยผู้บังคับบัญชา

3. ในขณะที่สมาชิกของกลุ่มประเภทอื่นมีเป้าหมายร่วมกันในการทำงาน สมาชิกของกลุ่มที่เรียกว่า "ทีม" จะมีความมุ่งมั่นร่วมกัน (Common Commitment) ที่จะบรรลุจุดประสงค์และนอกจากนี้จุดประสงค์ของทีมยังมักจะเกี่ยวข้องกับการแข่งขันเพื่อเอาชนะ เช่น ความเป็นที่สูงสุดความเป็นหนึ่ง

4. กลุ่มโดยทั่วไป มักจะทำงานตามความต้องการของผู้บริหารแต่กลุ่มที่เรียกว่า “ทีม” จะทำงานได้เองโดยไม่ต้องมีการแทรกแซงจากฝ่ายบริหารหลังจากได้รับมอบภารกิจ หรือ ถ้าจะกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือทีมมักจะทำงานแบบจัดการตนเอง (Self-managing) ไม่ว่าจะเป็นการกำหนดเป้าหมาย การกำหนดเวลาหรือกำหนดวิธีการทำงานจนกระทั่งประสบความสำเร็จ

จากความหมายต่างๆ ที่ได้กล่าวมาแล้ว สรุปได้ว่าการทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่กลุ่มบุคคลรวมตัวกันเพื่อทำงานร่วมกันโดยมีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายเดียวกัน มีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน มีการติดต่อสื่อสารกัน มีการประสานงานกัน มีการวางแผนและตัดสินใจร่วมกันเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 ประเภทของทีมงาน

ทีมงานในองค์กร เป็นการงานร่วมกันมีลักษณะเฉพาะ เพราะเป็นการใช้ทีมเพื่อดำเนินภารกิจอย่างใดอย่างหนึ่งในหน่วยงานนั้น การจัดรูปแบบของทีมงานอาจทำได้ทั้งแบบที่เป็นทางการ (Formal) และแบบที่ไม่เป็นทางการ (Informal) ทีมงานที่เป็นทางการนั้นมักจะจัดไว้เป็นระบบการจัดองค์การ คือ จัดเป็นฝ่ายเป็นแผนก เป็นหน่วยเป็นสำนักหรือเป็นคณะกรรมการ หรืออนุกรรมการประจำชุดต่างๆ ตามที่องค์การกำหนด (อุทัย บุญประเสริฐ, 2534 : 64)

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2536 : 12) ได้แบ่งทีมงานในองค์กรเป็น 5 ประเภท คือ

1. ทีมชั้นสูง หมายถึง ทีมงานที่รับผิดชอบในการกำหนดและพัฒนากลยุทธ์กำหนดทิศทางขององค์กร ตลอดจนตัดสินใจเรื่องที่สำคัญๆ ความสามารถของทีมชั้นสูงมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร

2. ทีมบริหาร หมายถึง ทีมงานที่กำหนดจุดมุ่งหมายในการปฏิบัติงาน ประสานงานและควบคุมการทำงานของสมาชิก จัดหาทรัพยากรและวางแผนการปฏิบัติงาน

3. ทีมปฏิบัติงาน หมายถึง ทีมงานที่ทำหน้าที่ปฏิบัติงานให้สำเร็จ

4. ทีมเทคนิค หมายถึง ทีมงานที่รับผิดชอบการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานเพื่อเป็นหลักประกันว่าผลผลิตได้มาตรฐานเดียวกัน

5. ทีมสนับสนุน หมายถึง ทีมงานที่เกิดขึ้นภายนอกกระบวนการทำงานปกติแต่ทีมนี้จะให้การสนับสนุนทางอ้อม

ทีมที่มีอำนาจมี 4 ประเภท (สวอน ช้างฉัตร, 2542 : 10 อ้างอิงมาจาก คาร์, 1992 : 45)

1. ทีมคุณภาพ สามารถใช้ได้ทั่วไปในทุกระดับขององค์กร ทีมคุณภาพมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนคือเพื่อปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์ การบริการ กระบวนการและสภาพแวดล้อมขององค์กร มีความสามารถในการใช้ทักษะกลุ่มและทักษะการแก้ปัญหาความสำเร็จของทีมงานคุณภาพ คือ การมอบอำนาจให้กับทีมงานเพื่อให้สามารถหยิบยกปัญหาขึ้นมาพิจารณาและใช้ทักษะที่จำเป็นเพื่อการปรับปรุงคุณภาพ

2. ทีมโครงการ ทีมประเภทนี้จะมีวัตถุประสงค์เฉพาะและเมื่อดำเนินการสำเร็จตามวัตถุประสงค์นั้นทีมโครงการก็จะถูกยกเลิกไป ทีมโครงการจึงสามารถตอบสนองวัตถุประสงค์ได้หลากหลายอย่างไม่น่าเชื่อ แต่ละทีมจะมีวัตถุประสงค์ของคนและมีการกำหนดวันเวลาที่จะดำเนินการให้ประสบความสำเร็จ ลักษณะของทีมโครงการที่ดีสมาชิกจะมีทักษะหลายอย่างเพื่อนำไปใช้ประกอบการดำเนินงานในโครงการนั้น

3. ทีมที่มีทักษะและหน้าที่หลากหลาย ทีมงานประเภทนี้จะมีลักษณะเด่นอยู่ที่ความแตกต่างด้านทักษะของสมาชิก ซึ่งถือเป็นความเชี่ยวชาญของแต่ละคนและมีความจำเป็นต้องนำทักษะเหล่านั้นไปแก้ปัญหา การดำเนินของทีมนำจะเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนปฏิบัติการ ตั้งแต่จุดเริ่มต้นของโครงการ และใช้ทักษะทุกด้านของสมาชิกเพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ เพราะแต่ละทีมสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้ากลุ่มหนึ่งหรือลูกค้ากลุ่มเล็ก ๆ โดยจัดหาและบริการลูกค้าได้อย่างสมบูรณ์แบบ

4. ทีมงานที่มีอำนาจในการจัดการตนเอง ทีมงานที่มีคุณภาพมีอำนาจและมีประสิทธิผลคือทีมงานที่มีอำนาจในการจัดการตนเองอย่างเต็มที่ สามารถกำหนดทิศทางงานดำเนินงานของตนเองได้ หรือทีมงานที่มีอำนาจกึ่งอิสระ ลักษณะทีมงานประเภทนี้จะรับผิดชอบการปฏิบัติการของทีมและผลผลิตของตนเอง หากองค์กรสามารถพัฒนาทีมลักษณะนี้ได้ยิ่งเต็มที่ ทีมงานจะรับงานส่วนใหญ่ได้ภายใต้การนิเทศงานของผู้บังคับบัญชา เช่น งานการจัดตั้งจุดมุ่งหมายหรือเป้าประสงค์ (Setting Goals) การวัดผลผลิต การประกันการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพของสมาชิก รวมทั้งการจ้างพนักงาน การประเมินผลงาน การควบคุมวินัยของสมาชิกและการคัดเลือกหัวหน้าทีมของตนเอง

กรีนเบิร์กและบารอน (Greenberg and Baron, 1995 : 299 - 300) ลักษณะการทำงานเป็นทีม (Team work) ของสมาชิกกลุ่มหรือองค์กร จำแนกเป็นหลายแบบ ดังนี้

1. จำแนกตามมิติด้านภารกิจของทีมได้แก่ ทีมปฏิบัติงาน (Work Team) และทีมงานปรับปรุง (Improvement Team)

2. จำแนกตามมิติเวลาได้แก่ ทีมชั่วคราว (Temporary Team) และทีมถาวร (Permanent Team)

3. จำแนกตามมิติด้านโครงสร้างอำนาจ ได้แก่ ทีมรวมจากหลายหน่วยงาน (Overlaid Team) และทีมภายในหน่วยงาน (Intact Team)

สรุปได้ว่าไม่ว่าจะแบ่งทีมรูปแบบใดก็ตาม ทุกทีมในองค์กรต่างมีความสำคัญและจำเป็นต่อความสำเร็จขององค์กรทั้งสิ้น ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับประเภทของงาน โอกาส และเวลา เป็นต้น

1.3 องค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญของการทำงานเป็นทีม

การทำงานร่วมกันของทีมงานเพื่อให้ได้ผลผลิตสูงสุดนั้น จะต้องมียุทธศาสตร์ที่จะช่วยส่งเสริมการทำงานเป็นทีม (เอกชัย กี่สุขพันธ์, 2538 : 145) กล่าวไว้ 6 ข้อ ได้แก่

1. ผู้นำ ผู้บริหารหรือหัวหน้าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญมากที่สุด ความยุติธรรม ความเป็นคนมีหลักการ มีเหตุผล และความเป็นเพื่อนร่วมงานของผู้นำ จะสามารถเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงานเป็นทีมได้ดี

2. การสื่อสารแบบเปิดไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารจากระดับบริหารไปสู่ระดับปฏิบัติ หรือระดับปฏิบัติไปสู่ระดับบริหาร หรือการสื่อสารในระดับเดียวกันจะทำให้สมาชิกของทีม ได้รับรู้ปัญหาการทำงาน นโยบายการปฏิบัติงาน ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงต่างๆ เกี่ยวกับงานได้อย่างทั่วถึง

3. การให้โอกาสสมาชิกของทีมทุกคนได้พัฒนาทักษะและความสามารถในการทำงานอย่างสม่ำเสมอและให้โอกาสให้เขาได้ตัดสินใจเกี่ยวกับงานของเขาให้มากที่สุด

4. การกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานให้ชัดเจนได้แก่ การกำหนดให้มีการพรรณนางาน (Job Description) ชัดเจน ผังการไหลของงาน (Work flow) ที่เข้าใจตรงกัน ตลอดจนขอบเขตอำนาจหน้าที่ของแต่ละคน

5. การมีส่วนร่วม เป็นการเปิดโอกาสให้สมาชิกของทีมงานได้มีส่วนร่วมในการทำงานให้มากที่สุด การมีส่วนร่วมนั้นนอกจากจะทำให้เกิดความผูกพันกับทีมแล้วยังมีส่วนทำให้ใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุดด้วย

6. การประชุมปรึกษาหารือ ไม่ว่าจะมีการประชุมอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการเป็นวิธีการหนึ่งที่จะสร้างความเข้าใจร่วมกันในการทำงานไม่ว่าจะเป็นการวางแผนการกำหนดนโยบายหรือการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ในทีมงาน

ปัจจัยเกื้อหนุนการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (ฉันทนา จันทร์บรรจง, 2542 : 179) ประกอบด้วย

1. จุดมุ่งหมายและความมุ่งมั่นที่จะบรรลุผลสำเร็จร่วมกัน ทุกคนต้องเข้าใจวัตถุประสงค์ นโยบาย และเป้าหมายของทีมเป็นอย่างดี และเป้าหมายนั้นต้องมีความแน่นอนในระยะเวลาหนึ่ง การกำหนดจุดมุ่งหมายของทีมควรให้สมาชิกมีส่วนร่วม หรือถ้าไม่มีโอกาสได้มี

ส่วนร่วมโดยตรงเนื่องจากมีสมาชิกมากเกินไป ก็ควรจะต้องให้การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงใดๆ เกิดขึ้น ก็ควรจะให้สมาชิกทุกคนได้รับรู้โดยเร็ว นอกจากนี้ จะต้องพยายามทำให้จุดมุ่งหมายส่วนตัวของสมาชิกแต่ละคนสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายเพื่อภาระหน้าที่ของทีม เพราะถ้าจุดมุ่งหมายส่วนตัวไม่สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของกลุ่ม ก็จะทำให้เกิดความขัดแย้งกัน และก่อให้เกิดวัตถุประสงค์ซ่อนเร้น (Hidden Agenda) เช่น การมุ่งเอาชนะกันเองภายในทีม และอื่นๆ ที่ทำให้การดำเนินงานของทีมเป็นไปด้วยความยุ่งยาก

2. ผู้นำที่มีคุณลักษณะเหมาะสม คุณลักษณะของหัวหน้าหรือผู้นำทีมได้แก่ เป็นที่ยอมรับนับถือสมาชิกกลุ่มด้วยความจริงใจ เป็นคนเปิดเผยจริงใจซื่อสัตย์ เป็นกันเอง ไม่ใช้อิทธิพลครอบงำกลุ่มไม่เป็นเผด็จการทุกรูปแบบ มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในงานสูง สามารถนำการประชุมได้เป็นอย่างดี ไม่ผูกขาดการเป็นหัวหน้าหรือผู้นำ พร้อมทั้งให้ความช่วยเหลือกลุ่มเสมอ สามารถเสนอผลงานให้กลุ่มและสาธารณชนเข้าใจได้

3. สมาชิกที่มีคุณลักษณะที่เหมาะสม ได้แก่ สมาชิกเป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบในหน้าที่ทั้งตนเองและของกลุ่ม เป็นผู้ยอมรับฟังและเคารพความคิดเห็นของเพื่อนสมาชิกและของกลุ่มเป็นผู้ที่รู้จักแสดงความคิดเห็น กล้าพูด กล้าเสนอแนะในสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อกลุ่ม เคารพในมติของกลุ่มและไม่เบี่ยงเบนมติของกลุ่มออกไปเข้ากับความคิดเห็นของตน มีความเสียสละและอุทิศตนเพื่อช่วยงานของกลุ่มในทุกรูปแบบ (สงวน ช่างฉัตร, 2541 : 274) ได้อธิบาย ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ จะประกอบด้วย สมาชิกที่ทีมงานที่มีลักษณะดังนี้ คือ 1) ความเข้าใจและยอมรับภารกิจของกลุ่ม 2) การแสดงความคิดเห็นและใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหาการทำงานของทีมงาน 3) การแลกเปลี่ยนและรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน 4) เคารพในบทบาทและหน้าที่ของสมาชิกแต่ละคน 5) การให้ความร่วมมือและประสานงานกันอย่างดีระหว่างสมาชิก 6) การแสดงความขัดแย้งในการทำงานเชิงสร้างสรรค์มากกว่าการทำลาย 7) ความสามารถติดต่อสื่อสารถึงกันและกันอย่างสะดวกและมีความคล่องตัว และ 8) ความสามารถประสานงานกับทีมงานอื่นได้

นอกจากนี้ การทำงานเป็นทีมอาจจะต้องมีผู้ประสานงานหรือเลขากกลุ่มให้แก่สมาชิกทราบได้อย่างถูกต้องอีกด้วย คุณลักษณะบางประการของเลขานุการทีม ได้แก่ มีความสามารถในการใช้ภาษาหนังสืออย่างดี สามารถจับประเด็นการพูดและการปรึกษาหารือของกลุ่มได้ดีสามารถสรุปผลและทำรายงานให้สมาชิกกลุ่มทราบได้อย่างถูกต้องชัดเจนและทันต่อเหตุการณ์ มีความรู้ประสบการณ์ในการเสนอรายงานอย่างมีแบบแผนสามารถเขียนแผนผังงาน กราฟ และแผนภูมิเพื่อนำเสนอรายงานที่เป็นรูปธรรมและเข้าใจได้โดยง่าย

4.ปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสมาชิก ความเหนียวแน่นหรือความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นกลมเกลียวกันในหมู่สมาชิกเป็นปัจจัยที่สำคัญอีกประการหนึ่งของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ โยธิน ต้นสนยุทธ (2528 : 163 - 172) กล่าวว่า มีผลงานวิจัยที่พบว่า กลุ่มที่มีความเหนียวแน่นมากจะมีประสิทธิภาพในการทำงาน และมีผลผลิตสูงกว่ากลุ่มที่มีความ

เหนียวแน่นน้อย ซึ่งผลจากการศึกษาทั้งในวงการทหาร วงการอุตสาหกรรมและวงการศึกษ และ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการสร้างความเหนียวแน่นของทีมงาน ตามความคิดเห็นของ สิทธิโชค วราสันติกุล (2531 : 44 -47) ได้แก่ 1) ขนาดของกลุ่มถ้าเป็นขนาดเล็ก จะมีความเหนียวแน่นมากกว่าขนาดใหญ่ เพราะกลุ่มขนาดเล็กสามารถติดต่อสื่อสารกันได้โดยทั่วถึง ในขณะที่กลุ่มขนาดใหญ่มีอุปสรรคมากขึ้นในการติดต่อสื่อสาร ทั้งอาจจะมีกลุ่มเล็กเกิดขึ้นในกลุ่มใหญ่ได้ด้วย และโดยธรรมชาติมักจะมีการแข่งขันกันระหว่างกลุ่มเล็กเพื่อแย่งผลประโยชน์กันอีกด้วย 2) สมาชิกที่มีลักษณะคล้ายกัน เช่น ค่านิยม เจตคติ อาชีพ ศาสนา วัฒนธรรม ฯลฯ ซึ่งมีผลทำให้กลุ่มมีความเหนียวแน่นมากขึ้น เพราะการติดต่อสื่อสารเพื่อทำความเข้าใจและเพื่อประสานงานกัน เป็นไปด้วยความสะดวก 3) ความถาวรของการเป็นสมาชิก เนื่องจากกลุ่มที่มีสมาชิกอยู่ร่วมกันมาเป็นเวลายาวนานจะมีความเหนียวแน่นมากกว่ากลุ่มที่สมาชิกผลัดเปลี่ยนกันเข้าออกอยู่เสมอๆ เพราะสมาชิกใหม่ที่เข้ากลุ่มในระยะแรก จะดิ้นรนแสวงหาสถานภาพบางอย่างในกลุ่ม ทำให้เกิดการกระทบกระทั่งกับสมาชิกอื่นได้ง่าย ต่างกับสมาชิกที่อยู่ร่วมกันมานานจะรู้จักและเข้าใจกันดีและมีสัมพันธภาพที่มั่นคงกว่า จึงปฏิบัติต่อกันอย่างรักใคร่กลมเกลียวมากกว่า 4) การเข้าเป็นสมาชิกกลุ่ม โดยการคัดเลือกอย่างพิถีพิถัน มีแนวโน้มที่จะมีความเหนียวแน่นมากกว่ากลุ่มที่สมาชิกเข้ามารวมกันง่าย ๆ เพราะกลุ่มที่มีการคัดเลือกสมาชิกเป็นอย่างดีนี้จะถูกใช้เป็นกลุ่มอ้างอิงของสมาชิกต่อไป 5) สมาชิกมีเป้าหมายที่จะต้องพึ่งพาผู้อื่นในกลุ่ม เพราะการที่สมาชิกต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน เพื่อบรรลุเป้าหมายของตน ทำให้แต่ละคนมีความหมายต่อกันและทำให้กลุ่มมีความสำคัญ เนื่องจากทุกคนเกิดความรู้สึกว่า ถ้าเพื่อนสมาชิกและกลุ่มประสบความสำเร็จตนเอง ก็ประสบความสำเร็จตามไปด้วย 6) สถานการณ์ภายนอกเอื้ออำนวย เช่น การคุกคามจากภายนอกที่ทำให้กลุ่มรู้สึกว่าถูกขั้ดขวางไม่ให้บรรลุเป้าหมายของตนและของกลุ่ม จะกระตุ้นให้สมาชิกมีการรวมตัวกันมากขึ้น เพื่อเพิ่มพลังในการต่อกรหรือต่อสู้กับกลุ่มอื่น สถานการณ์เช่นนี้ จะทำให้กลุ่มมีความเหนียวแน่นมากขึ้น และ 7) การดำเนินกิจกรรมอย่างสม่ำเสมอของกลุ่ม เพราะการดำเนินงานกลุ่มนั้น เน้นความสำเร็จของกลุ่มซึ่งหมายถึงความสำเร็จของสมาชิกด้วยถ้ากลุ่มมีกิจกรรมสม่ำเสมอ มีการขยายผลงานออกไป และได้ผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ก็จะทำให้สมาชิกมีความพอใจกับผลที่ได้รับและจะก่อให้เกิดการรวมตัวกันอย่างเหนียวแน่นยิ่งขึ้น

5. วิธีการทำงานที่ให้ความสำคัญกับข้อมูล ความร่วมมือ และการมีส่วนร่วม การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพต้องอาศัยการติดต่อสื่อสารที่ดี มีความร่วมมือกันและสมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมอย่างแท้จริงในทุกขั้นตอนการทำงานคือ

5.1 การวางแผนที่ดี คือมีวัตถุประสงค์ที่แน่นอนชัดเจนเข้าใจง่ายมีความสอดคล้องกับแผนของระดับบริหาร การกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมาย วิธีการดำเนินการต้อง เปิดโอกาสให้สมาชิกเข้ามีส่วนร่วมด้วยให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของสมาชิกแต่ละคนอย่างชัดเจน มีการใช้ระบบข้อมูลพื้นฐานในการตัดสินใจ

ทุกขั้นตอน มีระบบควบคุมการดำเนินงานตามแผน มีความยืดหยุ่นพอที่จะสามารถปรับใช้ให้เหมาะสมถ้าสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป และมีการนำทรัพยากรที่มีอยู่มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

5.2 การติดต่อสื่อสารที่ดี โดยเฉพาะการสื่อสารด้วยการประชุม ซึ่งจำเป็นมากสำหรับการทำงานเป็นทีม เพราะการประชุมเป็นการให้ข้อมูลข่าวสารที่ทำให้มีความเข้าใจข้อเท็จจริงต่างๆ ดีขึ้น เป็นการกระจายข่าวสารไปได้ทุกทิศทาง และเปิดโอกาสให้ร่วมกันแก้ปัญหาโดยฝึกความคิด ปัญญา และประสบการณ์ของคนหลายคน ก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ มีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มในขณะเดียวกัน อาจจะใช้การประชุมเป็นเครื่องมือทุเลาปัญหาที่ยังไม่สามารถแก้ไขได้ เปิดช่องให้มีการระบายความอัดอั้นตันใจของคนบางคน และการประชุมยังช่วยให้มีโอกาสรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นอันจะทำให้เกิดทรรศนะกว้างขวางขึ้น ช่วยให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีขึ้น และเข้าอกเข้าใจกันมากขึ้น

5.3 การประเมินผลที่ดี เพื่อที่จะให้สมาชิกได้มีโอกาสทบทวนผลการปฏิบัติงานกับเป้าหมายขององค์กร ได้ทราบจุดอ่อนหรือข้อบกพร่องในการปฏิบัติงาน ตลอดจนความต้องการจำเป็นในการพัฒนาตนเองและพัฒนางานให้ดียิ่งขึ้น การประเมินผลงานโดยทีม จะต้องพยายามไม่ให้เกิดความขัดแย้งระหว่างผู้ถูกประเมินและผู้ประเมิน ข้อควรระวัง ได้แก่ แบบประเมินผลงาน จะต้องได้รับความเห็นชอบจากสมาชิกของกลุ่ม เมื่อทุกฝ่ายเห็นชอบแล้วต้องยึดถือเป็นนโยบายและปฏิบัติโดยเคร่งครัด และก่อนที่จะใช้แบบหรือเครื่องมือประเมินผล จะต้องมีการประชุมชี้แจงและทำความเข้าใจกับสมาชิกอย่างต้องแท้ด้วย

5.4 การปรับปรุงงานโดยความร่วมมือของกลุ่ม เป็นขั้นตอนสำคัญของการทำงานกลุ่มหลังจากได้มีการประเมินผลโดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้หากพบว่ามีจุดอ่อนหรือข้อบกพร่องก็ควรจะร่วมกันพิจารณาหาทางแก้ไขข้อบกพร่องนั้นให้สำเร็จลุล่วงต่อไป

รูปแบบหนึ่งของการทำงานที่มีประสิทธิภาพ เช่น กลุ่มควบคุมคุณภาพซึ่งเปิดโอกาสให้พนักงานทุกระดับได้มีส่วนร่วมในการบริหารงานภายในขอบเขตแห่งอำนาจหน้าที่ของตน เปิดโอกาสให้พนักงานปรับปรุงงานในหน่วยงานความรู้ความสามารถ สติปัญญาและประสบการณ์ของแต่ละคน ร่วมกันปรับปรุงงานในหน่วยงานโดยอาศัยกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ในการแก้ไขปัญหา วิธีการทำงานของกลุ่มคุณภาพเน้นขั้นตอนตามวงจรเดมมิง (Deming Circle ของ Dr. Edwards Deming) ดังนี้คือ

P คือ Plan หมายถึง การวางแผน เพื่อเลือกปัญหาและตั้งเป้าหมายร่วมกัน

D คือ Do หมายถึง การแก้ปัญหาหรือการนำวิธีการแก้ปัญหาไปปฏิบัติ

C คือ Check หมายถึง การเปรียบเทียบผลการทำงานกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดย

นำข้อมูลก่อนการดำเนินงานและหลังดำเนินงานมาเปรียบเทียบกัน

A คือ Act หรือ Action หมายถึง การนำวิธีการแก้ปัญหาที่ได้ผลมากำหนดเป็นมาตรฐานเพื่อถือปฏิบัติต่อไป แต่ถ้าไม่ได้ผลก็นำไปพิจารณาวางแผนเพื่อที่จะปรับปรุงให้เหมาะสมยิ่งขึ้น

6. บรรยากาศของกลุ่มที่เป็นกันเอง เปิดเผยจริงใจและยอมรับซึ่งกันและกันในที่งานที่มีประสิทธิภาพ ทุกคนในที่มจะต้องมีความเป็นกันเอง ไม่มีพิธีรีตองไม่ต้องเกรียดย มีความเอาใจใส่ในงาน ร่วมกันทำงานอย่างจริงจังและเป็นธรรมชาติ ไม่ฝืนทำหรือแกล้งทำ เจาะต่อหน้าผู้อื่น ไม่แสดงความเบื้อหน้า รับฟังความคิดเห็นของกันและกัน ไม่มีการใช้อารมณ์หรือพูดนอกเรื่องไม่แสดงความเป็นศัตรูหรือแสดงความรังเกียจฝ่ายที่มีความเห็นขัดแย้ง การวิพากษ์วิจารณ์ทำกันอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา และทุกคนสามารถทำได้ด้วยความสบายใจ และสมาชิกรู้สึกว่าคุณเองมีอิสระเต็มที่จะแสดงความรู้สึกออกมาได้ทันทีเมื่อมีปัญหาไม่ต้องเก็บกดความรู้สึกและเมื่อนำเสนอปัญหาทุกคนยินดีรับฟังและร่วมกันแก้ไขปัญหานั้น

จากความคิดเห็นของนักวิชาการต่าง ๆ ดังกล่าว สรุปได้ว่าในการทำงานเป็นทีม แต่ละทีมจะต้องมีองค์ประกอบพื้นฐานที่จะทำให้การดำเนินงานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดีซึ่งในแต่ละทีมจะต้องประกอบด้วยบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปมาทำงานร่วมกันอย่างสมัครใจ โดยมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายเดียวกันมีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างสมาชิกภายในทีมอย่างมีแบบแผน มีการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงาน มีการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหาาร่วมกันผลลัพธ์สุดท้ายเพื่อให้ได้ผลผลิตที่มีคุณภาพสูง (สุนันทา เลานันท์, 2544 : 62)

1.4 ประโยชน์ของการทำงานเป็นทีม

การทำงานที่ทำโดยอาศัยคนหลายคนนั้น จะประกอบด้วยสิ่งสำคัญสองประการ คืองานกับคน คือที่เป็นตัวผลงานแท้ๆ กับส่วนที่เป็นลักษณะความคิดอารมณ์ความรู้สึกของผู้ทำงานด้วย

ซึ่งผลลัพธ์ของการทำงานจะประกอบด้วย 1) คุณภาพของงานที่ทำ 2) ความดีของพนักงานที่ได้ปฏิบัติในการให้ความร่วมมือกับผู้อื่น และ 3) ปริมาณที่ทำได้ ซึ่งการได้ผลลัพธ์อันเป็นส่วนผสมขององค์ประกอบทั้ง 3 ประการนี้ มีหลายคนเรียกชื่อว่าประสิทธิภาพของการทำงานกลุ่มหรือทีม ด้านประโยชน์ของการสร้างทีมงาน คือช่วยให้ทุกคนเข้าใจกระบวนการทำงานร่วมกัน เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน ช่วยให้การตัดสินใจในเรื่องต่างๆ รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ความหลากหลายด้านความรู้ความสามารถและทักษะจะช่วยให้การแก้ปัญหาสำเร็จลุล่วงด้วยดี ช่วยลดปัญหาความขัดแย้งของบุคลากรในหน่วยงานและเกิดเจตคติที่ดีต่อหน่วยงาน ธงชัย สันติวงษ์ (2525)

มีผลการใช้ทีมในการปฏิบัติงานของบริษัทต่างๆ ในสหรัฐอเมริกาจากข้อมูลของ Wellins et.al (อ้างถึงใน ฉันทนา จันทรบรรจง, 2542 : 177) สามารถลดความผิดพลาดหรือจุดบกพร่องในการทำงาน ประหยัดงบประมาณ เพิ่มความสามารถในการผลิต ลดความสูญเปล่า ทำงานได้รวดเร็วขึ้น สนองความพึงพอใจของลูกค้าได้มากยิ่งขึ้น

ตาราง 1 แสดงตัวอย่างของการใช้ทีมงานในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

ชื่อบริษัท	ผลของการใช้ทีมงาน
Federal Express	ลดความผิดพลาด เช่น เขียนใบเสร็จผิด ทียบห่อสูญหาย ฯลฯ ได้ถึง 13 % เมื่อปี ค.ศ. 1989
Coming	จุดบกพร่องของผลิตภัณฑ์ในโรงงานเซรามิกเซลล์ลัวร์ ลดลงจาก 1,800 ชิ้น ต่อ 1 ล้านชิ้น เหลือเพียง 9 ชิ้นต่อ 1 ล้านชิ้น
Shenandoah Life Insurance Co.	ประหยัดเงินปีละ \$200,000 ต่อปี เพราะลดคนลงได้ และในขณะเดียวกันก็เพิ่มปริมาณงานได้ถึง 33%
Xerox	เพิ่มความสามารถในการผลิตได้ 30 %
Tektronix	ทีมเดียว ภายใน 3 วัน ได้ผลผลิตเท่ากับการผลิตด้วยระบบสายพานในเวลา 14 วัน
Carrier	ลดระยะเวลาของ unit turnaround จาก 2 สัปดาห์เป็น 2 วัน
Westinghouse	เพิ่มความสามารถในการผลิตได้ 74 % ภายใน 3 ปี
Furniture Systems	
Sealed Air	ความสูญเปล่าลดลง 50% และ downtime ลดลง 20 % เหลือเพียง 5%
Eli Lilly	การผลิตเวชภัณฑ์ใหม่ ทำให้เร็วที่สุดในประวัติศาสตร์
Citibank	ความพึงพอใจของลูกค้ามีมากขึ้นอย่างเห็นได้ชัด 11 ด้าน
Exxon	ลดค่าใช้จ่ายได้ \$10 ล้าน ภายใน 6 เดือน

สิทธิโชค วรานุสันติกุล (2533 : 37) กล่าวถึงคุณประโยชน์ของทีมงานไว้ ดังนี้

1. โดยทั่วไป พบว่าผลการปฏิบัติงานของกลุ่มหรือทีมจะมีประสิทธิผลดีกว่าการทำงานโดยบุคคลเพียงคนเดียว
2. เมื่อมีการเปรียบเทียบการตัดสินใจโดยกลุ่ม กับการตัดสินใจโดยบุคคลเพียงคนเดียวพบว่า การตัดสินใจโดยกลุ่มจะมีประสิทธิภาพมากกว่าและแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงกว่า
3. บุคคลเรียนรู้ที่จะเป็นผู้มีค่านิยมในการช่วยเหลือผู้อื่นเมตตาปราณีมีความรับผิดชอบเข้าใจผู้อื่น เสียสละ ฯลฯ จากการที่เขาได้เข้าเป็นสมาชิกกลุ่ม
4. การแสดงออกของอารมณ์ต่างๆ เช่น สนุกสนาน ตื่นเต้น ร่าเริง ผิดหวัง สมหวัง ฯลฯ เหล่านี้จะมีความเข้มข้นสูงกว่าปกติเมื่อบุคคลอยู่ในกลุ่ม

5. คุณภาพการใช้ชีวิตประจำวันจะสูงขึ้นเพราะกลุ่ม เนื่องจากได้มีการแบ่งงานกันทำตามความเชี่ยวชาญของแต่ละคน

6. การขจัดความขัดแย้งสามารถทำได้อย่างมีประสิทธิภาพสูง เมื่อได้อยู่รวมกลุ่มการจัดการกับอิทธิพลทางสังคมก็ดีกว่า ถ้าไม่มีกลุ่มก็จะไม่มาตรฐานของสังคม ไม่มีค่านิยมของสังคมไม่มีกฎระเบียบของสังคมความเจริญย่อมเกิดขึ้นไม่ได้

7. เอกลักษณ์ของบุคคล การยอมรับนับถือในตนเองและสมรรถภาพทางสังคมของคนเราล้วนแล้วแต่ได้รับการกล่อมเกลา หรือหล่อหลอมจากสังคม ทั้งสิ้น

8. ถ้าปราศจากการร่วมมือกันระหว่าคนเราแล้วกลุ่มและองค์การทั้งหลายย่อมอยู่รอดไม่ได้

ด้วยเหตุนี้ หากจะให้งานบรรลุผลสำเร็จตามความมุ่งหมาย รูปแบบการทำงานที่ดีควรใช้วิธีการทำงานเป็นทีม ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน มีการปรึกษาหารือเพื่อหาแนวทางในการทำงานและการแก้ปัญหาพร้อมกัน การช่วยเหลือเกื้อกูลกันทำให้เป็นการทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์อันจะส่งผลให้การทำงานประสบความสำเร็จในที่สุด

1.5 ลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

นักวิชาการได้เสนอแนวคิดลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพไว้หลายท่าน ได้แก่ ริชาร์ด เอ็มสเตรียส์ (Richard M. Streers, 1985 : 345) อ้างถึงใน สงวน ช่างฉัตร (2539 : 262) กล่าวว่ารูปแบบทีมงานที่มีประสิทธิภาพประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญคือ

1. ลักษณะของทีมงาน ได้แก่ขนาดของทีมที่มีขนาดใหญ่เกินไปเกี่ยวข้องกับความสามารถในการทำงานลดลง ขนาดโครงสร้าง ความกดดันที่ทำให้เกิดเอกภาพและเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน

2. ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงาน ได้แก่ระดับความพยายามในการทำงานด้วยการใช้แรงจูงใจ ความรู้และทักษะของสมาชิกและยุทธศาสตร์ในการปฏิบัติงานของทีมงาน

3. ประสิทธิภาพของทีมงาน สามารถพิจารณาได้จากสามมิติคือ ความสำเร็จในการปฏิบัติงานในด้านการเพิ่มคุณค่าของผลผลิต ความพึงพอใจของสมาชิก การเพิ่มพูนความสามารถของทีมงานความสามารถที่ได้พัฒนาแล้ว

เดียนใจ แวงงาม (2534 : 77 - 78) กล่าวว่า การปฏิบัติงานในองค์การหรือในกลุ่ม จะบรรลุเป้าหมายได้นั้น ต้องมีทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งประกอบด้วยคุณลักษณะดังนี้

1. บรรยากาศในทีมเป็นกันเอง ไม่มีพิธีรีตอง ไม่ตึงเครียด และไม่ต้องระมัดระวังตัวจนเกินไปในขณะที่ทำงาน ทุกคนมีความเอาใจใส่ในงาน และร่วมกันทำงานอย่างจริงจัง เป็นธรรมชาติไม่ฝืนหรือแกล้งทำแต่ต่อหน้า ไม่มีร่องรอยของความเบื่อบนใบหน้าของสมาชิกทุกคน

2. มีการอภิปรายถกเถียงกันอย่างหนัก ก่อนที่จะลงมือทำงาน แต่ไม่มีการพูดนอกเรื่อง และไม่ใช้อารมณ์ จะอภิปรายถกเถียงกันด้วยเหตุผลเท่านั้น
3. มีวัตถุประสงค์และเป้าหมายร่วมกัน โดยสมาชิกทุกคนเข้าใจวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ได้ร่วมกันกำหนดขึ้นมานั้นอย่างชัดเจน และมีความรับผิดชอบร่วมกัน
4. สมาชิกทุกคนฟังเสียงของกันและกันรับฟังความคิดเห็นและวิเคราะห์วิจารณ์กันอย่างละเอียดถี่ถ้วน ตั้งใจฟังความเห็น เพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขร่วมกันและทุกคนกล้าเสนอความคิดเห็นโดยไม่กลัวว่าจะถูกกล่าวหาว่าเป็นข้อเสนอที่ไม่ดี
5. ไม่มีการเห็นพ้องต้องกันทันทีตลอดเวลา มีความสบายใจกับสถานการณ์ที่มีความขัดแย้งกันบ้างในทีม เพราะทุกคนกล้าเผชิญกับความจริงเพื่อหาข้อยุติที่ดีที่สุด โดยสมาชิกทั้งทีมจะช่วยเหลือกันสำรวจจุดอ่อนของผู้ที่ไม่เห็นด้วยอย่างรอบคอบแล้วช่วยกันหาวิธีแก้ไขข้อขัดแย้งเหล่านั้น สมาชิกจะไม่ใช้อิทธิพลครอบงำผู้ไม่เห็นด้วยอย่างเด็ดขาด ไม่แสดงความเป็นศัตรูหรือแสดงความรังเกียจฝ่ายที่มีความเห็นขัดแย้งแต่กลับเห็นว่าเป็นการช่วยกันทำงานให้เกิดความถูกต้องอย่างแท้จริง
6. การตัดสินใจของทีมจะเป็นการตัดสินใจโดยความเห็นพ้องต้องกันอย่างเป็นทางการเอกฉันท์ (Consensus) หลังจากอภิปรายกันแล้วทุกคนก็จะเต็มใจนำข้อตกลงไปปฏิบัติ ทีมจะไม่ยอมรับการตัดสินใจแบบง่าย ๆ โดยใช้เสียงส่วนมาก หรือชนิดที่เรียกว่า “พวกมากลากไป”
7. มีการวิพากษ์วิจารณ์การปฏิบัติงานหรือผลงานของทีมอยู่เสมอ อย่างเป็นทางการเปิดเผยตรงไปตรงมา และทุกคนสามารถวิพากษ์วิจารณ์ได้ด้วยความสะดวกสบายใจไม่โจมตีเรื่องส่วนตัวพูดแต่เรื่องงาน เพื่อช่วยกันแก้ไขสิ่งที่ผิดให้ถูกต้องและถูกใจ ไม่มองไปที่บุคคลว่าเป็นตัวก่อปัญหาจนกว่าจะได้ตรวจสอบอย่างครบถ้วนแล้วเท่านั้น
8. สมาชิกในทีมจะรู้สึกว่าคุณเองมีอิสระเต็มที่ สามารถแสดงความรู้สึกตนเองออกได้ทันทีเมื่อรู้สึกว่ามีปัญหา ไม่เก็บกดความรู้สึกเอาไว้เหมือนสมาชิกในกลุ่มประเภทอื่นๆ
9. สมาชิกในทีมทำงานด้วยความตรงต่อเวลา พยายามตั้งใจที่จะทำงานที่รับผิดชอบให้ได้ผลดีที่สุดและสำเร็จโดยเร็วที่สุด
10. ผู้บริหารไม่ต้องใช้อำนาจหรืออิทธิพลเข้าไปครอบงำการทำงานของทีมงานและในทางกลับกัน ทีมจะไม่ยอมทำตามฝ่ายบริหารอย่างงมงาย ทุกคนในทีมพร้อมที่จะเป็นผู้นำทีมได้ แต่จะไม่มีการแสวงหาอำนาจหรือต่อสู้เพื่อหักล้างกันปัญหาไม่ได้อยู่ที่ใครควบคุมใคร แต่อยู่ที่ว่างานจะสำเร็จได้อย่างไรมากกว่า
11. มีความตื่นตัวและรู้จักตัวเองอยู่ตลอดเวลาว่าเป็นอย่างไรอยู่และกำลังทำอะไรอยู่ บางคราวอาจจะหยุดทำงาน เพื่อหันมาสำรวจตนเองว่าทำงานได้ดีหรือไม่ เพียงใดมีอะไรเป็นอุปสรรคต่อการทำงานบ้าง

ลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพของ Woodcock (1989 : 75 -116) จะต้องประกอบด้วย

1. ความสมดุลในบทบาท (Balanced roles) หมายถึง ในทีมจะต้องมีการทำงานที่ผสมผสาน ทักษะ ความรู้ความสามารถที่แตกต่างกันของบุคคล และใช้ความแตกต่างดำเนินบทบาทของแต่ละคนได้อย่างเหมาะสม
2. เป้าหมายที่ชัดเจนและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ (Clear objectives and Agree goals) หมายถึง ทีมการทำงานจะต้องมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน สมาชิกในทีมรับรู้และยอมรับเป้าหมายและวัตถุประสงค์นั้น
3. การเปิดเผยและเผชิญหน้า (Openness and confrontation) หมายถึง บรรยากาศในการทำงานเป็นทีมเป็นไปอย่างเปิดเผย สมาชิกสามารถที่จะแสดงความรู้สึก ความคิดเห็นของตนต่อการทำงานได้มีการสื่อสารกันโดยตรง หันหน้ามาร่วมกันแก้ปัญหา
4. การสนับสนุนและไว้วางใจ (Support and Trust) หมายถึง สมาชิกในทีมได้รับการช่วยเหลือ สนับสนุนซึ่งกันและกันมีความจริงใจต่อกัน สามารถพูดคุยอย่างตรงไปตรงมา ในปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน พร้อมร่วมมือกันในการแก้ปัญหา
5. ความร่วมมือและการขัดแย้ง (Co-operation and Conflict) หมายถึง สมาชิกในทีมให้ความร่วมมือในการทำงาน พร้อมทั้งจะสนับสนุนช่วยเสริมสร้างทักษะความรู้ความสามารถให้แก่กันและกัน มีการใช้ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในทางสร้างสรรค์ เพื่อร่วมมือกันแก้ปัญหา
6. วิธีการปฏิบัติงานที่ชัดเจน (Sound procedures) หมายถึง การทำงานของทีมมีประชุมปรึกษาและหาแนวทางปฏิบัติร่วมกัน การตัดสินใจจะใช้ข้อมูลและความเห็นของสมาชิกทุกคน
7. ภาวะผู้นำที่เหมาะสม (Appropriate leadership) หมายถึง การทำงานในทีมจะต้องมีผู้นำที่มีความสามารถและเหมาะสมในสถานการณ์นั้นๆ โดยสมาชิกทุกคนสามารถที่จะเป็นผู้นำทีมได้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์
8. ทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอ (Regular review) หมายถึง การติดตามผลการปฏิบัติงานของทีมอย่างสม่ำเสมอว่ามีปัญหาใดที่จะต้องร่วมกันปรับปรุงแก้ไข
9. การพัฒนาบุคคล (Individual development) หมายถึง การพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถ ของสมาชิกในทีมให้โอกาสสมาชิกได้ใช้ทักษะ ความรู้ ความสามารถที่มีในการทำงานอย่างเต็มที่

10. สัมพันธภาพระหว่างทีมดี (Sound inter-group relation) หมายถึง ทีมทำงาน มีสัมพันธภาพที่ดีที่มีการร่วมมือให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

11. การติดต่อสื่อสารที่ดี (Good communications) หมายถึง การติดต่อสื่อสารในทีมเป็นไปอย่างถูกต้อง ชัดเจนเหมาะสม สื่อสารกันทางตรงเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารความคิดเห็นที่จำเป็นต่อการทำงาน

สงวน ช้างฉัตร อ่างจาก มาร์วริสัน และแมคแคนท์ (Margreison and Mc Cann, 1993 : 160 - 162) ทำการวิจัยพบว่าทีมงานทั้งหมดรัฐและเอกชนที่ประสบความสำเร็จเป็นจำนวนมากมีหลักการสำคัญของทีมที่มีการปฏิบัติงานในระดับสูง 11 ประการ ได้แก่

1. มีผู้เชื่อมโยงเหมือนสมาชิกที่สำคัญของทีม
2. ตั้งเป้าหมายของผลผลิตไว้สูงและดำเนินการให้สำเร็จได้
3. มีระดับความพึงพอใจในการทำงานสูง
4. สมาชิกทีมงานร่วมมือซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี
5. ผู้จัดการได้รับการยอมรับนับถือจากสมาชิกทีมงาน
6. บทบาทของพนักงานสัมพันธ์กับทักษะของสมาชิกและมีความสมดุลเป็นอย่างดี
7. มีระดับความเป็นอิสระสูง
8. เรียนรู้จากความผิดพลาดอย่างรวดเร็ว
9. ทีมงานให้ความสำคัญกับลูกค้า
10. มีทักษะในการแก้ปัญหาสูงและทบทวนการปฏิบัติงานของตนอย่างสม่ำเสมอ
11. ทีมงานได้รับการจูงใจทำงานหนักและพิจารณาว่างานเป็นเรื่องตื่นเต้นและท้าทาย

ทำทนาย

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2544 : 192) กล่าวว่าทีมงานที่ดี ต้องมีลักษณะดังนี้

1. มีการกำหนดนโยบาย จุดมุ่งหมาย และวัตถุประสงค์ในการทำงานที่ชัดเจน
2. สมาชิกทุกคนของทีมรับรู้นโยบาย จุดมุ่งหมาย และวัตถุประสงค์ในการทำงานอย่างทั่วถึงด้วยความเข้าใจตรงกัน
3. สมาชิกมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาและตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวกับงานของตนเองมากที่สุด
4. การกำหนดบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานของสมาชิกต้องมีความชัดเจนและเข้าใจตรงกัน ปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน
5. การสื่อสารเป็นแบบเปิด (Open-communication) เพื่อให้สมาชิกทุกคนรับทราบข้อมูลข่าวสารต่างๆ ได้อย่างทั่วถึง ไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารแบบบนลงล่างหรือแบบล่างขึ้นบนก็ตาม
6. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ ในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ

7. การแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ไม่ว่าจะเกิดมาจากอะไรก็ตามจะต้องคำนึงความพอใจของทุกฝ่ายเป็นสำคัญ

8. สมาชิกแต่ละคนจะต้องมีความจริงใจ เชื่อใจและไว้วางใจซึ่งกันและกัน ในหมู่สมาชิกของทีมและมีความซื่อสัตย์ต่อหน่วยงาน

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า ลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพควรประกอบด้วยมีการกำหนดนโยบาย และวัตถุประสงค์ในการทำงานที่ชัดเจน การกำหนดบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบมีการมอบหมายงานที่ชัดเจนเป็นที่ยอมรับ การสื่อสารเป็นแบบเปิด มีความไว้วางใจซึ่งกันและกันในกลุ่มสมาชิก บรรยากาศในการทำงานไม่เครียด ส่งเสริมการใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหา มีการตรวจสอบและทบทวนการทำงานเป็นระยะๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และใช้เป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหา

2. แนวคิดการทำงานเป็นทีมไปรษณีย์

2.1 ความหมายของการปฏิบัติงานไปรษณีย์

การปฏิบัติงานไปรษณีย์ คือ ขั้นตอนกิจกรรมที่ออกแบบเป็นลำดับขั้น เพื่อให้บริการต่างๆ แก่ผู้ใช้บริการ ภายใต้ขอบเขตอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ

การปฏิบัติงานบริการแก่ผู้ที่มีความประสงค์ใช้บริการฝากส่งสิ่งของเข้าสู่ทางไปรษณีย์จะมีระบบงานที่ซับซ้อนเพราะเป็นการทำงานร่วมกันของกลุ่มบุคคลที่มาปฏิบัติงานร่วมกันในการให้บริการมีการติดต่อประสานงานและให้บริการทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน โดยมีวัตถุประสงค์ในการที่จะให้บริการไปรษณีย์ที่มีความรวดเร็วคุณภาพ ดีที่สุดแก่ผู้ใช้บริการ จึงทำให้ทีมงานต้องคอยตรวจสอบและรักษาคุณภาพบริการด้วยความเอาใจใส่อยู่เสมอ หากมีกรณีผิดปกติ คือ การสอบสวนและการชดใช้ค่าเสียหายที่เกิดขึ้นทั้งฝ่ายของผู้ใช้บริการรวมถึงภาพพจน์ชื่อเสียงและความไว้วางใจต่อหน่วยงานด้วย

2.2 ขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีม

ลักษณะขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีมจะประกอบด้วย 1) การกำหนดวัตถุประสงค์ของทีม 2) การมอบหมายงาน 3) การปฏิบัติงานตามกระบวนการไปรษณีย์ 4) การเขียนแผนการปฏิบัติงานไปรษณีย์ 5) การรายงาน และบันทึกผลการปฏิบัติงาน 6) การประชุมปรึกษาหารือก่อนและหลังให้บริการ และ 7) การนิเทศงานและประเมินผล

2.2.1 ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ของทีม

อัญชมา เวสารัชช์ (2533 : 62) ได้กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมจะต้องมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกทุกคนในทีม วัตถุประสงค์ในที่นี้อาจใช้คำหลายคำแทนเช่น พันธกิจ เป้าหมาย หรือภารกิจ สมาชิกทีมงานจะต้องกำหนดวิสัยทัศน์

ร่วมกัน(Shared Vision) แนวคิดที่เป็นข้อความ ที่แสดงถึงความเชื่อและค่านิยมโดยรวม ซึ่งสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานไปรษณีย์ วิสัยทัศน์ที่เขียนไว้จะไม่มีถูกหรือผิดแต่มันสะท้อนถึงความจริงในปัจจุบันของทิศทางในการดำเนินงาน ทำให้สามารถกำหนดแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสมที่สุดและจะทำประโยชน์สูงสุดให้องค์กรในสภาพแวดล้อมที่คาดการณ์ วิสัยทัศน์จะแตกต่างจากการพยากรณ์อนาคตปัจจัยในการดำเนินงานให้บรรลุผลตามที่มีมุ่งหวังของกิจการไปรษณีย์ (บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด, 2546) ประกอบด้วย 1) ภารกิจ (Mission) ให้บริการไปรษณีย์และบริการการเงินที่มีประสิทธิภาพครอบคลุมพื้นที่ทั่วประเทศขยายขอบเขตของการบริการไปสู่กลุ่มลูกค้าที่กว้างขวางขึ้น ขยายขอบเขตการให้บริการในลักษณะรูปแบบใหม่ๆ พัฒนาบริการและการบริหารงานโดยใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยี 2) วิสัยทัศน์ (Vision) มุ่งเน้นเป็นผู้นำด้านธุรกิจไปรษณีย์สร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าด้วยคุณภาพบริการที่เป็นมาตรฐานสากลได้รับการยอมรับโดยทั่วไปว่าเป็นผู้ให้บริการรับส่งข่าวสารสิ่งของบริการการเงินและบริการตัวแทนที่เชื่อถือได้มากที่สุด โดยบุคลากรผู้ชำนาญการจัดการระบบการจัดการที่ดีและเทคโนโลยีที่ทันสมัย 3) องค์กรประกอบของความสำเร็จทางธุรกิจ (Key success factor) เพื่อเป็นแนวทางการจัดทำแผนปฏิบัติงานของหน่วยงานทุกระดับไว้ 4) ด้านคือ การสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าคุณภาพบริการทุกชั้นตอนการรับฝาก การส่งต่อ และการนำจ่าย 3) ด้านการเพิ่มรายได้ควบคุมค่าใช้จ่าย ด้านบุคลากรควบคุมการเพิ่มจำนวนและเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการทำงานแสดงถึงจุดหมายปลายทางของหน่วยงาน กระบวนการกำหนดวัตถุประสงค์อาจทำได้หลายวิธี ตรงกับความคิดเห็นของ สิทธิพร จันโทภาส (2535 : 99) กล่าวว่า การกำหนดวัตถุประสงค์จากเบื้องบนสู่เบื้องล่าง คือการที่ผู้บริหารหน่วยงานจะเป็นผู้กำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานของหน่วยงานทั้งหมดโดยอาศัยข้อมูลและประสบการณ์ที่ตนเองมีอยู่ ข้อดีของการกำหนดแบบนี้คือรวดเร็ว ข้อเสีย ถ้าผู้ร่วมงานส่วนใหญ่ไม่เห็นด้วยการดำเนินงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ก็เป็นไปได้ยาก การกำหนดวัตถุประสงค์ร่วมกันทำให้พนักงานเข้าใจเป้าหมายที่ต้องการเพื่อการทำงานที่ไปสู่ทิศทางเดียวกันได้อย่างถูกต้อง

2.2.2 ด้านการมอบหมายงาน

การมอบหมายงานที่ดี จะสร้างความพึงพอใจของผู้ใช้บริการในการได้รับบริการที่มีคุณภาพ บุคลากรที่ได้รับมอบหมายพึงพอใจ และเกิดการเรียนรู้จากการมอบหมายนั้นๆ ปัจจัยที่สำคัญที่ต้องคำนึงถึงในการมอบหมายงานมี 2 ปัจจัยคือ (Tappen, 1995 : 308 - 311)

1. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงาน (task-related factors) การมอบหมายงานโดยคำนึงถึงงานเป็นสำคัญ หัวหน้าทีมจะต้องพิจารณาถึง

1.1 ความสามารถของบุคคลในการทำงานนั้นๆ ผู้มอบหมายต้องทราบความรู้และทักษะของสมาชิกเพื่อให้เกิดความเหมาะสมในการมอบหมายงาน

1.2 จัดลำดับความสำคัญของงานก่อนหลัง โดยพิจารณาจากความต้องการผู้ใช้บริการความต้องการของทีมความต้องการขององค์กรและชุมชน

1.3 ประสิทธิภาพของทีมงาน เป้าหมายของการให้บริการไปรษณีย์ คือ สามารถให้บริการรับส่งข่าวสารสิ่งของแก่ผู้ใช้บริการได้ตามเป้าประสงค์การใช้บริการด้วยคุณภาพบริการที่ดี สามารถเพิ่มรายได้ควบคุมค่าใช้จ่ายภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด ด้านบุคคลากร เวลา และงบประมาณ

1.4 ความต่อเนื่องของงานซึ่งมีผลต่อคุณภาพการดูแลควบคุม

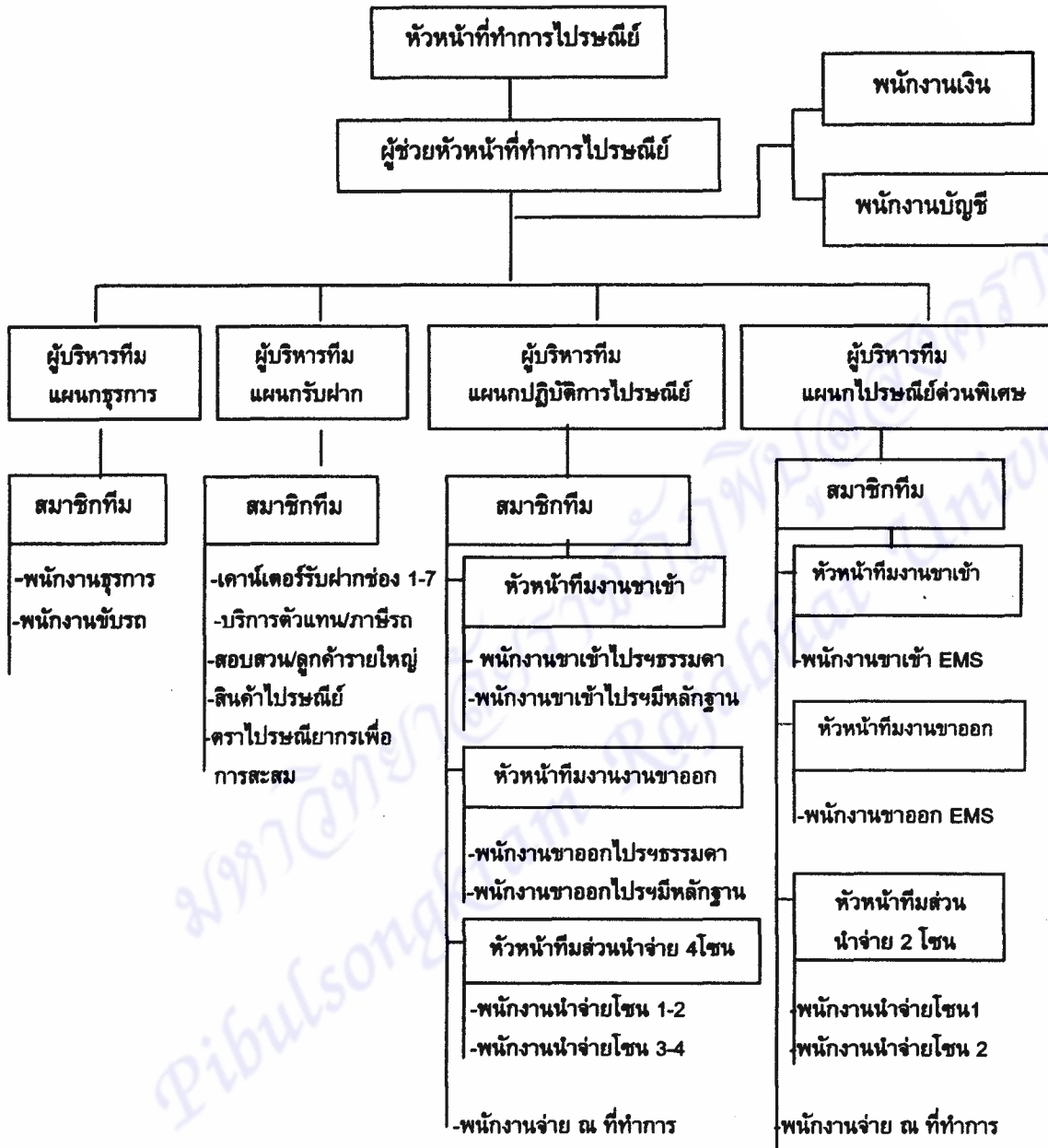
2. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสัมพันธภาพ (Relationship factor) หัวหน้าทีมจะต้องคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้

2.1 ความยุติธรรมในการมอบหมายงาน

2.2 โอกาสในการเรียนรู้การมอบหมายงานที่ท้าทาย เป็นการกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้และส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาตัวบุคคลได้เช่นกัน

2.3 สุขภาพที่ดีของสมาชิกถือว่าเป็นสิ่งสำคัญที่หัวหน้าทีมต้องคำนึงถึง

2.4 ความสอดคล้องกัน หมายถึง ความพยายามที่จะนำทักษะความสามารถและบุคลิกภาพของบุคคลที่จะเกื้อกูลกัน มาทำงานร่วมกัน



แผนภูมิ 1 โครงสร้างการมอบหมายงาน

หลักการมอบหมายงาน ต้องกระทำก่อนล่วงหน้าโดยปกติหัวหน้าที่ทำกรไปรษณีย์จะมอบหมายงานก่อนล่วงหน้าประมาณ 1 สัปดาห์ เพื่อให้พนักงานทราบหน้าที่ความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมายและหัวหน้าทีมจะมอบหมายงานก่อนล่วงหน้า 1 วัน เพื่อเปิดโอกาสให้สมาชิกทีมได้มีเวลาศึกษาวิธีการปฏิบัติงาน การมอบหมายงานควรสับเปลี่ยนพนักงานตามความเหมาะสมเพื่อให้บุคลากรมีโอกาสพัฒนาและปรับปรุงงานครอบคลุมในระบบงานสามารถปฏิบัติงานทดแทนกันได้ถ้าสมาชิกทีมหยุดการทำงาน การมอบหมาย ต้องทำเป็น

ลายลักษณ์อักษร เช่น คำสั่งที่ทำการไปรษณีย์ มอบหมายงานโดยคำเนียงถึงระดับความสามารถ ประสบการณ์ และขอบข่ายหน้าที่ที่สามารถกระทำได้ตามกฎระเบียบคำสั่งที่กำหนดไว้โดย มอบหมายงานแบบกระจายอำนาจ มอบทั้งหน้าที่ความรับผิดชอบและอำนาจในการตัดสินใจ

2.2.3 ด้านการปฏิบัติงานบริการตามกระบวนการไปรษณีย์

ผู้บริหารที่ทำการไปรษณีย์ คือ หัวหน้าที่ทำการไปรษณีย์ มีหน้าที่รับผิดชอบ ด้านวางแผน บริหาร กำกับดูแลการปฏิบัติงาน อุปกรณ์ อาคาร สถานที่ ความปลอดภัย และมี หน้าที่อื่นๆ ที่เกี่ยวข้องแบบองค์รวมของหน่วยงาน ให้ทุกคนสามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยถือปฏิบัติตามคำสั่งเรื่องหน้าที่และอำนาจความรับผิดชอบของหัวหน้าที่ทำการที่บริษัทกำหนดไว้

หัวหน้าที่ทำการไปรษณีย์ เป็นผู้กำหนดองค์ประกอบของทีมในแต่ละแผนก ใครเป็นผู้บริหารทีม หัวหน้าทีม สมาชิกทีม กรอบอัตรากำลังรองรับปริมาณงาน พร้อมทั้ง กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของหัวหน้าทีม และสมาชิกทีมทุกตำแหน่งให้ชัดเจน ซึ่งหน้าที่ ความรับผิดชอบควรได้มาจากการปรึกษาร่วมกันในระหว่างบุคลากรทุกระดับในหน่วยงาน และ เขียนรายชื่อหัวหน้าทีมและสมาชิกในทีมในแบบฟอร์มการมอบหมายงาน และติดประกาศให้ ทราบ ในรูปแบบ การไหลของงานในทีม (Work flow) และชื่อผู้รับผิดชอบในงานของทีม การ ปรับปรุงจำนวนสมาชิกในทีมให้เหมาะสม โดยการประเมินความเหมาะสมของจำนวน ผู้ใช้บริการ ปริมาณงานร่วมปรึกษาหรือจากการประชุมปรึกษาในทีมงานไปรษณีย์

ผู้ช่วยหัวหน้าที่ทำการ พนักงานเงิน และพนักงานบัญชี เป็นผู้ช่วยเหลือ และร่วมทีมปรึกษาหัวหน้าที่ทำการ มีหน้าที่รับผิดชอบดังนี้ 1) ปฏิบัติงานด้านการเงิน ติดต่อบริการเบิกจ่ายเงินกับสมาชิกทีมงานภายในและบุคคลภายนอกได้แก่ พนักงานเคาน์เตอร์รับฝาก ธนาคาร รวมทั้งจัดทำบัญชีสรุปสถานะรับจ่ายทุกสิ้นวันและประจำเดือน การรับรองเอกสาร การเงิน เงินเดือน ค่าจ้าง จะรับผิดชอบในรูปแบบกรรมการเงินร่วมกันตลอดวันทำการ และ ตรวจตราสมาชิกทีมอื่นๆ เช่น พ.ก.ง. เป็นต้น 2) ทำหน้าที่เป็นทีมปรึกษาช่วยเหลือดูแลการ ปฏิบัติงานของสมาชิกทีมงานภายในที่ทำการและที่ทำการไปรษณีย์อนุญาตเอกชนในเขต ควบคุม ร้านจำหน่ายตราไปรษณียากร ลูกค้ารายใหญ่ วางแผนการส่งเสริมการขาย ดูแล ทะเบียนควบคุมการเบิกเงินและนำส่งเงิน การรายงานกรณีมีปัญหาหรือขัดข้องเกี่ยวกับการเงิน ให้แก่ผู้บริหารที่ทราบทันที จัดเก็บสถิติปริมาณงานในส่วนที่เกี่ยวข้อง และปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

หัวหน้าแผนก เป็นผู้ควบคุมทีมที่รับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมายจาก ผู้บริหารที่ทำการอีกต่อหนึ่งทำหน้าที่รับผิดชอบดังนี้

- 1) บริหารงาน แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานของสมาชิกทีมในแผนกเบื้องต้นและกำหนดให้สมาชิกรายงานผลการทำงานให้หัวหน้าทีมตามลำดับส่วนงาน ทราบทุกระยะ
- 2) ตรวจสอบปริมาณงาน จำนวนผู้ใช้บริการ จัดลำดับความสำคัญและขั้นตอนการปฏิบัติงานตามความต้องการของผู้ใช้บริการ
- 3) ตรวจสอบควบคุมการปฏิบัติงานของแผนกให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและมีประสิทธิภาพ วิเคราะห์ความสามารถของสมาชิกทีมกำกับดูแลมอบหมายงาน โดยคำนึงถึงระดับความสามารถประสบการณ์และขอบข่ายหน้าที่ที่สามารถทำได้ต้องมีการกระจายงานให้เหมาะสม ไม่มากไม่น้อยเกินไปสามารถกระทำให้เสร็จภายในเวลาที่กำหนด
- 4) ในกรณีพนักงานในแผนก ลากิจ ลาป่วย ให้จัดอัตรากำลังในแผนกตามความเหมาะสมสามารถให้บริการเป็นไปด้วยความราบรื่นเรียบร้อย และควบคุมดูแลดูแลสมาชิกทีมงานแต่ละคนให้มีความสนใจและเอาใจใส่ต่องานให้บริการ รวมทั้งต่อผู้ใช้บริการด้วยความสุภาพ มีกิริยามารยาทเรียบร้อยและเต็มไปด้วยอัธยาศัยไมตรีอันดีอยู่เสมอ และให้ปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต
- 5) ศึกษารวบรวมข้อมูลต่างๆ ทั้งภายในสมาชิกทีมภายนอกที่ทำการผู้ใช้บริการ เพื่อนำเสนอต่อผู้มีอำนาจพิจารณาปรับปรุงการให้บริการของที่ทำการ ให้เป็นไปด้วยความเหมาะสมเพื่อประโยชน์ของกิจการไปรษณีย์ พิจารณาสื่อแนะแนวทางในการปรับปรุงที่อยู่ในความรับผิดชอบต่อผู้บริหารทีม
- 6) จัดทำแบบรายงานผลการปฏิบัติงานและแบบรายงานสถิติปริมาณงานบันทึกได้ตอบสนองสวนที่เกี่ยวข้องเสนอผู้บริหารทีมตามเวลาที่กำหนด
- 7) เบิกและควบคุมดูแลการใช้เอกสารแบบพิมพ์ต่างๆ และวัสดุอุปกรณ์ของสมาชิกทีมให้เป็นไปด้วยความประหยัด ตรวจสอบลงนามรับทราบ การประทับตราประจำวันในสมุดประทับตราประจำวัน การเก็บรักษาแบบพิมพ์ต่าง ๆ ทั้งที่ใช้จนแล้วและยังไม่ได้ใช้งานให้เป็นระเบียบ สะอาด เรียบร้อย สะดวกในการปฏิบัติงาน
- 8) ตรวจสอบเอกสารหลักฐาน บัญชีควบคุม การจดบันทึกรายงานการปฏิบัติงานของสมาชิกทีมให้เป็นไปด้วยความถูกต้องเรียบร้อย รวมทั้งควบคุมการประสานงานการรับมอบและส่งมอบไปรษณีย์ภัณฑ์กับสมาชิกทีมงานอื่นที่ติดต่อให้ถูกต้องเรียบร้อยตามเวลาที่กำหนด
- 9) ควบคุมดูแลการใช้กระแสไฟฟ้าให้เป็นไปด้วยความประหยัด และปฏิบัติงานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย

สมาชิกทีม ประกอบด้วยหัวหน้างานและสมาชิกทีมงาน ระดับวิชาชีพตำแหน่งต่าง ๆ ปฏิบัติงานตามลักษณะงานที่รับผิดชอบตามกระบวนการปฏิบัติงานไปรษณีย์ จะร่วมมือกันปฏิบัติงานตลอดเวลา เช่น การรับฝาก การคัดแยกขาเข้า เตรียมงานนำจ่าย การทำบัญชี การจัดทำหลักฐานปิดถุงส่งต่อ ลักษณะการทำงานของสมาชิกทีมต่าง ๆ มีดังนี้

1. สมาชิกทีมงานรับฝาก ทำหน้าที่ให้บริการเคาน์เตอร์รับฝากแบบครบวงจร จำนวน 7 ช่องบริการ มีบทบาทในการให้บริการรับฝากสิ่งของและจ่ายเงินบริการไปรษณีย์ หนาณัติ ไปรษณีย์ด่วนพิเศษทั้งในประเทศและระหว่างประเทศ บริการรับชำระค่าสินค้าและบริการผ่าน Pay at Post ฯลฯ มีขั้นตอนการเตรียมงาน เบิกจ่ายเงิน อุปกรณ์ แบบพิมพ์ รวบรวมจัดเอกสารสนับสนุนการให้บริการและนำส่งเงินให้พนักงานเงิน รวมทั้งการจัดทำสถิติปริมาณงาน

2. สมาชิกทีมงานจำหน่ายตราไปรษณียากร สินค้าไปรษณีย์และบริการหุ้มห่อสิ่งของส่งทางไปรษณีย์ มีขั้นตอนการปฏิบัติงาน คือ การจัดเตรียม การเบิก จัดสรร จำหน่าย การรับสมัครสมาชิก การจัดทำทะเบียนควบคุม รวมทั้งจำหน่ายสินค้าหนึ่งผลิตภัณฑ์หนึ่งตำบล ทำหน้าที่ประสานงานกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องรวมทั้งกลุ่มแม่บ้านต่าง ๆ ในท้องถิ่น จัดทำบัญชีควบคุมการรับและจำหน่ายสินค้า การส่งเงินสถิติการจำหน่ายสินค้าส่งมอบให้กับหัวหน้าทีม

3. สมาชิกทีมงานรับเรื่องสอบสวน เกี่ยวข้องกับการสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าบริการหลังการขาย รับผิดชอบสอบสวนให้กับผู้ใช้บริการในระบบ Track & Trace

4. สมาชิกทีมงานขาออกและส่งต่อประกอบด้วยสมาชิกปฏิบัติการไปรษณีย์ไปรษณีย์ด่วนพิเศษ หัวหน้างานและสมาชิกทีมงานจะร่วมมือกันปฏิบัติงานให้งานขาออกดำเนินงานไปด้วยความเรียบร้อยถูกต้องรวดเร็ว ตรงตามกำหนดเวลาของประเภทของการรับเข้าสิ่งของเข้าสู่ทางไปรษณีย์ ดังนี้ 1) จากการไขตู้ไปรษณีย์ สมาชิกทีมจะดำเนินการไขตู้ทั้งภายในภายนอกที่ทำการทุกวันตามเวลาที่กำหนด ส่งมอบให้สมาชิกทีมคัดแยกหาล์ไปรษณีย์ปลายทาง 2) จากการรับฝากหน้าเคาน์เตอร์ ทีมงานคัดแยกจะรับและส่งมอบสิ่งของกับทีมงานรับฝากวันละ 4 รอบ โดยตรวจสอบจำนวนระหว่างกันในสมุดควบคุมแล้วดำเนินการตามขั้นตอนปิดถุงส่งต่อไปปลายทางต่าง ๆ กับผู้ขนส่งทางไปรษณีย์ สมาชิกทีมต้องช่วยเหลือกันในการจัดเตรียมอุปกรณ์ แบบพิมพ์ให้เพียงพอ การจัดเก็บสถิติปริมาณงาน การรายงานผลการปฏิบัติงานต่อหัวหน้าทีมงาน

5. สมาชิกทีมงานขาเข้าและนำจ่ายประกอบด้วยสมาชิกปฏิบัติการไปรษณีย์สมาชิกปฏิบัติการส่งต่อไปรษณีย์ด่วนพิเศษ หัวหน้าทีมงานขาเข้าและสมาชิกทีมนำจ่ายจะร่วมกันปฏิบัติงาน ดังนี้

1) รับผิดชอบต่อรถขนส่ง หรือรับมอบจากส่วนต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในเขตจ่าย จะตรวจสอบจำนวนและหลักฐานระหว่างกัน เก็บรวบรวมหลักฐานให้สะดวกในการค้นหาตามระยะเวลาการจัดเก็บ

2) กระทบตราประจำวันบนด้านหลังท่อของไปรษณีย์ภัณฑ์ คัดแยกเข้าด้านจ่าย จัดทำหลักฐานการส่งมอบให้ทีมงานนำจ่าย สมาชิกทีมจะต้องประสานงานกันในการรับมอบสิ่งของส่งทางไปรษณีย์กรณีต่างๆ ที่จ่ายไม่ได้ เช่น การเก็บรอจ่าย ณ ที่ทำการ หัวหน้าทีมงานดูแลจัดแบ่งงานให้แต่ละคนตามความเหมาะสมเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อยถูกต้องรวดเร็วรวมทั้งการมอบหมายจัดเก็บสถิติปริมาณงานเข้า

3) สมาชิกทีมนำจ่าย ณ ที่อยู่ผู้รับ จะทำการคัดแยกเข้ากลุ่มโซนด้านจ่าย แล้วจึงเรียงจำหน่ายด้านจ่ายตนเองเพื่อนำจ่าย ณ ที่อยู่ของผู้รับ การจัดเก็บสถิติปริมาณงาน รายงานผลการปฏิบัติงาน หากไม่สามารถนำจ่ายสิ่งของได้ก็จะออกใบแจ้งความ แล้วนำสิ่งของดังกล่าวส่งมอบคืนหัวหน้าทีมส่วนนำจ่ายหรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย พร้อมทั้งดูแลรักษาทำความสะอาดโต๊ะเรียงจำหน่ายตนเอง การจัดเก็บแบบพิมพ์ไว้ในที่ปลอดภัยสะดวกต่อการตรวจสอบค้นหาด้วยกิจกรรม 5 ส. หัวหน้าทีมงานนำจ่ายจะดูแลการปฏิบัติงานของพนักงานนำจ่ายแล้วสรุปรายงานแต่ละวันให้ หัวหน้าทีมทราบ

4) สมาชิกทีมนำจ่าย ณ ที่ทำการ ปฏิบัติการนำจ่ายสิ่งของ เช่น พัสดุไปรษณีย์เก็บเงินปลายทาง ตู้ไปรษณีย์เช่า โดยรับมอบสิ่งของมาจากหัวหน้าทีมงานเข้าจัดทำหลักฐานรับในระบบควบคุมการจ่าย และเก็บรักษาไว้ในที่ปลอดภัย ค้นหาเป็นระบบรวบรวมส่งเงินให้กับพนักงานเงินในเวลาที่กำหนด การเก็บรักษา การส่งคืน การตรวจสอบ ถือปฏิบัติตามข้อกำหนดด้วยความเอาใจใส่

2.2.4 ด้านการเขียนแผนการปฏิบัติงานไปรษณีย์

ทุกคนในทีมต้องใช้เป็นแนวทางในการให้บริการและปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องตามความรับผิดชอบต่อสิ่งของที่ส่งทางไปรษณีย์ ความรู้เรื่องในเรื่องงานบริการ วิธีการปฏิบัติงาน เพื่อตอบสนองตามความประสงค์ของผู้ใช้บริการ การประเมินสภาพและข้อมูลที่เกี่ยวข้อง นำมาวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้น กำหนดวัตถุประสงค์ทั้งในระยะสั้น ระยะยาว กำหนดวิธีการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ เพื่อให้สมาชิกทีมได้ยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน รวมทั้งหัวหน้าทีมใช้ในการควบคุม การนิเทศและประเมินผลการทำงานของทีม แผนต้องกำหนดได้จริง ต้องปรับเปลี่ยนอยู่เสมอ เพื่อให้เหมาะสมกับความต้องการของผู้ใช้บริการเป็นหลัก การปฏิบัติงานไปรษณีย์ต้องปฏิบัติตามแผน และให้ความสำคัญกับแผนงาน เนื่องจากการทำงานไม่ใช่การปฏิบัติตามกิจวัตรประจำวัน

2.2.5 ด้านการรายงานและบันทึกผลการปฏิบัติงาน การรายงานและบันทึกผลการปฏิบัติงาน การทำบัญชี การลงหลักฐาน การจัดเก็บสถิติปริมาณงาน การตรวจสอบคุณภาพการปฏิบัติงานตามขั้นตอนงานที่กำหนด จะบอกปัญหาและสะท้อนสภาพการปฏิบัติงานของทีมและของผู้ให้บริการ

2.2.6 ด้านการประชุมปรึกษา ก่อนและหลังให้บริการ เป็นหลักของการปฏิบัติงานเป็นทีมเพื่อวางแผน ปรับปรุง การแก้ปัญหาและการประเมินผลการปฏิบัติงาน วัตถุประสงค์เพื่อเปิดโอกาสให้สมาชิกทีมมีส่วนร่วมในการใช้ความรู้ ความสามารถที่มีอยู่ในการวิเคราะห์ปัญหาได้ตรงกับปัญหาและความต้องการของผู้ให้บริการ เพื่อเป็นการยอมรับและนำเอาผลการตกลงร่วมกันมาใช้ในการปฏิบัติงาน ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานกลุ่ม นอกจากนี้การอภิปรายร่วมกัน การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ทักตะประสมการณ์ ทำให้คุณภาพบริการดีขึ้นและสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างสมาชิก

การประชุมก่อนและหลังการให้บริการ ซึ่งจะกระทำทุกสัปดาห์ระหว่างผู้บริหารทีมและทุกเดือนสำหรับการประชุมสมาชิกทุกคน เป็นการเตรียมความพร้อมมอบหมายงาน เสนอแผน ชี้แนะแนวทางการปฏิบัติงานและทำความเข้าใจร่วมกันก่อนหลังจากนั้นไปปฏิบัติประชุมติดตามผลความสำเร็จว่าได้ลุล่วงตามแผนหรือไม่มีปัญหาอุปสรรคอย่างไร ถ้ามีควรแก้ไขอย่างไรบ้างและปัญหาใหม่เกิดขึ้นอีกหรือไม่ เป็นการนำข้อมูลของสมาชิกทุกคนมาแจ้งให้ผู้บริหารทีมทราบ

2.2.7 ด้านการนิเทศงาน และประเมินผล

การนิเทศงาน เป็นกิจกรรมของหัวหน้าทีม เกี่ยวกับการแนะนำ การสอน การให้ความช่วยเหลือ การอำนวยความสะดวก การตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานของสมาชิกทีม เพราะสมาชิกทีมมีระดับความรู้ ความสามารถต่างกัน โดยอาศัยการสังเกต การซักถามผู้ให้บริการ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างดีมีคุณภาพ ประสพผลสำเร็จตามเป้าหมายของทีม รวมทั้งพัฒนาบุคลากรให้ปฏิบัติงานได้เต็มความสามารถของแต่ละคน

การประเมินผล เป็นสิ่งจำเป็นซึ่งสมาชิกทีมจะต้องทำร่วมกันเพื่อดูว่างานเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ ใช้เป็นข้อมูลตรวจสอบสิ่งต่างๆ ที่ได้ทำไปแล้ว และนำเอาสิ่งที่เกี่ยวข้องใหม่มาปรับเข้าเป็นกระบวนการได้อย่างเหมาะสม อาจทำโดยการสังเกตเพื่อค้นหาข้อมูลถ้ามีปัญหาหัวหน้าทีมต้องแนะนำสอน หรือช่วยเหลือให้การปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับที่มงานไปรษณีย์ หมายถึง กลุ่มบุคคลที่จัดตั้งขึ้น เพื่อให้รับผิดชอบภารกิจไปรษณีย์เพื่อสนองความต้องการของผู้ใช้บริการ เป็นการกระจายหน้าที่ไปสู่กลุ่มในรูปแบบการปฏิบัติงานตามประเภทสิ่งของที่ส่ง มีหัวหน้าทีม และสมาชิกผู้ปฏิบัติ

2.3 ระบบและการปฏิบัติงานของที่มงานไปรษณีย์

ระบบงานไปรษณีย์ หมายถึง กระบวนการปฏิบัติไปรษณีย์ที่ บริษัทไปรษณีย์ไทยจำกัด กำหนดขึ้นเพื่อดำเนินการต่อสิ่งของที่ฝากส่งเข้าสู่ทางไปรษณีย์ ให้สามารถถึงผู้รับได้ตามมาตรฐานบริการ

การปฏิบัติงานต่อสิ่งของที่ฝากส่งจะอยู่ในความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องตลอดเวลาเมื่อสิ่งของอยู่ในทางไปรษณีย์หากสิ่งของได้พ้นทางไปรษณีย์ไปแล้วถือว่าความรับผิดชอบได้สิ้นสุดลง โดยกำหนดให้ถือว่าอยู่ในทางไปรษณีย์ตั้งแต่เวลาที่ได้สอดใส่ลงในตู้ไปรษณีย์หรือได้มอบให้เจ้าหน้าที่ไปรษณีย์จนถึงเวลาที่ได้จ่ายให้ผู้รับ หรือจ่ายคืนผู้ฝากส่ง หรือได้จัดการเป็นอย่างอื่นตามที่กฎหมายข้อบังคับหรือระเบียบเกี่ยวกับการไปรษณีย์บัญญัติไว้ สิ่งของส่งทางไปรษณีย์ที่อยู่ในทางการไปรษณีย์ย่อมเป็นกรรมสิทธิ์ของผู้ฝากส่งเสมอ

สิ่งของส่งทางไปรษณีย์ แบ่งออกเป็น 3 ประเภทคือ ไปรษณีย์ภัณฑ์ หมายถึง ขาวสารสิ่งของที่ฝากส่งเข้าสู่ทางไปรษณีย์ตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไขของไปรษณีย์ภัณฑ์ ได้แก่ จดหมาย ไปรษณีย์บัตร ของตีพิมพ์ พัสดุย่อยและเครื่องอ่านสำหรับคนเสียจักษุ 2) พัสดุไปรษณีย์ และ 3) ไปรษณีย์ด่วนพิเศษ

เนื่องจากสิ่งของที่ส่งทางไปรษณีย์มีการแบ่งเป็นประเภทและชนิดต่าง ๆ ประกอบกับการส่งสิ่งของสามารถใช้บริการพิเศษต่างๆควบคู่ได้อีกจึงทำให้วิธีปฏิบัติต่อสิ่งของส่งทางไปรษณีย์แต่ละประเภทแต่ละชนิดจึงมีความแตกต่างกันไปด้วย (การสื่อสารแห่งประเทศไทย, 2543 : 4)

กระบวนการปฏิบัติงานไปรษณีย์มี 3 ขั้นตอน คือ

1) การรับฝาก

การรับฝาก หมายถึง การปฏิบัติการของเจ้าหน้าที่ไปรษณีย์ในการรับฝากสิ่งของส่งทางไปรษณีย์กับผู้ให้บริการ ซึ่งอาจทำได้ 3 ลักษณะดังนี้

1. การรับฝาก ณ ที่ทำการ คือ การจัดเจ้าหน้าที่และวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ไว้ให้บริการรับฝากสิ่งของส่งทางไปรษณีย์ที่ผู้ให้บริการนำมาฝากส่ง ณ ที่ทำการ

2. การรับฝาก ณ ตู้ไปรษณีย์ คือ การติดตั้งตู้ไปรษณีย์ไว้ริมทางเท้าหรือหน้าสถานที่ต่าง ๆ ในย่านชุมชนทั่วประเทศเพื่อรับฝากเฉพาะไปรษณีย์ภัณฑ์ธรรมดาที่ผู้ให้บริการนำมาสอดใส่ลงในตู้ไปรษณีย์และเจ้าหน้าที่ไปรษณีย์ไปเก็บรวบรวมสำหรับดำเนินการต่อไป

3. การรับฝาก ณ สถานที่อยู่หรือสำนักงานของผู้ฝากส่ง คือ การส่งเจ้าหน้าที่พร้อมอุปกรณ์และยานพาหนะออกไปทำการรับฝากสิ่งของส่งทางไปรษณีย์ ณ สถานที่อยู่หรือสำนักงานของผู้ฝากส่ง

การรับฝาก ณ ที่ทำการไปรษณีย์ หรือ ณ สถานที่อยู่ของผู้ฝากส่ง เป็นการส่งต่อมือเจ้าหน้าที่ไปรษณีย์มีขั้นตอนการปฏิบัติงานรับฝาก เช่น สิ่งของมีหลักฐานการฝากส่ง เช่น พัสดุไปรษณีย์ ไปรษณีย์ลงทะเบียน รับประทาน จดหมายทางอากาศปลายทางต่างประเทศ เป็นต้น

การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ไม่ว่าจะเป็นการรับฝาก ณ ที่ทำการ หรือการรับฝาก ณ สถานที่อยู่ หรือสำนักงานของลูกค้า การอำนวยความสะดวกดูแลคิวของผู้ใช้บริการ การติดตามผลกระทบใดๆ ที่เกิดขึ้นจากความบกพร่องในขั้นตอนการรับฝาก เช่น การเข้าห้องของรหัสไปรษณีย์ การฝึกอบรมเจ้าหน้าที่รับฝาก การประชาสัมพันธ์การใช้บริการที่ถูกต้องแก่ลูกค้า บริการลูกค้าด้วยการยิ้มแย้ม ทักทาย เสนอขาย บริการฉับไว ขอขอบคุณลูกค้า รวมทั้งพิจารณาสิ่งของที่ฝากส่งนั้น สามารถรับฝากส่งเข้าสู่ทางไปรษณีย์ได้หรือไม่ การใช้บริการพิเศษ ประเภทหรือชนิดใด การชำระค่าบริการ ออกใบเสร็จหรือเอกสารที่เกี่ยวข้อง จะเห็นได้ว่าผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่ที่ทีมงานรับฝากได้อย่างมีประสิทธิภาพจำเป็นต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ในเรื่องของกิจกรรมของทีม กระบวนการปฏิบัติงานต่างๆ เป็นอย่างดี มีความอดทน และรับผิดชอบสูง สามารถปฏิบัติงานให้ถูกต้องเรียบร้อยตามข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่งที่เกี่ยวข้องในขณะเดียวกัน ต้องมีความสามารถที่จะพิจารณาข้อ ยึดหยุ่นต่าง ๆ ที่เหมาะสมและสร้างความพึงพอใจให้บังเกิดแก่ผู้ใช้บริการต้องประสานงานกับบุคคลภายนอกคือผู้ใช้บริการเสมอและประสานงานภายในด้านการทำเอกสารหลักฐานการรับและส่งมอบระหว่างกัน

การรับฝากโดยผู้ไปรษณีย์ โดยทั่วไปจะเป็นไปรษณีย์ภัณฑ์ธรรมดาขนาดเล็กที่สามารถสอดเข้าช่องรับของผู้ไปรษณีย์ และมีการฉีกดวงตราไปรษณียากรมาครบถ้วนแล้ว เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการไขตู้ครบถ้วนตามเส้นทางจุดต่างๆ ที่กำหนดไว้ รวมทั้งรายงานข้อมูลที่เป็นปัจจุบันในการปรับปรุงเพิ่มจุดการติดตั้งตู้ไปรษณีย์หรือพบมีการเคลื่อนย้าย การเตรียมความพร้อมของยานพาหนะอุปกรณ์ แบบพิมพ์ที่เกี่ยวข้อง การทำความสะอาดตู้ไปรษณีย์ การตรงต่อเวลาในการออกไขตู้ไม่เร็วหรือช้าเกินไปในทำความเสียหายแก่ผู้ใช้บริการได้ เป็นต้น

2) การส่งต่อสิ่งของส่งทางไปรษณีย์

การส่งต่อ หมายถึง การนำสิ่งของส่งทางไปรษณีย์ที่ได้รับไว้ไปคัดแยกออกเป็นแต่ละปลายทางแล้วบรรจุลงในภาชนะที่จัดทำขึ้นตามความเหมาะสมกับสภาพห้องของสิ่งของส่งทางไปรษณีย์แต่ละประเภทและชนิด เพื่อคุ้มครองให้ความปลอดภัยในการส่งต่อสิ่งของส่งทางไปรษณีย์เหล่านั้นไปยังที่ทำการไปรษณีย์ปลายทางโดยวิธีการขนส่งต่าง ๆ ซึ่งมีกระบวนการปฏิบัติงาน ดังนี้

1. การคัดแยก มีวัตถุประสงค์เพื่อแยกสิ่งของส่งทางไปรษณีย์ที่แตกต่างออกจากกัน เพื่อความสะดวกในการปฏิบัติงานขั้นต่อไป เช่น แยกประเภท จดหมาย หรือสิ่งพิมพ์ หรือ พัสดุไปรษณีย์ ที่มีการชำระเงินค่าไปรษณียากรในอัตราที่แตกต่างกัน แยกลักษณะและขนาดมาตรฐานเพราะมีการใช้วัสดุอุปกรณ์ที่แตกต่างกัน เป็นต้น

2. การเรียงหน้า คือ การจัดเรียงไปรษณีย์ภัณฑ์ให้ด้านจำหน่ายหันไปในทิศทางเดียวกันเพื่อความสะดวกในการประทับตราประจำวัน การตรวจสอบดวงตราไปรษณียากรที่ฉีกไว้ครบถ้วนหรือไม่ หรือการนำดวงตราไปรษณียากรที่ใช้แล้วมาใช้อีกหรือไม่

3. การประทับตราประจำวัน คือ การใช้ตราประจำวันประทับขีดฆ่าดวงตราไปรษณียากร เพื่อแสดงการรับชำระค่าบริการ อาจกระทำด้วยมือหรือด้วยเครื่องจักรประทับตราไปรษณียากร

4. การคัดเลือก คือ การแยกสิ่งของ โดยดูจากจำหน่าย เพื่อปิดถุงส่งต่อไปยังที่ทำการปลายทางหรือที่ทำการกลางทางแล้วแต่กรณี

5. การจัดทำบัญชีกำกับถุง มีหลักฐานการส่งต่อ เช่น ไปรษณีย์ภัณฑ์ลงทะเบียน จดหมายรับประกัน พัสดุไปรษณีย์ ฯลฯ ในการลงบัญชีดังกล่าวก็มีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับระดับความสำคัญจะแสดงรายการอย่างละเอียดในช่องต้นทาง เลขที่ ปลายทางและหมายเหตุ ส่วนสิ่งของที่มีความสำคัญไม่มากนักจะลงรายการเฉพาะจำนวนชิ้นเท่านั้น

6. การมัด เพื่อมิให้สิ่งของส่งทางไปรษณีย์ชนิดเดียวกันที่ได้คัดเลือกไว้ไว้แล้วเกิดการกระจัดกระจายจะเป็นภาระต่อที่ทำการกลางทางหรือปลายทาง ส่งผลทางลบต่อคุณภาพบริการ

7. การปิดถุง โดยบรรจุสิ่งของส่งทางไปรษณีย์พร้อมเอกสารที่เกี่ยวข้องลงในถุงไปรษณีย์ ผูกมัดปากถุงให้แน่นหนา มั่นคงแข็งแรง สำหรับสิ่งของที่ต้องมีหลักฐานการส่งต่อก็จะกระทำในรูปของคณะกรรมการ ปัจจุบันใช้ภาชนะโรพาลเล็ต (Roll Pallet) ในการบรรจุสิ่งของ เพื่อให้การปฏิบัติงานมีความสะดวกรวดเร็วยิ่งขึ้น และเพิ่มความปลอดภัยต่อสิ่งของส่งทางไปรษณีย์

8. การส่งมอบถุง เริ่มตั้งแต่การเตรียมเอกสารการรับและส่งมอบถุง และส่งมอบถุงให้แก่ผู้ขนส่ง ซึ่งอาจทำการรับและส่งมอบต่อหน้ากัน หรือการส่งผ่านตู้พักถุงไปรษณีย์ก็ได้

จากกระบวนการปฏิบัติงานส่งต่อ เจ้าหน้าที่ต้องเตรียมพร้อมด้านอุปกรณ์วัสดุแบบพิมพ์ ขั้นตอนการปฏิบัติงาน สามารถติดต่อกับงานรับมอบสิ่งของจากพนักงานรับฝากจากการไขตู้เพื่อดำเนินการส่งต่อไปยังปลายทาง ต้องอาศัยความร่วมมือ และระดมกำลังทั้งในการวางแผน การปฏิบัติงานตามขั้นตอนให้แล้วเสร็จ ภายในเวลาและเป้าหมายที่กำหนด ไม่ให้มีความคั่งค้างอย่างมีประสิทธิภาพ

3) การนำจ่ายสิ่งของส่งทางไปรษณีย์

การนำจ่าย หมายถึง การที่ทำการไปรษณีย์ปลายทางส่งมอบสิ่งของส่งทางไปรษณีย์ที่ได้รับไว้ให้แก่ผู้รับ หรือ ผู้ได้รับมอบฉันทะจากผู้รับ หรือผู้แทนของผู้รับโดยวิธีการต่าง ๆ การนำจ่ายสิ่งของส่งทางไปรษณีย์อาจทำได้ 2 ลักษณะ คือ 1) จ่าย ณ ที่ทำการ 2) จ่าย ณ ที่อยู่ของผู้รับ

ผู้รับ หมายถึง ผู้ที่มีชื่อระบุอยู่บนเจ้าหน้าที่ส่งของส่งทางไปรษณีย์แต่ละห่อซองซึ่งผู้ฝากส่งประสงค์จะให้เป็นผู้รับสิ่งของส่งทางไปรษณีย์นั้น

การนำจ่าย จะเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับความร่วมมือกันปฏิบัติงานด้านการวางแผน การเตรียมงาน การปฏิบัติงาน การตรวจสอบปรับปรุงงานในส่วนที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ 1) คู่มือนำจ่าย เป็นเอกสารแสดงแผนที่ถนน ตรอก ซอย จุดที่ตั้งของบ้านเรือนต่าง ๆ ภายในด้านจ่ายแต่ละด้านเป็นประโยชน์ในการเรียงเจ้าหน้าที่ไปรษณีย์ภัณฑ์ และจำเป็นต้องได้รับการแก้ไขเพิ่มเติมรายละเอียดให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงใด ๆ เกิดขึ้น เช่น มีบ้านปลูกใหม่ หน้าที่ของสมาชิกที่มำจ่ายต้องรายงานผู้ควบคุมทีมรับทราบให้ปรับปรุงเป็นข้อมูลปัจจุบันเสมอ 2) เอกสารเขตจ่ายและด้านจ่าย เนื่องจากชุมชนมีความเจริญเติบโตอย่างรวดเร็ว บ้านเรือน ประชากรมีจำนวนเพิ่มมากขึ้น การกำหนดเขตจ่ายของที่ทำการมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา จะต้องติดตามรายงานขอปรับปรุงเขตจ่ายและด้านจ่ายใหม่ให้สอดคล้องกับสภาพของท้องที่ตามเวลาที่เหมาะสมทุก ๆ 3 ปี ซึ่งมีกระบวนการปฏิบัติงานนำจ่าย ดังนี้

1. การเปิดดู กรณีดูบรรจุสิ่งของที่มีหลักฐานต้องปฏิบัติงานในรูปของคณะกรรมการ
2. การคัดแยก ทำนองเดียวกับการคัดแยกในขั้นตอนการส่งต่อ แต่ไปรษณีย์ภัณฑ์ส่วนใหญ่จะได้รับการคัดแยกมาเรียบร้อยแล้วในขั้นตอนการส่งต่อ
3. การเรียงหน้า โดยปกติก็จะได้รับการเรียงหน้าและมัดมาเรียบร้อยแล้วเช่นกัน อนึ่ง หากมีการใช้กระเบเป็นภาชนะในการส่งต่อก็จะทำให้การปฏิบัติงานในขั้นตอนนี้เป็นไปอย่างสะดวกรวดเร็วขึ้น
4. การประทับตราประจำวัน เพื่อให้ทราบว่าที่ทำการไปรษณีย์นี้ได้รับไว้เมื่อวันเดือนปีใด
5. การคัดเลือก เป็นกระบวนการที่สำคัญมีผลต่อคุณภาพบริการ อาจตกค้างล่าช้าขึ้นได้ การบริหารจัดการทีมและพนักงานต้องมีความรอบรู้เกี่ยวกับท้องที่เขตจ่ายหรือด้านจ่ายของที่ทำการนั้นเป็นอย่างดี
6. การจัดทำบัญชีหลักฐานประกอบการนำจ่าย เพื่อให้ผู้รับลงชื่อเป็นหลักฐานการรับสิ่งของไว้เรียบร้อยแล้ว

7. การเรียงจำหน่าย พนักงานจำหน่ายนำไปรษณีย์ภัณฑ์ด้านจ่ายที่รับผิดชอบ มาทำการคัดเลือก เรียงจำหน่าย โดยใช้อุปกรณ์โต๊ะเรียงจำหน่ายสอดไปรษณีย์ภัณฑ์เข้าช่อง ดังกล่าวตามแนวตั้งเรียงลำดับจุดจ่ายเริ่มจากจุดเริ่มต้นจนถึงจุดสุดท้าย

8. การบรรจุภาชนะเพื่อออกจำหน่าย โดยใช้ถุงที่จัดทำขึ้นและเรียกกันในหมู่เจ้าหน้าที่จำหน่ายว่า "โพสต์" วางคร่อมกับยานรถจักรยานยนต์ ซึ่งเจ้าหน้าที่จำหน่ายจะต้องใช้ ความระมัดระวังมิให้ไปรษณีย์ภัณฑ์ ตกหล่นระหว่างทางได้

การจำหน่าย ณ สถานที่ของผู้รับ สิ่งที่เจ้าหน้าที่จำหน่ายต้องคำนึงถึงและ ให้ความเอาใจใส่เสมอ คือ ความพร้อมของยานพาหนะ อุปกรณ์ การแต่งกาย การบรรจุ ไปรษณีย์ภัณฑ์ลงในถุง หรือการมัดไปกับยานพาหนะให้มีความมั่นคง การออกจำหน่ายตรงตาม กำหนดเวลา ปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อยทั้งในด้านความรวดเร็ว แน่นนอนถูกต้อง และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี หลังการปฏิบัติงานจำหน่ายต้องนำไปรษณีย์ภัณฑ์ที่จำหน่ายไม่ได้ ส่งคืนพร้อม หลักฐานการจ่าย เช่นใบตอบรับ เงินส่งคืนค่าปรับ ฯลฯ แก่เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบ ตลอดจนการ แก้ไขเพิ่มเติมรายละเอียดในคู่มือการจำหน่าย การรายงานเหตุการณ์ผิดปกติต่าง ๆ อย่าง สม่าเสมอ

การปฏิบัติการไปรษณีย์ในขั้นตอนการจำหน่ายนี้ หากสามารถจำหน่ายให้ผู้รับได้ โดยเรียบร้อยก็นับว่าจบกระบวนการปฏิบัติการไปรษณีย์

2.4 วัตถุประสงค์ของการทำงานเป็นทีม ประกอบไปด้วย

- 1) เพื่อปรับปรุงคุณภาพบริการไปรษณีย์ให้ดียิ่งขึ้น โดยมุ่งสนองความต้องการของผู้ใช้บริการทั่วไปอย่างมีระบบและสมบูรณ์แบบ
- 2) ช่วยพัฒนาความรู้และทักษะของสมาชิกในทีม โดยเพิ่มพูนความรู้แก่ ผู้ปฏิบัติงานหลายระดับร่วมกันแก้ปัญหาผู้ให้บริการ
- 3) ช่วยแบ่งเบางานที่ไม่จำเป็นต้องใช้พนักงานไปรษณีย์ และช่วยแก้ปัญหา จำนวนพนักงานมีน้อย
- 4) เพื่อฝึกฝนให้เป็นผู้หน้าที่ดี

2.5 ลักษณะที่สำคัญของทีมงานไปรษณีย์ คือ การบริหารการปฏิบัติงานใน กลุ่มย่อยตามลักษณะระบบงานบริการไปรษณีย์ (กุลยา ดันติผลาชีวะ, 2522 : 18) ประกอบด้วย

- 1) ผู้นำ เป็นผู้รับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมายจากหัวหน้าที่ทำการ ในการ บริหารจัดการและใช้คนให้มีประสิทธิภาพในฐานะผู้บริหารทีม
- 2) แผนงาน ในทีมจะต้องมีการวางแผนงานของทีม โดยเฉพาะการ ปฏิบัติงานที่จะนำไปสู่คุณภาพบริการและสนองความต้องการของผู้ใช้บริการ

3) องค์การ การจัดทีมงานไปรษณีย์จะต้องจัดขึ้นในรูปองค์การ มีการจัดระเบียบในหน่วยงานย่อยของตนเองที่นำไปสู่งานของกลุ่มตามเป้าหมาย

4) สมาชิกประกอบด้วย พนักงานไปรษณีย์หลายระดับทั้งที่เป็นวิชาชีพและไม่ใช่วิชาชีพต่างเข้ามาทำงานอย่างเข้าใจในบทบาทของตน

5) การประสานงาน จะเกิดขึ้นภายในระหว่างทีมและระหว่างวิชาชีพ ซึ่งจะก่อให้เกิดความร่วมมือ การสื่อสาร ที่นำไปสู่การให้บริการที่มีคุณภาพตามเป้าหมาย

6) การรายงาน จะต้องมีการรายงาน การปฏิบัติงานตลอดเวลาที่มีการปฏิบัติงานระหว่างสมาชิกในทีม หัวหน้าทีม หรือระหว่างทีม งานต้องงาน เป็นต้น

7) การปฏิบัติกรบริการ สมาชิกทุกคนจะต้องเสริมความมีมาตรฐานและประสิทธิภาพในการทำงาน โดยมุ่งสนองตอบความต้องการของผู้ใช้บริการเป็นหลัก การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีการประเมินหลังจากที่ได้ปฏิบัติไปแล้ว เพื่อหาข้อแก้ไขและปรับปรุงให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น

ที่ทำการไปรษณีย์จังหวัดพิษณุโลก มีลักษณะเฉพาะของทีมงานไปรษณีย์ มีลักษณะคล้ายทีมงานประเภทอื่นๆ เช่น ทีมการพยาบาล ซึ่ง เบอห์นฮาร์ด และวอร์ท (Bernhard and Walsh, 1995 อ้างอิงจาก กชพร จันทร์เชื้อ, 2546) กล่าวไว้ ดังนี้

1) หัวหน้าทีม จะต้องเป็นพนักงานไปรษณีย์ที่มีความรู้ไม่น้อยกว่าระดับวิชาชีพการไปรษณีย์ เพราะหัวหน้าทีมมีอำนาจหน้าที่ในการมอบหมายงานให้สมาชิกในทีม แนะนำ ชี้แนะแนวทางเกี่ยวกับการทำงานให้ได้มาตรฐานสูงสุด รูปแบบการบริหารงานภายในทีมจะเป็นแบบประชาธิปไตยหรือการบริหารแบบมีส่วนร่วม

2) สมาชิกภายในทีมทุกคน มีอิสระในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการให้บริการรูปแบบต่างๆ ตามวิธีการปฏิบัติตามลักษณะสิ่งของและประเภทที่ฝากส่ง

3) ทีมจะต้องรับผิดชอบในการให้บริการ ตามขั้นตอนการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้อย่างครบถ้วน สมบูรณ์แบบ

4) มีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพระหว่างสมาชิกทีมงานไปรษณีย์ การสื่อสารภายในทีมจะประกอบด้วย การพูดและการเขียนดังนี้

4.1 การพูด ได้แก่ การประชุมปรึกษา การติดต่อกับลูกค้าที่ให้บริการ การนิเทศและการรายงานข้อมูลการให้บริการ โดยสมาชิกทีมงานรายงานหัวหน้าทีม และหัวหน้าทีมรายงานหัวหน้าแผนกอีกต่อหนึ่ง

4.2 การเขียน ได้แก่ การรับและส่งมอบของระหว่างกัน การมอบหมายงานอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร การเขียนแผนการให้บริการสำหรับสิ่งของที่ฝากส่ง การเขียนและจัดทำบัญชีที่เกี่ยวข้อง การเขียนข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานและการรายงานผลการปฏิบัติงาน

2.6 องค์ประกอบของทีมงานไปรษณีย์

ซึ่งตรงกับองค์ประกอบของทีมงานอื่นๆ ที่มีลักษณะคล้ายกันของทีมงานบริการอื่นๆ ด้วย เช่น ทีมการพยาบาล ซึ่ง กุลยา ตันติผลาชีวะ (2522 : 19) องค์ประกอบที่สำคัญของทีมงานมี 3 ประการคือ

1) หัวหน้าทีม หัวหน้าทีมจะต้องเป็นพนักงานวิชาชีพการไปรษณีย์ จะต้องรับผิดชอบการปฏิบัติงานทั้งหมดจนกว่าขั้นตอนงานจะแล้วเสร็จ แม้ว่าจะมีการแบ่งงาน และมอบหมายงานให้สมาชิกทีมไปแล้วก็ตาม หัวหน้าทีมก็ยังคงเป็นผู้รับผิดชอบภารกิจทั้งหมดอยู่เสมอ และต้องควบคุมให้สำเร็จตามเป้าหมาย

2) สมาชิก ประกอบด้วยพนักงานไปรษณีย์วิชาชีพ หลายระดับ ได้แก่ หัวหน้าส่วนนำจ่าย พนักงานปฏิบัติการ พนักงานรับฝาก พนักงานนำจ่าย และพนักงานอื่นๆ ที่เป็นผู้รับผิดชอบการปฏิบัติงานตามขั้นตอนงานการให้บริการแต่ละประเภทตามระดับความรู้ความสามารถ ที่หัวหน้าทีมกำหนดให้

3) ผู้ให้บริการ ประกอบไปด้วย กลุ่มประชาชนผู้ใช้บริการทั่วไปที่มีความประสงค์ในการใช้บริการฝากส่งสิ่งของผ่านกระบวนการปฏิบัติงานของพนักงานไปรษณีย์ ที่ทำการไปรษณีย์ หรือตู้ไปรษณีย์ตามจำนวนผู้ใช้บริการและปริมาณงานที่รับผิดชอบ ที่หัวหน้าทีมจะต้องรับผิดชอบให้สมาชิกทีมสามารถปฏิบัติงานตามกระบวนการรับฝาก ส่งต่อ นำจ่าย ให้แล้วเสร็จไม่มีปริมาณงานตกค้าง

3. แนวคิดการวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรค และทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม

3.1 อุปสรรคและข้อจำกัดของการทำงานเป็นทีม

การที่จะพิจารณาว่าทีมงานใดมีปัญหาหรือไม่สามารถดูได้จากอาการผลผลิตลดลงไม่เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานหรือผลงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย เกิดความสับสนไม่เข้าใจแน่ชัดเกี่ยวกับงานที่ได้รับมอบหมาย ความเข้าใจคำสั่งผิดพลาด หรือคำสั่งไม่ได้รับการปฏิบัติอย่างถูกต้อง เกิดความขัดแย้งหรือความเป็นศัตรูกันในหมู่พนักงาน มีการร้องทุกข์ บักรสนเท่ห์ หรือบ่นกันมากในหมู่พนักงาน ความสนใจ ความกระตือรือร้นและอยากมีส่วนร่วมในการทำงานน้อยลง ขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ หรือการพัฒนาเทคนิคใหม่ๆ ในการทำงาน การประชุมพนักงานไม่มีประสิทธิภาพ สังเกตได้จากพฤติกรรมการประชุมที่ไม่มีใครกล้าแสดงความคิดเห็นด้วยว่าพูดไปก็ไม่มีความหมาย การมีปฏิกริยาในทางลบต่อผู้บริหาร ไม่ศรัทธาในศักยภาพของผู้บริหาร และได้รับการบ่นจากลูกค้า หรือผู้ใช้บริการเกี่ยวกับคุณภาพของการให้บริการ (ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2545 : 196)

อุปสรรคของการทำงานเป็นทีมเกิดจากสาเหตุหลายประการคือ

1. การพุดจาและตกลงกันไม่ชัดเจนตั้งแต่เริ่มต้น ถึงเป้าหมายและบทบาทของทีม รวมทั้งบทบาทของแต่ละคน
2. มีการปกปิดความผิดพลาดที่เกิดจากการทำงานและหลีกเลี่ยงที่จะเผชิญกับปัญหา ทำให้ขาดโอกาสที่จะวิเคราะห์ความผิดพลาดที่ผ่านมา และใช้ประโยชน์จากความผิดพลาดนั้นสำหรับขจัดปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในครั้งต่อไป
3. มีการแข่งขันชิงดีกันระหว่างสมาชิก เมื่อมีการขัดกันในเรื่องของความคิดเห็นเกิดขึ้นก็ได้มีการหารือกันในทางที่สร้างสรรค์ หรือผดุงประสิทธิภาพของทีม
4. ไม่ได้มีการใช้การประชุมหรือเป็นเครื่องกระตุ้นให้สมาชิกเกิดความรู้สึกผูกพันกับมติของที่ประชุมอย่างแท้จริง ทำให้สมาชิกเกิดความรู้สึกฝืนใจที่ต้องสวมบทบาทหรือปฏิบัติตนตามที่ตกลงไว้
5. ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องไม่ได้เป็นไปในทางที่สนับสนุนกันและกัน ต่างคนต่างก็มีปัญหาในการทำงาน ซึ่งวิธีการแก้ไขปัญหามักจะสวนทางกัน
6. ขาดการวางแผนแนวทางและหาจังหวะที่จะใช้ให้เป็นประโยชน์ในอันที่จะส่งเสริมความก้าวหน้าของสมาชิก
7. ขาดความสัมพันธ์อันดีกับทีมอื่นหรือหน่วยงานอื่น ทำให้ทีมนั้นไม่ได้รับความเชื่อถือยกย่อง หัวหน้าทีมเองก็ไม่ได้เป็นลูกทีมที่ดีของทีมในระดับเหนือขึ้นไป
8. ขาดการประเมินผลการทำงานของทีม ซึ่งควรจะทำเป็นระยะๆ อย่างสม่ำเสมอทำให้ขาดการทบทวนเป้าหมายและวิธีการ ซึ่งอาจจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงไปให้สอดคล้องกับสถานะขององค์กรนั้นๆ

การทำงานเป็นทีมในองค์กร บางครั้งก็ไม่ประสบความสำเร็จเพราะสมาชิกในองค์กรไม่ได้มีความพร้อมที่จะเข้าร่วมในทีมทุกคน อุปสรรคต่างๆ ของการทำงานเป็นทีม ตามความคิดเห็นของ กรีนเบิร์กและบารอน (Greenberg and Baron, 1995 : 314-316) มีดังนี้

1. ความไม่เต็มใจที่จะร่วมมือกันระหว่างสมาชิกในทีม เป็นอุปสรรคอย่างยิ่ง เพราะหัวใจของการทำงานเป็นทีม คือ ความมุ่งมั่นร่วมกันของสมาชิก ดังนั้น ถ้าฝ่ายบริหารมอบหมายงานให้แก่ทีมโดยไม่เปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมได้พัฒนาความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ให้แน่นแฟ้นดีเสียก่อน พลังความร่วมมือก็จะไม่เกิดขึ้นตามความปรารถนาของฝ่ายบริหาร
2. การไม่ได้รับความสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร เพราะถึงแม้ว่าการทำงานเป็นทีม จะไม่ต้องการให้ฝ่ายบริหารเข้าไปแทรกแซงกิจกรรม การกำหนดเป้าหมาย การวางแผน และการดำเนินงานตามแผนแต่ทีมต้องการให้ฝ่ายบริหารสนับสนุนปัจจัยต่างๆ อย่างเหมาะสม ไม่ว่าจะเป็นปัจจัยค่าจ้าง หรือปัจจัยกระตุ้น เช่น งบประมาณที่พอเพียงสำหรับการดำเนินงาน สภาพแวดล้อมที่เหมาะสมในการทำงาน ผลประโยชน์เกื้อกูลที่ทีมงานจะได้รับ ข้อมูลป้อนกลับ เพื่อให้ทราบถึงความก้าวหน้าในการทำงาน และการยอมรับความสำคัญของงาน เป็นต้น

3. ฝ่ายบริหารไม่เต็มใจที่จะวางผู้มือจากการควบคุม เพราะบางครั้งฝ่ายบริหารเองก็ไม่วางใจที่จะให้ทีมงานได้ทำงานกันอย่างเป็นอิสระ ทำให้มีการแทรกแซงเกิดขึ้น โดยอัตโนมัติเป็นเหตุให้ทีมงานเกิดความรู้สึกถูกกีดกัน ไม่กล้าตัดสินใจ ไม่กล้าแสดงความคิดเห็นอย่างเสรี ผลการปฏิบัติงานของทีมที่ถูกแทรกแซงจากฝ่ายบริหารจึงมักจะไม่ดีเท่าที่ควร

4. การไม่ร่วมมือกับฝ่ายอื่นๆ ในองค์กร เพราะบางครั้งการทำงานเป็นทีมซึ่งมุ่งแข่งขันเพื่อความสำเร็จสูงสุด จะทำให้สมาชิกในทีมลดความสำคัญของการร่วมมือระหว่างทีมของตนเองกับฝ่ายอื่นๆ ในองค์กร จึงอาจจะเกิดอุปสรรคขึ้นได้ ในกรณีทีมงานนั้นจำเป็นต้องได้รับข่าวสารข้อมูล หรือการสนับสนุนจากฝ่ายอื่นๆ

อุปสรรคและปัญหาที่กล่าวข้างต้น สอดคล้องกับที่ ฌรงค์ ชอนาม (2539 : 99)

ได้กล่าวว่

ด้านหัวหน้าทีม ได้แก่ 1) ขาดการวางแผนหรือแนวทางการปฏิบัติงานที่มั่นคง 2) ไม่มีการจัดสายงานให้ชัดเจนและเหมาะสม 3) คำสั่งไม่ชัดเจนหรือเปลี่ยนแปลงบ่อยๆ 4) ขาดการติดตามงานที่ดี 5) ขาดการสอนงานการแนะแนวทาง 6) ไม่ได้แบ่งงานตามความถนัด 7) ไม่ได้คำนึงถึง Man, Materials, Money, Technology and Time 8) ขั้นตอนการปฏิบัติงานไม่กระชับ ทำให้ไม่เห็นทางไปข้างหน้า 9) ขาดการควบคุมคุณภาพในระหว่างผลิตหรือปฏิบัติงาน 10) ขาดการประสานงาน หรือขาดผู้รับผิดชอบในการประสานงานที่ทำ

ด้านทีมงาน ได้แก่ 1) ไม่ตระหนักถึงการวางแผนร่วมกันทำให้ขาดความร่วมมือ 2) การรับคำสั่งปราศจากการทบทวนคำสั่งให้แน่ชัด 3) การไม่ทบทวนหรือสอบถามเมื่อเกิดความสงสัย 4) ขาดการเรียงลำดับขั้นตอนในการปฏิบัติงานหรือความสำคัญก่อนหลัง 5) ทีมงานขาดความชำนาญหรือผู้ชำนาญในแต่ละจุดของงาน 6) ขาดการสอนงานกันเองหรือไม่ยอมรับกันภายในกลุ่ม 7) ไม่กำหนดเวลาให้แน่ชัดว่างานจะสำเร็จหรือบรรลุเมื่อไร 8) ไม่เพิ่มพูนความรู้ภายในทีมอยู่เสมอๆ 9) ไม่ประหยัด อันนำไปสู่ความไม่คุ้มทุน และก่อให้เกิดความเสียหาย 10) พนักงานหรือทีมงานยังไม่เห็นความสำคัญของการทำงานเป็นทีม

ชัตติยา กรรณสูตร (2528 : 76) ได้กล่าวถึงข้อจำกัดของการทำงานเป็นทีมดังนี้

1. ในกรณีที่เป็นทีมใหญ่ผลเสียที่สำคัญ ได้แก่การสูญเสียพลังความคิดที่มีลักษณะเฉพาะตัวและความคิดสร้างสรรค์แต่ละบุคคลอันเนื่องมาจากการที่ความคิดความอ่านแต่ละคนต้องนำมาไกล่เกลี่ยประนีประนอมทำให้พลังความคิดลดระดับมาเพื่อเป็นที่เข้าใจและสามารถติดต่อสื่อสารกันได้ทุกคนและผู้เชี่ยวชาญในสาขาวิชาต่างๆ ก็ย่อมมีแนวโน้มลดการใช้สติปัญญาตามด้วย

2. ผู้ที่มีความสามารถบางคนไม่ยินดีเข้าร่วมงานแบบที่ต้องทำเป็นทีม ด้วยเหตุผลหลายประการเช่น ผลงานไม่สามารถชี้ความสามารถเฉพาะด้านอย่างเด่นชัด

3. การทำงานเป็นทีมอาจมีผลทำให้ผู้ร่วมทีมสูญเสียความเป็นตัวของตัวเองได้ เช่น อิสระในความคิดสร้างสรรค์และในการทำงาน เพราะไม่ยอมขัดใจผู้ร่วมทีมอื่นๆ เพื่อประโยชน์ในการทำงานร่วมกัน

4. การทำงานในลักษณะที่มึนจำเป็นต้องตัดสินใจร่วมกันในขั้นตอนต่างๆ อันอาจทำให้การปฏิบัติงานล่าช้าไปกว่าที่ควร ผู้เข้าร่วมทีมขาดความเข้าใจและความไว้วางใจซึ่งกันและกัน

การปฏิบัติงานบริการไปรษณีย์จะต้องมีการวางแผนและขั้นตอนให้ทันเหตุการณ์ตลอดเวลา รวมทั้งการส่งต่อข้อมูลเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพสูงสุด ปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในทีมสูงจะทำให้เกิดความพอใจในงานผู้ใช้บริการมีความพึงพอใจสูงเพราะความต้องการของตนได้รับตอบสนองตรงตามเวลาคุ้มกับค่าใช้จ่าย สมาชิกที่มึนงานจึงมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ สามารถใช้ความรู้ความสามารถได้เต็มที่เกิดความรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าในการทำให้ทีมงานประสบความสำเร็จ การที่จะทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพจะต้องอาศัยการทำงานเป็นทีม รูปแบบการทำงานเป็นทีม คือ หัวหน้าทีมจะเป็นผู้มอบหมายงานให้แก่สมาชิกทีมตามความรู้ความสามารถรวมทั้งดูแลว่าสมาชิกในทีมผู้ใดต้องการความช่วยเหลือผู้ใดต้องการคำแนะนำปรึกษาและตัดสินใจช่วยเหลือตามความเหมาะสมให้โอกาสทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผน ประชุมปรึกษาหารือก่อนและหลังปฏิบัติงาน มีการติดต่อประสานงาน และแนวทางปฏิบัติตามข้อกำหนดระเบียบข้อบังคับเดียวกัน การปรับปรุงแก้ไขการทำงานและพยายามต่อไปซึ่งถือว่าเป็นหัวใจของการพัฒนาทีมงานเนื่องจากการยอมรับและใช้อำนาจในการแก้ปัญหาที่ทีมงานนั้นเผชิญอยู่ ผู้จัดการหรือหัวหน้าทีมจะต้องไปสัมผัสกับการปฏิบัติงานจริงส่งเสริมและปลุกฝังให้พนักงานมีทักษะและประสบการณ์ในการทำงานและมีความเชื่อมั่นในค่านิยมซึ่งจะเป็นแรงผลักดันให้เกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์

3.2 แนวคิดการพัฒนาประสิทธิภาพของทีมงาน

การพัฒนาองค์การ เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแบบแผนและเป็นระบบมุ่งเน้นการแก้ปัญหาขององค์การ หน่วยงานย่อยและการปฏิบัติงานของกลุ่มบุคคลที่ทำงานและกำลังเผชิญปัญหาพร้อมกันอยู่ โดยสมาชิกตระหนักว่าสิ่งเหล่านั้นเป็นปัญหาที่ต้องแก้ไขและเต็มใจอุทิศตนเพื่อผลสำเร็จ รวมทั้งประสิทธิภาพของงานอย่างแท้จริง การพัฒนาองค์การจึงเกี่ยวข้องกับ บุคคล กลุ่มบุคคล กลุ่มหรือทีมงานและขั้นตอนแผนปฏิบัติการเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ (สงวน ช้างฉัตร, 2539 : 97)

การพัฒนาจะเริ่มต้นที่การตรวจวินิจฉัยปัญหาเพื่อให้รู้สภาพในปัจจุบันและสภาพที่พึงปรารถนาในอนาคตเราจะพัฒนาไปสู่สภาพที่พึงปรารถนานั้นได้อย่างไร การตอบคำถาม 3 ประการข้างต้นนี้ต้องดำเนินการ

1. ตรวจสอบวินิจฉัยปัญหาองค์การรวบรวมข้อมูลอย่างเป็นระบบเพื่อนำไปวางแผนการใช้เทคนิคการพัฒนา

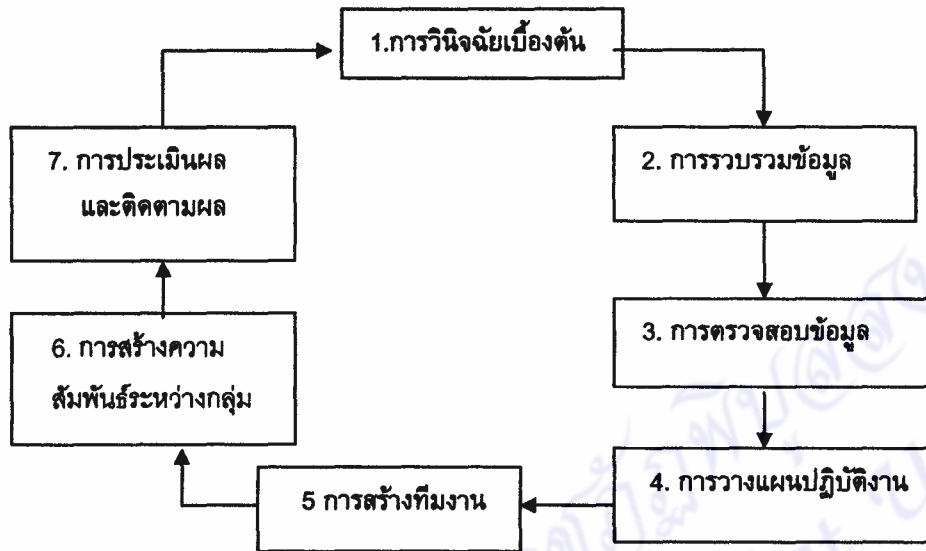
2. การปฏิบัติการโดยเลือกเทคนิคเข้าและกิจกรรมที่กำหนดไว้อย่างเป็นระบบ เพื่อให้สมาชิกเรียนรู้การปฏิบัติงานก่อนลงมือกระทำจริง เพื่อปรับปรุงแก้ปัญหาค่าดำเนินการให้เกิดอนาคตที่พึงประสงค์ โดยกำหนดทิศทางของการเปลี่ยนแปลง

3. การบริหารพัฒนา เป็นการบริหารโครงการการตรวจสอบการดำเนินงาน การติดตามประเมินผลนั่นเอง

การพัฒนา หมายถึง การเปลี่ยนแปลงไปสู่ความเจริญก้าวหน้าหรือเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีกว่าปัจจุบัน การพัฒนาเป็นกลยุทธ์อย่างหนึ่งของการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาเป็นกระบวนการร่วมมือร่วมใจของสมาชิกที่ถูกรบกวนจากการเปลี่ยนแปลงได้มีส่วนร่วมวิเคราะห์ปัญหาและพัฒนาแนวทางการดำเนินงานใหม่ๆ ขึ้นมาเพื่อแก้ปัญหาภายในหน่วยงาน (สมยศ นาวิกาน, 2533)

การพัฒนาทีม คือ กระบวนการทำให้คนกลุ่มหนึ่ง ซึ่งมีจุดมุ่งหมายเดียวกันสามารถทำงานร่วมกันได้ ในฐานะที่เป็นหน่วยงานที่มีประสิทธิภาพ หรือเป็นกระบวนการทำให้ทีมงานทำงานได้ผลอย่างแท้จริง (สิทธิโชค วรานุสันติกุล : 56)

การพัฒนาทีมงาน (Team Development) เป็นกระบวนการทำให้คนกลุ่มหนึ่งซึ่งมีจุดมุ่งหมายเดียวกัน สามารถทำงานร่วมกันได้ในฐานะที่เป็นหน่วยงานที่มีประสิทธิภาพหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งการพัฒนาทีมงาน คือกระบวนการทำให้ทีมงานได้ผลผลิตสูงสุดอย่างแท้จริง (สิทธิโชค วรานุสันติกุล, 56 อ้างถึงใน สงวน ช่างฉัตร, 2542) การสร้างทีมงานเป็นรูปแบบการพัฒนาองค์การที่สำคัญมากชนิดหนึ่งที่ใช้ได้ผลเนื่องจากบุคคลยอมทำงานร่วมกันเป็นทีม การสร้างทีมงานที่เข้มแข็งจึงเท่ากับการสร้างกลุ่มบุคคลที่ยืนยันกันจริงจังกับการทำงานและอุทิศตนเพื่อปฏิบัติงานอย่างแท้จริง



แผนภูมิ 2 แสดงกระบวนการพัฒนาองค์การโดยใช้รูปแบบการสร้างทีมงาน

ที่มา : ดัดแปลงมาจาก Keith Davis and John W. Newstrom. Human Behavior at work : Organizational Behavior Singapore : McGraw - Hill Inc., 1985 : 262 อ้างถึงใน สงวน ช่างฉัตร, 2538)

การพัฒนาองค์การโดยใช้รูปแบบการสร้างทีมงานประกอบด้วย 7 ขั้นตอนคือ

1. การวินิจฉัยเบื้องต้น ในขั้นนี้ผู้บริหารระดับสูงจะต้องร่วมกันกำหนดโครงการพัฒนาองค์การที่ต้องการ โดยการวินิจฉัยโครงสร้างและหน้าที่ขององค์การ การวินิจฉัยเบื้องต้นจะมุ่งเน้นที่ตัวองค์การมากกว่าบุคคลหรือกลุ่มบุคคลในองค์การ การวินิจฉัยจะทำให้ทราบถึงจุดที่ต้องเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ โครงสร้างและบุคคล

2. การรวบรวมข้อมูล หัวหน้าทีมจะต้องเก็บรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับองค์การ บรรยากาศในการทำงาน ปัญหาและพฤติกรรมต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การ ที่ปรึกษาจะต้องพบปะบุคคลกลุ่มต่างๆ เพื่อรวบรวมคำตอบว่า สถานการณ์เช่นใดที่จะก่อให้เกิดหรือนำไปสู่ความขัดแย้งและทำให้การปฏิบัติงานหย่อนประสิทธิภาพ

การเก็บรวบรวมข้อมูลอาจทำได้หลายวิธี เช่นการตอบแบบสอบถาม การสัมภาษณ์ การสังเกตและการวิจัยในลักษณะต่างๆ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นจริงและเพียงพอที่จะนำไปวิเคราะห์ในขั้นตอนต่อไป

3. การตรวจสอบข้อมูล ในขั้นนี้หัวหน้าทีมจะต้องตรวจสอบวิเคราะห์ข้อมูลที่รวบรวมไว้แล้วเพื่อช่วยให้มั่นใจว่ามีมูลความจริง มีเหตุผลและเป็นข้อมูลที่ผ่านการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ วิธีการตรวจสอบข้อมูลอาจทำได้โดยวิธีวิจัยเชิงปฏิบัติการหรือวิธีการสำรวจข้อมูลและการส่งข้อมูลย้อนกลับซึ่งทั้งสองวิธีนี้จะช่วยให้ฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องทราบข้อมูลของกันและกัน มีการเสนอความคิดเห็นในเรื่องต่างๆ อันจะนำไปสู่การลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในการพัฒนาองค์การ

4. การวางแผนปฏิบัติการ ในขั้นนี้จะนำข้อมูลที่ได้รับการตรวจสอบแล้วไปใช้ในการวางแผนปฏิบัติการ หัวหน้าทีมจะต้องเลือกสรรข้อมูลและกำหนดเป้าหมายให้สอดคล้องกับปัญหาองค์การให้ได้มากที่สุด ทั้งนี้เพื่อให้แผนปฏิบัติการที่วางไว้สามารถนำไปปฏิบัติได้ บางครั้งเรียกอีกอย่างว่าการสอดคล้องหรือการแทรกแซง ซึ่งหมายถึงกิจกรรมต่างๆ ที่ได้วางแผนอย่างเป็นระบบเพื่อให้องค์การและบุคคลในองค์การนำไปใช้ในการพัฒนา โดยมีเป้าหมายเพื่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมระดับบุคคล กลุ่มบุคคล และองค์การ เทคนิคที่ใช้ในการพัฒนามีอยู่เป็นจำนวนมาก การเลือกใช้ขึ้นอยู่กับกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการเปลี่ยนแปลงและยังขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ตลอดจนความสามารถของหัวหน้าทีมที่จะสามารถควบคุมสถานการณ์ต่างๆ ได้มากน้อยเพียงใด

5. การสร้างทีมงาน อาจทำได้ 2 ลักษณะคือการสร้างทีมงานครบครันซึ่งเป็นกลุ่มบุคคลที่ร่วมกันปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง เป็นการปฏิบัติตามภารกิจประจำวัน ส่วนอีกลักษณะหนึ่งเรียกว่าทีมงานชั่วคราวที่จัดตั้งขึ้นมาเพื่อปฏิบัติงานเฉพาะกิจ เมื่องานเสร็จแล้วทีมงานนั้นก็สลายตัวไป ซึ่งสงวน ช้างฉัตร, 2539 : 202 ได้กล่าวว่า การสร้างทีมงาน มีขั้นตอนการดำเนินการที่สำคัญๆ 1) การดำเนินการอธิบายทำความเข้าใจในหมู่สมาชิกเรื่องภารกิจเป้าหมาย ระยะเวลา ลักษณะงานขอบเขตของงานที่สมาชิกต้องรับผิดชอบ 2) อภิปรายถึงความเกี่ยวข้องและความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกบทบาท รางวัลหลังจากได้ปฏิบัติงานบรรลุผล 3) หัวหน้างานชี้แจงระบบงาน โครงสร้างองค์การและความสัมพันธ์ระบบย่อย 4) การจัดวางหรือพัฒนาการสื่อสารภายในทีมงานให้มีความคล่องตัว 5) มีการฝึกอบรมและปฐมนิเทศงาน 6) มีการติดตามและประเมินผลการทำงานของทีม

การสร้างทีมจะประสบความสำเร็จได้ ถ้าสามารถหาบุคคลที่เหมาะสมมาร่วมงานแก้ปัญหาที่กลุ่มยอมรับว่าอยู่ในระดับสำคัญสูงที่ควรได้รับแก้ไข โดยใช้วิธีการแก้ปัญหาที่สอดคล้องกับชีวิตจริงมีการปฏิบัติด้วยความกระตือรือร้น ติดตามประเมินผลความสำเร็จตามเป้าหมาย การสร้างทีมงานที่ดีจึงต้องพยายามให้เกิดประโยชน์แก่สมาชิก เพราะการแบ่งปันผลประโยชน์ให้แก่กันและกันจะเป็นผลประโยชน์ที่ยั่งยืน (วีรวัดณ์ พงษ์พยอม, 2533 : 30)

6. การพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม เนื่องจากองค์การประกอบด้วยทีมหรือกลุ่มงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน ดังนั้นหัวหน้าทีมจะต้องสนับสนุนให้กลุ่มต่างๆ มีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ฟังพาดูซึ่งกันและกัน ก่อให้เกิดประสิทธิผลในการทำงานโดยส่วนรวม

7. การประเมินผลและการติดตามผล การประเมินผลโดยปกติจะเป็นการประเมินว่าผลงานที่เกิดขึ้นนั้นเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือไม่ โดยวิเคราะห์จากข้อมูลต่างๆ ที่ได้มาจากการสังเกต โดยตรงของนักประเมินผล และรายงานในลักษณะต่างๆ แล้วสรุปว่าผลงานที่เกิดขึ้นดีหรือไม่ได้ เป็นที่พอใจหรือไม่

การพัฒนาประสิทธิภาพทีมงานบริการไปรษณีย์เป็นกระบวนการร่วมมือร่วมใจของสมาชิกทีมงานบริการไปรษณีย์ในการพัฒนาปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติกิจกรรมงานไปรษณีย์เป็นทีมเพื่อให้การให้บริการได้ครบถ้วนแบบองค์รวม โดยใช้กระบวนการบริการไปรษณีย์เป็นหลักในการปฏิบัติกิจกรรม โดยมีวัตถุประสงค์ในการพัฒนาทีมร่วมกันแก้ปัญหาาร่วมกัน ทำให้การทำงานง่าย เน้นถึงสิ่งควรจะเป็นมีการตั้งมาตรฐาน เพื่อเพิ่มพูนความยึดมั่นส่วนบุคคล กระตุ้นให้มีการอภิปรายเกี่ยวกับเรื่องพฤติกรรมอย่างเปิดเผย ช่วยให้เกิดการยอมรับกันมากขึ้น เพื่อความสำเร็จของทีมและบุคคลเป็นการเพิ่มพูนทักษะการทำงานเป็นทีม ซึ่งเป็นกุญแจสำคัญนำไปสู่ความเป็นเลิศทั้งองค์การและบุคคล โดยใช้การวิพากษ์วิจารณ์ในการทำงานเพื่อการเรียนรู้ (อมรรักษ์ จินนาวงศ์, 2543 : 42)

3.3 วิธีการพัฒนาทีมงาน

การพัฒนาทีมงาน อาจเริ่มต้นด้วยการออกแบบสอบถามสมาชิกในทีมงานว่าต้องการปรับปรุงด้านใดและรายงานให้ผู้บริหารหรือหัวหน้าทีมงานทราบ แล้วช่วยกันวางแผนเพื่อปรับปรุง และพัฒนา นำกิจกรรมที่วางแผนไว้และมีความเหมาะสมมาพัฒนาทีมงาน กิจกรรมดังกล่าวควรเป็นกิจกรรมที่ช่วยสร้างความชัดเจนในบทบาทของสมาชิก ปรับปรุงวิธีการทำงานของทีมและปรับปรุงความสัมพันธ์ของสมาชิกในทีมงานให้ดีขึ้นมากที่สุด สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์การ หัวหน้าทีมต้องเรียนรู้และสามารถใช้เทคนิคสำหรับการทำงานเป็นทีมได้อย่างเหมาะสม

1) การพัฒนาวิธีการทำงานเป็นทีม คือ การเน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative Management) โดยการระดมสมอง ให้คนในองค์การเก็บข้อมูล ร่วมกันวิเคราะห์ปัญหา ประสานในการทำงาน ไม่แบ่งพรรคแบ่งพวก เป็นการใช้กระบวนการแก้ปัญหาที่ช่วยให้อุทิศทำกำไรมากขึ้น เปิดโอกาสให้พนักงานสมาชิกในทีมงานคิดแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ด้วยความกระตือรือร้นและสามารถให้ข้อเสนอแนะในการคิดค้นสิ่งใหม่ๆ ได้

2) การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม เป็นการบริหารงานหรือจัดการให้งานสำเร็จ ลู่ส่งให้ผลผลิตที่มีประสิทธิภาพออกมาโดยใช้ทักษะ (Skill) ความคิดอ่าน (Brain) และ ประสบการณ์ (Experience) ที่มีอยู่อย่างพร้อมมูลและสามารถนำเอาบทบาทการเคลื่อนไหวของ ทุกคนมาผสมรวมกันในรูปแบบการทำงานด้วยบทบาทพฤติกรรมของทีม การบริหารงานแบบ มีส่วนร่วมมีผลดีต่อการสร้างและพัฒนาทีมงานคือ พนักงานรู้สึกว่าคุณเองเป็นส่วนหนึ่งของ คุณภาพของผลผลิตและการพัฒนา พนักงานมีโอกาสแสดงความสามารถของตนเอง มีส่วนร่วม ในการหาวิธีปรับปรุงแก้ไขงานเกิดการยอมรับและให้ความร่วมมือเกิดการประสานงานระหว่าง หน่วยงานทุกระดับทำให้การพัฒนาประสบความสำเร็จ

3) รูปแบบการพัฒนาทีมงานที่มีประสิทธิภาพ (อุทัย บุญประเสริฐ, 2531 : 35) มีกระบวนการหรือขั้นตอนสรุปได้ดังนี้ 1) การสร้างความไว้วางใจกัน 2) การพูดจาพูดคุยกัน แบบเปิดเผย 3) การหันหน้าเข้าปรึกษาหารือกัน 4) การสร้างความร่วมมือกันอย่างแข็งขัน โดยการ ทำกิจกรรมร่วมกัน 5) การติดตามเสริมการพัฒนาทีมงาน

จอห์น เจอาร์ (John R.Schermerhorn, Jr 1996 : 189 - 190) กล่าวว่า วิธีการ ที่เป็นระบบมากที่สุดในการพัฒนาทีมงาน คือ การดำเนินงานตามขั้นตอนดังนี้

1. รับรู้ว่าจะเกิดปัญหาขึ้นภายในกลุ่ม หรือรู้ว่ากำลังจะเกิดปัญหาที่ทำให้ความ เป็นทีมไม่เข้มแข็งเท่าที่ควร
2. ให้สมาชิกของกลุ่มร่วมกันรวบรวมข้อมูลต่างๆ และวิเคราะห์ข้อมูลเหล่านั้น เพื่อได้ข้อสรุปว่าอะไรคือปัญหาที่แท้จริงของกลุ่ม
3. ให้กลุ่มร่วมมือกันวางแผนปฏิบัติการและร่วมมือกันปฏิบัติตามแผนที่วางไว้
4. ให้กลุ่มร่วมมือกันประเมินผลการปฏิบัติงาน และร่วมมือกันปรับปรุงแก้ไข อุปสรรคหรือข้อขัดข้องต่างๆ

การที่กลุ่มได้ร่วมกันรวบรวมข้อมูล ร่วมกันวิเคราะห์ปัญหาร่วมกัน ร่วมกัน วางแผนและแก้ปัญหาจะช่วยให้เกิดวงจรการสร้างทีมงาน ในขณะเดียวกัน ผู้นำของกลุ่มจะต้อง มีการแสดงบทบาทที่เหมาะสม ดังนี้

1. จัดการให้มีกิจกรรมการทำงานเกิดขึ้นในทีม ได้แก่
 - 1.1 การริเริ่มสร้างสรรค์ (Initiating)
 - 1.2 การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร (Information sharing)
 - 1.3 การสรุปประเด็นสำคัญ (Summarizing)
 - 1.4 การขยายความให้กระจ่างชัดยิ่งขึ้น (Elaborating)
 - 1.5 การให้ความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ (Opinion giving)
2. จัดการให้มีกิจกรรมเพื่อธำรงรักษากลุ่มเกิดขึ้น ได้แก่
 - 2.1 การเอาใจดูแลไม่ให้ออกนอกกลุ่มนอกทาง (Gate keeping)
 - 2.2. การส่งเสริมกำลังใจ (Encouraging)

- 2.3 การติดตามและทำตามความต้องการของกลุ่ม (Following)
- 2.4 การสร้างบรรยากาศที่สามัคคีปรองดองกัน (Harmonizing)
- 2.5 การลดความเคร่งเครียด (Reducing tension)
- 3. หลีกเลี่ยงกิจกรรมที่ทำให้เกิดความแตกแยกของกลุ่ม เช่น
 - 3.1 การก้าวร้าว (Being aggressive)
 - 3.2 การสกัดกั้นผู้อื่นไม่ให้ทำงานได้ (Blocking)
 - 3.3 การรับผิดชอบตนเอง แต่ไม่รับผิดชอบต่อกลุ่ม (Self-confessing)
 - 3.4 การแสวงหาความเห็นอกเห็นใจจากผู้อื่น (Seeking sympathy)
 - 3.5 การแข่งขันเพื่อเอาชนะ (Competing)
 - 3.6 การถอนตัวออกจากกลุ่ม (Withdrawing)
 - 3.7 การบังคับให้สมาชิกทำงานตามคำสั่ง (Horsing around)
 - 3.8 การแสวงหาความเคารพยกย่องจากสมาชิก (Seeking recognition)

การทำงานเป็นทีม มีผลดีต่องานและเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญในการเสริมสร้างพลังการทำงานในองค์กร ทีมงานที่มีประสิทธิภาพนั้นนอกจากจะทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่องานยังทำให้คุณภาพของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลดีขึ้น และทำให้เกิดผลดีในระยะยาวต่อไปอีกด้วย ผู้บริหารควรจะมีใจเป็นอย่างไรดีเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม และกระบวนการกลุ่ม ตลอดจนสามารถที่จะสร้างทีมที่มีประสิทธิภาพได้ โดยจะต้องให้ความสำคัญกับการร่วมมือกันกำหนดวัตถุประสงค์ การสร้างความมุ่งมั่นที่จะบรรลุผลสำเร็จร่วมกันของสมาชิกในทีม และกระบวนการสร้างทีมงานที่ให้ความสำคัญต่อระบบข้อมูลข่าวสาร ความร่วมแรงร่วมใจ และความมีส่วนร่วมของสมาชิกทุกคน

3.4 รูปแบบการพัฒนาโดยใช้กระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research Model)

1. ลักษณะที่สำคัญของการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Kemmis & Mc Taggart, 1988) มีดังนี้
 - 1.1 เป็นการพัฒนากิจกรรมโดยการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง
 - 1.2 เป็นการวิจัยที่อาศัยการมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงาน
 - 1.3 เป็นการทดลองปฏิบัติ โดยอาศัยเทคนิคการสะท้อนของบุคคลหรือกลุ่มในกระบวนการวางแผนปฏิบัติงาน สังเกตสะท้อนการปฏิบัติ และปรับปรุงแผนเพื่อพัฒนาให้ดีขึ้นในวงจรต่อไป การทดลองนี้ทดลองในสภาพแวดล้อมตามธรรมชาติไม่มีการควบคุม
 - 1.4 เป็นการวิเคราะห์สถานการณ์อย่างลึกซึ้งตามธรรมชาติของสถานการณ์นั้นๆ ไม่ใช่การแก้ปัญหาอย่างผิวเผิน

1.5 เป็นกระบวนการเรียนรู้ที่มีระบบ เกี่ยวกับกิจกรรมที่ศึกษาและวิธีการพัฒนากิจกรรมนั้นๆ

1.6 เป็นกระบวนการทางด้านการเมือง เพราะการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง มักจะมีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นเสมอ การต่อต้านนี้เกิดขึ้นทั้งผู้วิจัยและผู้ปฏิบัติงาน

1.7 เป็นการบันทึกความก้าวหน้า และบันทึกการสะท้อนการปฏิบัติของกลุ่มอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับกิจกรรมที่ศึกษาและวิธีการศึกษา

1.8 เป็นการสร้างทฤษฎี โดยหาเหตุผลของการปฏิบัติจากปรากฏการณ์ที่ศึกษาแล้วนำมาประมวลเป็นข้อเสนอเชิงทฤษฎีและสรุปเป็นหลักการภายหลัง

1.9 เป็นการศึกษาที่เริ่มจากวงจรเล็กแล้วจึงขยายเป็นวงจรใหญ่ โดยเริ่มจากคำถามที่สามารถนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงได้

1.10 เป็นการบันทึกความรู้สึก ความประทับใจ การตัดสินใจ ปฏิบัติที่ เกิดขึ้นขณะปฏิบัติกิจกรรม

1.11 เป็นกระบวนการของการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล โดยอาศัยการพัฒนาแนวคิดใหม่ วิธีใหม่ นำไปทดลอง ตรวจสอบวิเคราะห์อย่างลึกซึ้ง เพื่อหาหลักการและเหตุผลของกิจกรรมหรืองานที่กำลังปฏิบัติอยู่

2. หลักการของการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Mc Taggart, 1991) มีดังนี้

2.1 ลักษณะของโครงการ เป็นงานวิจัยที่มุ่งการเปลี่ยนแปลงทั้งระดับบุคคลและวัฒนธรรมของกลุ่ม สถาบันและสังคมที่บุคคลเหล่านั้นเป็นสมาชิกไปพร้อมกัน โดยบุคคลและกลุ่มตกลงร่วมกัน ไม่ได้เกิดจากการบังคับ

2.2 เปลี่ยนแปลงและศึกษาแบบแผนของภาษา แบบแผนของกิจกรรม และการปฏิบัติ

2.3 งานวิจัยเชิงปฏิบัติการมีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมของบุคคล 3 กลุ่มคือ กลุ่มนักวิชาการและขยายไปสู่สถานที่ทำงาน กลุ่มผู้วิจัย และกลุ่มผู้ทำงาน

2.4 เน้นการปฏิบัติและสะท้อนการปฏิบัติ สะท้อนคิดและปรับแผนการปฏิบัติต่อไป

2.5 เป็นกระบวนการเรียนรู้อย่างเป็นระบบจากการปฏิบัติในสถานการณ์ของตนเองและปลดปล่อยตนเองให้เป็นอิสระจากอุปสรรคด้านสถาบันและบุคคล

2.6 เป็นการสร้างองค์ความรู้

2.7 เป็นกระบวนการทางการเมือง เพราะเกี่ยวข้องกับงานที่บุคคลทำการเปลี่ยนแปลงร่วมกันซึ่งจะมีผลกระทบต่อผู้อื่นด้วย

2.8 อาศัยวิธีการของการวิจัยแบบศึกษาปรากฏการณ์ (Phenomenology) มานุษยวิทยา (Ethnography) และกรณีศึกษา (Case study)

2.9 สร้างทฤษฎีของการปฏิบัติงาน

3. ชนิดของการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Carr and Kemmis, 1986) แบ่งได้เป็น 3 ระดับ

3.1 การวิจัยเชิงปฏิบัติการระดับเทคนิค (Technical action research) เป็น การวิจัยอาศัยปรัชญาพื้นฐานของวิทยาศาสตร์เชิงประจักษ์ (Empirical science หรือ Natural science) เช่น การวิจัยเชิงปฏิบัติการที่ต้องการพัฒนาระบบหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานที่มีกรอบ ทฤษฎีอธิบายอย่างชัดเจน ผู้วิจัยออกแบบแผนวิจัย โดยอาศัยกรอบแนวคิดทฤษฎี แล้วนำไป ทดลองหาวิธีการที่เหมาะสมกับผู้ร่วมวิจัย ความยั่งยืนของโครงการมีน้อย

3.2 การวิจัยเชิงปฏิบัติการระดับความเข้าใจร่วมกัน (Practical action research) เป็นการวิจัยที่อาศัยปรัชญาพื้นฐานของปรากฏการณ์วิทยา (Hermeneutic or Interpretive science) การวิจัยเชิงปฏิบัติการชนิดนี้ อาศัยการมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงาน มีการ ทำความเข้าใจสถานการณ์อย่างต่อแท้ ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยเข้าใจปัญหาาร่วมกัน หาวิธีการ แก้ปัญหาาร่วมกันมีความยั่งยืนของโครงการ

3.3 การวิจัยเชิงปฏิบัติการระดับอิสระ (Emancipator action research) อาศัยปรัชญาพื้นฐานของ Critical social science เป็นกระบวนการคิดวิเคราะห์อย่างอิสระของ ผู้วิจัยในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง และกระบวนการขององค์กร มักอาศัยอำนาจใน การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงของกลุ่มนักวิจัยและผู้บริหาร โครงการมีความยั่งยืนสูงมาก

4. ขั้นตอนการวิจัยเชิงปฏิบัติการ

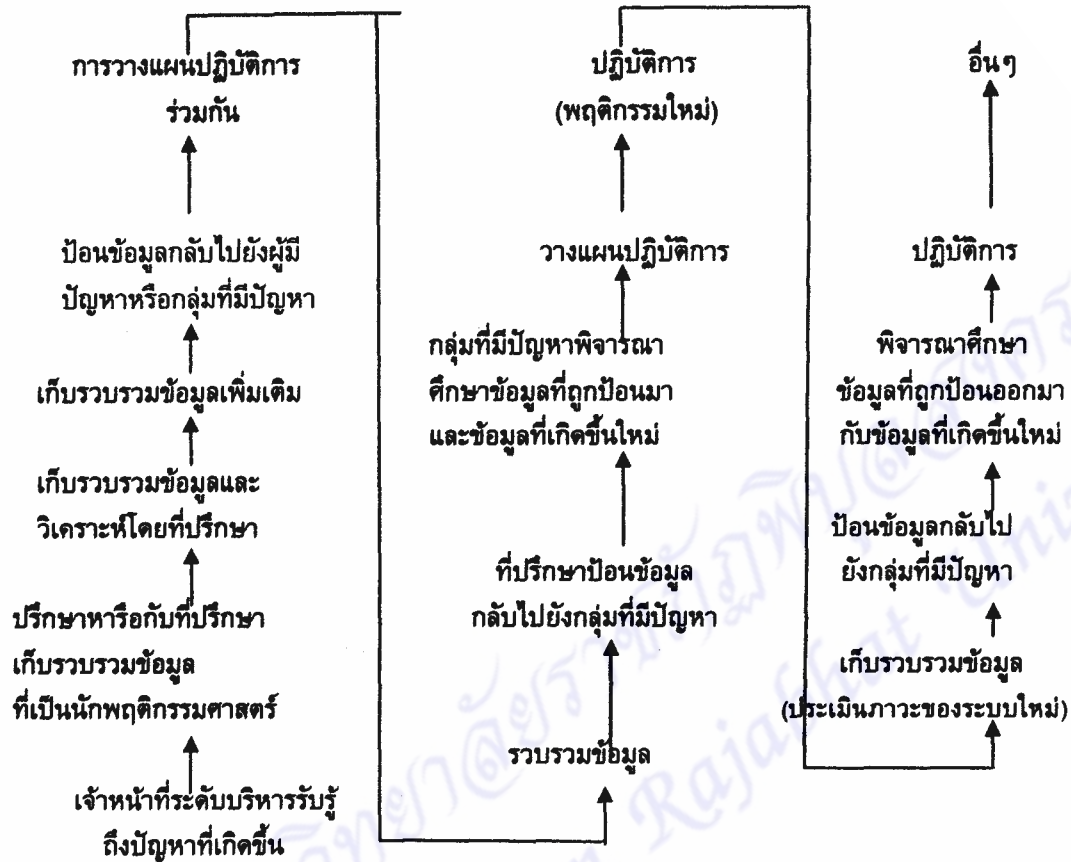
เคมมิส และ แมค ทักการ์ท (Kemmis & Mc Taggart, 1990 : 11 - 15) ได้ เสนอแนวคิดของขั้นตอนการทำวิจัยเชิงปฏิบัติการในรูปแบบเกลียววงจรการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action research spirals) ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้

4.1 การวางแผน (Planning) เป็นการวิเคราะห์สถานการณ์ สำรองปัญหา ในการปฏิบัติงานแล้วร่วมกันงานแผนหาแนวทางแก้ไข

4.2 การปฏิบัติและสังเกต (Acting & Observing) นำแผนที่วางไว้ไป ทดลองปฏิบัติ พร้อมทั้งสังเกตและวิเคราะห์ผลการปฏิบัติ เพื่อหาสมมุติฐานที่จะทำให้เกิดการ พัฒนากิจกรรม

4.3 การสะท้อนปฏิบัติ (Reflecting) นำข้อมูลที่ได้จากการปฏิบัติมา วิเคราะห์ร่วมกันเพื่อหาวิธีการปรับปรุง

4.4 การปรับปรุงแผน (Re-planning) เป็นการนำปัญหามาปรับปรุงแผน และหาแนวทางที่เหมาะสมเพื่อนำไปปฏิบัติตามวงจรการวิจัย โดยทดลองทำซ้ำแล้วซ้ำอีกจนได้ รูปแบบที่พอใจสุดท้าย สรุปและวิเคราะห์หลักการ กระบวนการที่ใช้เป็นหลักในการปฏิบัติ รวมทั้งระบุงค์ความรู้ที่ได้จากการปฏิบัติ



แผนภูมิ 3 แสดงกระบวนการพัฒนาองค์การโดยใช้รูปแบบการวิจัยเชิงปฏิบัติการ
 ที่มา : Wendell L.French and Cecil H. Bell,Jr.Organization Development New Jersey
 : Englewood Cliffs, 1990. P.101 อ้างอิงมาจาก สวอน ช้างฉัตร, 2539 : 99

1. การรับรู้ปัญหา เริ่มต้นจากเจ้าหน้าที่หรือผู้บริหารระดับสูงรับรู้ถึงปัญหาที่เกิดขึ้น และเห็นความจำเป็นที่จะต้องขอความช่วยเหลือจากนักพฤติกรรมศาสตร์ให้เข้ามาช่วยแก้ไข เช่น ปัญหาแรงจูงใจของพนักงานต่ำ ผลผลิตด้อยคุณภาพ ขั้นตอนการปฏิบัติงานยาวนานเกินไปจนเกิดความล่าช้าและเสียหายต่อการดำเนินธุรกิจและการดำเนินงานตามแผนไม่ประหยัดเท่าที่ควร

2. การเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล เริ่มจากที่ปรึกษาการพัฒนาองค์การรวบรวมข้อมูลโดยวิธีการสัมภาษณ์ การใช้แบบสอบถาม การสังเกต การวิเคราะห์ข้อมูลจากรายงานและการจดบันทึก เพื่อค้นหาสาเหตุและการวิเคราะห์ปัญหาต่อไป

3. การป้อนข้อมูลกลับไปยังกลุ่มที่มีปัญหาหรือผู้มีปัญหาและการวินิจฉัยร่วมกัน ในขั้นนี้ที่ปรึกษาจะนำข้อมูลต่างๆ ที่รวบรวมและวิเคราะห์แล้วมาปรึกษาหารือเพื่อวินิจฉัยปัญหาร่วมกัน ระบุปัญหาที่จะทำการแก้ไข และแนวทางในการแก้ไขปัญหานั้น

สถิติโดยมีสัมประสิทธิ์การกำหนดร้อยละ $7(R^2 = .07)$ 3) ทศนคติต่อการทำงานเป็นทีมมีความสำคัญทางบวกในระดับปานกลางกับความพึงพอใจในงานของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .661$)

สงวน ช้างฉัตร (2542 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ การพัฒนาทีมงานที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลในการดำเนินธุรกิจขนาดย่อม จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 ของสถานประกอบการเฉพาะธุรกิจค้าปลีกและธุรกิจบริการในเขตบริการของสถาบันราชภัฏพิบูลสงคราม โดยใช้แบบสอบถามเกี่ยวกับการดำเนินการพัฒนาทีมงานที่พบว่า สถานประกอบการได้ดำเนินการพัฒนาทีมตามองค์ประกอบอยู่ในระดับสูง 8 ด้าน คือ การผูกมัดตนเองของสมาชิก การสร้างความไว้วางใจ การพัฒนาสมาชิกและประเมินผลตนเอง ส่วนด้านอื่นๆ จะอยู่ในระดับกลาง และผลการศึกษาการเปรียบเทียบขององค์ประกอบการพัฒนาทีมงานที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลในการดำเนินธุรกิจในภาพรวมไม่แตกต่างกัน แต่แตกต่างกันในองค์ประกอบย่อยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติด้านลักษณะของธุรกิจ ผลการบริการและการจัดการอายุและสถานภาพ และได้สรุปผลการศึกษาในการกำหนดรูปแบบการพัฒนาประสิทธิผลโดยกำหนดให้ภาวะผู้นำเป็นศูนย์กลางของการพัฒนาทีมงานและนำปัจจัย 13 ด้านเป็นองค์ประกอบในลักษณะที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันอย่างต่อเนื่อง คือ ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ การกำหนดกลยุทธ์ การตัดสินใจหรือการวินิจฉัยสั่งการ การเสริมสร้างบรรยากาศที่ดี การมีส่วนร่วมของสมาชิก การผูกมัดตนเองของสมาชิก การสร้างความไว้วางใจ การติดต่อสื่อสารที่สมบูรณ์แบบ ทักซิในการทำงานเป็นทีม การแก้ไขข้อขัดแย้ง อำนาจอิสระของทีมงาน การพัฒนาสมาชิกทีมงานและการประเมินผลตนเอง

สุนทร จตุรพิทพร (2543 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาสภาพการทำงานเป็นทีมของธนาคารกรุงศรีอยุธยาจำกัด (มหาชน) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับการปฏิบัติงานในการสร้างทีมงานขององค์กรธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) ตามแนวคิดของวูดคอกก์และฟรานซิส 11 องค์ประกอบ และศึกษาปัญหาอุปสรรคในการสร้างทีมงาน โดยใช้แบบสอบถามแก่ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการจำนวน 201 คนการวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับการปฏิบัติในการสร้างทีมงานของผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการโดยภาพรวมและทุกองค์ประกอบมีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับดี 2) ระดับการปฏิบัติในการสร้างทีมงานของผู้บริหารโดยภาพรวมและในองค์ประกอบต่างๆ อยู่ในระดับดียกเว้นองค์ประกอบที่ 2 เกี่ยวกับวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่ยอมรับมีการปฏิบัติอยู่ในระดับพอใช้ 3) ระดับการปฏิบัติในการสร้างทีมงานของเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการโดยภาพรวมและทุกองค์ประกอบมีระดับการปฏิบัติในการสร้างทีมอยู่ในระดับดี

ศิริพร ชัมภลลิขิต และคณะ (2544) ศึกษาการพัฒนา รูปแบบการพยาบาล โรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงปฏิบัติการ ในหอผู้ป่วยจำนวน 5 แห่ง พบว่า ปัญหาของการพยาบาลเป็นทีม ได้แก่ รูปแบบการให้บริการพยาบาลไม่ชัดเจน โครงสร้างของทีมการพยาบาลมีความหลากหลาย การปฏิบัติกิจกรรมทีมการพยาบาลไม่สม่ำเสมอ การมอบหมายงานเป็นลักษณะตามกิจกรรม มีการมอบหมายข้ามทีม ยังไม่มีการใช้กระบวนการพยาบาลที่สมบูรณ์ต่อเนื่อง และพบว่ากลยุทธ์ที่ใช้ในการพัฒนารูปแบบทีมการพยาบาลประกอบด้วย การกำกับดูแลของหัวหน้าหอผู้ป่วย การรับฟังความคิดเห็น เปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและกำหนดปัญหาการสื่อสารที่สม่ำเสมอ การสร้างแรงจูงใจและกำลังใจ การเปิดโอกาสให้เกิดการเรียนรู้ระหว่างทีมวิจัยย่อย การใช้แบบอย่าง การมีผู้ชี้แนะแหล่งความรู้ คำแนะนำและการร่วมกำหนดแนวปฏิบัติเป็นลายลักษณ์อักษร และพบว่า ความพึงพอใจของผู้รับบริการหลังการพัฒนาสูงกว่าความพึงพอใจก่อนการพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

กชพร จันทรเชื้อ (2546 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาทีมบริการพยาบาลโรงพยาบาลกองโกรลาต จังหวัดสุโขทัย ดำเนินการวิจัยเป็น 3 ระยะคือระยะเตรียมการ ระยะดำเนินการพัฒนาทีมบริการพยาบาลตามกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการ และระยะประเมินผลการวิจัย ประชากรที่ศึกษาคือพยาบาลวิชาชีพและพยาบาลเทคนิครวม 15 คน และผู้ป่วยที่เข้ารับการรักษาในโรงพยาบาลจำนวน 100 คนโดยวิธีการสัมภาษณ์สนทนากลุ่ม การสังเกตแบบมีส่วนร่วมและใช้แบบสอบถามวิเคราะห์เนื้อหาโดยใช้สถิติเชิงบรรยายผลการวิจัยสรุปว่า การพัฒนาทีมบริการพยาบาลประกอบด้วย 3 ระยะคือ 1) ระยะรวมตัววิเคราะห์ปัญหาและสร้างรูปแบบทีมที่พึงประสงค์ 2) ระยะพัฒนาทีมสู่เป้าหมาย 3) ระยะประจักษ์ผลพัฒนาต่อเนื่อง วิธีการพัฒนาที่สำคัญมี 5 ประการคือ 1) เป็นแบบอย่างและเป็นที่ยอมรับ 2) การให้ความรู้อย่างต่อเนื่อง 3) ให้ทุกคนมีส่วนร่วมแก้ปัญหา 4) การกำกับดูแลและชี้แนะหัวหน้าทีม และ 5) สะท้อนคำชมของผู้รับบริการ ประสิทธิภาพของทีมบริการพยาบาลที่พัฒนาอยู่ในระดับมาก และความพึงพอใจของผู้รับบริการต่อการพยาบาลอยู่ในระดับมาก และพบว่าปัจจัยที่ส่งเสริมการพัฒนาทีมได้แก่ความชัดเจนในนโยบายของโรงพยาบาลและความมุ่งมั่นของผู้บริหาร การกระจายอำนาจสู่เจ้าหน้าที่ทุกระดับ การพัฒนาสู่การเป็นโรงพยาบาลคุณภาพและการได้รับกำลังใจจากผู้บริหารและสวัสดิการ ผลการวิจัยเสนอแนะการใช้วิธีการวิจัยเชิงปฏิบัติการเป็นเครื่องมือในการพัฒนาทีมบริการพยาบาล

มิ่งขวัญ สันหัตถการ (2546 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การทำงานเป็นทีมในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก ตามทฤษฎีของผู้บริหารและครู โดยเปรียบเทียบการทำงานเป็นทีมตามตัวแปรตำแหน่งและขนาดของโรงเรียน กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยผู้บริหารและครูโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพิษณุโลกจำนวน 570 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามมาตราส่วน

ประมาณค่าเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม 9 ด้านได้แก่ ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ ด้านการเสริมสร้างบรรยากาศ ด้านการมีส่วนร่วม ด้านการสื่อสารแบบเปิด ด้านการสร้างควมไว้วางใจและยอมรับนับถือ ด้านการกำหนดบทบาทหน้าที่ ด้านภาวะผู้นำในทีมงาน ด้านการมีมนุษยสัมพันธ์ และด้านการประเมินผลตนเอง ผลการศึกษาพบว่าผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นต่อการทำงานเป็นทีมภายในโรงเรียนประถมศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านทั้ง 9 ด้านพบว่าอยู่ในระดับมากเช่นกัน ยกเว้นด้านการประเมินผลตนเองอยู่ในระดับปานกลาง และผลการของการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครู พบว่าโดยภาพรวมและรายด้านมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 และเมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดต่างกันมีความคิดเห็นแตกต่างกัน 3 ด้านใน 9 ด้าน ได้แก่ด้านการมีส่วนร่วมในกลุ่มโรงเรียนขนาดเล็กกับขนาดใหญ่ และขนาดกลางกับขนาดใหญ่ ส่วนด้านการสร้างควมไว้วางใจและยอมรับนับถือและด้านการมีมนุษยสัมพันธ์มีความเห็นแตกต่างกันในโรงเรียนขนาดเล็กกับโรงเรียนขนาดใหญ่ ส่วนด้านอื่นไม่มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

ยูเคลอ (Yuki, 1981 : 154 - 157) ได้ศึกษาพบว่า ความสามัคคีของกลุ่มและการทำงานเป็นทีมขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ส่วนตัวของสมาชิก มีความเป็นมิตร เห็นอกเห็นใจในความร่วมมือซึ่งกันและกันความสามัคคีเป็นตัวกำหนดผลการปฏิบัติงานของกลุ่มที่สมาชิกต้องทำงานสัมพันธ์กันมีจุดมุ่งหมายร่วมกันและไม่มีเงื่อนไขการแข่งขันกัน

กู๊ด และคนอื่นๆ (Good and others, 1990 : 56-62) ได้ศึกษาการใช้การทำงานเป็นทีมในการสอนคณิตศาสตร์ พบว่า การทำงานเป็นกลุ่มช่วยเพิ่มแรงจูงใจและความกระตือรือร้น การมีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนและช่วยเพิ่มพูนความคิดเชิงคณิตศาสตร์ นอกจากนี้ยังพบว่านักเรียนที่มีความรู้มีแนวโน้มที่จะควบคุมกลุ่มได้

แอนฮอลต์ (Anhalt, 1995 : 152-153) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การสำรวจความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของบุคลิกภาพส่วนตัวและผลกระทบต่อพฤติกรรมการทำงานร่วมกันเป็นทีม ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะของบุคลิกภาพส่วนตัว เป็นการทำนายระดับการทำงานร่วมกันของคุณลักษณะของบุคลิกภาพส่วนตัวในด้านความทะเยอทะยาน การเข้าสังคม และสติปัญญามีนัยสำคัญต่อการทำงานต่างๆ ที่ทำงานร่วมกันเป็นทีม

แคทเซนบาสส์ (Katzenbach, 1997 :104) ได้ทำการศึกษาพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารระดับสูง พบว่า ทีมงานที่มีประสิทธิภาพซึ่งวัดจากความสามารถที่จะบรรลุมาตรฐานที่ตั้งไว้ได้ มีพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมคือ ผู้บริหารมีความยืดหยุ่นและมีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบกันอย่างชัดเจนโดยมีเป้าหมายร่วมกัน

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของพนักงานไปรษณีย์พิษณุโลก โดยมีแนวคิดดังนี้

