

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยแบ่งการนำเสนอออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของพนักงานไปรษณีย์

พิษณุโลกก่อนการพัฒนา ประกอบด้วย

- 1.1 ข้อมูลทั่วไปของที่ทำกรไปรษณีย์พิษณุโลก
- 1.2 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม
- 1.3 ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมที่ได้จากแบบสอบถาม
- 1.4 ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมที่ได้จากการสังเกตและการสนทนา

กลุ่ม

- 1.5 สรุปประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมที่มีระดับการปฏิบัติงานอยู่ใน

ระดับน้อยที่มีผลต่อพัฒนา

ตอนที่ 2 การพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม ประกอบด้วย

- 2.1 การพัฒนาทีมงานโดยใช้วิธีวิจัยเชิงปฏิบัติการ
- 2.2 ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมก่อนและหลังการพัฒนา

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมก่อนการพัฒนา

1.1 ข้อมูลทั่วไปของที่ทำกรไปรษณีย์พิษณุโลก

ที่ทำกรไปรษณีย์พิษณุโลกตั้งอยู่เลขที่ 118 ถนนพุทธบูชา อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก ก่อตั้งเมื่อวันที่ 26 ตุลาคม 2428 มีบริเวณพื้นที่ประมาณสี่ไร่ อาณาเขตติดต่อบริเวณริมฝั่งแม่น้ำน่านทิศตะวันออกอาคารศึกษามาตรฐาน 4 ชั้น มีหน้าที่ให้บริการไปรษณีย์ในประเทศและระหว่างประเทศได้แก่ 1) รับฝากและนำจ่ายจดหมาย ของดีพิมพ์ พัสดุไปรษณีย์และไปรษณีย์ด่วนพิเศษ 2) บริการการเงินในประเทศและระหว่างประเทศในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการรับฝากและจ่ายเงินให้ผู้รับเช่น ธนาณัติ ตัวแลกเงินไปรษณีย์ พัสดุไปรษณีย์เก็บเงินปลายทาง 3) บริการโทรคมนาคมบางประเภท และบริการอื่นๆ เช่น การส่งเสริมการสะสมตราไปรษณียากร การจำหน่ายสินค้าไปรษณีย์ ตลอดจนงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

มีเขตจ่ายรับผิดชอบครอบคลุมพื้นที่ 350.16 ตารางกิโลเมตร 10 ตำบล 71 หมู่บ้าน ประชากร 197,507 คน 62,491 หลังคาเรือน มีเขตจ่ายควบคุมโดยที่ทำกรไปรษณีย์อนุญาตเอกชน 9 แห่งครอบคลุมพื้นที่ 322.90 ตารางกิโลเมตร 7 ตำบล 61 หมู่บ้าน

เปิดบริการรับฝากสิ่งของเข้าสู่ทางไปรษณีย์ทุกวันจันทร์ถึงศุกร์ เวลา 8.00 - 16.30 น. วันเสาร์วันอาทิตย์และวันหยุดประเพณี เวลา 9.00 -12.00 น. มีจุดติดตั้งตู้ไปรษณีย์บริการจำนวน 87 ตู้ตามถนนสถานที่ชุมชนทั่วไป กำหนดการไขตู้วันจันทร์ถึงศุกร์ เวลา 14.30 น. และวันหยุด เวลา 9.00 น

ปฏิบัติงานส่งต่อไปรษณีย์ภัณฑ์ไปสู่ปลายทางต่างๆ ทุกวันตามกำหนดเวลาการปิดตู้คือเวลา 16.30 น. และวันหยุดเวลา 12.00 น. โดยรถยนต์ขนส่งตู้ไปรษณีย์สายพิษณุโลกนครสวรรค์เวลาออกรถเวลา 18.00 น. ทุกวันโดยมีศูนย์ไปรษณีย์นครสวรรค์รับหน้าที่เป็นศูนย์กลางคัดแยก (Mail Centre) สิ่งของที่ฝากส่งเข้าสู่ทางในเขตพื้นที่รวม 8 จังหวัดภาคเหนือตอนล่างก่อนส่งต่อไปยังปลายทางต่างๆ

การนำจ่ายไปรษณีย์ภัณฑ์ให้กับผู้รับตามจำหน่าย กำหนดนำจ่ายวันละเที่ยว เริ่มเวลาประมาณ 10.30 น. กลับถึงที่ทำการเวลาประมาณ 15.00 - 16.30 น. การนำจ่ายให้เป็นไปตามมาตรฐานที่บริษัทกำหนดไว้ได้แก่ จดหมาย ไปรษณีย์ภัณฑ์และพัสดุไปรษณีย์ 2-3 วัน และ EMS 1-3 วันจากและถึงทุกอำเภอและจังหวัดตามมาตรฐานการขนส่งในแต่ละเขตพื้นที่ มีระบบตรวจสอบคุณภาพและประกันกรณีล่าช้าสูญหาย นอกจากนี้ยังมีบริการนำจ่าย ณ ที่ทำการไปรษณีย์ตามประสงค์ของผู้ใช้บริการโดยผู้รับมาติดต่อขอรับเอง ได้แก่ บริการรอจ่าย พัสดุเก็บเงินปลายทาง (พ.ก.ง) การนำจ่าย ณ ตู้ไปรษณีย์เข้าจำนวน 216 ตู้ ผู้เข้าสามารถหนดเวลามารับเปิดไขตู้ด้วยตนเอง

เวลาและกระบวนการ ปฏิบัติงานไปรษณีย์ตามลักษณะที่มงานกำหนดไว้ดังนี้

เวลา 6.30 -15.00 น. ปฏิบัติงานขาเข้า งานนำจ่าย ณ ที่อยู่ผู้รับ

เวลา 8.00 -17.00 น. ปฏิบัติงานรับฝากเคาน์เตอร์บริการ งานธุรการ

เวลา 9.00 -17.00 น. ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับคัดแยกปิดตู้ส่งต่องานนำ

จ่าย ณ ที่ทำการ

ลักษณะงานของทีมงานขาเข้า ส่งต่อ นำจ่ายและธุรการ อยู่ภายใต้โครงสร้างงานไปรษณีย์พิษณุโลก 4 แผนก คือ 1) แผนกธุรการ 2) แผนกรับฝาก 3) แผนกปฏิบัติการไปรษณีย์ และ4) แผนกไปรษณีย์ด่วนพิเศษ และงานที่เกี่ยวข้องอื่นๆ ซึ่งแต่ละแผนกมีบุคลากรเป็นพนักงาน เจ้าหน้าที่และลูกจ้างนำจ่าย โดยมีหัวหน้าที่ทำการเป็นผู้บริหารงานไปรษณีย์และมีหัวหน้าแผนกเป็นผู้ควบคุมทีมต่อจากหัวหน้าที่ทำการ ส่วนการบริหารงานภายในแผนกจะมีหัวหน้างานขาเข้า งานขาออก หัวหน้าส่วนนำจ่าย เป็นผู้ควบคุมทีมต่อจากหัวหน้าแผนก ปฏิบัติงานตามเวลาวันที่เปิดทำการ ในแต่ละทีมงานจะสับเปลี่ยนหมุนเวียนกันหยุดหนึ่งวันในหนึ่งสัปดาห์ โดยแต่ละบุคคลมีหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายตามข้อกำหนดของคำสั่งที่ทำการ หัวหน้าที่ทำการจะเป็นผู้กำหนดเลขที่คำสั่งไว้เป็นวาระ โดยจะปรับเปลี่ยนการมอบหมายหน้าที่ให้แต่ละบุคคลได้ตามความเหมาะสมภายใต้กฎระเบียบข้อกำหนดของหน่วยงาน

จากการสังเกตอย่างมีส่วนร่วมผู้วิจัยภาระหน้าที่ของทีมงานไปรษณีย์จะมีพื้นฐานการทำงานแบ่งเป็น 3 แบบ คือ 1) ลักษณะงานที่มีขั้นตอนการทำงานซ้ำๆ กันซึ่งเป็นที่คุ้นเคยดีอยู่แล้วและจะกำหนดให้สมาชิกทีมปฏิบัติเป็นประจำ เช่น การรับฝาก ส่งต่อ นำจ่าย ไปรษณีย์ภัณฑ์หรือพัสดุไปรษณีย์ ประสิทธิภาพการทำงานจะส่งผลอย่างยิ่งต่อความสำเร็จ 2) ลักษณะงานที่ต้องอาศัยแรงบันดาลใจในการสร้างสรรค์ผลงาน รวมทั้งมีการกำหนดบทบาทและขั้นตอนการทำงานที่ชัดเจน เช่น งานบริการในการเพิ่มยอดการจำหน่ายสินค้าหรือตราไปรษณียากรเพื่อการสะสม และ 3) งานที่ต้องการความคิดริเริ่มสร้างสรรค์รวมถึงการอุทิศตนเป็นการส่วนตัวเป็นทีมที่ใกล้ชิดกันเสมือนเป็นหุ้นส่วน เช่น ทีมงานการรับฝากภายใน งานคัดแยกส่งต่อ และงานนำจ่าย งานลูกค้าธุรกิจ การจัดนิทรรศการนอกสถานที่ เป็นต้น

1.2 สถานภาพของผู้ตอบสอบถาม ดังตาราง 2 - 7

ตาราง 2 จำนวนและร้อยละของพนักงานไปรษณีย์พิษณุโลก จำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน	ร้อยละ
ชาย	77	96.3
หญิง	3	3.7
รวม	80	100

จากตาราง 2 พบว่า พนักงานไปรษณีย์พิษณุโลกส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 96.3 และเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 3.7

ตาราง 3 จำนวนและร้อยละของอายุพนักงานไปรษณีย์พิษณุโลก

ระดับอายุ	จำนวน	ร้อยละ
21-30 ปี	6	7.5
31-40 ปี	20	25.0
41-50 ปี	37	46.2
51 ปีขึ้นไป	17	21.3
รวม	80	100

จากตาราง 3 พบว่า พนักงานไปรษณีย์พิษณุโลกส่วนใหญ่มีอายุอยู่ระหว่าง 41-50 ปี คิดเป็นร้อยละ 46.2 รองลงมาคือมีอายุอยู่ระหว่าง 31-40 ปี คิดเป็นร้อยละ 25.0

ตาราง 4 จำนวนและร้อยละของพนักงานไปรษณีย์พิษณุโลก จำแนกตามวุฒิการศึกษา

วุฒิการศึกษา	จำนวน	ร้อยละ
มัธยมศึกษา (ม.3,ม.6,ม.ศ.5)	25	31.2
ประกาศนียบัตรวิชาชีพไปรษณีย์	19	23.8
อนุปริญญาหรือเทียบเท่า	20	25.0
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	13	16.2
สูงกว่าปริญญาตรี	3	3.8
รวม	80	100

จากตาราง 4 พบว่า พนักงานไปรษณีย์พิษณุโลกส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาสูงสุดในระดับมัธยมศึกษา (ม.3, ม.6, ม.ศ.5) คิดเป็นร้อยละ 31.2 รองลงมาคือ มีวุฒิการศึกษาในระดับอนุปริญญาหรือเทียบเท่า คิดเป็นร้อยละ 25.0

ตาราง 5 จำนวนและร้อยละของพนักงานไปรษณีย์พิษณุโลก จำแนกตามตำแหน่ง

ตำแหน่ง	จำนวน	ร้อยละ
หัวหน้าที่ทำกรไปรษณีย์ (หน.ปณ.)	1	1.3
ผู้ช่วยหัวหน้าที่ทำกรไปรษณีย์ (ผช.หน.ปณ.)	1	1.3
หัวหน้าแผนก (ผชก. ผรฝ. ผปป. ผปพ.)	4	5.0
หัวหน้าส่วนนำจ่าย/หัวหน้างาน (สนจ.)	6	7.5
พนักงานไปรษณีย์ (พปณ.)	2	2.4
พนักงานรับฝาก (พรฝ.)	12	15.0
พนักงานปฏิบัติการ (พปก.)	13	16.2
พนักงานนำจ่าย (พนจ.)	19	23.8
เจ้าหน้าที่/ลูกจ้างนำจ่าย (จนจ./ลจ.)	18	22.5
อื่นๆ	4	5.0
รวม	80	100

จากตาราง 5 พบว่า พนักงานไปรษณีย์พิษณุโลกส่วนใหญ่มีตำแหน่งเป็นพนักงานนำจ่ายคิดเป็นร้อยละ 23.8 รองลงมาตำแหน่งเป็นเจ้าหน้าที่/ลูกจ้างนำจ่าย คิดเป็นร้อยละ 22.5

ตาราง 6 จำนวนและร้อยละของพนักงานไปรษณีย์พิษณุโลก จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน

ประสบการณ์ทำงาน	จำนวน	ร้อยละ
น้อยกว่า 10 ปี	15	18.7
10 – 20 ปี	30	37.5
มากกว่า 20 ปีขึ้นไป	35	43.8
รวม	80	100

จากตาราง 6 พบว่า พนักงานไปรษณีย์พิษณุโลกส่วนใหญ่มีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 20 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 43.8 รองลงมา มีประสบการณ์ทำงานอยู่ระหว่าง 10 – 20 ปี คิดเป็นร้อยละ 37.5

ตาราง 7 จำนวนและร้อยละของพนักงานไปรษณีย์พิษณุโลก จำแนกตามลักษณะของทีมงาน

ลักษณะของทีมงาน	จำนวน	ร้อยละ
รับฝาก	12	15.0
ส่งต่อ	16	20.0
นำจ่าย	43	53.8
ธุรการ	9	11.2
รวม	80	100

จากตาราง 7 พบว่า ลักษณะทีมงานของพนักงานไปรษณีย์พิษณุโลกส่วนใหญ่ปฏิบัติงานนำจ่าย คิดเป็นร้อยละ 53.8 รองลงมา ลักษณะทีมงานที่ปฏิบัติคืองานส่งต่อ คิดเป็นร้อยละ 20.0

1.3 ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมที่ได้จากแบบสอบถาม ดังตาราง 8 - 9

ตาราง 8 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของพนักงานไปรษณีย์พิษณุโลกก่อนการพัฒนาเป็นรายด้าน

ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม	\bar{x}	S.D.	ระดับประสิทธิภาพ
1. ด้านความสมดุลในบทบาท	2.28	0.41	น้อย
2. ด้านเป้าหมายที่ชัดเจนและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์	3.65	0.49	มาก
3. ด้านการเปิดเผยและเผชิญหน้ากันเพื่อแก้ปัญหา	3.26	0.55	ปานกลาง
4. ด้านการสนับสนุนและไว้วางใจซึ่งกันและกัน	2.28	0.42	น้อย
5. ด้านความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์	3.13	0.54	ปานกลาง
6. ด้านวิธีการปฏิบัติงานที่ชัดเจนคล่องตัว	3.00	0.60	ปานกลาง
7. ด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม	2.92	0.66	ปานกลาง
8. ด้านทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอ	2.26	0.40	น้อย
9. ด้านการพัฒนาบุคคล	2.97	0.60	ปานกลาง
10. ด้านสัมพันธภาพภายในกลุ่ม	3.60	0.49	มาก
11. ด้านการติดต่อสื่อสารที่ดี	3.41	0.61	ปานกลาง
รวม	2.98	0.26	ปานกลาง

จากตาราง 8 ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของพนักงานไปรษณีย์พิษณุโลกก่อนการพัฒนาพบว่าโดยภาพรวมทุกด้านมีการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพอยู่ในระดับ ปานกลาง ($\bar{x} = 2.98$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีการปฏิบัติสูงสุด ได้แก่ ด้านเป้าหมายที่ชัดเจนและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.65$) รองลงมาได้แก่ ด้านความสัมพันธภาพภายในกลุ่ม อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.60$) และด้านการติดต่อสื่อสารที่ดี อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.41$) ส่วนด้านที่มีการปฏิบัติต่ำสุดได้แก่ ด้านการทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอ อยู่ในระดับน้อย ($\bar{x} = 2.26$) ด้านการสนับสนุนและไว้วางใจซึ่งกันและกัน อยู่ในระดับน้อย ($\bar{x} = 2.28$) และด้านความสมดุลในบทบาท อยู่ในระดับน้อย ($\bar{x} = 2.28$)

ตาราง 9 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของพนักงานไปรษณีย์พิษณุโลกก่อนการพัฒนาเป็นรายชื่อ

ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม	\bar{x}	S.D.	ระดับประสิทธิภาพ
1. ปฏิบัติตนเป็นผู้นำที่ดีได้ตามสถานการณ์ต่างๆ ในการทำงานร่วมกับผู้อื่น	1.85	0.75	น้อย
2. ปฏิบัติตนเป็นผู้ตามที่ดีได้ตามสถานการณ์ต่างๆ ในการทำงานร่วมกับผู้อื่น	2.20	0.88	น้อย
3. ยอมรับผู้ร่วมงานทุกคนมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของทีม	2.89	1.01	ปานกลาง
4. เชื่อว่าการมอบหมายงานที่ดีควรมอบหมายให้ตรงกับความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน	2.11	0.89	น้อย
5. ยอมรับว่าผู้ร่วมงานที่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่าสามารถเป็นผู้นำที่ดีได้	1.83	0.84	น้อย
6. ยอมรับว่าผู้ร่วมงานที่มีตำแหน่งสูงกว่าสามารถเป็นผู้นำที่ดีได้	2.51	1.11	ปานกลาง
7. เป็นผู้ประสานงานเมื่อเกิดความไม่เข้าใจกัน ในระหว่างผู้ร่วมงานทั้งสองฝ่ายให้เข้าใจกันอยู่เสมอ	2.56	1.02	ปานกลาง
8. ทราบวัตถุประสงค์ของทีมงานก่อนการปฏิบัติงาน	3.58	1.00	มาก
9. เข้าใจเป้าหมายของทีมงานก่อนการปฏิบัติงาน	3.69	1.07	มาก
10. เข้าใจบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบในการทำงานของตนเอง	4.60	0.67	มากที่สุด
11. สามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างครบถ้วน	3.74	1.17	มาก
12. ปฏิบัติตามวัตถุประสงค์บางประการของทีมอย่างเคร่งครัดถึงแม้จะไม่เห็นด้วยก็ตาม	3.31	1.28	ปานกลาง
13. ปฏิบัติงานตามแผนงานที่ทีมงานวางไว้	3.38	0.97	ปานกลาง
14. ทำงานตามเป้าหมายของทีมได้ดี เพราะมีการแบ่งหน้าที่การทำงานที่ชัดเจน	3.26	1.34	ปานกลาง
15. กล้าแสดงความคิดเห็นในการทำงาน	3.46	1.55	ปานกลาง
16. ยินดีรับฟังคำวิจารณ์จากผู้ร่วมงาน	3.19	1.19	ปานกลาง
17. พุดจากับผู้ร่วมงานด้วยความจริงใจ	3.26	0.96	ปานกลาง
18. เมื่อปฏิบัติงานผิดพลาดจะยอมรับความผิดพลาดนั้นอย่างเต็มใจ	3.11	1.21	ปานกลาง
19. เมื่อไม่เข้าใจในงานที่ได้รับมอบหมายจะซักถามขอความกระจ่าง	3.29	1.12	ปานกลาง

ตาราง 9 (ต่อ)

ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม	\bar{X}	S.D.	ระดับ ประสิทธิภาพ
20. รับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน ถึงแม้ไม่ตรงกับความคิดเห็น ของตนเอง	2.03	0.78	น้อย
21. ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานแก่ผู้ร่วมงานด้วย ความจริงใจ	2.56	1.03	ปานกลาง
22. ยินดีและเต็มใจให้การช่วยเหลือผู้ร่วมงาน	2.21	0.69	น้อย
23. ให้การสนับสนุนผู้ร่วมงานในทีม	2.46	0.90	น้อย
24. ยกย่องชมเชยผู้ร่วมงาน	2.34	0.86	น้อย
25. ไว้วางใจในความรับผิดชอบของผู้ร่วมงาน	2.04	0.67	น้อย
26. ชี้แจงและพยายามปรับความเข้าใจกับผู้ร่วมงานอยู่ เสมอเมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นเกี่ยวกับการทำงาน	2.94	1.17	ปานกลาง
27. มีการทำงานร่วมกับทีมด้วยความเต็มใจ	3.10	1.10	ปานกลาง
28. ความร่วมมือกันของทีมงานจะส่งผลต่อประสิทธิภาพ ของบริการที่ผู้ใช้บริการจะได้รับ	3.51	1.03	มาก
29. จะช่วยเหลือผู้ร่วมงานโดยไม่ต้องรอให้มีการขอความช่วยเหลือ	2.83	0.99	ปานกลาง
30. รับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานและนำมาพิจารณา ใช้ในการปรับปรุงการทำงานเสมอ	3.25	1.04	ปานกลาง
31. ใช้ความรู้ความสามารถในการทำงานได้อย่างเต็มที่	3.06	1.16	ปานกลาง
32. ทำงานร่วมกับผู้ร่วมงานได้ทุกคน	3.15	0.94	ปานกลาง
33. ในการทำงานร่วมกันมีการรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นด้วย เหตุผล	3.33	1.12	ปานกลาง
34. ตัดสินใจในการทำงานได้อย่างอิสระภายใต้ขอบเขตของงานที่ ได้รับมอบหมาย	3.08	1.16	ปานกลาง
35. เชื่อว่ากฎระเบียบในการทำงานควรมีการยืดหยุ่น เมื่อพบว่าก่อให้เกิดอุปสรรคต่อการทำงาน	2.39	1.07	น้อย
36. นำความรู้และวิทยาการใหม่ๆ เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน บริการไปประยุกต์มาเสนอให้ผู้ร่วมงานทราบอยู่เสมอ	2.53	1.16	ปานกลาง
37. มีส่วนในการแก้ปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ที่มีผลต่อการทำงาน อยู่เสมอ	2.55	1.32	ปานกลาง
38. เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีอิสระในการซักถามหรือแสดง ความคิดเห็น	2.86	1.12	ปานกลาง
39. เป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น	3.14	1.38	ปานกลาง
40. ให้กำลังใจผู้ร่วมงานในการทำงานอยู่เสมอ	3.50	1.37	ปานกลาง
41. เข้าร่วมประชุมเมื่อมีการนัดประชุมในที่ทำงานของตนเสมอ	2.51	0.95	ปานกลาง

ตาราง 9 (ต่อ)

ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม	\bar{x}	S.D.	ระดับ ประสิทธิภาพ
42. พุดคุยเกี่ยวกับแผนงานจนเข้าใจตรงกันก่อนการปฏิบัติงาน	2.08	1.00	น้อย
43. การประชุมปรึกษาหารือในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ เป็นสิ่งจำเป็นในการพัฒนางาน	2.16	0.74	น้อย
44. ประเมินผลงานของตนหลังการปฏิบัติงานเสร็จสิ้นทุกครั้ง	2.01	0.98	น้อย
45. เมื่อเกิดปัญหาในการทำงานพยายามแก้ไขปัญหโดยไม่ทอดย	2.54	0.96	ปานกลาง
46.การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องมีความสำคัญในการปรับ ปรุงคุณภาพงาน	3.11	1.35	ปานกลาง
47. เอาใจใส่ที่จะเรียนรู้เมื่อมีการนำวิทยาการใหม่ๆ มาใช้ใน การทำงานอยู่เสมอ	3.04	1.15	ปานกลาง
48. ช่วยสอดแทรกความรู้ใหม่ๆ เมื่อมีการอภิปรายปัญหา กับผู้ร่วมงานในการปฏิบัติงานเสมอ	2.89	1.16	ปานกลาง
49. ผักฝ่นตนเองให้เกิดความชำนาญในสิ่งที่ยังขาดความชำนาญเสมอ	2.98	1.40	ปานกลาง
50. ช่วยจัดหาและทำการค้นคว้าแหล่งความรู้เกี่ยวกับ วิธีปฏิบัติงานในการทำงานเสมอ	2.84	1.29	ปานกลาง
51. แสดงท่าทีที่เป็นมิตรกับทุกคนในทีมงาน	3.60	0.81	มาก
52. ความคิดเห็นของผู้ร่วมงานมีความสำคัญต่อการทำงานเป็นทีม	3.00	0.99	ปานกลาง
53. ยอมรับในความแตกต่างของแต่ละบุคคลและยอมรับว่าทุกคนมีทั้ง ส่วนดีและไม่ดี	4.41	0.88	มาก
54. ปรึกษาเรื่องราวการทำงานกับผู้ร่วมงานเสมอ	3.43	1.04	ปานกลาง
55. เอาใจใส่ในทุกข้ตขของผู้ร่วมงาน	3.30	1.00	ปานกลาง
56. ให้อภัยและให้ออกาสผู้ร่วมงานได้แก้ไขข้อบกพร่องของตนเอง เสมอ	3.84	1.06	มาก
57. อธิบายให้ผู้อื่นเข้าใจในการกระทำของตนเอง	3.46	1.15	ปานกลาง
58. รับฟังความคิดเห็นผู้ร่วมงานอย่างเป็นกลางโดยไม่นำความรู้สึก ตนเองไปปะปน	3.44	1.04	ปานกลาง
59. สอบถามผู้ฟังเป็นระยะๆ เพื่อให้แน่ใจว่าผู้ฟังได้รับข้อความที่ สนทนาอย่างถูกต้อง	3.36	1.06	ปานกลาง
60. สบตากับผู้ร่วมงานเมื่อมีการพูดคุยกันเสมอ	3.24	0.92	ปานกลาง
61. ใช้เหตุผลในการอธิบายให้ผู้ร่วมงานฟังโดยไม่ใช้อารมณ์	3.13	0.99	ปานกลาง
62. สังเกตปฏิกิริยาของผู้ฟังเสมอเมื่อสนทนาด้วยกัน	3.84	1.09	มาก
รวม	2.98	0.26	ปานกลาง

จากตาราง 9 ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของพนักงานไปรษณีย์พิษณุโลกก่อนการพัฒนาเป็นรายข้อพบว่าเรื่องที่มีการปฏิบัติงานสูงสุดในหัวข้อได้แก่ เข้าใจบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบในการทำงานของตนเอง อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.60$) และพบว่าเรื่องที่มีการปฏิบัติงานต่ำสุดในหัวข้อการยอมรับว่าผู้ร่วมงานที่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่าสามารถเป็นผู้นำที่ดีได้ อยู่ในระดับน้อย ($\bar{X} = 1.83$) สามารถปฏิบัติตนเป็นผู้นำที่ดีได้ตามสถานการณ์ต่างๆ ในการทำงานร่วมกับผู้อื่น อยู่ในระดับน้อย ($\bar{X} = 1.86$)

1.4 ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมที่ได้จากการสังเกตและการสนทนากลุ่ม ตาราง 10

ตาราง 10 สรุปลักษณะการทำงานเป็นทีมที่ได้จากการสังเกต และการสนทนากลุ่ม
ก่อนการพัฒนา

ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม	ขั้นตอนการปฏิบัติ	ข้อมูลสนับสนุน
1. กระบวนการทำงานเป็นทีม	ไม่มีลักษณะที่ชัดเจนเป็นแบบช่วยๆ กันทำให้มีข้อบกพร่องในการปฏิบัติงาน	<p>“เกิดความซ้ำซ้อนหรือในบางขั้นตอนงานยังไม่ได้ทำครบขั้นตอนเนื่องจากไม่แน่ใจว่าได้มอบหมายให้เป็นหน้าที่ใครทำ”</p> <p>“ก็คือว่าการทำงานร่วมกันไม่มีกระบวนการทำงานเป็นทีมการทำงานเป็นทีมที่ไม่ชัดเจนเป็นแบบช่วยกัน “</p> <p>“งานก็แบ่งๆ กันไปช่วยกันทำไม่ได้กำหนดหรือว่าใครต้องทำด้านใดบ้างลงจำนวนเท่าใดใครก่อนหลังไว้ ขึ้นอยู่กับงานมากน้อยก็ช่วยกันจนเสร็จ” และ</p> <p>“ข้อดีก็คือ เราทำงานแบบช่วยเหลือกันเหมือนพี่เหมือนน้องก็แสดงถึงความสามัคคี ข้อเสียก็คือมันขาดความรับผิดชอบพอเกิดอะไรที่มันผิดพลาดก็ไม่รู้จะตำหนิใครการแก้ไขก็เลยลำบาก”</p>
2. ความสมดุลในบทบาท	พบว่าเรื่องที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย ได้แก่ 2.1 การมอบหมายงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถกับสมาชิกทุกคนต่างพอใจกับบทบาทที่ได้รับนั้น	2.1 “ ใครทำอะไรได้มอบหมายงานในหน้าที่เป็นรายบุคคลอยู่ในคำสั่งรวมของที่ทำไม่ได้มอบเป็นเอกสารคุณภาพอย่างไรเป็นทางการในการปฏิบัติงานของทุกวันไว้”

ตาราง 10 (ต่อ)

ประติภาพการทำงานเป็นทีม	ขั้นตอนการปฏิบัติ	ข้อมูลสนับสนุน
	<p>2.2 กระตุ้นให้สมาชิกแต่ละคนทุ่มเทพลังในการทำงาน ให้กับทีม</p> <p>2.3 คัดเลือกคุณสมบัติให้ตรงกับบทบาทสมาชิก</p> <p>2.4 ทราบบทบาทของสมาชิกอื่น</p> <p>2.5 การแสดงออกถึงบทบาทหน้าที่ผู้นำหรือผู้ตามของตน</p> <p>2.6 มีทักษะ การอุทิศตน การคิดอย่างเป็นระบบ ในตารางการทำงาน</p> <p>2.7 ความกระตือรือร้นที่จะเพิ่มศักยภาพการทำงาน</p> <p>2.8 มีบุคลิกที่ไม่เปิดเผย</p>	<p>2.2 ไม่ได้กระตุ้นให้สมาชิกทุ่มเทพลังในการทำงานให้กับทีม เช่น “ ดูเมล์นี่เปิดแล้วก็มาช่วยๆ กันแยกยื่นล้อมวงบ้างก็พูดคุยถามกันมั่วไปหมดถ้าใครตั้งใจหน่อยก็แยกเร็วก็ทำรอๆ งานด้านโน้นให้เสร็จก่อน</p> <p>2.3 คุณสมบัติที่จำเป็นต่องานในหน้าที่มีจุดแข็ง (ทักษะที่หลากหลาย) จุดอ่อน(พิจารณาจากความล้มเหลว) สมาชิกร่วมงานด้วยแล้วมีความสุขก่อนการตัดสินใจมอบหมายให้ผู้นั้น โดยคำนึงถึงส่วนรวม เช่น “ ทำงานก็ไม่รอบคอบ พูดไม่เพราะ เป็นคนแบบนี้เองอยู่ตรงไหนก็ไม่เหมาะ”</p> <p>2.4 สมาชิกบางคนไม่แน่ใจหรือทราบบทบาทของสมาชิกอื่นภายในทีมว่ามีหน้าที่ความรับผิดชอบอะไรบ้าง เช่น “ มีคนบอกให้มาติดต่อตรงนี้นี่ไม่ใช่เธอ” และ “ เวลารับโทรศัพท์ถ้าลูกค้าขอตรวจสอบของช่วยถามลูกค้าด้วยว่าเป็นนอกเขตหรือเปล่าไม่ใช่งานด้านบน”</p> <p>2.5 บางสถานการณ์ไม่กล้าแสดงออกถึงบทบาทผู้นำหรือผู้ตามของตน เช่น “ เรื่องนี้ถ้าต้องการความกระฉ่งต้องไปพบหัวหน้าครับ” และ “ ข้างล่างให้ขึ้นมาติดต่อขอทราบเลขที่บ้านนี้ ขอชื่อถนนก็พอ”</p> <p>2.6 ไม่ได้คาดการณ์ความล่าช้าที่อาจเกิดขึ้นจากการคิดอย่างเป็นระบบในตารางการทำงานเพื่อเตรียมการป้องกัน เช่น “ วันนี้เปิดถุงเท่านั้นก่อนต้องทำของเมื่อวานด้วยตรงนี้เดี๋ยวค่อยมาทำทีหลังได้”</p> <p>2.7 ไม่มีความกระตือรือร้นที่จะเพิ่มศักยภาพในการทำงานการแก้ปัญหาจากความพลั่งพลาด เช่น “ มันเป็นเรื่องทั่วไปรู้มากไปก็ไม่เกี่ยวกับเราเท่าไร” และ “ นานๆ ได้ทำที่จำไม่ค่อยได้ไม่แน่ใจ กตเข้ารหัสอะไร”</p> <p>2.8 มีบุคลิกไม่เปิดเผยเป็นกันเอง ไม่เต็มใจ เข้าร่วมทีมงาน เช่น “ ไม่อยากยุ่ง แค่ทำงานตัวเองให้ดีก็พอแล้ว”</p>

ตาราง 10 (ต่อ)

ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม	ขั้นตอนการปฏิบัติ	ข้อมูลสนับสนุน
3. เป้าหมายที่ชัดเจนและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์	<p>3.1 การกำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมายงานไปรษณีย์จะมีความหลากหลายตามลักษณะทีมงาน</p> <p>3.2 การรับรู้เป้าหมายวัตถุประสงค์ไปด้วยกันยาก</p>	<p>3.1 สมาชิกแต่ละคนมุ่งผลักดันไปสู่เป้าหมายที่ต่างกันหน่วยงานบริหารจะเป็นผู้กำหนดสมาชิกทีมจะยึดเป็นศูนย์รวมปฏิบัติเป้าหมายที่วัดผลได้และอยู่ในระดับที่ถูกต้องจะช่วยกระตุ้นการทำงานได้อย่างต่อเนื่องความจำเป็นเร่งด่วนที่ต้องการ เช่น “รายได้บริการ Pay at Post ไม่ได้ตามเป้าขอให้ทุกคนนำบิลมาชำระ 2-3 บิลต่อเดือน สถิติรายชื่อคนที่ไม่มีบิลก็ให้ช่วยๆ กันในเดือนต่อไป” และ “รายได้บริการตราไปรษณียากรสะสมลดลงมากนะเดือนนี้”</p> <p>3.2 ผู้บริหารทีมไม่ได้แจ้งเป้าหมายให้สมาชิกทุกคนให้เข้าใจมากขึ้นว่าอยู่ที่ความสำเร็จในเวลาที่ดีที่สุด ความสำเร็จของทีมงานหนึ่งใดก็ตามจะเป็นตัวอย่างอันดีแก่องค์กรรวม คือ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) วิธีการให้บริการที่สูงกว่ามาตรฐานรวมถึงการเพิ่มอัตราผลิต 2) คุณภาพบริการทุกขั้นตอนตั้งแต่การรับฝาก ส่งต่อ นำจ่าย 3) ให้ทุกคนมีส่วนร่วมสนับสนุนเกี่ยวข้องกับกระบวนการตัดสินใจเพื่อเพิ่มความพอใจให้กับงาน 4) มีการตรวจสอบระบบการทำงานเพื่อลดเวลาที่สูญเปล่า 5) สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าเพื่อจะได้รับรู้ความต้องการ
4. การทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอ	<p>ร่วมประชุมปรึกษาหารือในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ</p> <p>4.1 การปรึกษาหารือถึงแผนใหม่</p> <p>4.2 ร่วมหารือวิธีการปฏิบัติงานที่ชัดเจนอย่างอิสระ</p>	<p>4.1 ผู้นำทีมไม่ได้ปรึกษาหารือถึงแผนใหม่ที่สมาชิกในทีมจะได้นำเสนอ เช่น “เป็นงานประจำวันเคยทำหน้าที่อะไรพอถึงเวลาก็ลงมือทำ”</p> <p>4.2 ขาดการพูดคุยเกี่ยวกับแผนงานจนเข้าใจตรงกันก่อนการปฏิบัติงาน โดยสมาชิกทีมสามารถเข้าร่วมหารือถึงวิธีการปฏิบัติงานที่ชัดเจนได้อย่างอิสระแล้วผู้นำทีมทำการประเมินการมีส่วนร่วมกันในภายหลังของทีม เช่น “ไม่มีการวางแผนงานการปฏิบัติงานไว้พอเจอปัญหาที่ช่วยกันหรือแก้ไขเองเลย”</p>

ตาราง 10 (ต่อ)

ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม	ขั้นตอนการปฏิบัติ	ข้อมูลสนับสนุน
	<p>4.3 การประชุมปรึกษา ก่อน-หลังการทำงาน</p> <p>4.4 การประชุมประจำเดือน ครอบคลุมองค์ประชุมหลายประเภท</p>	<p>4.3 การประชุมปรึกษาก่อน-หลังการทำงาน เช่น “เป็นการพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการถ้าเป็นปัญหาใหม่จะให้การพูดคุยกันในที่ประชุมประจำเดือน”</p> <p>4.5 การตรวจสอบว่าสมาชิกแต่ละคนได้เข้าใจวัตถุประสงค์และความคาดหวังจากตัวเขาแต่ละคนหรือไม่หลังจากที่ผู้ได้นัดหมายทุกคนร่วมประชุมอย่างครบถ้วนแล้ว เช่น “ไม่เห็นมีการแจกวาระการประชุมล่วงหน้าองค์ประชุมมีสมาชิกเข้าร่วมจำนวนมาก แต่ละคนก็ไม่ได้เตรียมตัวเสนอข้อคิดหรือข้อคำถามไว้ล่วงหน้า”</p>
<p>5. วิธีการปฏิบัติงานที่ชัดเจน คล่องตัว</p>	<p>การบันทึกและการรายงาน</p> <p>5.1 การสอบถามและบันทึกคำตอบจากผู้ร่วมงาน</p> <p>5.2 การนำเสนอ ความก้าวหน้ารายวัน แก่หัวหน้างาน</p> <p>5.3 การนิเทศงานการ ประเมินผลทีมงานไม่มีกระบวนการทำงานเป็นทีมที่ชัดเจนและไม่เป็นทางการ</p>	<p>5.1 ผู้นำทีมไม่ได้สอบถามและบันทึกคำตอบจากผู้ร่วมงานและสมาชิกทีมไม่อธิบายถึงปัญหาและหนทางแก้ไขข้อบกพร่องต่อผู้นำทีม เช่น “มีคนโทรมาให้ไปเอาจดหมายคืน ไปรษณีย์ไปจ่ายไว้ผิดบ้าน” และ “ผู้ฝากส่งใส่รหัสไปรษณีย์ผิด รายละเอียดจำหน่ายไม่ได้ดูของเยอะผ่านให้เร็วไปเลย”</p> <p>5.2 สมาชิกทีมไม่ได้ทำการค้นหาวิธีที่ง่ายที่สุดในการนำเสนอความก้าวหน้ารายวันต่อผู้นำทีม และผู้นำทีมขาดการบันทึกความก้าวหน้าจากจุดเริ่มต้นจนถึงสิ้นสุด เช่น “อุปสรรคที่ได้ร่วมกันฝ่าฟัน การรู้แจ้งถึงกับดักและปัญหาต่างๆ ที่ผ่านมา ไม่มีคนบันทึกสิ่งที่เกิดขึ้นไว้หรอก” และ “หัวหน้าแผนกหรือหัวหน้าส่วนจะเป็น คนเขียนรายงานเกี่ยวกับเรื่องงานสอบสวน” และ “เลขบ้านนี้ไม่มีในแผนที่เขตจ่าย แต่ด้านจ่ายจะรู้ของเขาเอง ยังไม่ได้ปรับเอกสารใหม่เลย”</p> <p>5.3 การนิเทศและประเมินผลการดำเนินงานของทีมงาน เช่น “มีการนิเทศติดตามงานเป็นบางครั้ง ทำโดยหัวหน้าทีมหรือหัวหน้างาน จะซักถามปัญหาและอธิบายขั้นตอนงานเฉพาะส่วนที่มีปัญหาเป็นครั้งคราว” และ “ก็ใช้ประเมินอาการจากการร้องเรียนปัญหาปัญหาของผู้ใช้บริการ” และ “ไม่มีการประเมินผลของทีมจะเป็นเพียงพูดคุยกัน และจากการสังเกตการทำงานร่วมกันแบบไม่เป็นทางการเท่านั้น”</p>

ตาราง 10 (ต่อ)

ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม	ขั้นตอนการปฏิบัติ	ข้อมูลสนับสนุน
6. การติดต่อสื่อสารภายนอกภายในของทีมงาน	การสร้างเครือข่ายภายในและภายนอกทีมงาน โดยการนำกระบวนการแบบองค์กรรวมมาใช้	“ไม่ได้แนะนำบริการด้วยรอยยิ้ม สร้างสัมพันธ์ไมตรี ความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าอย่างไม่ทั่วถึงหรือเพราะ เป็นงานที่เร่งรีบเน้นการให้บริการที่ได้ปริมาณงานมากที่สุดไม่ให้เกิดค้างล่าช้า” และ “ไม่เห็นมีใครบอกก็ว่าหุ่มห่ออย่างดีแล้วไม่น่าแตกเลย” และ “ไปรษณีย์มาที่หน้าบ้านแปปเดียว ไปเร็วมากอยู่ในบ้านออกมาไม่ทัน ก็ได้รับใบแจ้งให้มารับที่ไปรษณีย์ไว้แล้วเสียเวลามารับเองช่วยมาจ่ายให้อีกครั้งได้ไหม”

1.5 สรุปประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมที่มีระดับการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อยที่มีผลต่อพัฒนา ดังตาราง 11

ตาราง 11 สรุปประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมที่มีระดับการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อยที่มีผลต่อการพัฒนา

จากแบบสอบถาม			จากการสังเกตและสนทนากลุ่ม
ทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอ (ด้าน 8)	การสนับสนุนและไว้วางใจซึ่งกันและกัน (ด้าน 4)	ความสมดุลในบทบาท (ด้าน 1)	
1. การประเมินผลงานของตนเองหลังการปฏิบัติงานเสร็จสิ้นทุกครั้ง 2. การพูดคุยเกี่ยวกับแผนงานจนเข้าใจตรงกันก่อนการปฏิบัติงาน	1. การรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานถึงแม้ไม่ตรงกับความคิดเห็นของตนเอง 2. ไว้วางใจในความรับผิดชอบของผู้ร่วมงาน	1. การยอมรับว่าผู้ร่วมงานที่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่าสามารถเป็นผู้นำที่ดีได้ 2. สามารถปฏิบัติตนเป็นผู้นำที่ดีได้ตามสถานการณ์ต่างๆ ในการทำงานร่วมกับผู้อื่น	1. กระตุ้นให้สมาชิกแต่ละคนทุ่มเทพลังในการทำงาน 2. การคัดเลือกคุณสมบัติให้ตรงกับบทบาทสมาชิก 3. ไม่ทรราชบทบาทของสมาชิกอื่น 4. การแสดงออกถึงบทบาทหน้าที่ผู้นำหรือผู้ตามของตน 5. ทักษะ การอุทิศตนการคิดอย่างเป็นระบบในตารางการทำงาน 6. ความกระตือรือร้นที่จะเพิ่มศักยภาพการทำงาน 7. มีบุคลิกที่ไม่เปิดเผย

ตาราง 11 (ต่อ)

จากแบบสอบถาม			จากการสังเกตและสนทนากลุ่ม
ทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอ (ด้าน 8)	การสนับสนุนและไว้วางใจซึ่งกันและกัน (ด้าน 4)	ความสมดุลในบทบาท (ด้าน 1)	
3. การประชุมปรึกษาหารือในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ	3. ยินดีและเต็มใจให้การช่วยเหลือผู้ร่วมงาน 4. ยกย่องชมเชยผู้ร่วมงาน 5. ให้การสนับสนุนผู้ร่วมงานในทีม	3. เชื่อว่าการมอบหมายงานที่ดีควรมอบหมายให้ตรงกับความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน 4. ปฏิบัติตนเป็นผู้ตามที่ดีได้ตามสถานการณ์ต่าง ๆ ในการทำงานร่วมกับผู้อื่น	8. การกำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมายมีความหลากหลาย 9. ร่วมปรึกษาหารือถึงแผนใหม่วิธีการปฏิบัติงานที่ชัดเจนอย่างอิสระ 10. การประชุมปรึกษาก่อนและหลังทำงานใช้วิธีการประชุมประจำเดือนครอบคลุมองค์ประชุมหลายประเภท 11. ไม่ได้ทำการบันทึกรายงานการสอบถาม-คำตอบจากผู้ร่วมงานความก้าวหน้ารายวันระหว่างกันไว้ 12. การนิเทศประเมินผลทีมงานไม่มีลักษณะที่ชัดเจนและไม่เป็นทางการ

ตอนที่ 2 การพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม

2.1 การพัฒนาทีมงานโดยใช้วิธีวิจัยเชิงปฏิบัติการ

ผู้วิจัยได้กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาจากความร่วมมือระหว่างพนักงานและหัวหน้าทีมร่วมกันปรับวิถีคิดและวิถีปฏิบัติที่ก่อให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ปัญหาที่แท้จริงให้ได้รับการแก้ไขที่ถูกต้องและต่อเนื่องและในที่สุดทำให้ผู้มีส่วนร่วมแต่ละฝ่ายได้ประโยชน์จากกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการประกอบด้วย 3 ระยะ คือ

1) ระยะวิเคราะห์สภาพปัญหาการทำงานและการพัฒนากระบวนการทำงานเป็นทีมที่พึงประสงค์

2) ระยะพัฒนาทีมงานสู่เป้าหมาย

3) ระยะประจักษ์ผลและพัฒนาต่อเนื่อง

ระยะที่ 1 การวิเคราะห์สภาพปัญหาการทำงานและการพัฒนากระบวนการทำงานเป็นทีมที่พึงประสงค์

เป็นระยะที่พนักงานไปรษณีย์พิษณุโลกร่วมกันวิเคราะห์สภาพปัญหาการทำงาน สะท้อนการคิดพิจารณาจากข้อมูลที่ได้ในระยะศึกษาประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม ก่อนการพัฒนา และหาแนวทางแก้ไขตามขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนากระบวนการทำงานเป็นทีมที่พึงประสงค์ การพัฒนาประกอบด้วย 6 ขั้นตอน รายละเอียดดังตาราง 12

ตาราง 12 ขั้นตอนการพัฒนาลักษณะทีมงานที่พึงประสงค์

ขั้นตอนการปฏิบัติ	องค์ประกอบ	การปฏิบัติและข้อมูลสนับสนุน
1.สร้างความสัมพันธ์และความไว้วางใจ	1.1 การทักทาย 1.2 สร้างบรรยากาศ	1.1 สมาชิกร่วมมือทักทายสมาชิกอื่นอย่างเป็นกันเอง พุดคุยเรื่องทั่วไปที่สมาชิกอื่นอยากคุยด้วยความจริงใจ 1.2 ผู้วิจัยสร้างบรรยากาศความเป็นกันเองไม่เครียด เป็นจุดเริ่มต้นอันจะนำไปสู่การพัฒนาทีม นัดหมายสถานที่พบปะสังสรรค์รับประทานอาหารหลังเลิกงานทุกวันๆ ละ ชั่วโมงแบบไม่เป็นทางการเพื่อให้สมาชิกได้คุ้นเคยกันและมุ่งไปสู่มติอันเป็นเป้าหมายของทีม ดังข้อมูลสนับสนุนที่ว่า "ยินดีเข้าร่วมโครงการแต่ไม่ค่อยเข้าใจน้องคอยบอกก็แล้วกัน"
2.การสะท้อนการคิดวิเคราะห์ปัญหาการทำงาน	2.1 วิเคราะห์ปัญหาและสะท้อนคิดการปฏิบัติของตนเองเพื่อหาสาเหตุปัญหา 2.2 สมาชิกเข้าใจบทบาทที่ได้รับมอบหมาย	2.1 ผู้วิจัยนำเสนอข้อมูลที่ได้ในระยะศึกษาก่อนการพัฒนาให้ทีมงานร่วมกันแสดงความคิดเห็น วิเคราะห์ปัญหา และสะท้อนคิดการปฏิบัติของตนเองเพื่อหาสาเหตุว่าปัญหาต่างๆ มีสาเหตุมาจากอะไร 2.2 ผู้วิจัยทำการตรวจสอบว่าได้มีการมอบหมายบทบาทให้แก่สมาชิกทีมโดยที่สมาชิกทีมต่างก็เข้าใจประเด็นต่างๆ อย่างชัดเจน สามารถประเมินหาทางเลือกที่มีผลต่อทีมก่อนการตัดสินใจวางโครงสร้างลักษณะทีมงานที่พึงประสงค์ท้ายสุดปรึกษาและกำหนดเส้นตายสำหรับขั้นตอนงานทั้งหมด เช่น ทีมงานทุกคนมีความเห็นร่วมกันว่าจะต้องปรับปรุงตนเองในเรื่องของพฤติกรรมเรื่องประเมินผลงานตนเองหลังการปฏิบัติงานเสร็จสิ้นทุกครั้ง รับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานถึงแม้ไม่ตรงกับความคิดเห็นของตนเอง และการให้บริการด้วยรอยยิ้มชกตามลูกค้าให้มากและสุภาพขึ้น

ตาราง 12 (ต่อ)

ขั้นตอน การปฏิบัติ	องค์ประกอบ	การปฏิบัติและข้อมูลสนับสนุน
3. ส่งเสริมความรู้	ความรู้ในเรื่องของ พฤติกรรมทีม	ทีมงานไปรษณีย์ต้องการให้ผู้วิจัยส่งเสริมความรู้ในเรื่องของ พฤติกรรมทีม โดยผู้วิจัยได้แจกเอกสารส่งเสริมความรู้เรื่อง การ ทำงานเป็นทีมให้แก่สมาชิกเพื่อสร้างแรงจูงใจ และพูดคุยกระตุ้น ให้สมาชิกเกิดความคิดและกระทำโดยสมัครใจ เพื่อความภูมิใจใน การที่ตนเองจะเป็นส่วนหนึ่งของการแก้ปัญหาของกลุ่ม โดยจัด ประชุมกลุ่มย่อยระยะเวลา 2-3 สัปดาห์จนครบทุกกลุ่มสมาชิก
4. การระดมสมอง	<p>4.1 การกำหนด ตารางเวลาการ ทำงาน</p> <p>4.2 ประเมินลำดับ ความสำคัญ ของงาน</p> <p>4.3 ประเมินความ เป็นตัวของตัวเอง และของทีมงาน</p> <p>4.4 ชี้แจงเป้าหมาย ประโยชน์ ส่วนรวม</p> <p>4.5 วิสัยทัศน์</p> <p>4.6 จัดข้อแตกต่าง</p>	<p>4.1 การกำหนดตารางเวลาการทำงาน เพื่อให้ทีมทำงานได้ปฏิบัติ ตามเป้าหมายสำหรับงานเร่งด่วน และงานที่มีกำหนดเวลาให้ ปฏิบัติ เช่น การกำหนดกิจกรรมการไหลของงาน (Flow Chart) ชื่อผู้รับผิดชอบ กำหนดเวลาที่ใช้ทุกขั้นตอนงาน โดย สมาชิกเข้าใจ แผนงานตนเองกับส่วนรวม</p> <p>4.2 กำหนดให้สมาชิกประเมินลำดับความสำคัญของงานว่า สิ่งใดที่ต้องทำให้เสร็จก่อนหลัง โดยเขียนเป็นกราฟ (Gantt Chart) แสดงไว้ในจุดที่ทุกคนสามารถเห็น</p> <p>4.3 ประเมินความเป็นตัวของตัวเองและของทีมงานรวมถึงข้อจ้ กัดอื่นที่มีของทีม ความก้าวหน้าของงาน โดยใช้หลักการวัด ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน (Productivity Index) พิจารณา จากจำนวนคน เวลา ปริมาณงานที่ทำได้</p> <p>4.4 กำหนดเป้าหมาย ชี้แจงให้สมาชิกทุกคนเข้าใจว่างานที่ได้รับ มอบหมายให้ปฏิบัติจัดทำนั้นเป็นประโยชน์แก่ส่วนรวม อย่างไร งบประมาณ สำหรับสมาชิกแต่ละคนและกลุ่มย่อย แยก</p> <p>4.5 วิสัยทัศน์ตั้งเป้าหมายทั้งระยะสั้นและระยะยาวที่ต้องไปให้ถึง สมาชิกเข้าใจองค์การและหน่วยงานของตน</p> <p>4.6 ผู้บริหารทีมร่วมจัดข้อแตกต่างด้านความยุติธรรมอย่าง มีเหตุผล ให้การสนับสนุนอุปกรณ์ต่างๆ สร้างแรงจูงใจด้วย รางวัลเมื่อปฏิบัติงานได้ดีเด่นหรือยกย่องชมเชยเมื่อมีโอกาส</p>

ตาราง 12 (ต่อ)

ขั้นตอน การปฏิบัติ	องค์ประกอบ	การปฏิบัติและข้อมูลสนับสนุน
<p>5. ร่วมพัฒนา ลักษณะ ทีมงานที่พึง ประสงค์ สมาชิกเริ่มรู้สึก (Feel) ต่อปัญหา ความต้องการของ คนไปสู่การคิด (Think) เข้าใจ (Understand) การกระทำ (Action) ยังผลให้เกิดการ เปลี่ยนแปลง (Transformations)</p>	<p>5.1 กำหนด เป้าหมาย</p> <p>5.2 มีส่วนร่วม สนับสนุน ทีมงานสร้าง ความสัมพันธ์ ที่ดีกับทุกฝ่าย</p> <p>5.3 การมอบหมาย งาน</p>	<p>โดยขั้นแรกผู้วิจัยตรวจสอบร่วมกับสมาชิกจนแน่ใจว่าทีมงานมี วัตถุประสงค์ที่ชัดเจน สมาชิกทุกคนเปิดใจและพร้อมทำงานเป็น หนึ่งเดียวกับทีม</p> <p>5.1 กำหนดเป้าหมาย เนื่องจากมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งต่อความ สำเร็จที่จะตามมา สมาชิกทีมได้ร่วมกันคิด ความหมาย เหตุผลว่าทำไมต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์เมื่อเริ่มต้นงาน ร่วมรับทราบว่าคุณเองยังขาดอะไร หรือต้องพัฒนาอะไรเพื่อ บรรลุวัตถุประสงค์ กระตุ้นสร้างความตระหนักให้เกิดความ ตั้งใจในการปฏิบัติงาน ยอมรับข้อกำหนดที่จะเกิดขึ้นในงาน ผลลัพธ์ที่ได้ก็เป็นสิ่งที่ท้าทาย สมาชิกต้องสรุปแต่ละ วัตถุประสงค์ผสมผสานระหว่างเป้าหมายโดยรวมและ เป้าหมายเฉพาะตน</p> <p>5.2 ให้สมาชิกมีส่วนร่วมสนับสนุนทีมงาน สร้างสัมพันธ์ที่ดีกับ ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเพราะแต่ละงานไม่สามารถยืนหยัดได้โดย ลำพัง และยอมรับระบบการสนับสนุนภายในทีมเพื่อผลแห่ง ความพอใจและการบรรลุวัตถุประสงค์ของงาน เช่น การใช้ เทคโนโลยีสารสนเทศที่จำเป็นมาสนับสนุนงานพนักงาน อาวุโสพร้อมให้การตัดสินใจได้เมื่อสมาชิกทีมต้องการ</p> <p>5.3 ความเชื่อมั่นเพื่อผลประโยชน์ร่วมกันและเปิดโอกาสได้แสดง ความคิดเห็นอย่างอิสระ มอบหมายงาน 2 แบบคือมอบหมาย หน้าที่และมอบหมายปฏิบัติ การแยกโครงการหลักออกเป็น เป้าหมายอิสระย่อยๆ แล้วมอบหมายให้สมาชิก หัวหน้าทีม ร่วมปฏิบัติเพื่อให้คำปรึกษาแก่สมาชิกแต่ละคนในทุกๆ ประเด็น มอบอำนาจให้เต็มที่หากเป็นสิ่งที่สมาชิก ชำนาญเป็นพิเศษก็ปล่อยให้ทำและขอให้รายงานความ คืบหน้าเป็นระยะ</p>

ตาราง 12 (ต่อ)

ขั้นตอน การปฏิบัติ	องค์ประกอบ	การปฏิบัติและข้อมูลสนับสนุน
	<p>5.4 การวางแผน การประชุม ปรึกษาก่อนและ หลังการทำงาน</p> <p>5.5 การปฏิบัติงาน การนิเทศและ การติดตาม ผลงานของทีม</p>	<p>5.4 สร้างแรงจูงใจให้สร้างสรรค์แนวคิดใหม่ ๆ หัวหน้างานกระตุ้น ปรึกษาหารือแบบเปิดเผยทุก ๆ ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับงานที่ ได้รับมอบหมาย และสมาชิกเคารพและเปิดใจในข้อเสนอแนะ ที่เกิดขึ้น หากต้องลดทอนข้อเสนอใดก็จะอธิบายในการ ปฏิเสธข้อเสนอนั้นในการประชุม ในส่วนของการแก้ปัญหาจะ ทำการบันทึกข้อเสนอของสมาชิกแต่ละคนที่เสนอ 2-3 แนวคิดนั้นไว้เพื่อการประเมินผลภายหลัง</p> <p>5.5 ให้สมาชิกแสดงความรับผิดชอบเต็มที่ในงานที่ได้รับ มอบหมายและปรับปรุงแก้ไขวิถีทางที่เหมาะสมต่อทีมงาน โดยรวม สมาชิกแต่ละคนต้องแสดงบทบาทช่วยเหลือ สมาชิกอื่นภายในทีมโดยไม่ต้องขอความช่วยเหลือสร้างสรรค์ งานที่ได้รับมอบหมายขึ้นเองภายในทีมหากเป็นกิจกรรม ขนาดใหญ่ เช่นปริมาณงานช่วงคริสต์มาสปีใหม่ผู้นำทีมต้อง มอบหมายแบ่งงานทีมปฏิบัติช่วยกัน สร้างความรู้ขอบเขต งานของตนและของสมาชิกอื่นเพื่อกระตุ้นการทำงานวิธีที่ดี ภายใต้ความยืดหยุ่นในการทำงาน การแสดงออกบทบาททีม ในทางสร้างสรรค์ ความกระตือรือร้นร่วมกับทีม มีระบบ จัดการกันเองภายในทีมปล่อยให้รับผิดชอบแบบอิสระผู้นำ ทีมให้คำปรึกษาเป็นระยะ ๆ</p>
<p>6. กระบวนการ ทำงานเป็นทีม ที่พึงประสงค์ ประกอบด้วย 7 ลักษณะ</p>	<p>ต้องอาศัย ปัจจัยสนับสนุน</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีสภาวะผู้นำเข้มแข็ง 2. การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน 3. การตัดสินใจที่แน่นอนรวมถึงความสามารถในการตอบสนอง อย่างรวดเร็วต่อการตัดสินใจนั้น 4. มีการสื่อสารอย่างอิสระ 5. มีการใช้เทคนิคที่จำเป็นเพื่อให้โครงการบรรลุผล 6. มีการชี้แจงเป้าหมายที่ชัดเจนให้ทีมงานปฏิบัติตาม 7. มีจุดร่วมในการทำงานที่เหมาะสมเพื่อมุ่งมั่นไปสู่วัตถุประสงค์ เดียวกัน

ตาราง 12 (ต่อ)

ขั้นตอน การปฏิบัติ	องค์ประกอบ	การปฏิบัติและข้อมูลสนับสนุน
6.1 การสื่อสาร อย่างมี ประสิทธิภาพ	อบอุ่นสัมพันธ์ ใกล้ชิดในเวลางาน รวดเร็ว และได้ผล	<p>6.1.1 จัดสถานที่ให้สมาชิกในทีมสามารถสังสรรค์กัน</p> <p>6.1.2 จัดให้ทีมงานอยู่ในระยะใกล้ชิด เพื่อการสื่อสารอย่างได้ผล พูดคุยกันได้ โดยตรงและตลอดเวลาที่ต้องการ หรือจัดให้มี โอกาสพูดคุยอย่างน้อย 1 ครั้ง/วัน</p> <p>6.1.3 หากอยู่นอกพื้นที่จัดหาการเชื่อมโยงด้วย การพูดคุยกระจาย เสียงตามสาย โทรศัพท์ เพื่อให้มั่นใจว่าประเด็นต่างๆใน การทำงานจะถูกถ่ายทอดไปถึงสมาชิกทุกคนที่เกี่ยวข้อง</p>
6.2 การจัดประชุม ทีมงาน	วัตถุประสงค์ที่ชัด แจ้งสิ่งที่ต้องการใน การประชุมพร้อม เสียงสนับสนุนจาก ที่ประชุม	<p>6.2.1 จัดให้มีการประชุมอย่างน้อยทุก 2 สัปดาห์</p> <p>6.2.2 คิดประกาศวาระการประชุมล่วงหน้าเพื่อให้สมาชิกทีมมี เวลาเตรียมตัว</p> <p>6.2.3 สลับประธานหรือผู้นำการประชุมทุกครั้งเพื่อให้ทุกคนมี ความเชื่อมั่นในบทบาทแสดงความเป็นผู้นำและกล้า ตัดสินใจ</p>
6.3 การสร้าง เครือข่าย ให้ทีมงาน	รักษาระดับความ สัมพันธ์ในทีมให้ คงที่เสมอ	<p>6.3.1 ทีมงานทุกคนต้องการเพื่อนเป็นระบบโครงข่ายสนับสนุน ทั้งภายในและภายนอกทีม</p> <p>6.3.2 ข้อจำกัดของสมาชิกคนอื่นๆ เช่น การอนุรักษ์ธรรมชาติ เดิมๆ การปกป้องตนเอง อากาศอิจฉา ต่อต้านนำเบื้อหนาย ต้องปรึกษากับผู้ซึ่งผู้มีอำนาจตัดสินใจ ผู้อาวุโสเพื่อ หาทางแก้ไขเป็นกรณีรายไป</p> <p>6.3.3 การไม่ยึดหยุ่นในวัฒนธรรมขององค์กรก่อให้เกิดความยุ่ง ยากสร้างความล่าช้าแก่ทีมงาน ผู้สนับสนุนโครงข่ายมี อิทธิพลสูงใจให้พลังเจียบอนุมัติโครงการ</p>
6.4 การแบ่งปันข้อมูล ให้ทีมงาน ภายนอก	สื่อสารเปิดเผยก่อ ความร่วมมือร่วมใจ กันทุกขั้นตอน	<p>6.4.1 จัดให้มีการสังสรรค์เสวนากับส่วนอื่นขององค์กร</p> <p>6.4.2 บันทึกการติดต่อกับบุคคลภายนอกที่เอื้อประโยชน์ได้</p> <p>6.4.3 ลักษณะทีมงานไปรษณีย์ที่หลากหลายเป็นจุดอ่อนมักรวม กลุ่มเหมือนเครือญาติ/งานที่ไม่เอกเทศจำต้องพึ่งพา เชื่อมโยงกับแผนกอื่นๆ ต้องได้รับความช่วยเหลือจาก ผู้อำนวยการพิเศษต่างๆ ด้วย</p> <p>6.4.4 หลีกเลี่ยงงานซ้ำซ้อน โดยแจกเอกสารกิจกรรมย่อยการ ทำงานแสดงจุดคาบเกี่ยวกันที่สูญเสียเวลา</p>

ตาราง 12 (ต่อ)

ขั้นตอน การปฏิบัติ	องค์ประกอบ	การปฏิบัติและข้อมูลสนับสนุน
6.5 การคิดอย่าง สร้างสรรค์	อย่าสัดแนวคิดใหม่ จากการระดมสมอง ออกไปเพราะเป็น การหยุดยั้งกระแส แห่งการคิดสร้าง สรรค์	6.5.1 การแก้ปัญหาต้องมองหาผู้มีประสบการณ์ทักษะหลายหลาย เข้ามาร่วมคิดปรึกษา 6.5.2 ใช้วิธีการระดมสมองในการแก้ปัญหา 6.5.3 สร้างบรรยากาศให้สมาชิกเป็นกันเอง ผ่อนคลาย ไม่กระอัก กระอ่วนใจต่อการนำเสนอแนวคิดต่อหน้าผู้อื่น
6.6 ความพร้อม เผชิญปัญหา	สมาชิกทุกคน สามารถเรียนรู้การ แก้ปัญหาได้	6.6.1 ใช้ปัญหาที่เกิดขึ้นให้เป็นจุดเปลี่ยนแปลง 6.6.2 บอกกล่าวความจริงในสิ่งที่เห็น 6.6.3 มีความคิดเชิงบวกเมื่อเผชิญปัญหา 6.6.4 แก้ปัญหาอย่างทันทีไม่ประวิงเวลาโดยมองปัญหาจากมุมมอง ของของทีมงาน
6.7 มาตรฐานการ ปฏิบัติงานของ ทีมงาน	เรียนรู้ปรับปรุงงาน สร้างสรรค์ผลงาน ด้วยตนเองแก้ปัญหา ยอมรับบทบาท สรุปไปสู่การตัดสินใจอย่างเชื่อมั่น	6.7.1 สมาชิกแต่ละคนเข้าในในบทบาทของสมาชิกภายในทีม 6.7.2 กำหนดเป้าหมายที่เด่นชัดทุกแผนการทำงาน 6.7.3 รู้ซึ่งถึงหน้าที่หลักของตน ยึดมั่นกระตือรือร้นในการทำงาน (คุณภาพบริการปรับปรุงผลผลิต)

ระยะที่ 2 การพัฒนาทีมงานสู่เป้าหมาย

เป็นระยะที่ทีมงานไปรษณีย์ได้นำเอาลักษณะทีมงานที่พึงประสงค์ที่กำหนดขึ้นมาทดลองปฏิบัติ มีการทบทวนสะท้อนการปฏิบัติ วิเคราะห์หาแนวทางแก้ไขเพื่อพัฒนาทีมสู่เป้าหมายที่ต้องการคือประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมตามกระบวนการปฏิบัติงานไปรษณีย์ มีการปรับปรุงและพัฒนาทีมงานไปรษณีย์สู่เป้าหมายแบ่งเป็น 2 ระยะ คือระยะปรับเปลี่ยนและระยะมุ่งมั่นสู่กระบวนการทำงานเป็นทีมที่พึงประสงค์ รายละเอียดดังตาราง 13

ตาราง 13 ขั้นตอนการพัฒนาทีมงานสู่เป้าหมาย

ขั้นตอนการปฏิบัติ	องค์ประกอบ	การปฏิบัติและข้อมูลสนับสนุน
1. ระเบียบปรับเปลี่ยน	ทำให้เกิดความร่วมมือกันทั้งผู้นำและมวลสมาชิกทุกคน ในการแก้ปัญหาทุกเรื่องและทุกจุด	<ul style="list-style-type: none"> - ทีมงานได้ทดลองนำเอาลักษณะทีมงานที่พึงประสงค์มาทดลองปฏิบัติเพื่อมุ่งมั่นพัฒนาสู่ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ - หลังจากผ่านระยะปรับเปลี่ยนมาเริ่มมีความเข้าใจ เกิดความตระหนักและมองเห็นความสำคัญของการพัฒนาทีมงาน โดยเรียนรู้จากการปฏิบัติงานด้วยตนเอง จากการทบทวนผลงาน สะท้อนการคิด แจกแจงประเด็นอุปสรรคสำคัญในการเนินการด้านข้อมูลข่าวสาร - วิเคราะห์ปัญหาพร้อมกัน วางแนวทางแก้ไขปัญหา ปรับปรุงพัฒนาจนได้กระบวนการทำงานเป็นทีมที่พึงประสงค์ โดยผู้วิจัยเข้าไปทำการสังเกตอย่างมีส่วนร่วมการปฏิบัติขั้นตอนงานของทีมตามลักษณะทีมที่พึงประสงค์ - การแก้ปัญหาทุกจุดและทุกเรื่องมีความสำคัญมากเพราะจะทำให้สมาชิกแต่ละคนเกิดความภูมิใจในการที่ตนเองได้เป็นส่วนหนึ่งของการแก้ปัญหากลุ่มหรือองค์กรมีผลก่อให้เกิดความร่วมมือในการทำงานและพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมทุกด้านตามลักษณะทีมงานที่พึงประสงค์
1.1 ร่วมมือขจัดสิ่งที่จะก่อให้เกิดข้อโต้แย้งระหว่างสมาชิกด้วยกันเอง	ส่งเสริมให้สมาชิกใช้เวลา่วมกันให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้	<ul style="list-style-type: none"> - มีกิจกรรมต่างๆ เร่งเร้าการทำงานเป็นทีม ส่งเสริมให้สมาชิกใช้เวลา่วมกันให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้เช่น การออกกำลังกาย การแข่งขันกีฬาระหว่างทีมงาน - ในเรื่องของความร่วมมือ สมาชิกได้อาสาช่วยรับผิดชอบด้วยกัน รวมถึงเห็นด้วยในการตัดสินใจเพื่อสิ่งที่ดีขึ้นของทีม ซึ่งทำให้มีการทำงานกลุ่มได้อย่างดี
1.2 สมาชิกเริ่มเข้าใจพัฒนาการของทีมมากขึ้น	ค่านิยมประเภทยอมรับการเปลี่ยนแปลง	มีค่านิยมประเภทยอมรับการเสนอให้มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอะไรบางอย่างในหน่วยงาน นำไปใช้และทำ
1.3 ใช้เทคนิคในการจัดการ	มีส่วนร่วมตามวงล้อคุณภาพงานแฉ่มมิ่งคือการวางแผนปฏิบัติ ตรวจสอบและวิเคราะห์	มีความรู้สึกมั่นคงและพอใจในสถานภาพของการทำงาน มีความรู้สึกว่างานทุกอย่างย่อมมีคุณค่าและมีความภูมิใจในผลงาน ความจริงสุขหรือทุกข์ไม่ได้อยู่ที่งาน แต่อยู่ที่คนทำงานต่างหาก ใจคิดอย่างไรต่องานและมีความเข้าใจในความหมายของงานที่ตัวเองทำเพียงใด
1.4 จัดโครงสร้างลักษณะทีม	สร้างจิตสำนึกที่มีส่วนร่วม ทศนคติที่ดีต่อหน่วยงาน	สร้างจิตสำนึกที่มีส่วนร่วมในความสำเร็จขององค์กรประเภทข้ามาคนเดียวแบบในหนังไทยต้องหมดไป มีทศนคติที่ดีต่อหน่วยงาน ต้องมีนโยบาย แผนงานแนวทางปฏิบัติรวมทั้งเป้าหมายที่แน่นอน

ตาราง 13 (ต่อ)

ขั้นตอนการปฏิบัติ	องค์ประกอบ	การปฏิบัติและข้อมูลสนับสนุน
1.5 การแก้ปัญหาความขัดแย้ง	นิสัยเปิดเผย	ต้องมีนิสัยเปิดเผยและตรงไปตรงมา กล้าเผชิญความจริง
1.6 พัฒนาศักยภาพของสมาชิกทีม	เชี่ยวชาญในงานของตน	สมาชิกต้องเชี่ยวชาญในงานของตน รู้เรื่องงานที่ตนเองทำ
1.7 ผู้นำทีมปรับเปลี่ยนบทบาท	การจดบันทึก	<ul style="list-style-type: none"> - หัวหน้างานมีการจดบันทึกประเมินผลงาน เวลาและปริมาณที่ทำได้ในการปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอน - มีการนำเสนอปัญหาอุปสรรคต่อผู้นำทีม เริ่มรับฟังความคิดเห็นผู้อื่น สังเกตจากมีการพูดคุยและยืมนัยกันมากขึ้น
2. ระยะมุ่งมั่นพัฒนาสู่กระบวนการทำงานเป็นทีมที่พึงประสงค์	ความรู้สึที่ดีต่อการทำงาน	<p>จุดที่รู้สึกว่าคุณลักษณะที่ทีมงานที่พึงประสงค์ช่วยให้เขาปฏิบัติงานได้ดีขึ้น (ใช้ระยะเวลา 2 เดือนหลังจากผ่านระยะปรับเปลี่ยนมาได้)</p> <p>มีการปฏิบัติขั้นตอนงานที่ครบถ้วนสม่ำเสมอก่อให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่อการทำงานเมื่อมีปัญหาในการปฏิบัติงานจะรวมตัวกันพูดคุยปรึกษาเพื่อหาแนวทางแก้ไขร่วมกันสู่การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพตามการรับรู้ของพนักงานไปรษณีย์</p>
2.1 เป็นทีมที่มีโครงสร้างการทำงานที่ชัดเจน	การมอบหมายงานที่เหมาะสม	<ul style="list-style-type: none"> - มีการมอบหมายงานที่เหมาะสมทำให้การปฏิบัติงานเสร็จเร็วขึ้น มีเวลาให้กับผู้ใช้บริการ มีการประสานงานที่ดีทั้งภายในและกับหน่วยงานภายนอกรับรู้เป้าหมายการทำงานของทีมอยู่ที่ความสำเร็จในเวลาที่ดีที่สุด ความสำเร็จของทีมหนึ่งใดก็ตามก็จะเชื่อมโยงไปสู่ความสำเร็จแก่องค์กรรวม
2.2 ระบบงานไปรษณีย์	การเข้าใจกันของสมาชิก	<ul style="list-style-type: none"> - เป็นช่วงที่สามารถในการนำเอาสิ่งที่ดีที่สุดของสมาชิกมาใช้ในช่วงที่ต้องการ การเข้าใจกันของสมาชิกทุกคนในทีม รู้จักพฤติกรรมกรรมการเปลี่ยนแปลงรวมทั้งการตอบสนองของแต่ละคนที่เปลี่ยนแปลงในช่วงพัฒนา - สมาชิกได้มีเวลาร่วมกันมากเท่าที่จะเป็นไปได้ในเวลางาน และทำงานร่วมกันโดยไม่ถือัดใจและรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานถึงแม้ไม่ตรงกับความคิดเห็นของตนเอง - หากเกิดพฤติกรรมทางลบไม่วางใจในความรับผิดชอบของสมาชิกในทีมเกิดขึ้นร่วมกันจัดให้หมดไปโดยเร็วที่สุด - ความไม่มั่นคงปลอดภัยเป็นสิ่งที่ไม่พึงประสงค์ของสมาชิกทีมงาน

ตาราง 13 (ต่อ)

ขั้นตอนการปฏิบัติ	องค์ประกอบ	การปฏิบัติและข้อมูลสนับสนุน
		<ul style="list-style-type: none"> - สมาชิกทีมงานสามารถค้นคว้าปัญหาที่ผู้ใช้บริการต้องการได้ครบถ้วนแบบองค์รวมโดยใช้กระบวนการปฏิบัติงานไปรษณีย์เป็นหลักจึงทำให้พนักงานไปรษณีย์มีเวลาในการปฏิบัติงานบริการกับผู้ใช้บริการได้มากขึ้นรับทราบความต้องการอย่างละเอียดต่อเนื่อง สัมพันธภาพพนักงานต่อผู้ใช้บริการดีขึ้นพบข้อร้องเรียนเกี่ยวกับพฤติกรรมบริการลดลง ผู้ใช้บริการกล้าซักถามหรือบอกรายละเอียดปัญหาต่อพนักงานไปรษณีย์มากขึ้น
2.3 ความพึงพอใจของพนักงานและผู้ใช้บริการเพิ่มขึ้น	2.3.1 เป็นแบบอย่างและเป็นที่ปรึกษา 2.3.2 ให้ความรู้เพิ่มเติมอย่างต่อเนื่อง 2.3.3 เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา 2.3.4 การทำกับคู่มือและชี้นำหัวหน้าแผนก	<ul style="list-style-type: none"> - ร่วมปฏิบัติงานและซักถาม แสดงความคิดเห็น - เพื่อความแม่นยำ เพิ่มความสามารถและความมั่นใจในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จได้ การทบทวนความรู้และให้ความรู้อย่างต่อเนื่องทำให้เกิดความตระหนักและนำไปใช้และการให้ความรู้เป็นรายบุคคลตามความต้องการในด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องให้มากขึ้น - ทำให้รู้สึกเป็นเจ้าของและตัวเองมีคุณค่าในการพัฒนางานของตนให้ประสบผลสำเร็จและเกิดความภาคภูมิใจ - ทบทวนบทบาทสมาชิกในทุกตำแหน่งตามโครงสร้างทีม ความรับผิดชอบกิจกรรมที่กำหนดไว้ของทีมงาน

ระยะที่ 3 ประจักษ์ผลและการพัฒนาต่อเนื่อง

เป็นระยะที่ทีมงานนำกระบวนการทำงานเป็นทีมที่พึงประสงค์มาปฏิบัติ และประจักษ์ผลจากการปฏิบัติงานว่าทำให้งานเสร็จเร็ว ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังตาราง 14

ตาราง 14 ขั้นตอนประจักษ์ผลและการพัฒนาต่อเนื่อง

ขั้นตอนการปฏิบัติ	องค์ประกอบ	การปฏิบัติและข้อมูลสนับสนุน
1. เห็นผลสำเร็จของงาน	ปฏิบัติตามขั้นตอนครบถ้วนความผิดพลาดงานลดลง	- งานเสร็จเร็วขึ้นการทำงานง่ายขึ้น ปฏิบัติตามขั้นตอนครบถ้วนความผิดพลาดงานลดลงรวมทั้งยังเป็นสื่อกลางในการประสานงานระหว่างพนักงานกับผู้ใช้บริการ โดยไม่ได้รับเสียงบ่นจากลูกค้าอีกด้วย ดึงข้อมูลสนับสนุนที่ว่า “พอพัฒนาขึ้นมันเห็นผลว่างานเราเสร็จเร็วขึ้นอย่างแต่ก่อนคนที่ได้รับมอบหมายให้ทำคัดแยกแบบเดิมๆ กว่าจะทำเสร็จก็ราวเที่ยงๆ ตั้งแต่ปรับระบบตารางเวลา คนรับผิดชอบไว้ ใครทำได้เท่าไรเนี่ยประมาณไม่เกินสิบโมงเสร็จ”
2. ได้รับคำชมจากผู้บริหาร	ความภูมิใจ	- ผู้บริหารเห็นความสามารถและเห็นผลสำเร็จของงานที่เกิดขึ้นจากการที่สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการพัฒนาดังข้อมูลสนับสนุนที่ว่า “หัวหน้าถามว่าเป็นยังไง ทำงานวิจัยร่วมกับน้องเขาไปถึงไหนแล้ว มีอะไรให้ผมช่วยบ้าง”
3. เป็นการสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน	ความรู้สึกของผู้ใช้บริการที่มีแต่เดิมเปลี่ยนแปลงไป	- สร้างขวัญกำลังใจกับทีมงานในผลงาน ความรู้สึกของผู้ใช้บริการที่มีแต่เดิมก่อนการพัฒนาเปลี่ยนแปลงไป ก่อให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืนและต่อเนื่อง ดึงข้อมูลสนับสนุนที่ได้จากการรับข้อร้องเรียนทางโทรศัพท์น้อยลง“ไปรษณีย์ยิ้มแย้มแนะนำวิธีการฝากส่งบริการให้รวดเร็วขึ้น” และ “ ก็พอใจไปรษณีย์มาจ่ายจดหมายแล้วก็พูดด้วยไม่เหมือนแต่ก่อน”
4.เห็นผลลัพธ์ที่สัมผัสกันระหว่างผู้ให้และผู้รับบริการ	สัมพันธที่ดีระหว่างผู้ให้และผู้รับบริการ	- ปฏิบัติงานตามกระบวนการไปรษณีย์โดยตระหนักถึงคุณภาพบริการในทุกขั้นตอนรับฝาก ส่งต่อ นำจ่าย แบบแบบครบถ้วนองค์รวม ก่อให้เกิดความสัมพันธที่ดีแก่ผู้ให้-ผู้รับบริการ ดึงข้อมูลสนับสนุนที่ว่า “ได้รับคำชมจากผู้ให้บริการ เขาวางใจว่าของถึงแน่นอนไม่หาย ไม่แตก เพราะเราให้คำแนะนำแต่ต้น มันต่อเนื่องทั้งระบบตั้งแต่แรกรับฝากจนถึงจ่ายให้ถึงมือผู้รับ ทุกคนเข้าใจและได้บันทึกผลงานการปฏิบัติงานและปัญหาทุกขั้นตอนไว้ด้วยตนเอง”

ตาราง 14 (ต่อ)

ขั้นตอนการปฏิบัติ	องค์ประกอบ	การปฏิบัติและข้อมูลสนับสนุน
5.พัฒนาอย่างต่อเนื่อง	วางแผนพัฒนาทีมงานไปรษณีย์อย่างต่อเนื่อง	<p>- วางแผนที่จะทำการพัฒนาทีมงานไปรษณีย์อย่างต่อเนื่องในเรื่องของการวางแผนงานตั้งแต่เปิดดูเข้าจนกระทั่งนำจ่ายตามแนวทางการปฏิบัติงานตามกระบวนการไปรษณีย์โดยผู้วิจัยใช้เวทีการประชุม การนิเทศติดตามผลงาน และการตรวจสอบการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ดังข้อมูลสนับสนุนที่ว่า</p> <p>“ในเรื่องของการทำกราฟ (Gantt Chart) ตารางเวลาการทำงานที่เราวางแผนกันไว้ว่าจะทำให้ดีตั้งแต่ขั้นตอนแรกรับจนกระทั่งจบกระบวนการนำจ่ายและติดตามสุ่มตรวจสอบความผิดพลาดในการปฏิบัติงานในระบบงาน (Miss sort)”</p> <p>และ</p> <p>“การจดนับรายชื่อพนักงานที่รับฝากผิดพลาด เช่น ผู้ฝากใส่รหัสไปรษณีย์ผิดทำให้ล่าช้า 1 วัน และ</p> <p>“การรับฝากของที่หุ้มห่อหักชำรุดไว้ในทางไปรษณีย์รายชื่อจดนับไว้ที่บอร์ดประจำแผนก” และ</p> <p>“ประกาศและถ่ายรูปพนักงานที่มีผลงานดีเด่นไว้ที่บอร์ดในการทำยอดขายได้บริการรับชำระค่าบริการตัวแทนได้สูงสุด”</p>

ตาราง 15 กระบวนการทำงานเป็นทีมที่พึงประสงค์ของพนักงานไปรษณีย์พิษณุโลก

กระบวนการทำงานเป็นทีมที่พึงประสงค์	กิจกรรมทีมและการปฏิบัติ
1. การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ	1.1 จัดสถานที่ และการเชื่อมโยงด้วยอุปกรณ์สื่อสารอย่างทั่วถึง - จัดบอร์ดประชาสัมพันธ์ เครื่องกระจายเสียง โทรศัพท์ ไมโครโฟน
2. การจัดประชุมทีมงาน	2.1 จัดให้มีประชุมภายในทีมทุก 2 สัปดาห์ 2.2 แจกจ่ายวาระการประชุมล่วงหน้า - สลับประธานหรือผู้นำประชุม
3. การสร้างเครือข่ายให้ทีมงาน	3.1 รักษาความสัมพันธ์ ในด้านความต้องการเพื่อนในระบบภายในภายนอกโครงข่ายสนับสนุนของทีมงาน 3.2 การจัดการข้อจำกัดของสมาชิกอื่น ความยืดหยุ่นในวัฒนธรรมองค์กรด้วยผู้อาวุโส และผู้มีอำนาจในการตัดสินใจ แก้ไขเป็นรายการต่อไป

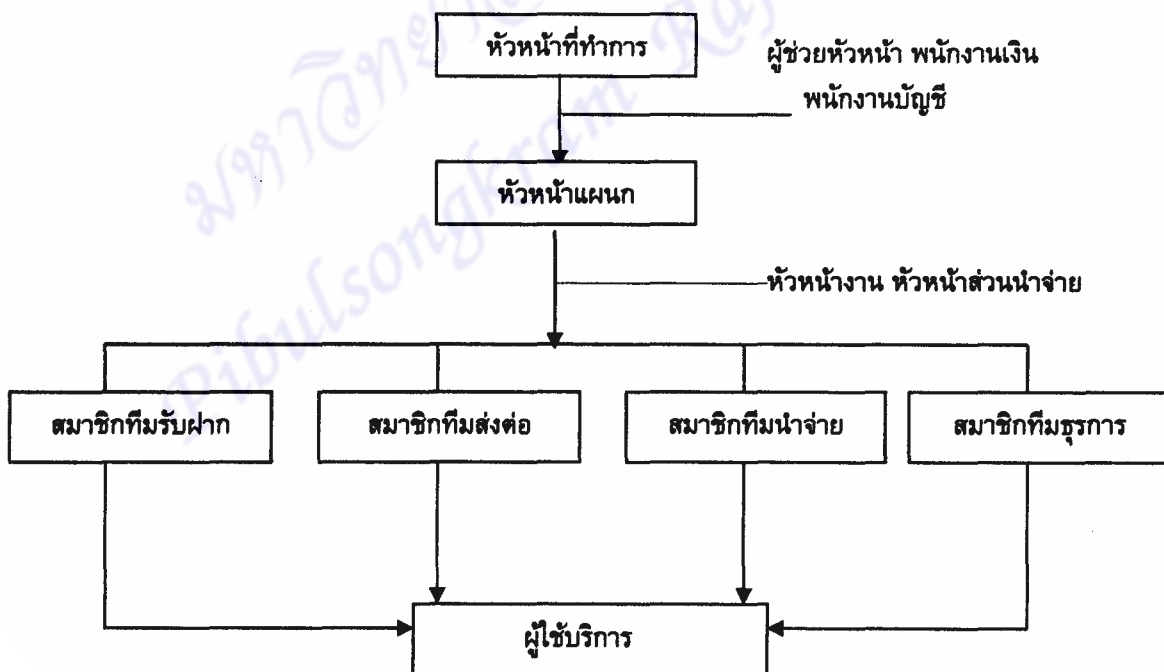
ตาราง 15 (ต่อ)

กระบวนการทำงาน เป็นทีมที่พึงประสงค์	กิจกรรมทีมและการปฏิบัติ
4. การแบ่งปันข้อมูลให้ ทีมงานภายนอก	- ทำการบันทึก ติดต่อสังสรรค์เสวนากับบุคคลที่เอื้อประโยชน์ให้ ทีมงานอย่างสม่ำเสมอ
5. มีวิธีการคิดอย่าง สร้างสรรค์	5.1 หาผู้มีประสบการณ์ทักษะหลากหลายเข้ามาร่วมคิดปรึกษากับทีมงาน 5.2 ใช้วิธีการระดมสมองในการแก้ปัญหา 5.3 สร้างบรรยากาศตนเอง ผ่อนคลาย ในการนำเสนอแนวคิดต่อหน้าผู้อื่น
6. ความพร้อมเผชิญ ปัญหา	6.1 สมาชิกทุกคนสามารถเรียนรู้การแก้ปัญหาใช้ปัญหาที่เกิดขึ้น ให้เป็นจุดเปลี่ยนแปลง 6.2 บอกกล่าวความจริงในสิ่งที่เห็น 6.3 มีความคิดเชิงบวกเมื่อเผชิญปัญหา 6.4 ต้องแก้ปัญหาทันทีที่ไม่ประวิงเวลาโดยมองปัญหาจากมุมมองของทีมงาน
7. กำหนดมาตรฐาน การปฏิบัติงานของ ทีมงาน	7.1 การกำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมายงาน 7.1.1 กำหนดโดยผู้บริหาร ถ่ายทอดสู่สมาชิกและขอความคิดเห็น จากสมาชิกทีม การแจ้งให้ทราบและตรวจสอบการรับรู้อย่าง อย่างทั่วถึงทุกคน 7.1.2 กำหนดเป้าหมายที่เด่นชัดทุกแผนงาน 7.2 การมอบหมายงาน 7.2.1 มอบหมายหน้าที่และมอบหมายปฏิบัติเป็นรายบุคคล (Professional) 7.2.2 กำหนดชื่อผู้รับผิดชอบในทุกขั้นตอนงานอย่างทางการ เป็นลายลักษณ์อักษร 7.2.3 สมาชิกผู้ซึ่งถึงหน้าที่หลักของตน ยึดมั่นกระตือรือร้นในการ ทำงาน 7.2.4 สมาชิกแต่ละคนเข้าใจในบทบาทของสมาชิกภายในและ ระหว่างทีม 7.3 การวางแผน การปฏิบัติงาน และการประเมินผลการทำงาน 7.3.1 หลีกเลี่ยงงานซ้ำซ้อน โดยจัดทำเอกสารชี้แจงกิจกรรมย่อย จุดคาบเกี่ยวที่สูญเสียเวลา 7.3.2 ตรวจสอบประเมินผลงานร่วมกัน ผลผลิตที่ได้พิจารณาจาก เวลาที่ใช้ต่อปริมาณที่ทำได้ตามหลักวิธีระบบวัด ประสิทธิภาพ (Productivity Index) 7.3.3 คุณภาพบริการ แบบครบถ้วนองค์กรรวมลูกค้ามีความพึงพอใจ กับบริการที่ได้รับ

ตาราง 15 (ต่อ)

กระบวนการทำงาน เป็นทีมที่พึงประสงค์	กิจกรรมทีมและการปฏิบัติ
	<p>7.3.4 วางแผนร่วมกันก่อนและหลังการปฏิบัติงานในทุกขั้นตอน งานทั้งภายในและระหว่างทีมทีม ตามตารางเวลาการ ทำงานที่กำหนดเป็นกราฟ (Gantt Chart)</p> <p>7.4 การรายงานและบันทึกผลการปฏิบัติงาน</p> <p>7.4.1 สุ่มจับปริมาณงาน สถิติ และคำนวณเวลาที่ใช้ในการทำงาน ร่วมกันไม่มีตกค้างและรวดเร็ว</p> <p>7.4.2 รายงานผลการปฏิบัติงาน ปัญหาอุปสรรคต่อหัวหน้าทีมอย่าง สม่ำเสมอ</p>

หลังจากทีมงานไปรษณีย์ได้ทำการทดลองปฏิบัติตามกระบวนการทำงานเป็นทีมที่
พึงประสงค์ที่พัฒนาขึ้นจนเป็นที่พอใจ ผู้วิจัยทำการสรุปโครงสร้างทีมของพนักงานไปรษณีย์
พิษณุโลก สรุปลักษณะโครงสร้างทีมได้ดังนี้



แผนภูมิ 10 แสดงลักษณะโครงสร้างทีมงานหลังการพัฒนาประสิทธิภาพ

2.2 ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมก่อนและหลังการพัฒนา ดังตาราง 17-20

ตาราง 16 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของพนักงานไปรษณีย์พิษณุโลกก่อนและหลังการพัฒนา

ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม	เปรียบเทียบประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม						t-value	Sig
	ก่อนการพัฒนา			หลังการพัฒนา				
	\bar{x}	S.D.	ระดับประสิทธิภาพ	\bar{x}	S.D.	ระดับประสิทธิภาพ		
1. ด้านความสมดุลในบทบาท	2.28	0.41	น้อย	3.98	0.50	มาก	30.580*	0.000
2. ด้านเป้าหมายที่ชัดเจนและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์	3.65	0.49	มาก	4.35	0.56	มาก	15.946*	0.000
3. ด้านการเปิดเผยและเผชิญหน้ากันเพื่อแก้ปัญหา	3.26	0.55	ปานกลาง	3.96	0.50	มาก	11.810*	0.000
4. ด้านการสนับสนุนและไว้วางใจซึ่งกันและกัน	2.28	0.42	น้อย	3.81	0.64	มาก	16.777*	0.000
5. ด้านความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์	3.13	0.54	ปานกลาง	3.55	0.50	มาก	10.520*	0.000
6. ด้านวิธีการปฏิบัติงานที่ชัดเจนคล่องตัว	3.00	0.60	ปานกลาง	3.88	0.48	มาก	13.302*	0.000
7. ด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม	2.92	0.66	ปานกลาง	3.61	0.77	มาก	8.361*	0.000
8. ด้านทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอ	2.26	0.40	น้อย	3.75	0.65	มาก	20.909*	0.000
9. ด้านการพัฒนาบุคคล	2.97	0.60	ปานกลาง	3.69	0.48	มาก	10.863*	0.000
10. ด้านสัมพันธภาพภายในกลุ่ม	3.60	0.49	มาก	3.99	0.52	มาก	7.068*	0.000
11. ด้านการติดต่อสื่อสารที่ดี	3.41	0.61	ปานกลาง	4.23	0.90	มาก	7.998*	0.000
รวม	2.98	0.26	ปานกลาง	3.78	0.27	มาก	29.343*	0.000

จากตาราง 16 พบว่า ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของพนักงานไปรษณีย์ วิชาชีพโลก หลังการพัฒนาโดยภาพรวมทุกด้านมีการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.78$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านที่มีระดับการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อยที่มีผลต่อการพัฒนาคือด้านการทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอ ด้านความสมดุลในบทบาท และด้านการสนับสนุนและไว้วางใจซึ่งกันและกัน หลังการพัฒนาที่ทีมงานมีการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.75$, $\bar{X} = 3.81$, $\bar{X} = 3.98$) แสดงว่า ประสิทธิภาพของทีมงานหลังการพัฒนาโดยภาพรวมสูงกว่าประสิทธิภาพของทีมงานก่อนการพัฒนา โดยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 17 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของพนักงานไปรษณีย์วิชาชีพโลกก่อนและหลังการพัฒนา ด้านความสมดุลในบทบาท

ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม	เปรียบเทียบประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม						t-value	Sig
	ก่อนการพัฒนา			หลังการพัฒนา				
	\bar{X}	S.D.	ระดับประสิทธิภาพ	\bar{X}	S.D.	ระดับประสิทธิภาพ		
1. ปฏิบัติตนเป็นผู้นำที่ดีได้ตามสถานการณ์ต่างๆ ในการทำงานร่วมกับผู้อื่น	1.85	0.75	น้อย	3.64	0.90	มาก	19.823*	0.000
2. ปฏิบัติตนเป็นผู้ตามที่ดีได้ตามสถานการณ์ต่างๆ ในการทำงานร่วมกับผู้อื่น	2.20	0.88	น้อย	4.08	0.76	มาก	17.721*	0.000
3. ยอมรับผู้ร่วมงานทุกคนมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของทีม	2.89	1.01	ปานกลาง	4.39	0.74	มาก	16.537*	0.000
4. เชื่อว่าการมอบหมายงานที่ดีควรมอบหมายให้ตรงกับความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน	2.11	0.89	น้อย	4.55	0.69	มากที่สุด	19.810*	0.000

ตาราง 17 (ต่อ)

ประสิทธิภาพ การทำงานเป็นทีม	เปรียบเทียบประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม						t-value	Sig
	ก่อนการพัฒนา			หลังการพัฒนา				
	\bar{X}	S.D.	ระดับ ประสิทธิ ภาพ	\bar{X}	S.D.	ระดับ ประสิทธิ ภาพ		
5. ยอมรับว่าผู้ร่วมงานที่มี ประสบการณ์ในการทำงาน น้อยกว่าสามารถเป็นผู้นำที่ดีได้	1.83	0.84	น้อย	3.78	1.10	มาก	13.503*	0.000
6. ยอมรับว่าผู้ร่วมงานที่มี ตำแหน่งสูงกว่าสามารถ เป็นผู้นำที่ดีได้	2.51	1.11	ปาน กลาง	3.74	0.90	มาก	8.678*	0.000
7. เป็นผู้ประสานงานเมื่อเกิด ความไม่เข้าใจกัน ระหว่างผู้ร่วมงานทั้งสอง ฝ่ายให้เข้าใจกันอยู่เสมอ	2.56	1.02	ปาน กลาง	3.66	0.97	มาก	7.879*	0.000
รวม	2.28	0.41	น้อย	3.98	0.49	มาก	30.580*	0.000

จากตาราง 17 พบว่า ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของพนักงานไปรษณีย์
พิษณุโลก ด้านความสมดุลในบทบาท หลังการพัฒนามีการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ อยู่ใน
ระดับมาก ($\bar{X} = 3.98$) และเมื่อพิจารณาในแต่ละเรื่องที่มีผลต่อการพัฒนา คือ การยอมรับว่า
ผู้ร่วมงานที่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่าสามารถเป็นผู้นำที่ดี และการปฏิบัติตนเป็น
ผู้นำที่ดีได้ตามสถานการณ์ต่างๆ ในการทำงานร่วมกับผู้อื่น หลังการพัฒนาพบว่าทีมงานมีการ
ปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.78$, $\bar{X} = 3.64$) และเชื่อว่าการมอบหมายงานที่ดีควร
มอบหมายให้ตรงกับความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน หลังการพัฒนาพบว่าทีมงานมีการ
ปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.55$) แสดงว่า ประสิทธิภาพของทีมงานด้านความสมดุล
ในบทบาท หลังการพัฒนาสูงกว่าประสิทธิภาพของทีมงานก่อนการพัฒนา โดยแตกต่างกันอย่าง
มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 18 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของพนักงานไปรษณีย์พิษณุโลกก่อนและหลังการพัฒนา ด้านการสนับสนุนและไว้วางใจซึ่งกันและกัน

ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม	เปรียบเทียบประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม						t-value	Sig
	ก่อนการพัฒนา			หลังการพัฒนา				
	\bar{X}	S.D.	ระดับประสิทธิภาพ	\bar{X}	S.D.	ระดับประสิทธิภาพ		
20. รับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานถึงแม้ไม่ตรงกับความคิดเห็นของตนเอง	2.03	0.78	น้อย	3.73	0.83	มาก	15.225*	0.000
21. ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานแก่ผู้ร่วมงานด้วยความจริงใจ	2.56	1.03	ปานกลาง	3.68	0.84	มาก	8.511*	0.000
22. ยินดีและเต็มใจให้การช่วยเหลือผู้ร่วมงาน	2.21	0.69	น้อย	4.04	2.42	มาก	6.415*	0.000
23. ให้การสนับสนุนผู้ร่วมงานในทีม	2.46	0.90	น้อย	4.08	0.74	มาก	13.439*	0.000
24. ยกย่องชมเชยผู้ร่วมงาน	2.34	0.86	น้อย	3.48	1.06	ปานกลาง	8.009*	0.000
25. ไว้วางใจในความรับผิดชอบของผู้ร่วมงาน	2.04	0.67	น้อย	3.48	0.93	มาก	13.037*	0.000
รวม	2.28	0.42	น้อย	3.81	0.63	มาก	16.777*	0.000

จากตาราง 18 พบว่า ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของพนักงานไปรษณีย์พิษณุโลก ด้านการสนับสนุนและไว้วางใจซึ่งกันและกัน หลังการพัฒนามีการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.81$) และเมื่อพิจารณาในแต่ละเรื่องที่มีผลต่อการพัฒนา คือ รับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานถึงแม้ไม่ตรงกับความคิดเห็นของตนเองหลังการพัฒนาพบว่าทีมงานมีการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.73$) และไว้วางใจในความรับผิดชอบของผู้ร่วมงานหลังการพัฒนาพบว่าทีมงานมีการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.48$) และยินดีและเต็มใจให้การช่วยเหลือผู้ร่วมงานหลังการพัฒนาพบว่าทีมงานมีการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.04$) แสดงว่า ประสิทธิภาพของทีมงานด้าน การสนับสนุนและไว้วางใจซึ่งกันและกัน หลังการพัฒนาลูกกว่าประสิทธิภาพของทีมงานก่อนการพัฒนา โดยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 19 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของพนักงานไปรษณีย์พิษณุโลกก่อนและหลังการพัฒนา
ด้านทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอ

ประสิทธิภาพ การทำงานเป็นทีม	เปรียบเทียบประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม						t-value	Sig
	ก่อนการพัฒนา			หลังการพัฒนา				
	\bar{X}	S.D.	ระดับ ประสิทธิ ภาพ	\bar{X}	S.D.	ระดับ ประสิทธิ ภาพ		
41. เข้าร่วมประชุมเมื่อมีการ นัดประชุมในที่ทำงาน ของคุณเสมอ	2.51	0.95	ปานกลาง	3.69	0.97	มาก	9.458*	0.000
42. พึงคุยเกี่ยวกับแผนงาน จนเข้าใจตรงกันก่อนการ ปฏิบัติงาน	2.08	1.00	น้อย	3.20	1.13	ปาน กลาง	8.823*	0.000
43. การประชุมปรึกษาหารือ ในการทำงานอย่าง สม่ำเสมอเป็นสิ่งจำเป็น ในการพัฒนางาน	2.16	0.74	น้อย	3.86	1.05	มาก	14.029*	0.000
44. ประเมินผลงานของตน หลังการปฏิบัติงานเสร็จ สิ้นทุกครั้ง	2.01	0.98	น้อย	3.58	0.99	มาก	11.754*	0.000
45. เมื่อเกิดปัญหาในการ ทำงานพยายามแก้ไข ปัญหาโดยไม่ทอดทิ้ง	2.54	0.96	ปานกลาง	3.96	0.75	มาก	10.924*	0.000
รวม	2.26	0.40	น้อย	3.75	0.64	มาก	20.909*	0.000

จากตาราง 19 พบว่า ประสิทธิภาพการทำงานเป็นที่มของพนักงานไปรษณีย์
พิษณุโลก ด้านทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอ หลังการพัฒนามีการปฏิบัติงานที่มี
ประสิทธิภาพ อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.75$) และเมื่อพิจารณาในแต่ละเรื่องที่มีผลต่อการพัฒนา
คือ ประเมินผลงานของตนหลังการปฏิบัติงานเสร็จสิ้นทุกครั้ง หลังการพัฒนาพบว่าที่มงานมีการ
ปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.58$) การพูดคุยเกี่ยวกับแผนงานจนเข้าใจตรงกันก่อนการ
ปฏิบัติงาน หลังการพัฒนาพบว่าที่มงานมีการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ อยู่ในระดับปานกลาง
($\bar{x} = 3.20$) และการประชุมปรึกษาหารือในการทำงานอย่างสม่ำเสมอเป็นสิ่งจำเป็นในการ
พัฒนางาน หลังการพัฒนาพบว่าที่มงานมีการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.86$) แสดงว่า
ประสิทธิภาพของที่มงาน ด้านทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอ หลังการพัฒนาสูงกว่า
ประสิทธิภาพของที่มงานก่อนการพัฒนา โดยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05