



การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และบรรยากาศองค์การ ที่มีอิทธิพลต่อการทำงานเป็นทีม
กรณีศึกษา กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2558

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และบรรยากาศองค์การ ที่มีอิทธิพลต่อการทำงานเป็นทีม
กรณีศึกษา กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
ปีการศึกษา 2558
ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

**HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT AND ORGANIZATIONAL CLIMATE
INFLUENCING TEAMWORK: A CASE STUDY OF DEPARTMENT OF
NATIONAL PARKS, WILDLIFE AND PLANT CONSERVATION**



**A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree
Master of Public Administration Program in Public Administration
Graduate School, Silpakorn University
Academic Year 2015
Copyright of Graduate School, Silpakorn University**

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร อนุมัติให้วิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และบรรยากาศองค์การ ที่มีอิทธิพลต่อการทำงานเป็นทีม กรณีศึกษา กรมอุทยานแห่งชาติสัตว์ป่า และพันธุ์พืช” เสนอโดย นางสาวสมคิด ผลนิล เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

.....
(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ชารัทศนวงศ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่.....เดือน..... พ.ศ.....

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน

คณะกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ

(อาจารย์ ดร.สวรรษา ธรรมอภิพล)

...../...../.....

..... กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัชรินทร์ อินทพรหม)

...../...../.....

..... กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน)

...../...../.....



55603316 : สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

คำสำคัญ : การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ / บรรยากาศองค์การ / การทำงานเป็นทีม

สมคิด ผลนิล: การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และบรรยากาศองค์การ ที่มีอิทธิพลต่อการ
ทำงานเป็นทีม กรณีศึกษา กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช. อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์:
ศศ.ดร.เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน. 173 หน้า.

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ บรรยากาศองค์การ
และการทำงานเป็นทีม 2. เปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยส่วนบุคคลกับการพัฒนาทรัพยากร
มนุษย์ บรรยากาศองค์การ และการทำงานเป็นทีม 3. ความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานเป็นทีม กับ
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และบรรยากาศองค์การ 4. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการทำงานเป็นทีมของ
กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ผู้วิจัยใช้แบบประเมินเป็นเครื่องมือในการวิจัยครั้งนี้ โดย
เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 344 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่
ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว
การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุแบบมีขั้นตอน

ผลการวิจัยพบว่า

1. กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และ
บรรยากาศองค์การอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับสูง
2. ปัจจัยส่วนบุคคลจำแนกตามเพศ ประเภทของบุคลากร และสังกัดหน่วยงานต่างกัน
กันมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน ปัจจัยส่วนบุคคลจำแนกตามอายุ ประสบการณ์การ
ทำงานที่ผ่านมามีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช และ
สังกัดหน่วยงาน ต่างกันมีการรับรู้บรรยากาศองค์การแตกต่างกัน ส่วนปัจจัยอื่นๆ ไม่แตกต่างกัน
3. การทำงานเป็นทีมมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลางกับการพัฒนาทรัพยากร
มนุษย์ และการทำงานเป็นทีมมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงกับบรรยากาศองค์การ
4. บรรยากาศองค์การโดยรวม การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการทำงานเป็นทีม
บรรยากาศองค์การด้านความรับผิดชอบ และบรรยากาศองค์การด้านความผูกพันเป็นปัจจัยที่มี
อิทธิพลต่อการทำงานเป็นทีม

สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ลายมือชื่อนักศึกษา.....

ปีการศึกษา 2558

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

55603316 : MAJOR : PUBLIC ADMINISTRATION

KEY WORD : HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT / ORGANIZATIONAL CLIMATE /
TEAMWORK

SOMKID PHOLNIL: HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT AND ORGANIZATIONAL
CLIMATE INFLUENCING TEAMWORK: A CASE STUDY OF DEPARTMENT OF NATIONAL
PARKS, WILDLIFE AND PLANT CONSERVATION. THESIS ADVISOR: ASST.PROF.
CHALERMCHAI KITTISAKNAWIN, Ph.D. 173 pp.

The objectives of this research were 1. to study human resource development, organizational climate, and teamwork 2. to compare mean of demographic factors with human resource development, organizational climate, and teamwork 3. to study relationship between teamwork and human resource development, and organizational climate and 4. to study factor affecting teamwork of the Department of National Parks, Wildlife, and Plant Conservation. Questionnaire was employed as the research instrument. The samples of this study were 344. Frequency, mean, percentage, standard deviation, t-Test, One-way ANOVA, Pearson's product moment coefficient, and stepwise regression analysis were employed to analyze the data.

The findings are as followings;

1. The Department of National Parks, Wildlife, and Plant Conservation had moderate level of human resource development and organizational climate, and high level of teamwork.
2. Individuals who are different in age, type of employee, and department had experienced different human resource development. Individuals who are different in age, work experience, tenure, and department perceived different organizational climate.
3. Teamwork had moderate positive relationship with human resource development. It also has high positive relationship with organizational climate.
4. Total organizational climate human resource development in terms of teamwork, organizational climate in terms of responsibility, and commitment were factors affecting teamwork.

Program of Public Administration

Graduate School, Silpakorn University

Student's signature

Academic Year 2015

Thesis Advisor's signature

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ อาจารย์ ดร. สวรรยา ธรรมอภิพล ที่กรุณาได้รับเป็นประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ และได้กรุณาใช้เวลาอันมีค่ายิ่ง ให้คำแนะนำและชี้แนะแนวทางในการปรับปรุงวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน ที่กรุณาได้รับเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ อีกทั้งยังกรุณาใช้เวลาอันมีค่ายิ่ง ให้คำปรึกษาคำแนะนำ กำลังใจ และคอยผลักดันให้ผู้วิจัยจัดทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ได้เป็นผลสำเร็จ

ขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัชรินทร์ อินทรพรม ที่กรุณาได้รับ กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ตลอดจนให้คำปรึกษาและคำแนะนำในการการจัดทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ได้อย่างสมบูรณ์

ขอขอบพระคุณ อธิบดีกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช รองอธิบดีกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ผู้อำนวยการสำนัก ผู้อำนวยการส่วน หัวหน้ากลุ่มงานต่างๆ รวมทั้งบุคลากรทุกท่านในสังกัดกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช เป็นอย่างยิ่งที่ให้ความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ส่งผลให้ผู้วิจัยสามารถดำเนินการวิจัย จนสำเร็จลุล่วงด้วยดี

ท้ายที่สุดนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ ครอบครัวพลนิล และครอบครัวบุญรุ่มที่ให้การสนับสนุนในการศึกษาเล่าเรียน ขอขอบพระคุณผู้มีพระคุณต่อผู้วิจัยทุกท่าน รวมทั้งขอขอบคุณเพื่อนๆ และทุกคนที่ไม่สามารถกล่าวนามจนครบได้ที่คอยให้ความรัก ความอบอุ่น และเป็นกำลังใจให้กับผู้วิจัยด้วยดีตลอดมา จนทำให้ผู้วิจัยทำการศึกษาค้นคว้าสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

คุณค่าหรือประโยชน์อันเกิดจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอน้อมบูชาแต่พระคุณบิดามารดา ครูอาจารย์ที่อบรมสั่งสอน แนะนำ ให้การสนับสนุนและให้กำลังใจอย่างดียิ่งเสมอมา

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญภาพ	ฐ
บทที่	
1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	3
สมมติฐานการวิจัย.....	3
ขอบเขตการวิจัย.....	4
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	5
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	7
2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	9
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม.....	9
ความหมายของการทำงานเป็นทีม.....	9
ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม.....	11
องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม.....	14
ประเภทของการทำงานเป็นทีม.....	16
ทีมงานที่มีประสิทธิผล.....	20
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....	27
ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....	27
ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....	31
กรอบแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....	32
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ.....	45
ความหมายของบรรยากาศองค์การ.....	45

บทที่	หน้า
ความสำคัญของบรรยากาศองค์การ	47
ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศองค์การ	48
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	52
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	62
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	62
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	63
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	64
เกณฑ์การประเมินผล.....	67
การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	68
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	80
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	80
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	82
การศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง.....	82
การศึกษาระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ บรรยากาศองค์การ และการทำงานเป็นทีม.....	86
การศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่าง.....	88
การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร.....	139
การศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการทำงานเป็นทีม.....	145
5 สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ	147
สรุปผลการวิจัย.....	148
อภิปรายผล.....	152
ข้อเสนอแนะทางการบริหาร	163
ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป.....	164
รายการอ้างอิง	165
ภาคผนวก.....	170
ประวัติผู้วิจัย.....	173

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	แสดงความแตกต่างระหว่างการฝึกอบรม การศึกษา การพัฒนา และการเรียนรู้.....	44
2	แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	64
3	การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบประเมินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์..	70
4	การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบประเมินบรรยากาศองค์การ.....	71
5	การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบประเมินการทำงานเป็นทีม.....	72
6	ค่าความเชื่อถือได้ของแบบประเมินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....	74
7	ค่าความเชื่อถือได้ของแบบประเมินบรรยากาศองค์การ.....	75
8	ค่าความเชื่อถือได้ของแบบประเมินการทำงานเป็นทีม.....	77
9	ค่าความถี่ และค่าร้อยละของผู้ตอบแบบประเมิน ที่เกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคล.....	82
10	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....	86
11	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับของบรรยากาศองค์การ.....	86
12	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับของการทำงานเป็นทีม.....	87
13	การเปรียบเทียบความแตกต่างของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามเพศ.....	88
14	การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ของการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามอายุ.....	89
15	การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ของการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมทั้งหมด.....	90
16	การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ของการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามประสบการณ์การทำงานในกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช.....	91
17	การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ของการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามระดับการศึกษา.....	92
18	การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ของการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามประเภทของบุคลากร.....	93

19	การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านทั่วไปจำแนกตามประเภทของบุคลากร โดยวิธีการทดสอบรายคู่ของ LSD.....	94
20	การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยรวม จำแนกตามประเภทของบุคลากร โดยวิธีการทดสอบรายคู่ของ LSD.....	94
21	การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ของการพัฒนาทรัพยากร-มนุษย์ จำแนกสังกัดหน่วยงาน.....	95
22	การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านทั่วไปจำแนกตามสังกัดหน่วยงาน โดยวิธีการทดสอบรายคู่ของ LSD.....	96
23	การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการทำงานเป็นทีม จำแนกตามสังกัดหน่วยงาน โดยวิธีการทดสอบรายคู่ของ LSD.....	97
24	การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยรวม จำแนกตามสังกัดหน่วยงาน โดยวิธีการทดสอบรายคู่ของ LSD.....	98
25	การเปรียบเทียบความแตกต่างของการรับรู้บรรยากาศองค์การ จำแนกตามเพศ.....	99
26	การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ของการรับรู้บรรยากาศองค์การ จำแนกตามอายุ.....	100
27	การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของการรับรู้บรรยากาศองค์การด้านโครงสร้าง จำแนกตามอายุ โดยวิธีการทดสอบรายคู่ของ LSD.....	101
28	การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของการรับรู้บรรยากาศองค์การด้านมาตรฐาน จำแนกตามอายุ โดยวิธีการทดสอบรายคู่ของ LSD.....	102
29	การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของการรับรู้บรรยากาศองค์การโดยรวม จำแนกตามอายุ โดยวิธีการทดสอบรายคู่ของ LSD.....	102
30	การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ของการรับรู้บรรยากาศองค์การ จำแนกตามประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมาทั้งหมด.....	103
31	การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของการรับรู้บรรยากาศองค์การด้านมาตรฐาน จำแนกตามประสบการณ์การทำงานทั้งหมด โดยวิธีการทดสอบรายคู่ของ LSD.....	105
32	การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของการรับรู้บรรยากาศองค์การด้านความรับผิดชอบ จำแนกตามประสบการณ์การทำงานทั้งหมด โดยวิธีการทดสอบรายคู่ของ LSD.....	106

ตารางที่	หน้า
33 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของการรับรู้บรรยากาศองค์การด้านการสนับสนุน จำแนกตามประเภทการดำเนินงานทั้งหมด โดยวิธีการทดสอบรายคู่ของ LSD.....	107
34 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของการรับรู้บรรยากาศองค์การโดยรวม จำแนกตามประเภทการดำเนินงานทั้งหมด โดยวิธีการทดสอบรายคู่ของ LSD.....	108
35 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ของการรับรู้บรรยากาศองค์การ จำแนกตามประเภทการดำเนินงานในกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช.....	109
36 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของการรับรู้บรรยากาศองค์การด้าน โครงสร้าง จำแนกตามประเภทการดำเนินงานในกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช โดยวิธีการทดสอบรายคู่ของ LSD.....	110
37 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของการรับรู้บรรยากาศองค์การด้านมาตรฐาน จำแนกตามประเภทการดำเนินงานในกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช โดยวิธีการทดสอบรายคู่ของ LSD.....	111
38 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของการรับรู้บรรยากาศองค์การโดยรวม จำแนกตามประเภทการดำเนินงานในกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช โดยวิธีการทดสอบรายคู่ของ LSD.....	112
39 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ของการรับรู้บรรยากาศองค์การ จำแนกตามระดับการศึกษา.....	113
40 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ของการรับรู้บรรยากาศองค์การ จำแนกตามประเภทของบุคลากร.....	114
41 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ของการรับรู้บรรยากาศองค์การ จำแนกตามสังกัดหน่วยงาน.....	115
42 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของการรับรู้บรรยากาศองค์การด้าน โครงสร้าง จำแนกตามสังกัดหน่วยงาน โดยวิธีการทดสอบรายคู่ของ LSD.....	117
43 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของการรับรู้บรรยากาศองค์การด้านความรับผิดชอบ จำแนกตามสังกัดหน่วยงาน โดยวิธีการทดสอบรายคู่ของ LSD.....	119

ตารางที่	หน้า
44 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของการรับรู้บรรยากาศองค์การด้านความผูกพัน จำแนกตาม สังกัดหน่วยงาน โดยวิธีการทดสอบรายคู่ของ LSD.....	121
45 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของการรับรู้บรรยากาศองค์การโดยรวม จำแนกตาม สังกัดหน่วยงาน โดยวิธีการทดสอบรายคู่ของ LSD.....	122
46 การเปรียบเทียบความแตกต่างของการทำงานเป็นทีม จำแนกตามเพศ.....	124
47 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ของการทำงานเป็นทีม จำแนกตามอายุ.....	125
48 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ของการทำงานเป็นทีม จำแนกตามประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมามีทั้งหมด.....	127
49 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ของการทำงานเป็นทีม จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน ในกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช.....	129
50 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ของการทำงานเป็นทีม จำแนกตามระดับการศึกษา.....	131
51 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของการทำงานเป็นทีมด้านความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม จำแนกตามระดับการศึกษา โดยวิธีการทดสอบรายคู่ของ LSD.....	133
52 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ของการทำงานเป็นทีม จำแนกตามประเภทของบุคลากร.....	134
53 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ของการทำงานเป็นทีม จำแนกตามสังกัดหน่วยงาน.....	136
54 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของการทำงานเป็นทีมด้านการสนับสนุนและการไว้วางใจ จำแนกตามสังกัดหน่วยงาน โดยวิธีการทดสอบรายคู่ของ LSD.....	138
55 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์.....	140
56 การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบมีขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ บรรยากาศองค์การที่มีอิทธิพลต่อการทำงาน เป็นทีม.....	145
57 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย.....	150

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย.....	5
2	ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดทฤษฎีระบบเปิด.....	29
3	กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....	36
4	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดเชิงระบบ.....	39
5	แสดงบรรยากาศขององค์การ	46
6	มิติของบรรยากาศองค์การ.....	51



บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

กระแสการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในโลกยุคโลกาภิวัตน์ ซึ่งเป็นยุคที่มีการแข่งขันกันอย่างรุนแรง ดังนั้น ผู้บริหารยุคใหม่จะต้องเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานจากแบบเดิมที่ให้ความสำคัญกับการเป็นผู้นำคนเดียว มาเป็นรูปแบบการทำงานในลักษณะการทำงานเป็นทีม เพราะจะเป็นวิธีการในการเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้แก่องค์กร ทำให้องค์กรเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันจนสามารถเอาชนะคู่แข่งอื่น หรือทันต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคของสังคมแห่งการเรียนรู้ที่มีความซับซ้อนและหลากหลาย ทำให้ผู้บริหารจะต้องรู้จักแบ่งงานหรือการมอบอำนาจ และกระจายหน้าที่และความรับผิดชอบให้แก่ทุกคนในองค์กร โดยการให้ทุกคนในองค์กรช่วยกันปฏิบัติงานในลักษณะของการเป็นทีมงาน ซึ่งเป็นรูปแบบการทำงานที่เกิดจากความร่วมมือร่วมใจของทุกฝ่ายในองค์กร เนื่องจากทุกฝ่ายในองค์กรสามารถมีบทบาทต่อการปฏิบัติงาน เพราะสามารถมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ทำให้การทำงานต่างๆ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น (ทองทิพภา วิริยะพันธุ์, 2553)

นอกจากการทำงานเป็นทีมจะมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรในยุคโลกาภิวัตน์แล้ว สิ่งที่ต้องคำนึงอีกประการหนึ่งคือทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรหรือบุคลากรที่จะมาเป็นส่วนหนึ่งของทีมงาน โดยจะต้องมุ่งเน้นที่ความรู้ ทักษะ ความชำนาญ และความสามารถ ในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่จะปรับตัวให้ทันกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป โดยการนำเทคโนโลยีหรือวิทยาการใหม่ๆ เข้ามาปรับใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการนำความรู้ใหม่ๆ เข้ามาใช้ในการปฏิบัติงานได้นั้น จำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรขององค์กรให้มีพร้อมรับกับความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีและความรู้ใหม่ๆ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะช่วยให้องค์กรอยู่รอด และสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นๆ ได้ ดังนั้น องค์กรต่างๆ ควรเห็นความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นอันดับแรก เนื่องจากเป็นกระบวนการที่สามารถเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความชำนาญ และความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากรทั้งหมดในองค์กรได้ (นิสดารค์ เวชยานนท์, 2551) ซึ่งการฝึกอบรมและการพัฒนาถือว่าเป็นสิ่งจำเป็น ในการให้ความรู้ในงานที่ปฏิบัติแก่พนักงานขององค์กรและเพิ่มทักษะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับอาชีพ (นงนุช วงษ์สุวรรณ, 2552) ทั้งนี้ บรรยากาศองค์กรก็มีความสำคัญต่อผลการ

ปฏิบัติงาน เนื่องจากประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรไม่ได้ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมขององค์กรที่มองเห็นได้เท่านั้น แต่ขึ้นอยู่กับ การรับรู้ของบุคลากรที่มีต่อบรรยากาศขององค์กรในหน่วยงานที่พวกเขาทำงานอยู่ด้วย บรรยากาศขององค์กรซึ่งเป็นรูปแบบเฉพาะของสิ่งแวดล้อมองค์กรมีผลในการกระตุ้นแรงจูงใจของสมาชิกในองค์กร (Stringer, 2002) โดยบรรยากาศที่คนรู้สึกหรือรับรู้มีผลอย่างมากต่อพฤติกรรมการทำงาน ความตั้งใจทำงาน การคิดริเริ่ม และความเฉลียวฉลาด ความผูกพันต่อเป้าหมาย และทัศนคติต่อความกล้าเสี่ยง รวมทั้งทัศนคติที่มีต่อหัวหน้า เพื่อนร่วมงาน ผู้ได้บังคับบัญชาหรือแม้แต่ตนเอง แม้ว่าบรรยากาศองค์กรจะถูกกำหนดโดยผู้บริหาร แต่หัวหน้างานหรือผู้นำทีมก็มีส่วนสร้างบรรยากาศองค์กรด้วยเช่นกัน โดยการกระทำของเขาต่อผู้ได้บังคับบัญชานั้นจะมีผลต่อบรรยากาศที่มีผู้ได้บังคับบัญชาประสบและมีผลอย่างมากต่อผลงานของกลุ่ม การทำความเข้าใจบรรยากาศองค์กรจึงสำคัญ เพราะบรรยากาศองค์กรเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อทีม (เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ, 2556) หากองค์กรใดคำนึงถึงความสำคัญในเรื่องนี้แล้วนำมาประยุกต์ใช้กับการบริหารจัดการที่มีกระบวนการปรับเปลี่ยนให้ทันยุคทันสมัยแบบผสมผสานกลมกลืนตลอดเวลา ก็จะทำให้องค์กรนั้นมีความยืดหยุ่น และเกิดผลดีต่อผู้ปฏิบัติงานกับผู้บริหารที่ทำงานร่วมกัน โดยต่างฝ่ายต่างรู้ถึงความต้องการและความพึงพอใจต่อกัน โดยในท้ายที่สุดย่อมทำให้เป้าหมายขององค์กรสัมฤทธิ์ผลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ผลการสำรวจพบว่า ความคิดเห็นและความสำคัญต่อความพึงพอใจในการทำงานเป็นทีมของบุคลากรกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืชลดลง (กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช, 2557) เพื่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ผู้วิจัยจึงมีคำถามว่าการทำงานเป็นทีมของบุคลากรกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืชเป็นอย่างไร เนื่องจากภารกิจของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืชต้องดูแลพื้นที่ป่าไม้และอุทยานแห่งชาติ ซึ่งเป็นทรัพยากรธรรมชาติที่มีความสำคัญยิ่ง การอนุรักษ์ ส่งเสริม และฟื้นฟูทรัพยากรป่าไม้และสัตว์ป่า เป็นลักษณะงานที่ไม่สามารถปฏิบัติงานโดยปัจเจกบุคคลหรือบุคคลๆ เดียวได้ ต้องมีการทำงานเป็นทีมจึงจะสามารถบรรลุภารกิจตามเป้าหมายได้ เพราะการทำงานเป็นทีมเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร (Woodcock and Francis, 1994; Robbins and Judge, 2011) และมีปัจจัยใดบ้างที่มีความสัมพันธ์และมีอิทธิพลต่อการทำงานเป็นทีม จากการทบทวนวรรณกรรมของผู้วิจัย พบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (อาภรณ์ ภู่วิทยาพันธุ์, 2551; นิศารักษ์ เวชยานนท์, 2551) กับบรรยากาศองค์กร (Stringer, 2002) เป็นปัจจัยสำคัญที่มีความสัมพันธ์และมีอิทธิพลต่อการทำงานเป็นทีม (นาวิ ถนอมรอด, 2545; ธนวัฒน์ ภมรพรอนันต์, 2551; เสาวคนธ์ ทัดเที่ยง, 2551; กรกนก บุญชูจรัส, 2552; วิภาวี ชมะโชติ, 2555; ศิริมล คัมภีร์พันธุ์, 2556; หทัยกานต์ หอระสิทธิ์, 2557) ผู้วิจัยจึงมีคำถามว่าปัจจัยทั้งสองมีความสัมพันธ์และมีอิทธิพลต่อการทำงานเป็นทีมของ

บุคลากรกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืชหรือไม่อย่างไร เพราะจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการบรรลุเป้าหมายตามภารกิจของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ บรรยากาศองค์การ และการทำงานเป็นทีมของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช
2. เพื่อศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยส่วนบุคคลกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ บรรยากาศองค์การ และการทำงานเป็นทีมของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานเป็นทีม กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และบรรยากาศองค์การ
4. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการทำงานเป็นทีมของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช

สมมติฐานการวิจัย

1. บุคลากรที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ บรรยากาศองค์การและการทำงานเป็นทีมแตกต่างกัน
 - 1.1 บุคลากรที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกันมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน
 - 1.1.1 เพศแตกต่างกันมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน
 - 1.1.2 อายุแตกต่างกันมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน
 - 1.1.3 ประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมามีทั้งหมดแตกต่างกันมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน
 - 1.1.4 ประสบการณ์การทำงานในกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืชแตกต่างกันมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน
 - 1.1.5 ระดับการศึกษาแตกต่างกันมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน
 - 1.1.6 ประเภทของบุคลากรแตกต่างกันมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน
 - 1.1.7 สังกัดหน่วยงานแตกต่างกันมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน
 - 1.2. บุคลากรที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกันมีการรับรู้บรรยากาศองค์การแตกต่างกัน
 - 1.2.1 เพศแตกต่างกันมีการรับรู้บรรยากาศองค์การแตกต่างกัน
 - 1.2.2 อายุแตกต่างกันมีการรับรู้บรรยากาศองค์การแตกต่างกัน

1.2.3 ประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมาทั้งหมดแตกต่างกันมีการรับรู้บรรยากาศองค์กรแตกต่างกัน

1.2.4 ประสบการณ์การทำงานในกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่าและพันธุ์พืชแตกต่างกันมีการรับรู้บรรยากาศองค์กรแตกต่างกัน

1.2.5 ระดับการศึกษาแตกต่างกันมีการรับรู้บรรยากาศองค์กรแตกต่างกัน

1.2.6 ประเภทของบุคลากรแตกต่างกันมีการรับรู้บรรยากาศองค์กรแตกต่างกัน

1.2.7 สังกัดหน่วยงานแตกต่างกันมีการรับรู้บรรยากาศองค์กรแตกต่างกัน

1.3. บุคลากรที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกันมีการทำงานเป็นทีมแตกต่างกัน

1.3.1 เพศแตกต่างกันมีการทำงานเป็นทีมแตกต่างกัน

1.3.2 อายุแตกต่างกันมีการทำงานเป็นทีมแตกต่างกัน

1.3.3 ประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมาทั้งหมดแตกต่างกันมีการทำงานเป็นทีมแตกต่างกัน

1.3.4 ประสบการณ์การทำงานในกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืชแตกต่างกันมีการทำงานเป็นทีมแตกต่างกัน

1.3.5 ระดับการศึกษาแตกต่างกันมีการทำงานเป็นทีมแตกต่างกัน

1.3.6 ประเภทของบุคลากรแตกต่างกันมีการทำงานเป็นทีมแตกต่างกัน

1.3.7 สังกัดหน่วยงานแตกต่างกันมีการทำงานเป็นทีมแตกต่างกัน

2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ บรรยากาศองค์กร และการทำงานเป็นทีมมีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างกัน

3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ บรรยากาศองค์กรมีอิทธิพลต่อการทำงานเป็นทีม

ขอบเขตการวิจัย

1. ประชากร ได้แก่ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในสังกัดส่วนกลางกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช รวมประชากรทั้งสิ้น จำนวน 2,434 คน

2. กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในสังกัดส่วนกลางกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ได้กลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้นจำนวน 344 คน

3. ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา ประกอบด้วย

3.1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่

3.1.1 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านทั่วไป การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการทำงานเป็นทีม

3.1.2 บรรยากาศองค์การ ประกอบด้วย ด้านโครงสร้าง ด้านมาตรฐาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านการเห็นคุณค่า ด้านการสนับสนุน ด้านความผูกพัน

3.2 ตัวแปรตาม คือ การทำงานเป็นทีม ประกอบด้วย ด้านบทบาทที่สมดุล ด้านวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายเป็นที่ยอมรับ ด้านการเปิดเผยและการเผชิญหน้า ด้านการสนับสนุนและการไว้วางใจ ด้านความร่วมมือและความขัดแย้ง ด้านกระบวนการทำงานที่ราบรื่น ด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม ด้านการทบทวนอย่างสม่ำเสมอ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม ด้านการติดต่อสื่อสารที่ดี

4. ระยะเวลา ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บและรวบรวมข้อมูลในเดือนพฤษภาคม-มิถุนายน 2557

กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพที่ 1 แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การพัฒนาบุคลากรของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ สมรรถนะของบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้เต็มศักยภาพ และมีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งที่สูงขึ้น รวมทั้งเกิดประสิทธิผลสูงสุดต่อองค์การ ได้แก่

1.1 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านทั่วไป หมายถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการฝึกอบรมและการพัฒนาในด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะ สมรรถนะที่จำเป็นกับตำแหน่งและภารกิจงานให้กับบุคลากรเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายทั้งในงานปัจจุบันและงานในอนาคต เช่น การฝึกอบรมหรือการปฐมนิเทศบุคลากรที่ได้รับการบรรจุแต่งตั้งเข้ามาใหม่ การจัดฝึกอบรมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ การส่งบุคลากรไปฝึกอบรมและพัฒนากับหน่วยงานภายนอก

1.2 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการทำงานเป็นทีม หมายถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการฝึกอบรมและการพัฒนาเกี่ยวกับความรู้ ทักษะ ความสามารถในการทำงานเป็นทีม เช่น การส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมและการสัมมนาการทำงานเป็นทีม

2. บรรยากาศองค์การ หมายถึง สภาพแวดล้อมภายในของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ที่รับรู้ได้โดยบุคลากรของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช และมีผลต่อพฤติกรรมการทำงาน องค์ประกอบของบรรยากาศองค์การ ได้แก่

2.1 ด้านโครงสร้าง (Structure) หมายถึง การสะท้อนความรู้สึกรู้สึกของพนักงานว่าได้รับการจัดการอย่างเป็นระบบ มีการกำหนดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของพวกเขาไว้อย่างชัดเจน ความเป็นโครงสร้างองค์การจะสูงเมื่อพนักงานรู้สึกว่าการอธิบายงานไว้เป็นอย่างดีและจะต่ำเมื่อพนักงานสับสนในภาระหน้าที่และใครมีอำนาจในการตัดสินใจ ความรู้สึกถึงโครงสร้างที่เหมาะสมจะมีผลกระทบอย่างสูงต่อแรงจูงใจและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

2.2 ด้านมาตรฐาน (Standard) หมายถึง การวัดความรู้สึกที่เกี่ยวกับความกดดันเพื่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน และระดับความภาคภูมิใจของพนักงานจากการปฏิบัติงานที่ดี มาตรฐานที่สูง หมายถึง พนักงานคอยมองหาแนวทางที่จะพัฒนาผลการปฏิบัติงานอยู่เสมอ มาตรฐานต่ำ สะท้อนถึงผลการปฏิบัติงานที่ต่ำกว่าความคาดหวัง

2.3 ด้านความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง การสะท้อนถึงความรู้สึกของพนักงานในการ “เป็นเจ้านายตนเอง” และไม่ต้องมีการตรวจสอบการตัดสินใจซ้ำจากผู้อื่น ความรู้สึกของการมีความรับผิดชอบสูง หมายถึง พนักงานมีความรู้สึกที่ได้รับการสนับสนุนให้แก้ปัญหาด้วยตนเอง ความรับผิดชอบต่ำแสดงให้เห็นว่าความเสี่ยงและการทดสอบของวิธีการใหม่มีแนวโน้มที่จะถูกทำให้หมดกำลังใจ

2.4 ด้านการได้รับการยอมรับ (Recognition) หมายถึง การชี้ให้เห็นถึงความรู้สึกของพนักงานที่ได้รับรางวัลจากการทำงานดี มุ่งเน้นให้เห็นถึงการให้รางวัล เทียบกับการติเตียนและการลงโทษ บรรยากาศการยอมรับที่สูง จะบ่งบอกถึงคุณลักษณะที่มีความสมดุลและเหมาะสมระหว่างการให้รางวัลและการติเตียน บรรยากาศการยอมรับต่ำ หมายถึง ผลของการทำงานดีแต่รางวัลไม่แน่นอน

2.5 ด้านการสนับสนุน (Support) หมายถึง การสะท้อนให้เห็นถึงความรู้สึกไว้วางใจ และให้การสนับสนุนซึ่งกันและกันภายในกลุ่มการทำงาน การสนับสนุนอยู่ในระดับสูงเมื่อพนักงานรู้สึกว่าเขาเป็นส่วนหนึ่งของทีมที่มีการปฏิบัติงานตามหน้าที่ได้ดี และพวกเขามีความรู้สึกว่าสามารถขอความช่วยเหลือได้ (โดยเฉพาะอย่างยิ่งจากเจ้านาย) เมื่อพวกเขามีความต้องการ การสนับสนุนในระดับต่ำ เมื่อพนักงานรู้สึกอ้างว้างและโดดเดี่ยว มิติของบรรยากาศองค์การนี้มีความสำคัญมากขึ้นในการทำธุรกิจในรูปแบบ E-Business ในปัจจุบัน ซึ่งทรัพยากรมีจำกัดอย่างมากและรางวัลมาจากการทำงานเป็นทีม

2.6 ด้านความผูกพัน (Commitment) หมายถึง การสะท้อนให้เห็นถึงความรู้สึกของพนักงานถึงภาคภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ และระดับความผูกพันของพนักงานต่อเป้าหมายขององค์การ ความรู้สึกผูกพันสูงจะเกี่ยวข้องกับระดับของความจงรักภักดีของบุคคลที่สูง ระดับความผูกพันต่ำ หมายถึงพนักงานรู้สึกเฉยชาต่อองค์การและเป้าหมายขององค์การ

3. การทำงานเป็นทีม หมายถึง การทำงานเป็นทีมของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช เพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีลักษณะการทำงานเป็นทีม ได้แก่ บทบาทที่สมดุล วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายเป็นที่ยอมรับ การเปิดเผยและการเผชิญหน้า การสนับสนุนและการไว้วางใจ ความร่วมมือและความขัดแย้ง กระบวนการทำงานที่ราบรื่น ภาวะผู้นำที่เหมาะสม การทบทวนอย่างสม่ำเสมอ ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม การติดต่อสื่อสารที่ดี

4. บุคลากรกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช หมายถึง บุคลากรชาย หญิง ทั้งข้าราชการ ลูกจ้างประจำ และพนักงานราชการ ที่ปฏิบัติงานในสังกัดส่วนกลางของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทราบระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ บรรยากาศองค์การ และการทำงานเป็นทีมของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช
2. ทราบถึงความแตกต่างของปัจจัยส่วนบุคคลกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ บรรยากาศองค์การ และการทำงานเป็นทีมของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช
3. ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ บรรยากาศองค์การและการทำงานเป็นทีม
4. ทราบถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการทำงานเป็นทีมของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช

5. เป็นแนวทางสำหรับการส่งเสริม สนับสนุน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ บรรยากาศ
องค์กรและการทำงานเป็นทีม รวมถึงการพัฒนาองค์กร โดยรวมของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า
และพันธุ์พืช



บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาค้นคว้า ทบทวนวรรณกรรม และรวบรวมสาระสำคัญต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ บรรยากาศองค์การ การทำงานเป็นทีม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยแบ่งเนื้อหาได้ดังต่อไปนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม

ความหมายของการทำงานเป็นทีม

ในปัจจุบันนักบริหารได้มุ่งเน้นและให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม การที่คนร่วมกันปฏิบัติงานย่อมมีโอกาสสำเร็จสูงกว่าอย่างมีประสิทธิภาพมากกว่าทำคนเดียวหรือทำกันหลายคนแต่ต่างคนต่างทำ เพราะการอยู่ร่วมกันจะเกิดการแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็น ความเห็นต่างจะนำมาสู่แนวทางที่จะแก้ไขปัญห อย่างไรก็ตามนักบริหารต่างรู้ดีว่าการจัดการทีมงานนั้นมิใช่เรื่องง่าย เพราะที่ใดมีคนมาอยู่ร่วมกันที่นั้นย่อมมีความคิดที่หลากหลายไม่ตรงกัน ดังนั้นจึงจำเป็นต้องทำความเข้าใจถึงพื้นฐานของเรื่องเหล่านี้ (เมตต์ เมตต์การณจิต, 2559: 1) ซึ่งนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของทีมและการทำงานเป็นทีมไว้ดังนี้

Woodcock and Francis (1994: 1) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ทีมเป็นกลุ่มบุคคลที่ต้องสัมพันธ์กันเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน บุคคลจำนวน 50 คน ไม่ใช่ทีม ถ้าพวกเขาไม่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันและไม่มีเป้าหมายร่วมกัน

Robbins and Judge (2011: 349) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การทำงานเป็นทีมเป็นการสร้างการทำงานร่วมกันในเชิงบวกผ่านการประสานงาน ความพยายามในการทำงานของแต่ละบุคคลทำให้งานมีประสิทธิภาพมากกว่าผลรวมของปัจจัยการผลิตของแต่ละบุคคล

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ และคณะ (2545: 10-11) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ทีม (Team) หรือ ทีมงาน (Teamwork) หมายถึง กลุ่มคนที่ต้องมาทำงานร่วมกัน โดยมีวัตถุประสงค์เดียวกัน และเป็น การรวมตัวที่จะต้องอาศัยความเข้าใจ ความผูกพัน และความร่วมมือซึ่งกันและกันของสมาชิกในกลุ่ม เพื่อที่สมาชิกแต่ละคนจะสามารถทำงานร่วมกัน จนประสบผลสำเร็จและบรรลุเป้าหมายสูงสุดของ ทีมงานได้ ในทางปฏิบัติทีมงานอาจมีขนาดใหญ่หรือขนาดเล็กก็ได้ แต่ส่วนมากแล้วจะต้องประกอบ ไปด้วยหัวหน้าทีม (Team Leader) และสมาชิกของทีม (Team Members) ที่อาจจะมาจากหน่วยงาน ต่างๆ กัน แต่ทุกคนจะต้องพยายามปฏิบัติงานสอดคล้อง และประสานงานกันอย่างเป็นเอกภาพ โดยมีเป้าหมายสูงสุดของทีมเป็นเครื่องกำหนด

สุนันทา เลานันท์ (2549: 62) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ทีม หมายถึง กลุ่มของบุคคลที่ ทำงานร่วมกัน มีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างสมาชิกในกลุ่ม ช่วยกันทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ และผู้ร่วมทีมต่างมีความพอใจในการทำงานนั้น

วรารักษ์ ตระกูลสถิตย์ (2550: 7) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่บุคคลมารวมกลุ่มเพื่อร่วมมือกัน ในการกระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้สำเร็จลุล่วงด้วยดี โดยการ ร่วมมือกัน ประสานงานกัน มุ่งดึงศักยภาพที่มีจากบุคคลแต่ละคนภายในกลุ่มออกมาช่วยในการดำเนิน กิจกรรมให้งานบรรลุเป้าหมายร่วมกัน โดยมีองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ ได้แก่ มีวัตถุประสงค์ ต้องชัดเจน มีการจัดลำดับความสำคัญในการทำงาน มีผลการทำงาน

อำนาจ ชีระวนิช (2550: 431) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ทีม (team) คือ กลุ่มๆ หนึ่งที่สมาชิก ใช้ทักษะต่างๆ ที่มีอยู่และทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่รับผิดชอบร่วมกัน ดังนั้นในทีม สมาชิก ทีมถือว่ามีควมรับผิดชอบต่อกันและกันเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ของผลงานร่วมกัน สำหรับทีมงาน (teamwork) คือ กระบวนการของบุคคลที่ทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุความสำเร็จในเป้าหมายที่มีอยู่ร่วมกัน การ ทำงานในรูปของทีมงานจะก่อให้เกิดการรวมพลังในเชิงบวก (positive synergy) ซึ่งเกิดจากการประสาน ความพยายามร่วมกันและผลลัพธ์นี้ช่วยยกระดับผลงานให้สูงขึ้นมากกว่าที่แต่ละบุคคลแยกกันทำงาน

สมคิด บางโม (2551: 245) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ทีม (team) หมายถึงกลุ่มของคนทำงาน ร่วมกัน มุ่งมั่นในความสำเร็จของงานร่วมกัน ในขณะรัฐมนตรีย้อมมีทีมเศรษฐกิจ ทีมความมั่นคง ทีม การเมือง ในบริษัทที่เป็น โรงงานอุตสาหกรรมย้อมมีทีมการตลาด ทีมการผลิต ทีมการเงิน และทีมการบริหาร ดังนั้นทีมงานจึงเป็นกลุ่มคนกลุ่มเล็กๆ ที่รวมตัวกันอย่างจริงจังเพื่อทำงานด้านใดด้านหนึ่ง โดยเฉพาะ ในองค์กรต่างๆ ที่มีขนาดใหญ่ งานจะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายได้จะต้องมีทีมงาน หรือมีการทำงานเป็นทีมมากกว่าที่ทุกคนจะทำงานไปตามลำพัง

ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2553: 8) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ทีมงาน หมายถึง กลุ่มบุคคลที่ ได้รับมอบหมายให้ทำงานร่วมกันเป็นทีม โดยสมาชิกของทีมงานจะต้องเห็นความสำคัญและให้

ความร่วมมือช่วยกันทำงานด้วยความมุ่งมั่นตั้งใจ เพื่อให้งานบรรลุ สำเร็จตามเป้าหมายของทีมงาน และองค์การ

รัตติกโรจน์ จงวิศาล (2554: 145) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ทีมงาน หมายถึง กลุ่มบุคคล ซึ่งมารวมตัวกันเพื่อทำกิจกรรม ทำงานหรือปฏิบัติการกิจอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายร่วมกัน มีการแบ่งหน้าที่กัน มีความรับผิดชอบร่วมกัน มีการประสานงาน และมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน เพื่อให้กิจกรรม งานหรือภารกิจสำเร็จตามเป้าหมาย

เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ (2556: 4) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ทีมเป็นกลุ่มประเภทหนึ่ง โดยทั่วไปเกี่ยวข้องกับกีฬาหรือการทำงานมีการกำหนดหน้าที่ให้ปฏิบัติและมีบทบาทของสมาชิกที่เกี่ยวกับหน้าที่ปกติทีมเป็นส่วนหนึ่งขององค์การที่ใหญ่กว่า สมาชิกทีมมีความรู้ ทักษะและความสามารถเฉพาะด้านที่เกี่ยวกับการทำงาน นอกจากนี้ทีมเกี่ยวข้องกันงานแล้ว ทีมยังมีความหมายทางบวกต่อการทำงานด้วย เพราะสมาชิกในทีมมีเป้าหมายร่วมกัน ทุกคนในทีมจึงต้องรับผิดชอบร่วมกัน และเชื่อมั่นว่าจำนวนคนในทีมต้องมีไม่มากเกินไป เพื่อให้แต่ละคนสามารถติดต่อกันได้โดยตรง ส่วนสาเหตุที่กล่าวว่าทีมเป็นกลุ่มประเภทพิเศษ ก็เพราะทีมต้องการฝึกคำสั่งและร่วมมือกันมากกว่ากลุ่มโดยทั่วไป

วิกานดา เกษตรเอี่ยม (2558: 60) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ทีมงานเป็นการรวมตัวของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป เข้ามาทำงานเพื่อให้งานสำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้โดยร่วมกันคิดร่วมตัดสินใจ ร่วมปฏิบัติและพึ่งพาอาศัยกันและให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางหรือแนวทางเดียวกัน

จากความหมายของการทำงานเป็นทีมดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีมหมายถึง การรวมตัวกันของบุคคลเป็นกลุ่มเพื่อทำงานร่วมกัน ช่วยกันทำงานให้บรรลุเป้าหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม

การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญมากต่อความสำเร็จของลักษณะงาน การทำงานจะบรรลุ ล่วงไปได้ดีนั้นที่สำคัญที่สุดคือทุกๆ คนจะต้องรักสามัคคีร่วมมือร่วมใจกันอย่างเต็มที่แล้วงานก็จะ เป็นไปตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ (วิกานดา เกษตรเอี่ยม, 2558: 60) ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้ กล่าวถึงความสำคัญของการทำงานเป็นทีมไว้ดังนี้

Zennie (1991) กล่าวว่า การสร้างทีมงานจะช่วยเหลือบุคคลตลอดจนทีมงานใน 3 กรณี คือ 1. การสร้างทีมงานเป็นการทำงานร่วมกันจะเน้นการสนับสนุนการพัฒนาทักษะตนเองในระดับ บุคคล 2. ในกระบวนการแก้ปัญหา การสร้างทีมงานมีวัตถุประสงค์เพื่อเสริมสร้างทักษะของการ แก้ปัญหาความไว้วางใจ การสื่อสารและให้ความเคารพนับถือในหมู่สมาชิกในทีม 3. การสร้าง ทีมงานเป็นเครื่องมือสำหรับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมที่มีการกำหนดเป้าหมายในระดับองค์การ

กลุ่มเป็นหน่วยที่สำคัญขององค์กร การสร้างทักษะตนเองของแต่ละบุคคลก่อนที่จะมีการพัฒนาความสามารถของกลุ่มเป็นการเสริมความแข็งแกร่งให้กลุ่ม

Woodcock and Francis (1994) กล่าวว่า ทีมงานที่มีประสิทธิผลก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรดังต่อไปนี้

1. บุคคลที่อยู่ภายในกลุ่มมีความสำคัญและเมื่อบุคคลรับรู้ถึงความสามารถเฉพาะตัว การได้รับการยอมรับและการทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร
2. หัวหน้าทีมมอบอำนาจและสนับสนุนสมาชิกในการพัฒนาความก้าวหน้าและยอมรับเมื่อรูปแบบการใช้อำนาจลดลง
3. ทีมต้องการประสิทธิภาพการทำงานจากสมาชิกและส่งเสริมให้พวกเขาทำได้ดีที่สุด
4. ความหลากหลายของความรู้ที่แตกต่างกันของทีมงานสามารถแก้ไขปัญหาที่มีความหลากหลายได้
5. บุคลิกลักษณะเฉพาะบุคคลที่แตกต่างกันของสมาชิกทำให้กระบวนการตัดสินใจมีคุณภาพเพิ่มขึ้น
6. การพัฒนาทีมมีแนวโน้มที่จะลดความสำคัญของลำดับชั้นของการทำงาน การปฏิบัติงานมีการดำเนินการในระดับกลุ่มงาน ช่วยลดค่าใช้จ่ายในการจัดการและขจัดอุปสรรคการสื่อสารที่อาจเกิดขึ้น
7. การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศอำนวยความสะดวกการตัดสินใจในการกระจายอำนาจหน้าที่ในระดับกลุ่มงาน จะช่วยทีมผู้บริหารระดับสูงในการดำเนินงานทั้งในระดับบริหารจัดการและระดับปฏิบัติการ
8. ทีมส่งเสริมให้มีการบูรณาการร่วมกันของบุคคลในส่วนที่เกี่ยวข้องกับค่านิยมหลักหรือแผนงานทั่วไป (ตัวอย่างเช่น การจัดการคุณภาพ)
9. ทีมส่งเสริมกลไกทางสังคมเพื่อสนับสนุนวิสัยทัศน์ขององค์กร

Robbins and Judge (2011: 350) กล่าวว่า หลายองค์กรมีการปรับโครงสร้างกระบวนการทำงานแบบทีม การบริหารจัดการที่มีการทำงานร่วมกันในเชิงบวกจะช่วยให้องค์กรเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน การใช้การทำงานเป็นทีมอย่างแพร่หลายจะสร้างศักยภาพสำหรับองค์กรในการสร้างผลผลิตมากขึ้น โดยไม่มีการเพิ่มปัจจัยการผลิต

สุรนันทน์ เลาหันทน์ (2549: 64-66) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญต่อการทำงานในองค์กรเป็นอย่างมาก ไม่เพียงแต่ทีมงานจะช่วยทำให้วัตถุประสงค์ของหน่วยงานบรรลุเป้าหมายเท่านั้น ทีมงานยังจะเป็นองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศการทำงานของหน่วยงานนั้นอีกด้วย หน่วยงานมีความจำเป็นที่จะต้องสร้างทีมงานขึ้นเนื่องจากงานบางอย่างไม่สามารถทำสำเร็จ

เพียงคนเดียว งานมีลักษณะเร่งด่วนที่ต้องการระดมบุคลากร เพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จทันเวลาที่กำหนด งานที่ต้องอาศัยความรู้ ความสามารถ และความเชี่ยวชาญจากหลายฝ่าย งานที่ต้องการความรับผิดชอบ และความร่วมมือจากหลายหน่วยงาน งานที่ต้องการความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และหน่วยงานต้องการสร้างบรรยากาศของความสามัคคีให้เกิดขึ้น

การทำงานเป็นทีมนอกจากจะมีผลดีต่อองค์การโดยรวมแล้ว ยังมีผลดีต่อสมาชิกแต่ละบุคคลในทีมงานด้วย เช่น บุคคลในทีมจะได้รับกำลังใจและกำลังใจจากสมาชิกของทีมและได้ความคิดในหลายแง่มุมมาผสมผสานกัน ศักยภาพของแต่ละคนถูกนำมาใช้ได้มากขึ้น ทั้งนี้ความสามารถ ความถนัด และความเชี่ยวชาญ ที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคลในทีมทำให้เกิดการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ส่งผลให้แต่ละคนมีโอกาสรสร้างหรือพัฒนาความสามารถด้านอื่นๆ ให้ดีขึ้น ทีมงานช่วยให้สมาชิกแต่ละคนได้รับการตอบสนองความต้องการทางสังคมที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในชีวิตการทำงานในที่สุด

ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2553: 80) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญต่อองค์การ ช่วยทำให้วัตถุประสงค์ขององค์การได้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ส่งผลต่อความเจริญก้าวหน้า หรือความอยู่รอดขององค์การด้วย องค์การยุคใหม่จึงมีความจำเป็นต้องสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลให้เกิดขึ้น ในองค์การ ทั้งนี้เพราะในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายนั้น ทีมงานจะต้องประสบกับปัญหาและอุปสรรคมากมาย ทำให้ทีมงานต้องมีความสามารถในการทำงานและต้องให้อำนาจสมาชิกของทีมงานได้ทำงานร่วมกันอย่างเต็มที่ เพื่อให้สมาชิกของทีมงานได้ใช้ความสามารถในการเลือกหนทางไปสู่เป้าหมาย และดำเนินการตามหนทางที่ได้เลือกไว้

เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ (2556: 5) กล่าวว่า ถ้าดูจากวิธีการทำงานขององค์การจะเห็นความสำคัญของทีมชัดเจนขึ้น เนื่องจากวิธีการทำงานแบบดั้งเดิมเป็นไปตามหลักการจัดการอย่างเป็นวิทยาศาสตร์ (scientific management) กล่าวคือ ผู้บริหารหรือผู้เชี่ยวชาญวิเคราะห์งานและแบ่งงานเป็นส่วนย่อยๆ ให้แต่ละคนทำงาน แต่ละส่วนขึ้นต่อกันและรวมกันเป็นส่วนรวมทั้งหมด ผู้บริหารมีหน้าที่ออกแบบและควบคุมจนกว่าได้ง่ายๆ ว่าผู้บริหารคิดและควบคุม ส่วนพนักงานคอยทำตามผู้บริหาร แต่วิธีการทำงานแบบดั้งเดิมจะใช้ได้ดีก็ต่อเมื่องานอยู่ในสภาพเดิมตลอด เพราะถ้าระบบเปลี่ยนไป ก็ต้องเสียเวลาออกแบบงานใหม่ อีกทั้งต้องเป็นงานที่ไม่ซับซ้อนหรือไม่เปลี่ยนง่ายๆ เพราะพนักงานระบบดั้งเดิมทำงานประจำของตน โดยไม่รู้ว่าอะไรเกิดขึ้นกับงานส่วนอื่นบ้าง นอกเหนือจากนั้นวิธีการทำงานแบบดั้งเดิมเน้นที่ผลผลิต ไม่สนใจคุณภาพและการบริการลูกค้า เพราะการสนใจคุณภาพและบริการต้องอาศัยความผูกพันกับการทำงานมากกว่าปกติ ฉะนั้นเมื่อสภาพแวดล้อมของการทำงานเปลี่ยนแปลง เช่น ต้องเปลี่ยนวิธีการผลิต งานมีความซับซ้อน ต้องให้ความสำคัญกับการบริการและคุณภาพ หรือเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว วิธีการ

ทำงานแบบดั้งเดิมย่อมไม่เหมาะสม จึงจำเป็นต้องหาวิธีการทำงานแบบใหม่ ซึ่งได้แก่ การทำงานเป็นทีม เหตุผลที่ต้องเปลี่ยนมาทำงานเป็นทีม ก็เพราะทีมเป็นอิสระมากกว่าและสามารถพัฒนาทักษะใหม่ๆ ตลอดจนกระตุ้นให้เกิดความผูกพันกับคนที่ต้องการสิ่งอื่นๆ จากงานนอกเหนือจากเงิน องค์กรสมัยใหม่จึงหันมาใช้ทีมงานและพยายามสร้างทีมงาน ซึ่งจำแนกสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กรได้ 3 ด้าน คือ ด้านพนักงาน ด้านงาน และด้านองค์กร

จากความสำคัญของการทำงานเป็นทีมดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญต่อความสำเร็จและเพิ่มประสิทธิภาพของงาน พร้อมทั้งสร้างศักยภาพสำหรับองค์กรในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร

องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม

วารินทร์ ตตะกุลสถิตย์ (2550: 9-11) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมไว้ 6 องค์ประกอบ ดังนี้

1. มีเป้าหมายร่วมกัน การทำงานเป็นทีมจะเกิดผลดี สมาชิกทุกคนในทีมงานจะต้องมีการรับรู้และทราบถึงแนวความคิดเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ เป้าหมายของทีมในเรื่องเดียวกัน ร่วมมือกันดำเนินกิจกรรมต่างๆ ของทีมให้ประสบความสำเร็จตรงตามเป้าหมายและบรรลุตามวัตถุประสงค์ของทีม

2. การยอมรับนับถือกัน การรวมกลุ่มกันทำงานเป็นทีม ภายใต้อำนาจความสามารถที่แตกต่างกันของสมาชิกทีม จะส่งผลให้งานของทีมหรืองานของกลุ่มนั้นมีคุณภาพดี สมาชิกทุกคนในทีมจะต้องยอมรับนับถือกันในเรื่องต่างๆ ดังนี้

2.1 คนแต่ละคนมีความรู้ ความสามารถไม่เหมือนกัน

2.2 ยอมรับในความแตกต่างของมนุษย์ ได้แก่ ความแตกต่างทางความคิด อารมณ์ ความรู้สึก ความเข้าใจ ฯลฯ

2.3 ยอมรับในศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ ที่ต้องการการยกย่อง การยอมรับ การให้เกียรติซึ่งกันและกัน

3. ความร่วมมือ พร้อมใจในการทำงาน ทุกคนในทีมล้วนมีความสำคัญ งานของทีมไม่อาจทำได้สำเร็จได้จากความสามารถของบุคคลเพียงคนเดียวเท่านั้น ต้องอาศัยความร่วมมือของสมาชิกทุกคนในการระดมความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ในการวางแผน การวิเคราะห์วางแผนการทำงาน ตลอดจนการร่วมมือกันปฏิบัติงานตามแผนงานที่ทีมงานได้ช่วยกันวางแผนไว้ ให้บรรลุจุดประสงค์ที่ตั้งไว้

4. การแบ่งงานกันทำตามความรู้ความสามารถ การจัดแบ่งการทำงานถือเป็นหัวใจสำคัญของการทำงานเป็นทีม หลักการแบ่งงานกันทำควรยึดหลักการแบ่งงานตามความรู้ ความสามารถ และความพึงพอใจ กล่าวคือการจะมอบหมายให้ใคร ทำงานอะไร มากน้อยเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับ

ความรู้ความสามารถที่บุคคลนั้นๆ มีอยู่ในตัวหัวหน้ากลุ่มหรือผู้นำของทีมควรเป็นผู้ที่รู้จักและคุ้นเคยกับสมาชิกภายในทีมเป็นอย่างดี เพื่อที่จะสามารถมอบหมายงาน และหน้าที่ความรับผิดชอบให้ตรงตามความรู้ ความสามารถของบุคคลผู้นั้น

สมาชิกภายในทีมมีส่วนสำคัญเช่นกัน ทุกคนภายในทีมควรมีส่วนในการเปิดเผยตัวเองให้ผู้อื่นได้รู้จัก และทราบว่าตัวเรานั้นมีความรู้ ความสามารถ ความถนัดและความพอใจในการทำงานแบบใด เพื่อจะได้เป็นการง่ายในการมอบหมายงาน เพื่อช่วยกระจายงานและความรับผิดชอบไปสู่สมาชิกทุกคนอย่างทั่วถึง

5. ความรับผิดชอบ ถือเป็นหัวใจสำคัญอีกประการหนึ่งของการทำงานร่วมกัน เพราะความรับผิดชอบของแต่ละคนหมายถึงความสำเร็จของกลุ่ม ทีมงาน สมาชิกในทีมจะต้องรู้จักบทบาทหน้าที่ของตนเองต่อกลุ่มสมาชิกโดยรวมและยังมีความรับผิดชอบต่อตนเอง จึงจะช่วยให้การทำงานเป็นทีมประสบความสำเร็จและสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์

6. ความเข้าใจซึ่งกันและกัน ความผูกพันต่อกัน จะช่วยเสริมให้สมาชิกในทีมมีความผูกพันกัน เข้าใจกัน เรียนรู้ความแตกต่างกันและกัน จะช่วยให้การทำงานร่วมกันมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2553: 28-30) ได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมให้องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมและทีมงานมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมและทีมงานนั้น ควรจะมีองค์ประกอบเพิ่มเติม ดังนี้

1. วิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared-vision) เพื่อให้ทีมงานทุกคนมองเห็นความสำเร็จเดียวกัน
2. ความผูกพันต่อองค์การของทีมงาน (Team Commitment) เพื่อให้ทีมงานงานรู้สึกผูกพันต่อทีมงานและองค์การ ทุกคนจะได้ร่วมมือร่วมใจ ลงมือปฏิบัติงานอย่างจริงจัง ด้วยความทุ่มเทเพราะมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการทำงานร่วมกันเพื่อความสำเร็จของงานและทีมงาน

3. การเสริมสร้างพลังอำนาจให้แก่พนักงาน (Empowerment) เพื่อสร้างความเข้มแข็งให้ทีมงาน โดยส่งเสริมให้ทุกคนเห็นคุณค่าของตัวเองอย่างแท้จริง จะได้ช่วยกันสร้างความสำเร็จให้แก่องค์กร

4. จิตวิญญาณของการทำงานเป็นทีม (Team spirit) เพื่อเสริมสร้างจิตสำนึกให้ทุกคนช่วยกันทำงานและรับผิดชอบต่อผลงานร่วมกัน หากมีความผิดพลาด ล้มเหลวเกิดขึ้น ทีมงานทุกคนก็พร้อมจะรับผิดชอบร่วมกัน เพราะเป็นผลงานสมาชิกของทีมงานทุกคน

5. ประโยชน์ส่วนรวมมาก่อนประโยชน์ส่วนตน เพื่อปลูกจิตสำนึกของความรับผิดชอบต่อส่วนรวม รู้จักการเสียสละเพื่อให้ทีมงานประสบความสำเร็จ ไม่เห็นแก่ตัว

6. มุ่งมั่นตั้งใจทำงานอย่างจริงจัง ทำงานด้วยความเสียสละ อดทน อดกลั้น เพื่อสร้างความสำเร็จให้แก่ทีมงาน องค์กร และตนเอง

7. ยอมรับความแตกต่าง และยอมรับความสามารถของผู้อื่น สามารถเป็นได้ทั้งผู้นำและผู้ตามในทีมงาน เพื่อระดมความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ความถนัด ความเชี่ยวชาญจากสมาชิกของทุกคนมาใช้ประโยชน์ และยังแสดงให้เห็นถึงการให้ความสำคัญแก่ทีมงานทุกคน เนื่องจากสมาชิกของทีมงานแต่ละคนจะมีความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ความถนัด ความเชี่ยวชาญที่แตกต่างหลากหลายกัน ทำให้จำเป็นต้องมีการแลกเปลี่ยนบทบาทหน้าที่ในการทำงานตามความเหมาะสม เพื่อทีมงานจะได้สร้างผลสำเร็จของงานที่ดี และมีประสิทธิภาพที่สุด โดยจะต้องมีการแสวงหาจุดร่วมและ สงวนจุดต่างๆ ภายใต้แนวคิดแตกต่างแต่ไม่แตกแยก

8. ยินดีช่วยเหลือสมาชิกในทีมงาน โดยไม่หวังผลตอบแทน เพื่อสร้างผลสำเร็จให้แก่ทีมงาน โดยสร้างจิตสำนึกให้สมาชิกของทีมงานมีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อกัน ทำให้บรรยากาศของการทำงานเป็นทีมมีความเป็นกัลยาณมิตร รู้รักสามัคคี ทำงานด้วยกันอย่างกลมเกลียว ไม่คิดเล็กคิดน้อย

9. ให้เกียรติและรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในทีมงานทุกคน เพื่อสร้างวัฒนธรรมของทีมงานให้เห็นคุณค่าและความมีศักดิ์ศรีของสมาชิกของทีมงานทุกคน ทำให้ทีมงานเกิดความภูมิใจ และมีความสุขที่ได้ทำงานร่วมกันภายใต้บรรยากาศของความเท่าเทียม

จากการศึกษาองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่าองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมที่ประกอบไปด้วยปัจจัยต่างๆ ที่ทำให้ทีมมีความสมบูรณ์ สามารถขับเคลื่อนและปฏิบัติการกิจได้ เช่น การมีเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน การยอมรับนับถือให้เกียรติกัน ความร่วมมือ ความรับผิดชอบร่วมกัน การแบ่งงานกันทำ ความผูกพัน และการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เป็นต้น

ประเภทของการทำงานเป็นทีม

ขณะที่หลายองค์การมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างการดำเนินงานเพื่อเพิ่มศักยภาพ ประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพด้านการแข่งขัน จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องสร้างทีมงานขึ้นมาเพื่อที่จะดึงเอาศักยภาพ ความสามารถของบุคลากรออกมาให้มากที่สุด เพราะฝ่ายบริหารพบว่าหลักการทำงานเป็นทีมเป็นวิธีที่ยืดหยุ่นและสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้ดีกว่ารูปแบบการทำงานที่มีการรวมกลุ่มในแบบดั้งเดิม (วิภาส ทองสุทธิ, 2552: 289) ซึ่งมีนักวิชาการได้แบ่งประเภทของการทำงานเป็นทีมไว้ดังนี้

Robbins and Judge (2011: 350-352) ได้แบ่งประเภทของทีมออกเป็น 4 ประเภท คือ ทีมงานเพื่อแก้ปัญหา (Problem-Solving Teams) ทีมงานบริหารด้วยตัวเอง (Self-Managed Work Teams) ทีมงานข้ามสายงาน (Cross-Functional Teams) และทีมงานเสมือนจริง (Virtual Teams) กล่าวโดยสรุปได้ดังนี้

1. ทีมงานเพื่อแก้ปัญหา (Problem-Solving Teams) ในอดีตที่ผ่านมาทีมมักจะประกอบด้วยพนักงานที่ทำงานรายชั่วโมงจากแผนกเดียวกันจำนวน 5 ถึง 12 คน ที่มาประชุมกันไม่กี่ชั่วโมงในแต่ละสัปดาห์เพื่อหารือเกี่ยวกับวิธีการปรับปรุงคุณภาพ ประสิทธิภาพและสภาพแวดล้อมในการทำงาน ในทีมงานเพื่อแก้ปัญหา สมาชิกจะแสดงความคิดเห็นร่วมกันหรือให้คำแนะนำวิธีการในการปรับปรุงกระบวนการทำงานและวิธีการทำงานให้ดีขึ้น แต่พวกเขาไม่ค่อยมีอำนาจที่จะดำเนินการใดๆ ตามข้อเสนอแนะของพวกเขา Merrill Lynch สร้างทีมงานในการแก้ปัญหา ที่จะคิดวิธีเพื่อลดจำนวนวันที่จะเปิดบัญชีใหม่ในการบริหารเงินสด ด้วยการแนะนำให้ลดขั้นตอนที่ 46-36 ทีมทำให้ลดจำนวนขั้นตอนลงเหลือ 15-8

2. ทีมงานบริหารด้วยตนเอง (Self-Managed Work Teams) ทีมงานบริหารด้วยตนเองคือกลุ่มของพนักงาน (จำนวน 10-15 คน) ที่ปฏิบัติงานและรับผิดชอบงานที่ผู้บังคับบัญชาของพวกเขาเคยทำมาก่อน โดยทั่วไปแล้วงานเหล่านี้ได้แก่การวางแผนและการกำหนดตารางเวลาการทำงาน การมอบหมายงานให้กับสมาชิก การตัดสินใจในการดำเนินงาน การดำเนินการเกี่ยวกับการแก้ปัญหาและการทำงานร่วมกับผู้จัดจำหน่ายสินค้าและลูกค้า ทีมงานบริหารด้วยตนเองจะเลือกสมาชิกของตัวเองและประเมินผลการทำงานของแต่ละคน ตำแหน่งหัวหน้างานจะถูกให้ความสำคัญลดลงและอาจถูกยกเลิกได้

แต่งงานวิจัยเกี่ยวกับประสิทธิภาพของทีมงานบริหารด้วยตนเองยังไม่เป็นเชิงบวกในทิศทางเดียวกัน ทีมบริหารด้วยตนเองไม่สามารถจัดการความขัดแย้งกันได้ เมื่อมีข้อโต้แย้งเกิดขึ้นสมาชิกหยุดความร่วมมือและใช้อำนาจในการแข่งขันตามมา ซึ่งนำไปสู่การลดประสิทธิภาพของกลุ่ม แม้จะมีรายงานว่าบุคคลที่เกี่ยวกับทีมเหล่านี้จะมีความพึงพอใจในการทำงานกว่าบุคคลอื่นๆ พวกเขายังมีอัตราการขาดงานและอัตราการลาออกสูงขึ้น

3. ทีมงานข้ามสายงาน (Cross-Functional Teams) บริษัทไอบีเอ็มสร้างทีมงานประกอบด้วยพนักงานที่มาจากฝ่ายการผลิต ฝ่ายวางแผน ฝ่ายควบคุมคุณภาพ ฝ่ายเครื่องมือ ฝ่ายออกแบบทางวิศวกรรมและฝ่ายระบบข้อมูลโดยอัตโนมัติ โดยทำงานเกี่ยวกับโปรแกรม C-17 ของบริษัท ข้อเสนอแนะของทีมส่งผลให้เวลาในการทำงานและค่าใช้จ่ายลดลงอย่างมาก และมีคุณภาพที่ดีขึ้น ตัวอย่างนี้แสดงให้เห็นถึงการใช้งานของทีมงานข้ามสายงานที่ประกอบด้วยพนักงานในระดับชั้นเดียวกัน แต่ทำงานในพื้นที่แตกต่างกันที่มาร่วมกันทำงานให้สำเร็จ

หลายองค์การได้ใช้โครงสร้างแบบแนวราบมานานหลายทศวรรษ ในปี 1960 ไอบีเอ็มได้สร้างทีมงานเฉพาะกิจที่มีขนาดใหญ่ ที่ประกอบด้วยพนักงานจากทั่วหน่วยงานเพื่อพัฒนาระบบ 360 ที่ประสบความสำเร็จอย่างสูง วันนี้ทีมงานข้ามสายงานจึงใช้กันอย่างแพร่หลาย มันเป็นเรื่องยากที่จะจินตนาการถึงภารกิจที่สำคัญขององค์กรโดยไม่ใช้ทีมงานข้ามสายงาน ผู้ผลิตรถยนต์ที่สำคัญทั้งหมด

โตโยต้า (Toyota) ฮอนด้า (Honda) นิสสัน (Nissan) บีเอ็มดับเบิลยู (BMW) จีเอ็ม (GM) ฟอर्ड (Ford) ไครสเลอร์ (Chrysler-currently) ใช้แบบฟอร์มของทีมงานข้ามสายงานเพื่อประสานงาน โครงการที่ซับซ้อน ฮาเลย์-เดวิดสัน (Harley-Davidson) อาศัยทีมงานข้ามสายงานเฉพาะกิจในการจัดการรถจักรยานยนต์ของตน ทีมรวมถึงพนักงานจากการออกแบบ การผลิตและการจัดซื้อ เช่นเดียวกับตัวแทนจากซัพพลายเออร์ที่สำคัญ

ทีมงานข้ามสายงานเป็นวิธีการที่มีประสิทธิผลสำหรับพนักงานจากหน่วยงานต่างๆ ที่มีความหลากหลายภายในองค์กรหรือแม้แต่วางองค์กรในการแลกเปลี่ยนข้อมูล การพัฒนาความคิดใหม่ การแก้ปัญหาและประสานงาน โครงการที่มีความซับซ้อน ขั้นตอนแรกของการเริ่มต้นทีมงานข้ามหน้าที่จะต้องการเวลามากเพื่อให้สมาชิกเรียนรู้ที่จะทำงานร่วมกันในงานที่แตกต่างและซับซ้อน ต้องใช้เวลาในการสร้างความไว้วางใจและการทำงานเป็นทีม โดยเฉพาะบุคคลที่มีภูมิหลังที่แตกต่างกัน ประสบการณ์และมุมมองที่แตกต่างกัน

4. ทีมงานเสมือนจริง (Virtual Teams) ทีมงานที่ได้อธิบายไว้ก่อนหน้านี้ จะทำงานในลักษณะการเผชิญหน้ากัน ทีมงานเสมือนจริงจะใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ในการเชื่อมโยงให้สมาชิกติดต่อปฏิบัติงานเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายร่วมกัน พวกเขาจะทำงานร่วมกันแบบออนไลน์ โดยใช้การเชื่อมโยงเครือข่ายบริเวณกว้าง การประชุมผ่านวิดีโอหรืออีเมล (e-mail) ไม่ว่าพวกเขาจะอยู่ในห้องหรืออยู่นอกทวีป

แม้จะมีการแพร่หลายของทีมงานเสมือนจริง ทีมงานเสมือนจริงต้องเผชิญกับความท้าทายพิเศษ พวกเขามีสายสัมพันธ์ทางสังคมและปฏิสัมพันธ์โดยตรงระหว่างสมาชิกน้อยลง พวกเขาไม่สามารถที่จะเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับ โดยอธิบายแบบเผชิญหน้าแบบปกติได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อสมาชิกไม่ได้พบปะกันเป็นการส่วนตัว ทีมงานเสมือนจริงมีแนวโน้มที่จะมุ่งเน้นงาน การแลกเปลี่ยนข้อมูลทางสังคมและอารมณ์น้อยกว่าทีมแบบเผชิญหน้า ไม่แปลกใจที่สมาชิกของพวกเขารายงานความพึงพอใจน้อยลงด้วยกระบวนการปฏิสัมพันธ์น้อยกว่าทีมแบบเผชิญหน้า สำหรับทีมงานเสมือนจริงจะมีประสิทธิผล ควรบริหารจัดการให้แน่ใจว่า 1. ความไว้วางใจที่เกิดขึ้นในหมู่สมาชิก (เป็นสาเหตุหนึ่งในสมาชิกทีม E-mail สามารถทำลายความไว้วางใจที่มอย่างรุนแรง) 2. ความคืบหน้าของทีมจะถูกตรวจสอบอย่างใกล้ชิด (เพื่อไม่ให้ทีมงานสูญเสียเป้าหมายของตนและไม่มีสมาชิกในทีมหายไป) 3. ความพยายามและผลิตผลของทีมที่มีการเผยแพร่ทั่วทั้งองค์กร (เพื่อไม่ให้ทีมงานถูกมองไม่เห็น)

นอกจากนี้ นักวิชาการชาวไทยได้แบ่งประเภทของทีม ดังนี้

ณัฐพันธุ์ เจริญนันทน์ และคณะ (2545: 26-27) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมมีความยืดหยุ่นมากกว่าการทำงานแบบต่างคนต่างทำงานตามหน้าที่ ความรับผิดชอบและความชำนาญของตน

ขณะเดียวกัน ทีมงานก็สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของเหตุการณ์หรือปัญหาต่างๆ ได้ ดีกว่าจัดโครงสร้างองค์การแบบแผนงาน หรือรูปแบบเดิมๆ ที่แบ่งงานเป็นขั้นตอนตามความชำนาญ ประการสำคัญ การทำงานเป็นทีมยังเป็นวิธีการที่ดี ในการส่งเสริมบรรยากาศในการทำงาน ที่เป็นประชาธิปไตยในองค์การ และทีมงานจะช่วยกระตุ้นพนักงานให้ทำงานของตนและกลุ่มอย่างเต็มความสามารถ โดยสมาชิกในทีมงานจะต้องเข้าใจภารกิจ วัตถุประสงค์และปฏิบัติตามกฎขั้นพื้นฐานของกลุ่ม ตลอดจนแบ่งความรับผิดชอบ และอำนาจหน้าที่อย่างยุติธรรม เพื่อช่วยให้การทำงานสอดคล้องกันเป็นไปในทิศทางเดียวกัน สามารถแบ่งทีมงานออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. ทีมแก้ปัญหา ซึ่งจะถูกจัดตั้งขึ้นเพื่อแก้ไขปัญหาเฉพาะในองค์การเพื่อระดมความคิด และเสนอแนะแนวทางในการแก้ไขปัญหาขององค์การ ให้กับฝ่ายบริหาร
2. ทีมงานบริหารตนเอง จะมีอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ และอิสระในการตัดสินใจ ปฏิบัติงานในขอบเขตที่ได้รับมอบหมาย
3. ทีมงานข้ามสายงาน ที่เกิดขึ้นจากการรวมตัวของสมาชิกที่มาจากหน่วยงานต่างๆ เพื่อร่วมกันแก้ไขปัญหาขององค์การ ซึ่งมักจะอยู่ในรูปของโครงการ ให้ประสบความสำเร็จตามที่ต้องการ

วิเชียร วิทษุตม์ (2551: 205-207) กล่าวว่า ทีมงานที่ตั้งขึ้นมาขึ้นขึ้นอยู่กับความคงทน และวัตถุประสงค์ ซึ่งในที่นี้สามารถแบ่งออกเป็นประเภทของทีมงาน ได้แก่

1. ทีมงานแก้ปัญหา ถูกตั้งขึ้นโดยพื้นฐานชั่วคราว เพื่อแก้ไขปัญหาเฉพาะที่องค์การกำลังเผชิญอยู่ ความคงทนของทีมงานแก้ปัญหานี้โดยปกติแล้วจะคงอยู่ในระยะเวลาสั้นๆ ส่วนใหญ่แล้วทีมงานแก้ปัญหาก็จะประกอบด้วยบุคคลจากหน่วยงานเดียวกันหรือสาขาเดียวกันขององค์การที่จะร่วมมือกันแก้ไขปัญหาเฉพาะที่เกิดขึ้นมาในองค์การ ถ้าปัญหานั้นได้ถูกแก้ไขแล้วทีมงานจะสลายตัวไป
2. ทีมงานตามหน้าที่ เป็นส่วนหนึ่งของรูปแบบเดิมในการแบ่งลำดับชั้นของการบังคับบัญชาตามแนวดิ่ง ทีมงานในลักษณะนี้จะประกอบด้วยหัวหน้าคนหนึ่งและลูกน้องตามสายการบังคับบัญชาแบบเป็นทางการ บางครั้งเราเรียกว่าทีมงานตามแนวตั้งหรือทีมงานตามสั่งการ
3. ทีมงานข้ามหน้าที่ ในปัจจุบันจำนวนขององค์การที่เติบโตขึ้น เริ่มอำนวยความสะดวกต่อทีมงานที่ประกอบด้วยบุคคลจากหน่วยงานหรือสาขาที่แตกต่างกันมาร่วมกันทำงานหรือมาร่วมโครงการ กลุ่มเหล่านี้เรียกว่าทีมงานข้ามหน้าที่ จะทำหน้าที่คอยตรวจตราทำให้กระบวนการทำงานเป็นมาตรฐานและปรับปรุงกระบวนการทำงาน โดยตัดส่วนที่แตกต่างกันขององค์การออกไป ทีมงานข้ามหน้าที่โดยทั่วไปแล้วจะมาจากหลายๆ แผนกที่มีหน้าที่ ที่แตกต่างกันภายในองค์การ

4. ทีมงานอำนวยความสะดวกด้วยตนเอง เป็นทีมงานที่มีความรับผิดชอบสำหรับงานหนึ่งๆ โดยไม่มีการควบคุม บังคับบัญชาในแต่ละวันและไม่มีอำนาจการควบคุมสมาชิกในกลุ่ม และพฤติกรรมของกลุ่ม ทีมงานอำนวยความสะดวกด้วยตนเองจะมีการปกครองด้วยตนเอง กำหนดขอบเขตของความรับผิดชอบกันเอง ทีมงานอำนวยความสะดวกด้วยตนเองจะประกอบด้วยสิ่งสำคัญ 3 ประการ ได้แก่

1. ทีมงานจะมีพนักงานที่มีทักษะและหน้าที่แตกต่างกันไป
2. ทีมงานที่ได้รับการเข้าถึงทรัพยากร
3. ทีมงานที่ให้อำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจ

5. ทีมงานเสมือนจริง เกิดจากสภาพภูมิศาสตร์หรือสภาพองค์การที่ต้องการกระจายสมาชิกทั่วไป และสมาชิกสามารถเชื่อมโยงเครือข่ายข้อมูลด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ และเทคโนโลยีการติดต่อสื่อสาร สมาชิกของทีมใช้ อินเทอร์เน็ต การประชุมทางไกลอินเทอร์เน็ต และเทคโนโลยีอินเทอร์เน็ต และซอฟต์แวร์ ชนิดต่างๆ ที่มีการทำงานร่วมกัน เพื่อสามารถทำงานได้มากกว่าการประชุมแบบเผชิญหน้า

6. ทีมงานทั่วโลก คือทีมงานที่เกิดจากสมาชิกที่ทำกิจกรรมในหลายๆ ประเทศ โดยทั่วไป ทีมงานทั่วโลกแบ่งได้เป็นสองประเภท คือ ทีมงานระหว่างวัฒนธรรม และทีมงานทั่วโลกเสมือนจริง ตัวแบบทีมงานทั่วโลกที่มีประสิทธิภาพ ผู้นำต้องเน้นความชัดเจนของการพัฒนาและทำความเข้าใจใน 4 อย่าง คือ เป้าหมาย ความสัมพันธ์ การใช้ข้อมูลร่วมกัน และกระบวนการทำงาน ซึ่งจะช่วยให้ทีมงานสามารถยืดหยุ่นการทำงานร่วมกันในระดับที่สูงได้

จากการแบ่งประเภทของทีมงานดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่าแนวทางในการแบ่งประเภทของการทำงานเป็นทีมนั้น ถูกแบ่งโดยวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และลักษณะของการปฏิบัติงานหรือภารกิจนั้นๆ โดยสามารถแบ่งทีมงานออกเป็น 4 ประเภทใหญ่ๆ คือ 1. ทีมงานที่ตั้งขึ้นเพื่อแก้ไขปัญหา 2. ทีมงานที่บริหารจัดการด้วยตนเอง 3. ทีมงานที่ทำงานข้ามสายงานหรือข้ามหน้าที่ 4. ทีมงานเสมือนจริงที่ปฏิบัติหน้าที่โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ จะส่งผลถึงความสำเร็จของงานและองค์การ มีนักวิชาการได้กล่าวถึงคุณลักษณะที่สำคัญของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพไว้ดังนี้

Parker (1990: 33) ได้กล่าวถึงรูปแบบทีมงานที่มีประสิทธิภาพแนวใหม่ ซึ่งอธิบายคุณลักษณะ 12 ประการ สรุปได้ดังนี้

1. วัตถุประสงค์ที่ชัดเจน (Clear Purpose) มีการอธิบายถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และหน้าที่ที่ชัดเจนของทีม มีการวางแผนการปฏิบัติงาน

2. ความเป็นกันเอง (Informality) บรรยากาศที่ไม่เป็นทางการ เป็นแบบสบายๆ และผ่อนคลาย ไม่มีความตึงเครียดที่เห็นได้ชัดหรือสัญญาณของความเบื่อหน่าย
3. การมีส่วนร่วม (Participation) สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการอภิปราย
4. การรับฟังซึ่งกันและกัน (Listening) สมาชิกรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นอย่างตั้งใจ มีการซักถาม การถอดความ และสรุปความคิดเห็น
5. การไม่เห็นด้วยอย่างสุภาพชน (Civilized Disagreement) เมื่อมีความไม่เห็นด้วย แต่ทีมจะเป็นไปแบบไม่เคร่งเครียดและไม่แสดงออกถึงการหลีกเลี่ยง ขอมรับด้วยความเรียบร้อยหรือยับยั้งความขัดแย้ง
6. การตัดสินใจที่สอดคล้องกัน (Consensus Decisions) ในการตัดสินใจที่สำคัญ เป้าหมายคือการทำข้อตกลงที่สำคัญ แต่ไม่จำเป็นต้องเห็นด้วยเป็นเอกฉันท์ผ่านการเปิดรับความคิดเห็นของทุกคน หลีกเลี่ยงการลงคะแนนอย่างเป็นทางการหรือใช้การประนีประนอมอย่างง่าย
7. การสื่อสารอย่างเปิดเผย (Open Communication) สมาชิกรู้สึกมีอิสระที่จะแสดงความรู้สึกรู้สึกของพวกเขาในงานเช่นเดียวกับการปฏิบัติงานของกลุ่ม เมื่อมีวาระซ่อนเร้นบางประการ การสื่อสารจะเกิดขึ้นภายหลังการประชุม
8. มีบทบาทที่ชัดเจนและการมอบหมายงาน (Clear Roles and Work Assignments) มีการอธิบายบทบาทของสมาชิกทุกคนที่ชัดเจน เมื่อมีการดำเนินงานจะมีการมอบหมายงานที่ชัดเจนในการทำงาน ได้รับการยอมรับและปฏิบัติตาม การทำงานมีการกระจายอย่างเป็นธรรมชาติในหมู่สมาชิกในทีม
9. ภาวะผู้นำร่วม (Shared Leadership) ในขณะที่ทีมงานที่มีผู้นำอย่างเป็นทางการ รูปแบบภาวะผู้นำสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลาตามสถานการณ์ ตามความต้องการของทีม และทักษะของสมาชิก ผู้นำทีมอย่างเป็นทางการจะแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมและช่วยสร้างบรรทัดฐานในเชิงบวก
10. ความสัมพันธ์กับภายนอก (External Relations) ทีมงานต้องใช้เวลาในการพัฒนาความสัมพันธ์ภายนอกทีม การระดมทรัพยากรและการสร้างความน่าเชื่อถือกับทีมที่สำคัญในส่วนอื่นๆ ขององค์กร
11. มีรูปแบบการทำงานที่หลากหลาย (Style Diversity) ทีมมีรูปแบบการทำงานที่หลากหลาย ได้แก่ การทำงานของสมาชิกที่เน้นความสนใจไปทำงาน เน้นเป้าหมายของงาน มุ่งเน้นกระบวนการทำงานและคำถามเกี่ยวกับวิธีการทำงานของทีม
12. การประเมินตนเอง (Self-Assessment) ทีมจะหยุดเพื่อตรวจสอบตัวเองเป็นระยะๆ ในการหาวิธีทำงานที่ดีและสิ่งที่จะต้องระบกวานประสิทธิผลการทำงานของทีม

Woodcock and Francis (1994: 97-128) ได้กล่าวถึงลักษณะองค์ประกอบของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ 11 ข้อ สรุปได้ดังนี้

1. บทบาทที่สมดุล (Balanced Roles) ในการทำงานของทีม ทีมจะผสมผสานบุคลิก-ลักษณะความสามารถ และทักษะที่แตกต่างของบุคคลให้เหมาะสมกับสถานการณ์และมีความสมดุลของบทบาทสมาชิกในทีม ซึ่งต้องมีการวิเคราะห์บทบาทที่จำเป็นในทีม โดยสมาชิกแต่ละคนจะมีบทบาทในทีมที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะตนส่งผลต่อการประสบความสำเร็จของทีม บทบาทต่างๆ ในทีม ได้แก่ ผู้นำ (The Leader) ผู้ท้าทาย (The Challenger) ผู้เชี่ยวชาญ (The Expert) นักการทูต (The Ambassador) ผู้พิพากษา (The Judge) ผู้มีความคิดสร้างสรรค์ (The Innovator) ผู้ใกล้เคียง (The Conformer) ผู้ผลักดันการผลิต (The Output Pusher) ผู้ควบคุมคุณภาพ (The Quality Controller) ผู้สนับสนุน (The Supporter) ผู้ทบทวน (The Reviewer) สมาชิกในทีมแต่ละคนจะต้องมีความเข้าใจในบทบาทของตนเอง สมาชิกมีบทบาทที่แตกต่างกันจะแสดงบทบาทที่เหมาะสมกับตำแหน่งที่รับผิดชอบของตน

2. วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายเป็นที่ยอมรับ (Clear Objectives and Agreed Goals) วัตถุประสงค์ของกิจกรรมที่ชัดเจนจะทำให้สมาชิกสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีคุณค่า สามารถตัดสินใจในสิ่งที่เกี่ยวข้องและมีความสำคัญ ทีมสามารถกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนโดยสมาชิกทุกคนเห็นชอบที่จะดำเนินการตามวัตถุประสงค์นั้นถือว่าเป็นความสำเร็จอย่างมากซึ่งจะส่งผลให้สมาชิกมีแรงจูงใจเพิ่มขึ้นมีการแก้ไขปัญหาคือดีขึ้นมีความคิดริเริ่มมากขึ้น

3. การเปิดเผยและการเผชิญหน้า (Openness and Confrontation) การทำงานเป็นทีมเป็นไปอย่างเปิดเผย สมาชิกในทีมสามารถแสดงความรู้สึก ความคิดเห็นของตนเองต่อการทำงานได้อย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา กล้าเผชิญหน้าร่วมกันแก้ไขปัญหา การเปิดเผยและการเผชิญหน้าจะทำให้การสื่อสารที่เกิดขึ้นเป็นไปโดยธรรมชาติและตรงไปตรงมา หลักการพัฒนาการเปิดเผยและการเผชิญหน้าของทีม คือ 1. การระบุประเด็นปัญหา 2. ส่งเสริมการแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มรูปแบบ 3. รับฟังผู้อื่น โดยปราศจากการปกป้องตำแหน่งตนเอง 4. การระบุความแตกต่างและให้ความสำคัญต่อความแตกต่าง 5. ระบุดูขึ้นร่วมกันและให้ความสำคัญกับจุดยืนร่วมกันนั้น 6. ตรวจสอบว่าปัญหาได้รับการแก้ไขแล้วหรือยัง ทักษะของการเปิดเผยและการเผชิญหน้าประกอบด้วย การกล่าวยืนยัน (assertion) การฟังอย่างกระตือรือร้น (active listening) และการให้ข้อเสนอแนะป้อนกลับ (giving feedback)

4. การสนับสนุนและการไว้วางใจ (Support and Trust) สมาชิกทุกคนในทีมช่วยเหลือสนับสนุนซึ่งกันและกัน มีความจริงใจต่อกัน ไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานร่วมกัน ซึ่งการสนับสนุนและการไว้วางใจซึ่งกันและกันเป็นสิ่งที่ไป

ด้วยกันและเป็นคุณลักษณะที่สำคัญของความสัมพันธ์ของบุคคลซึ่งจะช่วยให้บุคคลมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาของการสนับสนุนและความไว้วางใจคือ 1. สมาชิกทีมที่ไม่เป็นที่น่าเชื่อถือ เป็นปัญหาความไว้วางใจในการทำงาน 2. การแข่งขันภายในทีมสามารถทำลายการพัฒนาความสัมพันธ์ 3. การหัก ญ ที่ง่าย เมื่อคนปฏิเสธที่จะแสดงความคิดเห็นของพวกเขา การหักเงินเกี่ยวกับความตั้งใจและเหล่านี้มักจะทำลายความสัมพันธ์ของความไว้วางใจและการสนับสนุน 4. การกำหนดเป้าหมาย เมื่อเป้าหมายหรือมาตรฐานที่กำหนดมากกว่าที่ตกลงกันได้ ทำให้คนรู้สึกไม่พอใจที่พวกเขาจะถูกถือว่าเป็นเพียงทรัพยากรมากกว่ามนุษย์ที่มีความรับผิดชอบภายในทีมมีการสนับสนุนและความไว้วางใจที่มีคุณภาพสูง สมาชิกในทีมจะมีแนวโน้มที่จะละทิ้งความสนใจหรือตัดเรื่องส่วนบุคคลของพวกเขาและมุ่งมั่นที่จะทำให้ทีมมีความพึงพอใจและมีประสิทธิภาพ

5. ความร่วมมือและความขัดแย้ง (Co-operation and Conflict) สมาชิกให้ความร่วมมือในการทำงาน สมาชิกในทีมมีการแบ่งปัน ทักษะและประสบการณ์ต่างๆ รวมทั้งข้อมูลระหว่างสมาชิก เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นการทำงานในทีมจำเป็นต้องใช้ความสามารถในการบริหารความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์ ขั้นตอนหลักของการแก้ปัญหาความขัดแย้งได้สรุปได้ดังนี้ 1. ตรวจสอบสิ่งที่เป็นปัญหาอยู่ในความขัดแย้ง 2. นำทั้งสองฝ่ายมารวมกันหรือเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้น 3. ชี้แจงบทบาทและความคาดหวัง และระบุผลเป็นที่น่าพอใจ 4. สนับสนุนการเจรจาซึ่งจะเปิดอย่างเต็มที่และสำรวจปัญหา 5. พิจารณาประเด็นของความขัดแย้งของแต่ละคนและพยายามที่จะหาจุดยืนร่วมกัน 6. บันทึกข้อตกลงและวางแผนวิธีการรับมือด้วยการวางตัวที่ว่าง

6. กระบวนการทำงานที่ราบรื่น (Sound Procedures) ทีมงานส่วนใหญ่จะประกอบไปด้วยบุคคลหลายคนมารวมกัน มีความรับผิดชอบที่แตกต่างกันตามบทบาทหน้าที่และความสามารถ เมื่อทีมทำงานร่วมกันสมาชิกจะต้องมีกระบวนการตัดสินใจและความสัมพันธ์ที่ดีในงาน เพื่อให้กระบวนการทำงานเป็นไปด้วยความราบรื่น กระบวนการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ จะต้องมีความชัดเจนและเกิดประสิทธิผลต่อการทำงานเป็นทีม 7 ขั้นตอนสำหรับการแก้ปัญหาและการตัดสินใจมีดังนี้ 1. การทำความเข้าใจกับปัญหา 2. การตั้งคำถามวัตถุประสงค์ 3. การระบุเกณฑ์ความสำเร็จ 4. การรวบรวมข้อมูลและการตัดสินใจ 5. การวางแผน 6. การดำเนินการ 7. การทบทวน ตรวจสอบเพื่อปรับปรุง

7. ภาวะผู้นำที่เหมาะสม (Appropriate Leadership) ในการทำงานเป็นทีมจะมีการผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนกันเป็นผู้นำภายในทีมตามสถานการณ์นั้นๆ โดยผู้นำจะต้องมีความสามารถเหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมาย สมาชิกทุกคนสามารถเป็นผู้นำทีมได้ ผู้นำทีมที่มีประสิทธิผลมีดังนี้ 1. การติดต่อและส่งเสริมผู้อื่น 2. มีการศึกษาการพัฒนาทีมงานและสามารถช่วยให้อีกกลุ่มมีความคืบหน้า 3. มีวิธีการที่เปิดเผยซึ่งสร้างความไว้วางใจ 4. การพัฒนารูปแบบที่ถูกต้อง 5. ให้คำยืนยัน

ในมุมมองเชิงบวกที่เป็นธรรมชาติของมนุษย์ 6. ความชัดเจนเกี่ยวกับมาตรฐานที่เขารำรณาที่จะประสบความสำเร็จ 7. การรับรู้ถึงความหวัง ความกลัว ปัญหาและเกียรติของพนักงาน 8. การเผชิญหน้าด้วยความจริงแบบตรงไปตรงมาและยุติธรรม 9. พยายามที่จะทำให้สถานที่ทำงานมีความสุข เป็นที่น่าพอใจและน่าสนใจ

8. การทบทวนอย่างสม่ำเสมอ (Regular Review) การทบทวนการปฏิบัติงานเป็นสิ่งจำเป็นในการพัฒนาขีดความสามารถของทีม การทบทวนการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอทำให้ทราบถึงความสำเร็จ ความล้มเหลว ปัญหา อุปสรรคที่เกิดขึ้น เพื่อร่วมกันปรับปรุงแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน การทบทวนงานจะทำให้ทีมงานได้เรียนรู้จากประสบการณ์ที่ทำ การทบทวนการปฏิบัติงานมีเทคนิค ดังนี้ การใช้การสังเกตการณ์ การใช้กล้องโทรทรรศน์วงจรปิด การใช้แบบสำรวจทีม

9. การพัฒนาบุคคล (Individual Development) ทีมควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะและความสามารถของสมาชิกในทีมซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญของทีม สมาชิกในทีมงานที่สามารถพัฒนาได้ดีคือ บุคคลที่ 1. รับฟังคนอื่น ๆ 2. เรียนรู้จากประสบการณ์ 3. มีการเตรียมที่จะเปิดเผยเกี่ยวกับเรื่องของเขาหรือเธอ 4. เปลี่ยนมุมมองผ่านเหตุผล แต่ไม่ผ่านการกลั่นแกล้ง 5. ยินดีที่จะรับความเสี่ยงที่เหมาะสม 6. พัฒนาความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น 7. มีพลังงานส่วนบุคคลเพียงพอ 8. การกล้าแสดงออกของเขาหรือเธอ

10. ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม (Sound Inter-group Relations) ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มมีความสำคัญ เนื่องจากทีมต้องการความร่วมมือที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ของทีม ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกลุ่มจะช่วยสร้างบรรยากาศในการสนับสนุนการทำงานระหว่างกลุ่มและการทำงานร่วมกัน ทำให้เกิดประสิทธิผลโดยรวม มีวิธีที่จะปรับปรุงความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มซึ่งสามารถดำเนินการโดยผู้จัดการใดๆ ในงานประจำวันของสมาชิกทีม ข้อเสนอแนะเหล่านี้ มักส่งผลให้เกิดผลประโยชน์ที่จับต้องได้ ได้แก่ 1. ตรวจสอบว่าการกระทำและการตัดสินใจของทีมมีการสื่อสารและมีความเข้าใจ 2. ตระหนักถึงความแตกต่างของทีม นั่นคือเหตุผลที่พวกเขาจะอยู่ห่างกันไม่ได้ 3. พยายามที่จะเข้าใจทีมอื่นๆ การตระหนักถึงปัญหาและความยากลำบากของทีมอื่น และเสนอความช่วยเหลือด้วยมิตรภาพเมื่อมีความจำเป็น 4. หาวิธีการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพกับผู้อื่นอย่างต่อเนื่อง 5. อย่าเข้มงวดเกินไปในการปกป้องเขตแดนทีม 6. ตระหนักว่าขอบเขตและความรับผิดชอบระหว่างทีมจะต้องมีการตรวจสอบและการแก้ไขเพิ่มเติมเป็นครั้งคราว 7. การป้องกันและขจัดปัญหาระหว่างทีมที่อาจเกิดขึ้น ก่อนที่ปัญหาจะเกิดขึ้นจริง 8. ความพยายามที่จะฟังคนอื่นและทำทุกอย่างที่เป็นไปได้ที่จะช่วยให้พวกเขาฟังคุณ 9. ใช้คนอื่นๆ ที่เป็นแหล่งที่มาของความคิดและการเปรียบเทียบ 10. ทำความเข้าใจและใช้ประโยชน์จากความแตกต่างของบุคคล 11. การเข้าร่วมสมาชิกในทีมอื่นๆ ด้วยมือกลางวันหรือเครื่องดื่ม 12. หาขั้นตอนการทำงานจากสิ่งที

ทีมอื่นๆ ทำ 13. มีการประชุมประสานงานเป็นระยะๆ 14. พยายามที่จะหาโอกาสที่จะช่วยทีมอื่นๆ
15. การร้องขอทำให้การช่วยเหลือหรือสอบถามข้อมูลได้อย่างชัดเจนและเฉพาะเจาะจง

11. การติดต่อสื่อสารที่ดี (Good Communication) การติดต่อสื่อสารระหว่างสมาชิกในทีมที่มีความเชี่ยวชาญเหมือนๆ กันเป็นสิ่งจำเป็น สมาชิกทุกคนต้องการติดต่อสื่อสารซึ่งกันและกัน ไม่ว่าจะเป็นในฐานะบุคคลและกลุ่มย่อย การติดต่อสื่อสารในทีมต้องเป็นไปอย่างถูกต้อง ชัดเจน และเหมาะสม มีการสื่อสารโดยตรง เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสาร ความคิดเห็นที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน ดังนั้นผู้ติดต่อสื่อสารจำเป็นต้องมีทักษะด้านต่างๆ เช่น ทักษะการเป็นผู้ฟัง การพูด การเขียน การอบรม การให้คำปรึกษาและการนำเสนอ รวมทั้งการรับรู้ถึงความต้องการ และความรู้สึกของผู้อื่นด้วย

West (2012: 7) ได้กล่าวว่าคุณสมบัติของทีมงานสามารถแสดงให้เห็นได้จาก 5 องค์ประกอบที่สำคัญ คือ

1. ความมีประสิทธิภาพ คือ ขอบเขตที่ทีมประสบความสำเร็จในการบรรลุวัตถุประสงค์ที่เกี่ยวข้องกับงาน
2. ความผาสุกของสมาชิกทีม หมายถึงปัจจัยต่างๆ เช่น ความเป็นอยู่ที่ดีหรือสุขภาพจิต (เช่น ความเครียด) การเจริญเติบโตและการพัฒนาของสมาชิกในทีม
3. ศักยภาพในทีม คือ โอกาสที่ทีมจะยังคงทำงานร่วมกันและทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
4. นวัตกรรมทีม คือ ขอบเขตที่ทีมพัฒนาและดำเนินกระบวนการใหม่ และปรับปรุงกระบวนการ ผลิตภัณฑ์และขั้นตอน
5. ความร่วมมือระหว่างทีม คือ ประสิทธิภาพของทีมงานในการทำงานกับทีมอื่นๆ ในองค์กรด้วยซึ่งจะมีการทำงานเพื่อส่งมอบสินค้าหรือบริการ

ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2553: 183-184) กล่าวว่า เนื่องจากการทำงานเป็นทีมมีความเกี่ยวข้องกับกิจกรรมของทีมงาน ดังนั้นผู้บริหารหรือหัวหน้าทีมงานจึงควรคำนึงถึงการออกแบบทีมงานให้เหมาะสม เพราะจะทำให้ทีมงานประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งในการออกแบบทีมงานนี้ ผู้บริหารหรือหัวหน้าทีมงานควรคำนึงถึงองค์ประกอบที่สำคัญ สรุปได้ดังนี้

1. การกำหนดเป้าหมาย (Goal Setting) ทีมงานจะต้องเข้าใจเป้าหมายในการทำงานอย่างชัดเจน และถ้าทีมงานไม่เข้าใจ ผู้บริหารหรือหัวหน้าทีมงานจะต้องพยายามอธิบายให้สมาชิกของทีมงานทุกคนเข้าใจ ตัวอย่างเช่น อธิบายเป้าหมายที่จะทำใน 6 เดือน หรือหนึ่งปีข้างหน้า เป็นต้น

2. การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) เมื่อองค์กรมีเป้าหมายว่าต้องการจะไปสู่จุดใดในหนึ่ง สาม หรือห้าปีข้างหน้า ผู้บริหารหรือหัวหน้าทีมงานจะต้องทำการวางแผนกลยุทธ์ว่าทีมงานจะต้องทำอะไรจึงจะไปถึงจุดนั้นได้

3. ความคาดหวัง (Expectations) ทีมงานคาดหวังว่า จะได้รับอะไรจากสมาชิกทีมงานคนอื่น และเพื่อให้งานของเราดีขึ้น เราต้องการให้เพื่อนร่วมทีมงานช่วยเหลืออะไรเราบ้างหรือผู้บริหารคาดหวังอะไรจากสมาชิกของทีมงานบ้าง

4. การตัดสินใจ (Decision Making) การตัดสินใจที่สำคัญจะเกี่ยวกับเรื่องอะไรบ้าง และบุคคลที่จะได้รับผลกระทบจากการตัดสินใจนั้น เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจอย่างเหมาะสมหรือไม่

5. องค์กรและการกำหนดหน้าที่ (Organization and Assignment) ทีมงานรู้สึกว่าการจัดการมีระบบการจัดการที่เหมาะสมหรือไม่ เราทุกคนเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเองและบทบาทหน้าที่ที่ต้องเชื่อมโยงทำงานกับผู้อื่นหรือไม่ และบุคคลเหล่านั้นทำงานตามหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่

6. ขวัญกำลังใจ (Morale) ระดับของขวัญกำลังใจในองค์กรของเราเป็นอย่างไร และจะทำการปรับปรุงให้ดีขึ้นได้อย่างไร ที่สำคัญคือ ทุกคนในองค์กรรู้สึกว่าการจัดการมีบรรยากาศของการไว้วางใจและการสนับสนุนซึ่งกันและกันหรือไม่

7. ความสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่น (Relations with other units) ทีมงานสามารถทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่นได้ดีเพียงใด

8. การสื่อสาร (Communications) ผู้บริหารหรือหัวหน้าทีมงานสามารถสื่อสารข้อมูลที่จะช่วยให้ทีมงานและสมาชิกของทีมงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นหรือไม่

การสร้างทีมงานเป็นกระบวนการที่ต้องกระทำอย่างมีหลักการเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามที่ต้องการ ดังนั้น ผู้บริหารและหัวหน้าทีมงานจะต้องเป็นผู้ที่มีบทบาทร่วมกันในการออกแบบสร้างทีมงานให้แข็งแกร่ง เพื่อจะได้เป็นประโยชน์ต่อทีมงานและองค์กรสูงสุด โดยผู้บริหารและหัวหน้าทีมงานควรจะมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอน ตั้งแต่การกำหนดเป้าหมาย การวางแผนเพื่อบรรลุเป้าหมาย การตัดสินใจ การกำหนดบทบาทหน้าที่ การสื่อสารระหว่างกัน การสร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่น รวมไปถึงความคาดหวัง ขวัญและกำลังใจ เพื่อให้เป็นผลดีกับทีมงานสูงสุด

เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ (2556: 153) กล่าวว่า ทีมที่มีประสิทธิภาพต้องมีการฝึกอบรมเพื่อรับสิ่งที่มีประโยชน์มาพัฒนาทีมอย่างต่อเนื่อง โดยเน้นการทำงานเป็นทีมและสร้างความสัมพันธ์กับคนในทีม จุดมุ่งเน้นของการฝึกอบรมทีมก็เพื่อปรับปรุงการตระหนักรู้ สร้างความเข้าใจ พัฒนาความรู้และทักษะของสมาชิก 6 ด้าน ได้แก่ 1. การจัดการเปลี่ยนแปลง 2. การยอมรับหน้าที่และ

ความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย 3. การทำงานเป็นทีม 4. การบรรลุความเจริญเติบโตทั้งด้านส่วนบุคคลและทีม 5. การมีส่วนร่วมในการคิดเชิงวิพากษ์ 6. การทำงานโดยปรับปรุงตนเองอย่างต่อเนื่อง จากแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิผลดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่าหากองค์กรและทีมจะประสบความสำเร็จ บรรลุเป้าหมายที่กำหนด ผลงานมีประสิทธิผล ทีมจะต้องประกอบไปด้วยคุณลักษณะของทีมที่มีประสิทธิผล ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาการทำงานเป็นทีมโดยใช้แนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิผลตามแนวคิดของ Woodcock and Francis (1994) ที่มีการแบ่งองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมได้อย่างชัดเจนและครอบคลุม โดยผู้วิจัยนำมาปรับใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย 10 องค์ประกอบ เพื่อให้เหมาะสมกับบริบทที่จะใช้ในการวิจัย ได้แก่ 1. ด้านบทบาทที่สมดุล 2. ด้านวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายเป็นที่ยอมรับ 3. ด้านการเปิดเผยและการเผชิญหน้า 4. ด้านการสนับสนุนและการไว้วางใจ 5. ด้านความร่วมมือและความขัดแย้ง 6. ด้านกระบวนการทำงานที่ราบรื่น 7. ด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม 8. ด้านการทบทวนอย่างสม่ำเสมอ 9. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม 10. ด้านการติดต่อสื่อสารที่ดี

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกิจกรรมสำคัญขององค์กร ที่มุ่งใจและนำศักยภาพของบุคลากรในองค์กรมาทำงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร เกิดความรู้รักที่ดี รักและถือว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ทุ่มเทกำลังกายและกำลังใจในการพัฒนางาน เพื่อสร้างความก้าวหน้า และความมั่นคงให้กับองค์กร (นงนุช วงษ์สุวรรณ, 2552: 206) โดยมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้

McLacan (1989: 52) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การใช้การบูรณาการของการฝึกอบรมและการพัฒนา การพัฒนาองค์กร และการพัฒนาอาชีพเพื่อปรับปรุงบุคคล กลุ่ม และประสิทธิผลขององค์กร

Meggison, Banfield and Joy-Matthews (1999: 6) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นคำที่ใช้อธิบายวิธีการบูรณาการแบบองค์รวมที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงาน ใช้การแบ่งลำดับการเรียนรู้ เทคนิคและกลยุทธ์

Swanson and Holton (2001: 4) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการสร้างความชำนาญให้บุคลากร และการพัฒนาเพื่อวัตถุประสงค์ในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ

Werner and Desimone (2006: 5) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นชุดของระบบและการวางแผนกิจกรรมที่ออกแบบ โดยองค์กรเพื่อให้สมาชิกมีโอกาสที่จะ เรียนรู้ทักษะที่จำเป็นเพื่อตอบสนองความต้องการ ในงานปัจจุบันและอนาคต การเรียนรู้เป็นส่วน สำคัญของความพยายามในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้งหมด กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ควรเริ่มต้นเมื่อพนักงานเข้ามาในองค์กรและดำเนินต่อไปตลอดสายอาชีพของเขาหรือเธอโดยไม่ คำนึงว่าเป็นผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติงาน โปรแกรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องตอบสนองต่อการ เปลี่ยนแปลงงานและบูรณาการแผนระยะยาวและกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อให้แน่ใจว่าการใช้ ทรัพยากรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

นอกจากความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ข้างต้นแล้ว นักวิชาการชาวไทยได้ ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ดังนี้

สุนันทาเลहनันท์ (2542:5) ได้ให้ความหมายไว้ว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ได้ออกแบบไว้อย่างมีเป้าหมาย เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงาน ได้มีโอกาสเรียนรู้ โดยการฝึกอบรม การศึกษาและการพัฒนา เป็นการเพิ่มพูนความรู้และศักยภาพในการทำงาน รวมทั้งปรับพฤติกรรม ของผู้ปฏิบัติงานให้พร้อมที่จะปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรและมี โอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งที่สูงขึ้น

ศุภชัย ยาวะประภาส (2546: 176) ได้ให้ความหมายไว้ว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็น การช่วยให้บุคลากร ได้เกิดการเรียนรู้ (Learning) และปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงานควบคู่กันไป โดยวิธีการให้ความรู้หรือวิธีการเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจ ทักษะ และทัศนคติ ซึ่งจะช่วยให้ บุคลากรมีขีดความสามารถในการปฏิบัติงานสูงขึ้น รวมทั้งการใช้วิธีการจูงใจและเปิดโอกาสให้บุคลากร ได้นำความรู้ ความเข้าใจ ทักษะและทัศนคติที่ได้รับมาใช้ให้เกิดสัมฤทธิ์ผลด้วย

พิมลพรรณ เชื้อบางแก้ว (2551: 294) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการเสริมสร้างความรู้ ความสามารถ และศักยภาพของบุคคลอย่างเป็นระบบและ ต่อเนื่อง โดยมีเป้าหมายเพื่อยกระดับขีดความสามารถในการปฏิบัติงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต ของบุคคลให้สูงขึ้น ทำให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดต่อองค์กร ขณะเดียวกันบุคคลก็มีความ เจริญก้าวหน้าในอาชีพด้วย

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2551: 19-20) ได้นำแนวคิดของทฤษฎีระบบเปิด (Open System) ที่ ประกอบด้วยปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) ผลลัพธ์ (Output/Outcomes) และการให้ ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) มาใช้อธิบายความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังภาพแสดง ต่อไปนี้



ภาพที่ 2 ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดทฤษฎีระบบเปิด

ที่มา: อารณ ภู่วิทยพันธ์, กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์, 2551), 19.

ในแง่ของปัจจัยนำเข้า ทรัพยากรมนุษย์ถือว่าเป็นทรัพยากรที่มีมูลค่า การพัฒนาความสามารถและศักยภาพของคนในองค์กรจึงเป็นเรื่องที่สำคัญที่ทุกๆ องค์กรต่างพยายามแสวงหาเครื่องมือที่เหมาะสมในการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของคนในองค์กรขึ้น ไม่มีเครื่องมือใดที่เหมาะสมกับทุกๆ องค์กร โดยไม่มีการปรับเปลี่ยนให้เข้ากับวัฒนธรรมและความพร้อมขององค์กร การนำเครื่องมือด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มาใช้ไม่จำเป็นจะต้องลอกเลียนแบบจากบริษัทชั้นนำที่ได้ชื่อว่าเป็นวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด ทั้งนี้ประเด็นที่น่าพิจารณาสำหรับผู้ที่จะเลือกใช้เครื่องมือในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรนั้นก็คือการคัดเลือกเครื่องมือที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกันไปในแต่ละแห่ง และพบว่าเครื่องมือหนึ่งอาจจะเหมาะสมกับองค์กรแห่งหนึ่งแต่ไม่เหมาะสมกับองค์กรอีกแห่งหนึ่งได้เช่นกัน เมื่อมีปัจจัยเรื่องคนและกระบวนการในการพัฒนาคนแล้ว สิ่งที่เราขาดไม่ได้เลยคือการวัดผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการพัฒนาคน นั่นก็คือเป็นผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริง ทั้งจากตัวบุคคล และตัวเครื่องมือที่ถูกนำมาใช้ด้วยการพยายามหาคำตอบจากคำถามที่ว่า 1. คนในองค์กรมีความสามารถและศักยภาพเพิ่มขึ้นมากน้อยแค่ไหน 2. ความสามารถของพนักงานที่เพิ่มขึ้นนั้นสามารถส่งผลต่อไปยังผลสำเร็จของทีมงาน หน่วยงาน และองค์กรบ้างหรือไม่ 3. เครื่องมือที่ถูกนำมาใช้นั้นดีและเหมาะสมกับองค์กรหรือไม่ และถ้ายังไม่ดี องค์กรควรจะเลือกใช้เครื่องมือใดเพื่อส่งผลต่อการพัฒนาความสามารถและศักยภาพของพนักงานให้ดีขึ้น พบว่าจากคำตอบที่เกิดขึ้นนั้น จะใช้เป็นแนวทางในการคิดหาวิธีปรับปรุง และเปลี่ยนแปลงเครื่องมือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เหมาะสมต่อไป

อนิวัช แก้วจางค์ (2552: 140) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การดำเนินกิจกรรมเพื่อก่อให้เกิดการเรียนรู้ในด้านต่างๆ เพื่อเพิ่มความรู้ ความสามารถ ประสิทธิภาพและทักษะฝีมือโดยทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นและเพื่อเตรียมความพร้อมของพนักงานให้สามารถปฏิบัติงานในอนาคตได้ องค์กรสมัยใหม่ในปัจจุบันจึงให้ความสำคัญกับกิจกรรมการ

พัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากขึ้นเนื่องจากองค์การมองพนักงานเป็นทรัพย์สินที่มีค่าหรือที่เรียกว่า ทูมนมนุษย์ (Human Capital)

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, สาขาวิชาวิทยาการจัดการ (2553: 1-7) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการสร้างทุนมนุษย์ (Human Capital Building) และการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ให้มีสมรรถนะสอดคล้องและทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อม และสนองความต้องการขององค์การ

เชียวชาญ อาศุวัฒน์กุล (2553: 106-113) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือพัฒนากำลังคนในความหมายกว้าง เป็นกิจกรรมการพัฒนาคนในองค์การทุกๆ ด้าน ไม่เฉพาะในเรื่องการฝึกอบรมและการศึกษาเท่านั้น ยังรวมถึงผลกระทบขององค์การ ซึ่งได้แก่ โครงสร้าง กระบวนการบริหารบุคคลด้านอื่นๆ ที่มีต่อการพัฒนาพนักงานด้วย การใช้ทรัพยากรด้านมนุษย์ในองค์การให้ได้ประโยชน์สูงสุดภายใต้กิจกรรม โครงสร้างหรือกระบวนการบริหารงานบุคคลด้านอื่นๆ ที่ช่วยส่งเสริมให้เกิดความสามารถในการสร้างผลิตผลและการบริการให้ได้ตามวัตถุประสงค์ขององค์การที่มีผลกระทบต่อสังคมและคุณภาพชีวิตในส่วนตัวรวม การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในความหมายแคบ เน้นเฉพาะกรรมวิธีหรือวิธีการซึ่งอาจจะถูกกำหนดออกมาเป็นแผนหรือ โครงการฝึกอบรมเพื่อยกระดับความรู้ ทักษะของคนในองค์การ

สุจิตรา ธนานันท์ (2554: 35) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกิจกรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ ซึ่งมีการดำเนินการอย่างเป็นระบบในองค์การ เพื่อส่งเสริมและปรับปรุงให้บุคลากรมีทักษะ ความรู้ และความสามารถในการทำงานที่เหมาะสม มีการเปลี่ยนแปลงเจริญเติบโตทางจิตใจและบุคลิกภาพที่ดีขึ้น ทั้งในงานปัจจุบันและเพื่อเตรียมพร้อมสำหรับงานในอนาคต อันจะส่งผลต่อความสามารถขององค์การ ในการแข่งขันและการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ

ศิริภัสสร ศีวงศ์ทองดี (2556: 18-19) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในความหมายแคบ หมายถึง การพัฒนามนุษย์ในระดับปัจเจกบุคคล (Individual level) และการพัฒนามนุษย์ในระดับองค์การ (Organizational level) เป็นการพัฒนาเพื่อก่อให้เกิดการเรียนรู้ (learning) ความรู้ (knowledge) ทักษะ (skills) ประสบการณ์ใหม่ๆ (experiences) และเป็นการเพิ่มศักยภาพของบุคคลให้เป็นผู้ที่มีพฤติกรรมปฏิบัติงานตามที่ต้องการ เพื่อสามารถทำให้สมการแห่งความสำเร็จอันประกอบด้วยผลรวมของการบรรลุความต้องการของปัจเจกบุคคล รวมแล้วมีค่าเท่ากับความสำเร็จขององค์การเป็นจริง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในความหมายกว้าง หมายถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับสังคม ประเทศชาติ และสากล โดยมีวิธีการ เป้าหมาย และกระบวนการที่มีความหลากหลาย โดยมีหลักการเดียวกันคือการทำให้นุษย์ทุกคนมีความสุข ฟื้นทุกข์ มีอิสระเสรีภาพ สังคมมีสันติสุข และภราดรภาพอย่างยั่งยืน

สุธินี ฤกษ์ขำ (2557: 9) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร หมายถึง การกระทำใดๆ ที่มีจุดมุ่งหมายให้บุคคลได้พัฒนา เพื่อให้เกิดทัศนคติ ทักษะ ความรู้ ความสามารถ และพฤติกรรมที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน ทั้งงานในปัจจุบัน และงานในอนาคต ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานทั้งในระดับบุคคล และระดับหน่วยงาน รวมถึงระดับองค์กร

จากความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กิจกรรมการพัฒนาบุคลากรในองค์กรเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะของบุคลากร ส่งผลให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งที่สูงขึ้น รวมทั้งเกิดประสิทธิผลสูงสุดต่อองค์กร

ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

เมื่อสังคมวิวัฒนาการมาสู่ยุคโลกาภิวัตน์ สิ่งที่ต้องคำนึงถึงคือการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร ดังนั้น การบริหารงานในองค์กรต่างๆ จึงเน้นที่ความรู้ (knowledge) ทักษะความชำนาญ (skill) และความสามารถ (ability) ในการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นสำคัญ ในอันที่จะปรับตัวให้ทันกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปโดยการนำเทคโนโลยีหรือวิทยาการใหม่ๆ เข้ามาปรับใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการนำความรู้ใหม่ๆ เข้ามาใช้ในการปฏิบัติงานได้นั้น จำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรขององค์กรให้มีพร้อมรับกับความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีและความรู้ใหม่ๆ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะช่วยให้องค์กรอยู่รอด และสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นๆ ได้ ดังนั้น องค์กรต่างๆ ควรเห็นความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นอันดับแรก เนื่องจากเป็นกระบวนการที่จะเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความชำนาญ และความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากรทั้งหมดในองค์กร (นิสคารัก เวชยานนท์, 2551: 119-120) สอดคล้องกับ อากรณี ภูวพิณพันธุ์ (2551: 17, 41) ที่กล่าวว่า ปัจจัยสำคัญที่มีส่วนผลักดันและส่งเสริมให้องค์กรเกิดการปรับปรุงและพัฒนา ทำให้องค์กรสามารถเติบโตและแข่งขันในตลาดแรงงานภายนอกได้ ทำให้องค์กรสามารถดำรงคงอยู่ต่อไปได้อย่างยั่งยืนคือการมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถและมีศักยภาพในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นกระบวนการที่มีส่วนช่วยในการขับเคลื่อนให้องค์กรมีการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่องไม่หยุดยั้ง ทั้งนี้อาจกล่าวได้ว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไปอย่างต่อเนื่อง เป้าหมายหลักของงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก็คือ 1. ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน เป็นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานเพื่อให้อาจสามารถส่งมอบผลงานที่มีคุณภาพและได้ปริมาณตามหรือเกินกว่าที่คาดหวังเป็นอย่างมาก และ 2. ประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร นั่นก็คือ กำไร รายได้

ผลประโยชน์ส่วนแบ่งตลาด ยอดขาย ซึ่งทั้งหมดนี้ย่อมมาจากความสามารถในการสร้างและรักษาฐานลูกค้าเอาไว้ได้ พบว่าพื้นฐานสำคัญของประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรย่อมเกิดขึ้นจากตัวพนักงานเป็นหลัก พนักงานจึงเป็นเสมือนฐานรากที่สำคัญที่จะผลักดัน ส่งเสริม สนับสนุนให้ผลงานขององค์กรดีขึ้น สามารถแข่งขันกับตลาดหรือคู่แข่งภายนอกได้ และสามารถทำให้องค์กรนั้นๆ เติบโตต่อไปได้อย่างยั่งยืน นอกจากนี้ สุทธิณี ฤกษ์จำ (2557: 21) ได้กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นงานที่มีความสำคัญต่อองค์กร เพราะเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรที่มีความสำคัญที่สุดขององค์กร รวมทั้งช่วยให้องค์กรโดยรวมมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตาม การทำงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะมีส่วนช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จได้นั้น จะต้องอาศัยการดำเนินการที่เหมาะสม โดยผู้ที่มีความรู้ ความสามารถและความเข้าใจด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างแท้จริง

จากความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญทั้งต่อบุคคลและองค์กร เนื่องจากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะช่วยให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ ในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร และช่วยให้องค์กรโดยรวมมีขีดสมรรถนะในการแข่งขันสูงขึ้นและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

กรอบแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการนำศักยภาพของมนุษย์แต่ละคนมาใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร และให้แต่ละคนเกิดความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร ตระหนักในคุณค่าของตนเอง เพื่อนร่วมงาน และองค์กร เมื่อพิจารณาลักษณะของบุคลากรในองค์กรแล้วจะพบว่า มีความแตกต่างกันทั้งในส่วนขององค์กรและส่วนบุคคล ในส่วนขององค์กรจะแตกต่างกันตามวัตถุประสงค์และประเภทขององค์กร ตัวอย่างเช่น องค์กรที่เป็นของรัฐบาลย่อมแตกต่างกับองค์กรที่เป็นของเอกชน องค์กรของรัฐบาลอาจมีระบบขั้นตอนยุ่งยากล่าช้ากว่าขององค์กรเอกชน วัตถุประสงค์แตกต่างกัน องค์กรของรัฐบาลจะเน้นการให้บริการและสวัสดิการแก่ประชาชน ส่วนองค์กรของเอกชนจะดำเนินงานเน้นไปในทางธุรกิจ คือมุ่งผลประโยชน์หรือกำไรจากการดำเนินงาน เป็นต้น สำหรับบุคลากรในองค์กรย่อมแตกต่างกัน ตามลักษณะ เพศ อายุ วัย ลักษณะนิสัย ความมุ่งมั่นในการทำงาน และความสามารถในการปฏิบัติงาน ทั้งลักษณะขององค์กรและบุคลกรดังกล่าวจะเป็นปัจจัยที่จะต้องพิจารณาให้รอบคอบว่าองค์กรมีความจำเป็นอย่างไร จะพิจารณาอย่างไรว่าบุคลากรแต่ละคนมีความจำเป็นมากน้อยเพียงใดที่ต้องได้รับการพัฒนาความรู้ ความสามารถ และต้องพิจารณาอีกเท่าไร ความสามารถเดิม หรือศักยภาพมีระดับใด และต้องการพัฒนาไปสู่ระดับใดและที่สำคัญคือจะใช้วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างไรจึงจะมี

ประสิทธิภาพสูงสุดและคุ้มค่าที่สุด เพราะฉะนั้นเพื่อให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีประสิทธิภาพ จึงควรคำนึงถึงหลักการสำคัญ ดังนี้ (นงนุช วงษ์สุวรรณ, 2552: 174-175)

1. มนุษย์ทุกคนต้องมีศักยภาพที่สามารถพัฒนาให้เพิ่มพูนขึ้นได้ทั้งด้านความรู้ด้าน ทักษะและเจตคติ
2. การพัฒนาศักยภาพของมนุษย์ควรเป็นกระบวนการต่อเนื่อง เริ่มจากการสรรหา การ คัดเลือก นำไปสู่การพัฒนาในระบบขององค์กร
3. วิธีการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องเลือกใช้ให้เหมาะสมกับลักษณะของ องค์กรและบุคลากร
4. จัดให้มีระบบการประเมินการพัฒนาความสามารถของบุคลากรเป็นระยะๆ เพื่อพัฒนา บุคลากรให้มีความสามารถเพิ่มขึ้น ในขณะที่เดียวกันก็สนับสนุนให้ผู้มีขีดความสามารถสูงได้ก้าวหน้า ไปสู่ตำแหน่งใหม่ที่ต้องใช้ความสามารถสูงขึ้น
5. องค์กรจะต้องจัดระบบทะเบียนบุคลากรให้เป็นปัจจุบันที่สามารถตรวจสอบความก้าวหน้า ได้เป็นรายบุคคล
6. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องพัฒนาทุกด้าน คือ ด้านสุขภาพอนามัย ด้านความรู้ ความสามารถ ด้านจิตใจ และด้านคุณธรรมให้มีความควบคู่กันไป
7. องค์กรจะต้องคำนึงถึงความมั่นคงและความก้าวหน้าของบุคลากรทุกคนในองค์กร ควบคู่กับความก้าวหน้าขององค์กร องค์กรจะอยู่ไม่ได้ ถ้าหากขาดบุคลากรที่มีกำลังกาย กำลังใจ และสติปัญญาทุ่มเทให้กับองค์กร

นอกจากนี้ยังมีนักทฤษฎี นักวิชาการ ได้เสนอแนวทางและกิจกรรมในการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ไว้ ดังนี้

McLagan (1989: 52) ได้กล่าวถึงแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่ามี 3 กิจกรรม หลัก คือ

1. การฝึกอบรมและการพัฒนา (T & D) มุ่งเน้นแนวทางการสร้างและวางแผนการ เรียนรู้ที่ช่วยพัฒนาความสามารถหลักให้กับบุคคลที่จะปฏิบัติงานในปัจจุบันหรือในอนาคต
2. การพัฒนาองค์กร (OD) มุ่งเน้นความความสัมพันธ์ภายในหน่วยและกลุ่มที่ช่วยให้ เกิดการเริ่มต้นการจัดการการเปลี่ยนแปลงองค์กร
3. การพัฒนาอาชีพ (CD) มุ่งเน้นการวางแผนอาชีพของแต่ละบุคคลและกระบวนการ การจัดการอาชีพขององค์กรเพื่อให้เกิดผลที่ดีที่สุดตามความต้องการของแต่ละบุคคลและองค์กร

Werner and Desimone (2006: 11-12) ได้กล่าวถึงกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เช่นเดียวกับ McLagan โดยอธิบายถึงรายละเอียดใน 3 กิจกรรมเพิ่มเติม ดังนี้

1. การฝึกอบรมและการพัฒนา มุ่งเน้นไปที่การเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงความรู้ ทักษะ และทัศนคติของบุคคล การฝึกอบรมมักจะเกี่ยวข้องกับการทำให้พนักงานมีความรู้และทักษะที่จำเป็นในการทำงานเฉพาะกิจหรืองานทั่วไป ความพยายามในการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ (เช่น ในการฝึกอบรมการล่วงละเมิดทางเพศ) กิจกรรมการพัฒนาที่มีความสำคัญในระยะยาวเกี่ยวกับการเตรียมความพร้อมสำหรับความรับผิดชอบในการทำงานในอนาคต และยังเพิ่มขีดความสามารถของพนักงานในการดำเนินงานปัจจุบันของพวกเขา

กิจกรรมการฝึกอบรมและการพัฒนาเริ่มต้นเมื่อพนักงานใหม่เข้ามาในองค์กร มักจะอยู่ในรูปแบบของปฐมนิเทศพนักงานและการฝึกอบรมทักษะ การปฐมนิเทศพนักงานเป็นกระบวนการที่พนักงานใหม่ได้เรียนรู้บรรทัดฐาน ค่านิยมขององค์กรที่สำคัญขององค์กรและสร้างความสัมพันธ์ในการทำงาน และเรียนรู้วิธีการทำงานภายในงานของพวกเขา เจ้าหน้าที่พัฒนาทรัพยากรมนุษย์และผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่จะร่วมรับผิดชอบในการออกแบบขั้นตอนการปฐมนิเทศ การดำเนินการปฐมนิเทศทั่วไป และเริ่มต้นการฝึกอบรมทักษะเบื้องต้น โปรแกรมการฝึกอบรมทางเทคนิคและทักษะมีขอบเขตที่จะสอนพนักงานใหม่โดยเฉพาะทักษะหรือความรู้

เมื่อพนักงานใหม่มีความเชี่ยวชาญในงานของพวกเขา, กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรจะมุ่งเน้นเพิ่มเติมเกี่ยวกับการพัฒนากิจกรรมเฉพาะ การสอนงาน และการให้คำปรึกษา ในกระบวนการสอนงาน บุคคลจะได้รับการสนับสนุนที่จะยอมรับความรับผิดชอบในการกระทำของพวกเขาเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกี่ยวข้องกับงานใดๆ ให้บรรลุเป้าหมายและรักษาระดับประสิทธิภาพการทำงาน การสอนงานเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของพนักงานที่เป็นพันธมิตรในการบรรลุเป้าหมายทั้งส่วนบุคคลและเป้าหมายขององค์กร เทคนิคการให้คำปรึกษาจะใช้เพื่อช่วยให้พนักงานจัดการกับปัญหาส่วนตัวที่อาจรบกวนการบรรลุเป้าหมายเหล่านี้ โปรแกรมการให้คำปรึกษาอาจจะแก้ไขปัญหาดังกล่าว เช่น สารเสพติด การจัดการความเครียด การหยุดสูบบุหรี่ หรือการออกกำลังกาย โภชนาการและการควบคุมน้ำหนัก

นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีอาชีพที่มีความรับผิดชอบในการประสานงานการจัดการ โปรแกรมฝึกอบรมและการพัฒนาเพื่อให้มั่นใจว่าผู้จัดการและหัวหน้างานมีความรู้และทักษะที่จำเป็นเพื่อให้พวกเขามีประสิทธิภาพเหมาะสมกับตำแหน่ง โปรแกรมเหล่านี้อาจรวมถึงการฝึกอบรม การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน การสัมมนาหรือหลักสูตรในวิทยาลัยและมหาวิทยาลัย

2. การพัฒนาองค์กร หมายถึง กระบวนการในการเพิ่มประสิทธิผลขององค์กรและความผาสุกของสมาชิกผ่านแนวคิดพฤติกรรมศาสตร์ การพัฒนาองค์กรมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงองค์กรทั้งมหภาคและจุลภาค การเปลี่ยนแปลงระดับมหภาคมีวัตถุประสงค์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กรในขณะที่การเปลี่ยนแปลงระดับจุลภาคมุ่งกำหนดทิศทางกำกับดูแล

บุคคลกลุ่มเล็กๆ และทีมงาน ยกตัวอย่างเช่น หลายๆ องค์กร ได้พยายามที่จะปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กร โดยการเสนอโปรแกรมที่เกี่ยวข้องกับพนักงาน ที่พนักงานจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงขั้นพื้นฐานในความคาดหวังในการทำงาน ระบบการให้รางวัล และการรายงานขั้นตอนการปฏิบัติงาน

บทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีอาชีพที่มีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กรคือการปฏิบัติหน้าที่ที่เปลี่ยนแปลงพนักงาน ในการเปลี่ยนแปลงมักจะต้องการให้คำปรึกษากับผู้จัดการสายงานเกี่ยวกับกลยุทธ์ที่สามารถนำมาใช้เพื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงที่พึงประสงค์ นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีอาชีพอาจมีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงในการดำเนินกลยุทธ์ เช่น การอำนวยความสะดวกในการประชุมของพนักงานที่รับผิดชอบในการวางแผนและการดำเนินการขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจริง

3. การพัฒนาอาชีพ คือกระบวนการต่อเนื่องที่ทำให้บุคคลมีความก้าวหน้าผ่านชุดของขั้นตอนที่มีเอกลักษณ์เฉพาะ เกี่ยวข้องกับรูปแบบและงาน การพัฒนาอาชีพจะเกี่ยวข้องกับ 2 กระบวนการคือการวางแผนอาชีพและการจัดการอาชีพ การวางแผนอาชีพจะเกี่ยวข้องกับกิจกรรมที่ดำเนินการโดยบุคคล โดยความช่วยเหลือจากที่ปรึกษาและคนอื่นๆ เพื่อประเมินทักษะและความสามารถของเขาหรือเธอ เพื่อสร้างแผนอาชีพที่เป็นจริง การจัดการอาชีพเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามขั้นตอนที่สำคัญเพื่อบรรลุความสำเร็จตามแผนงาน และโดยทั่วไปมุ่งเน้นเกี่ยวกับสิ่งที่ยังต้องการสามารถทำได้ เพื่อสนับสนุนการพัฒนาอาชีพของพนักงาน มีความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นระหว่างการพัฒนาอาชีพกับกิจกรรมการฝึกอบรมและการพัฒนา แผนอาชีพสามารถดำเนินการบางส่วนผ่านโปรแกรมการฝึกอบรมขององค์กร

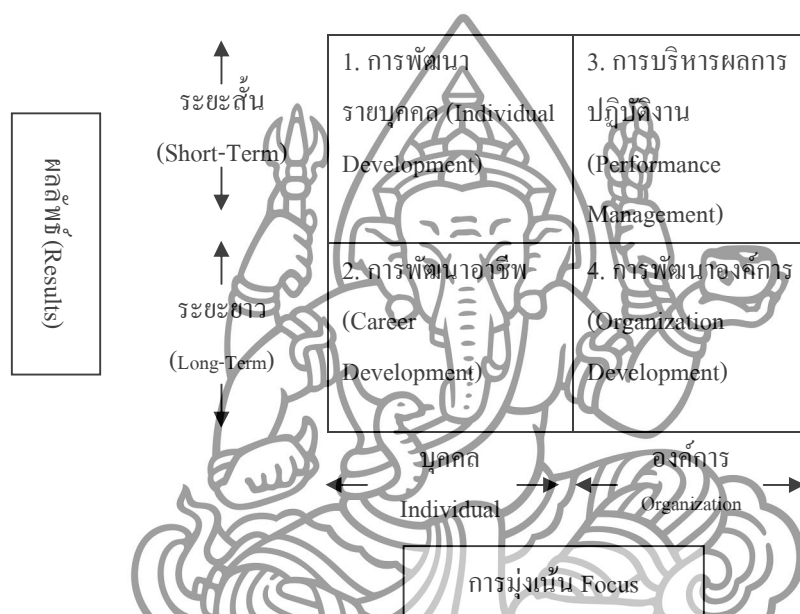
นิสดารค์ เวชยานนท์ (2551: 120-123) ได้กล่าวถึงแนวคิดของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่ามี 3 แนวทางใหญ่ๆ สามารถสรุปได้ดังนี้

1. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการดำเนินการให้บุคคลได้รับประสบการณ์และการเรียนรู้เพื่อนำมาปรับปรุงความสามารถในการทำงานประกอบไปด้วย 3 กิจกรรม คือ การฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนา

2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการนำกิจกรรมที่มีการกำหนดและวางรูปแบบอย่างมีระบบมาใช้เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถและปรับปรุงพฤติกรรมของพนักงานให้ดีขึ้น โดยมุ่งเน้นการพัฒนาใน 3 ส่วน คือ การพัฒนาบุคคล การพัฒนาสายอาชีพ การพัฒนาองค์กร

3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นการบูรณาการระหว่างการเรียนรู้และงาน กระบวนการเรียนรู้แบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ การเรียนรู้จากประสบการณ์ การเรียนรู้ที่จะปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ในปัจจุบัน และการเรียนรู้เพื่อเตรียมตัวสำหรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2551: 28-29) กล่าวถึงแนวคิดของ Jerry W. Gilley, Steven A. Egglund และ Ann Maycunich Gilley ที่เสนอหลักการในการพิจารณาองค์ประกอบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้อย่างน่าสนใจ โดยใช้ตาราง Matrix เป็นตัวแบบในการนำเสนอโดยใช้ 2 มิติ ประกอบกัน คือ มิติทางด้านจุดเน้น (Focus) และมิติด้านผลลัพธ์ (Results) ของกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พบว่า การพัฒนาองค์การเป็นหนึ่งในองค์ประกอบของงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 3 กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ที่มา: อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์, กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์, 2551), 28.

เมื่อพิจารณา Matrix ข้างต้นจะเห็นว่า มีองค์ประกอบสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 4 ด้าน ดังต่อไปนี้

1. การพัฒนารายบุคคล (Individual Development) เป็นงานที่มุ่งเน้นในส่วนบุคคล และเกิดผลลัพธ์ในระยะสั้น การพัฒนาความรู้ ทักษะ และปรับพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรแต่ละคนในองค์กรเพื่อให้สามารถทำงานปัจจุบันที่ตนรับผิดชอบได้ โดยผ่านเครื่องมือที่มักจะนิยมใช้กันมาก นั่นก็คือการฝึกอบรม (Training)

2. การพัฒนาอาชีพ (Career Development) เป็นงานที่มุ่งเน้นส่วนบุคคลและเกิดผลลัพธ์ในระยะยาว ซึ่งหมายถึงการวิเคราะห์ความจำเป็น เป็นรายบุคคล ในส่วนของความสนใจ ค่านิยม

ความสามารถ เพื่อที่จะนำข้อมูลที่ได้รับไปใช้ในการวางแผนพัฒนาให้พนักงานมีความรู้ และทักษะในการทำงานเพื่อนำงานในอนาคต

3. การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) เป็นงานที่มุ่งเน้นภาพรวมของทั้งองค์กร และเกิดผลในระยะสั้น ซึ่งหมายถึงการมุ่งปรับปรุงผลงานขององค์กร โดยมีเป้าหมายเพื่อประกันหรือรับรองว่าบุคลากรจะต้องมีความรู้ ทักษะ มีแรงจูงใจ และมีสภาพแวดล้อมที่ดีในการสนับสนุนให้บุคลากรสร้างผลงานได้อย่างสัมฤทธิ์ผล

4. การพัฒนาองค์กร (Organization Development) เป็นงานที่มุ่งเน้นภาพรวมองค์กร และเกิดผลในระยะยาว ซึ่งหมายถึงการแก้ไขปัญหขององค์กร การปรับปรุงหรือวางระบบโครงสร้างองค์กร การสร้างวัฒนธรรมองค์กร การกำหนดกลยุทธ์และกระบวนการบริหารงาน และการสร้างให้เกิดภาวะผู้นำ

อนิวัช แก้วจางค์ (2552: 165-166) กล่าวว่า สำหรับองค์กรสมัยใหม่จะใช้กิจกรรมการเรียนรู้ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การจัดการความรู้ การฝึกอบรมและการพัฒนาสายงานอาชีพ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร กล่าวโดยสรุปได้ดังนี้

1. การเรียนรู้เป็นขั้นตอนการปฏิบัติที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในแนวทางที่ดีอย่างถาวรในพฤติกรรมของบุคคล โดยพบว่าการเรียนรู้ในองค์กรสามารถดำเนินการได้ใน 3 ระดับ ได้แก่ การเรียนรู้ระดับรายบุคคล การเรียนรู้ระดับกลุ่มและการเรียนรู้ระดับองค์กร

2. องค์กรแห่งการเรียนรู้คือองค์กรที่สามารถดำเนินการเพื่อให้บุคคลในองค์กรได้เพิ่มขีดความสามารถของตนเอง โดยเชื่อมโยงขีดความสามารถนั้นส่งผ่านไปยังบุคคลอื่นในองค์กร ก่อให้เกิดผลลัพธ์คือการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลและการดำเนินงานขององค์กรทำให้องค์กรบรรลุในสิ่งที่ต้องการและสามารถดำรงอยู่ได้ การพัฒนาเพื่อไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องอาศัยผู้นำที่มีมุมมอง มีวิสัยทัศน์กว้างไกลและมีอำนาจตัดสินใจในเรื่องสำคัญๆ ได้ โดยเฉพาะประสบการณ์ในอดีตทั้งที่ผ่านความล้มเหลวและการประสบความสำเร็จอาจต้องนำมาบอกกล่าวและแบ่งปันความรู้ ความเข้าใจและตัดสินใจร่วมกัน ดังนั้น เพื่อการไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ผู้บริหารจึงต้องกล้าที่จะแสดงบทบาทด้านนโยบาย กำหนดกลยุทธ์ขององค์กรและเป็นผู้นำในการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลงที่คึกคักภายในองค์กร

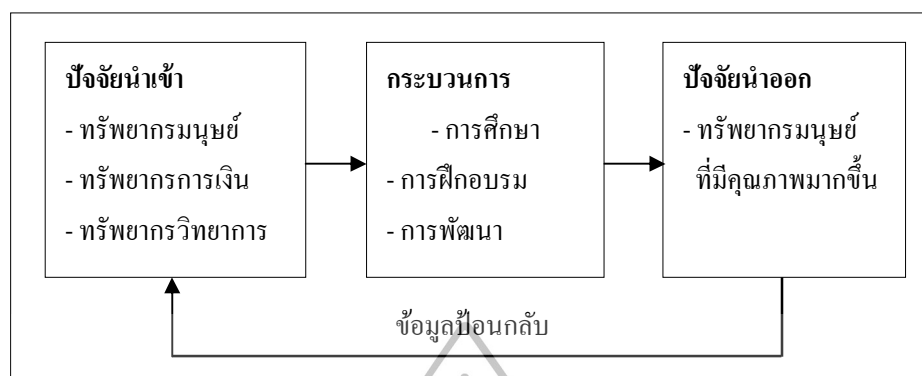
3. การจัดการความรู้เป็นการประมวลข้อมูลหรือการสร้างนวัตกรรมใหม่จากแนวคิดและการปฏิบัติทั้งที่เป็นของตนเองและของผู้อื่นในกิจกรรมทุกกิจกรรมขององค์กรแล้วนำมาจัดเก็บอย่างดีเพื่อเป็นแหล่งข้อมูลที่บุคคลสามารถเข้าถึงได้ ทั้งนี้ ความรู้ที่พบในองค์กรสามารถจำแนกได้ 2 ประเภท ได้แก่ ความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคนและความรู้ที่ชัดแจ้ง ในการจัดการความรู้ให้

ประสบผลสำเร็จจำเป็นต้องอาศัยองค์ประกอบ 4 ประการ ได้แก่ การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บและค้นคืนความรู้และการถ่ายทอดความรู้และการใช้ประโยชน์

4. การฝึกอบรม หมายถึง กิจกรรมที่กำหนดขึ้นเพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีการเรียนรู้จนสามารถพัฒนาเป็นความรู้ ความสามารถ ทักษะ รวมถึงปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้เป็นไปในทิศทางที่จะเป็นประโยชน์ต่อการทำงานและหน่วยงานในองค์กร จึงพบว่าการฝึกอบรมขององค์กรดำเนินอย่างต่อเนื่องและไม่มีวันสิ้นสุดเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม สภาพแวดล้อมทางธุรกิจตลอดเวลาที่มีผลทำให้องค์กรต้องปรับเปลี่ยนกิจกรรมในการดำเนินงาน เช่นเดียวกัน จึงต้องสร้างโอกาสในการเรียนรู้ให้กับบุคคลในองค์กร วัตถุประสงค์การฝึกอบรมเพื่อการเรียนรู้ที่ถูกต้องเกี่ยวกับองค์กร เพื่อเพิ่มพูนความรู้ให้กับพนักงานใหม่และพนักงานเก่าและเพื่อการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม จากวัตถุประสงค์ดังกล่าวข้างต้นพบว่าองค์กรที่จัดให้มีกิจกรรมการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคลในองค์กรแล้วยังก่อให้เกิดการทำงานที่ประหยัดเนื่องจากบุคคลได้เรียนรู้กระบวนการในการทำงานที่ถูกต้องทำให้ลดระยะเวลาในการเรียนรู้งานและองค์กรเกิดการประหยัดจากการเรียนรู้ในงานนั้น การฝึกอบรมยังช่วยลดภาระการทำงานของหัวหน้างานหรือพี่เลี้ยงในการให้การดูแลพนักงานใหม่โดยการส่งพนักงานเข้ารับการฝึกอบรมแทนและการฝึกอบรมยังมีส่วนในการสร้างขวัญกำลังใจและมองเห็นอนาคตของตนเองเมื่อต้องเข้าร่วมงานกับองค์กรเป็นเวลานานๆ

5. การพัฒนาสายอาชีพ สำหรับพนักงานใหม่ทุกคนเมื่อได้รับการบรรจุเข้าทำงานในองค์กรย่อมมีความหวังที่จะมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน หากองค์กรให้ความสำคัญกับกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ย่อมต้องดำเนินการทุกอย่างเพื่อสร้างความมั่นคงและหลักประกันให้กับพนักงานว่าเมื่อได้เข้าร่วมกับองค์กรแล้วทุกคนจะมีความก้าวหน้าในอาชีพ การพัฒนาสายอาชีพของบุคคลจำเป็นต้องพิจารณาเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพ การวางแผนอาชีพ การจัดการงานอาชีพและการวางแผนสืบต่อตำแหน่งงานร่วมด้วยเสมอ

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดเรื่ององค์ประกอบของระบบของเดวิด อีสตัน อธิบายได้ว่าระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีองค์ประกอบสำคัญคือ ปัจจัยนำเข้า ซึ่งได้แก่ คน เงิน และวิทยาการ กระบวนการแปรสภาพ ซึ่งได้แก่ การศึกษา การฝึกอบรม พัฒนา และปัจจัยนำออก ซึ่งได้แก่ คนที่มีคุณภาพ และข้อมูลป้อนกลับได้แก่ ระบบสารสนเทศการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, สาขาวิชาวิทยาการจัดการ, 2553: 1-51)



ภาพที่ 4 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดเชิงระบบ
ที่มา: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมศาสตร์, สาขาวิชาวิทยาการจัดการ, เอกสารการสอนชุดวิชาการ
พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ = Human Resources Development หน่วยที่ 1-7. พิมพ์ครั้งที่ 2. (นนทบุรี:
สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมศาสตร์, 2553), 1-51.

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมศาสตร์, สาขาวิชาวิทยาการจัดการ (2553: 1-71-1-74) กล่าวถึงกิจกรรมที่เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถจัดเป็นกลุ่มกิจกรรมหลักได้ 3 กลุ่มกิจกรรม คือ

1. การฝึกอบรม เป็นกิจกรรมที่จัดทำขึ้นเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับงานที่บุคคลกระทำอยู่หรือถูกว่าจ้างให้กระทำรวมถึงกิจกรรมเพื่อให้บุคคลได้มีโอกาสเลื่อนระดับ ไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นในสายงานเดียวกันขององค์กรนั้นๆ เป้าหมายที่สำคัญของการฝึกอบรมเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่มีอยู่ไปสู่พฤติกรรมที่ต้องการขององค์กร การฝึกอบรมจะประกอบด้วยสิ่งสำคัญ 3 ด้าน คือ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และทัศนคติหรือเจตคติ (Attitude) การฝึกอบรมด้านความรู้เป็นการเพิ่มพูนความรู้ของทรัพยากรมนุษย์ในสิ่งที่จำเป็นสำหรับการทำงานในตำแหน่งงานที่เป็นอยู่ เช่น เพิ่มพูนความรู้เกี่ยวกับการใช้เครื่องมือเครื่องจักรในการทำงาน หรือการเพิ่มพูนความรู้ภาษาต่างประเทศ คอมพิวเตอร์ การบริการ วิธีทำงาน การปฏิบัติงานในองค์กรนั้นๆ เป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งระดับผู้ปฏิบัติงานและระดับผู้บริหาร สำหรับการฝึกอบรมด้านทัศนคติเป็นการปรับเปลี่ยนความเชื่อและความศรัทธาของทรัพยากรมนุษย์ การปฐมนิเทศจะเป็นการฝึกอบรมที่เน้นด้านทัศนคติแก่ทรัพยากรมนุษย์ใหม่ที่เข้าปฏิบัติงาน เพื่อให้ได้รับทราบข้อมูลขององค์กรและจะได้นำมาเปรียบเทียบกับทัศนคติของบุคคลเพื่อการตัดสินใจร่วมงานกับองค์กรนั้นๆ ต่อไปหรือไม่ การฝึกอบรมด้านทัศนคติเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องปฏิบัติหน้าที่ที่จะต้องติดต่อกับบุคคลเป็นจำนวนมากและบ่อยๆ

วิธีการที่จะนำมาใช้ในการฝึกอบรมมีอยู่หลายวิธีด้วยกัน เช่น การฝึกหัดปฏิบัติงาน การสอนงาน โดยผู้บังคับบัญชา การสอนในห้องเรียน การสอนแนะ (Coaching) การฝึกอบรมด้วยตนเองจากโปรแกรมคอมพิวเตอร์ การฝึกอบรมในห้องเรียนเสมือนจริง การแสดงบทบาทสมมติ เป็นต้น นอกจากนี้ยังรวมถึงการฝึกอบรมที่จัดขึ้นโดยโรงเรียนหรือมหาวิทยาลัย และสถาบันต่างๆ ที่เปิดรับผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่ทำงานอยู่ในองค์กรต่างๆ

2. การศึกษา การให้การศึกษาเป็นกิจกรรมของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่จัดขึ้นเพื่อปรับปรุงสมรรถนะของทรัพยากรมนุษย์ที่ทำงานในองค์กรให้ทำงานดีขึ้น และเป็นไปในทิศทางที่ต้องการ การศึกษามีจุดเน้นที่ทรัพยากรมนุษย์มากกว่างาน วัตถุประสงค์ของการศึกษาก็เพื่อเตรียมทรัพยากรมนุษย์สำหรับการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นในองค์กรก็เป็นการพัฒนาอาชีพ หากจะมีการเลื่อนตำแหน่งพนักงานระดับปฏิบัติการที่หัวหน้าที่ปฏิบัติการผลิตให้มีตำแหน่งสูงขึ้น คือเลื่อนขึ้นเป็นหัวหน้างาน การให้การศึกษาทางด้านทัศนคติเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ และการบังคับบัญชาจะเป็นสิ่งที่สำคัญสำหรับ โครงการการศึกษาของทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากผู้ที่ย้ายไปสู่ตำแหน่งใหม่ จะเผชิญกับความสัมพันธ์แบบใหม่ที่ยังไม่คุ้นเคย การให้การศึกษาเรื่องใหม่จึงเป็นความจำเป็นเพื่อสร้างความพร้อมให้สามารถปรับตัวเข้าทำหน้าที่ในสิ่งแวดล้อมใหม่ได้

สำหรับวิธีการให้การศึกษาในองค์กรนั้นใช้วิธีการเช่นเดียวกับการฝึกอบรม แต่จะต่างกันตรงที่วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม ทรัพยากรมนุษย์มีวัตถุประสงค์ที่เฉพาะเจาะจงและเกี่ยวข้องกับการทำงานในตำแหน่งหน้าที่ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน โดยตรง ส่วนวัตถุประสงค์ของการศึกษามุ่งให้ความรู้เพื่อทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรได้มีโอกาสที่จะเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานหรือตำแหน่งที่สูงขึ้นกว่าเดิม วิธีการที่นิยมใช้ในการให้การศึกษาได้แก่การสัมมนาและการจัดศึกษาดูงานนอกสถานที่ การให้การศึกษาทั้งในระบบ นอกระบบ และตามอัธยาศัย การศึกษาจากโปรแกรมคอมพิวเตอร์ การศึกษาต่อในระบบทางไกล การศึกษาต่อจากมหาวิทยาลัยเสมือนจริง และอื่นๆ

3. การพัฒนา การพัฒนาเป็นการเตรียมทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้สามารถก้าวทันกับการพัฒนาเปลี่ยนแปลงหรือการเติบโต (Organization Development) ขององค์กร วัตถุประสงค์ของการพัฒนาเพื่อให้เกิดความยืดหยุ่น คล่องตัว รวมทั้งการอยู่รอดและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรในอนาคต หากมองในแง่ของการลงทุน การพัฒนาจะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาและการฝึกอบรมเนื่องจากมีผลกระทบมาจากภายนอก สำหรับปัจจัยสำคัญที่ทำให้จำเป็นต้องมีโครงการพัฒนาพนักงาน ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงรูปแบบใหม่ขององค์กรภายใน การปรับปรุงองค์กรใหม่ (reorganization) และธรรมชาติของแรงงานซึ่งแสวงหาวิธีใช้ศักยภาพที่มีอยู่อย่างเต็มที่ องค์กรก็ตามในทางปฏิบัติ การพัฒนาเป็นการวางแผนเพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรได้คุ้นเคยกับขอบเขต

ของกิจกรรมที่ไม่สัมพันธ์กับตำแหน่งหน้าที่ที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน แต่เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องเป็นอย่างมากกับอนาคต เป็นเรื่องที่ต้องการพยายามปรับเปลี่ยนและพัฒนาพฤติกรรมของบุคลากรไปพร้อมๆ กับการพัฒนาองค์กร ซึ่งกิจกรรมนี้เป็นกิจกรรมที่ตัวบุคคลเองควรเข้ามามีส่วนร่วมรับผิดชอบด้วย โดยการพิจารณาวิธีการพัฒนาตนเอง ทั้งในด้านบุคลิกภาพ ทักษะ ทักษะ ความสามารถ ซึ่งล้วนเป็นตัวแปรที่อยู่ในอำนาจการควบคุมของตัวบุคคลซึ่งอาจพัฒนาให้เพิ่มพูนขึ้นหรือมีความยืดหยุ่นมากขึ้นได้โดยตัวทรัพยากรมนุษย์ โดยองค์กรมีส่วนส่งเสริมการสนับสนุน

วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กระทำได้โดยการเพิ่มพูนทักษะและความสามารถของทรัพยากรมนุษย์จากทั้งภายในและภายนอกองค์กร การปรับปรุงบุคลิกภาพ เปลี่ยนแปลงทัศนคติ นอกจากนั้นองค์กรอาจจัดให้มีการเรียนรู้กันอย่างเป็นระบบเพื่อสร้างเสริมประสบการณ์เพิ่มขึ้น อันจะเป็นผลทำให้ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรมีโลกทัศน์ที่กว้างไกล ได้เรียนรู้งานด้านอื่นๆ (cross job exposure) เพื่อทำให้ทรัพยากรมนุษย์ได้ทราบถึงสิ่งที่ไม่เคยทราบมาก่อน เพื่อสร้างทัศนคติที่ดีให้กับทรัพยากรมนุษย์ อันจะทำให้เข้าใจการพัฒนาขององค์กรได้ดียิ่งขึ้น การจัดโครงการแลกเปลี่ยน (exchange program) มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์ในระดับผู้บริหารขององค์กรได้มีประสบการณ์ใหม่ๆ แปลกๆ ที่ไม่เคยพบเห็นมาก่อน ซึ่งจะช่วยให้ได้มีการพัฒนาความคิดริเริ่ม มีทักษะเกี่ยวกับองค์กร และสังคมกว้างขวางขึ้น สามารถปรับปรุงตนเองและองค์กรได้สอดคล้องกับภาวะการเปลี่ยนแปลง และการเจริญเติบโตขององค์กร นอกจากนั้นยังมีวิธีอื่นๆ เช่น การระดมความคิด การสัมมนา การดูงาน การฝึกงานในองค์กรอื่นๆ หรือเป็นโครงการที่ปรึกษา เป็นต้น

การพัฒนาในลักษณะนี้เป็นการรวมหรือบูรณาการความต้องการของทรัพยากรมนุษย์ เข้ากับความต้องการขององค์กร ผลลัพธ์ที่ได้คือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างมีเป้าหมายและเป็นกลไกที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จในการพัฒนาองค์กรในที่สุด

จิระประภา อัครบวร (2554: 41-51) ได้เสนอการประยุกต์ใช้ในแนวคิดการพัฒนาดนแบบองค์กรวม (WPD-Whole Person and Development) ของ City University of Hong Kong โดยมี 7 มิติในการพัฒนาดนอย่างสมบูรณั ได้แก่ การพัฒนาดนปัญญา (Intellectual Development) การพัฒนาดนจิตวิญญาณ (Spiritual Development) การพัฒนาดนร่างกาย (Physical Development) การพัฒนาดนสังคม (Social Development) การพัฒนาดนสุนทรียศาสตรั (Aesthetics Development) การพัฒนาดนอาชีพ (Career Development) และการพัฒนาดนอารมณ์ (Emotional Development) ซึ่งมีติทั้ง 7 กล่าวโดยสรุปลัดังนี้

1. การพัฒนาดนปัญญา (Intellectual Development) จะทำให้คนมีความสามารถที่จะเรียนรู้จากประสบการณ์ชีวิต สามารถทำการตัดสินใจ แก้ปัญหา และหลุดพ้นจากความยากลำบากได้ การพัฒนาดนนี้จึงเป็นที่นิยมมากที่สุดนบรรดารูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เช่น การเข้ารับ

การฝึกอบรม การศึกษาเพิ่มเติม วิธีการพัฒนาที่เป็นที่ยอมรับในปัจจุบันว่าได้ผลมากที่สุด คือ การได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานจริง (Project Assignment) อันจะทำให้เรียนรู้จนเกิดปัญญาตามมา และกลายเป็นประสบการณ์ที่สำคัญ

2. การพัฒนาด้านจิตวิญญาณ (Spiritual Development) จิตวิญญาณเป็นความสามารถในการค้นหา พัฒนาตนเองโดยสามารถเชื่อมโยง และแสดงออกถึงสิ่งที่เป็นคุณค่าของชีวิตตามความเชื่อ ค่านิยม หลักการคุณธรรม และจริยธรรม โดยมีแนวทางในการพัฒนาแบ่งเป็น 2 วิธี คือ สมาธิ และวิปัสสนา ผลจากการฝึกนอกจากจะทำให้ผู้ฝึกมีสุขภาพใจดีขึ้นแล้ว ยังทำให้สุขภาพกายดีขึ้นอีกด้วย อันจะส่งผลถึงประสิทธิภาพการทำงานในที่สุด เนื่องจากเมื่อมีสติก็ทำให้งานผิดพลาดน้อยลง หรือมีความสามารถทำงานได้รวดเร็วขึ้น

3. การพัฒนาด้านร่างกาย (Physical Development) หลายองค์การหันมาศึกษาเรื่อง “Ergonomi” หรือศาสตร์ที่ว่าด้วยการศึกษาถึงความสัมพันธ์ของคนกับงานที่ทำอยู่ เพื่อหาความสัมพันธ์อันเหมาะสมระหว่างสรีระของมนุษย์ ท่าทางขณะปฏิบัติ สภาพแวดล้อมของการทำงาน และอุปกรณ์เครื่องมือสำนักงาน เนื่องจากประสิทธิภาพในการทำงานขึ้นอยู่กับความสะดวกสบายของบุคคลขณะทำงาน ถ้าละเลยเรื่องความสะดวกสบายของบุคคลขณะทำงาน นอกจากจะส่งผลให้ประสิทธิภาพการทำงานต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานแล้ว ยังนำมาซึ่งความเจ็บป่วยที่เกิดสะสมต่อเนื่องมาอย่างช้าๆ โดยที่เราสังเกตไม่เห็น

4. การพัฒนาด้านสังคม (Social Development) การพัฒนาด้านสังคม หมายถึง ความสามารถในการแสดงออกซึ่งบทบาททางสังคมได้อย่างเหมาะสม ไม่รู้สึกขัดใจ รวมถึงความสามารถในการพัฒนาสัมพันธ์ภาพกับผู้อื่น สามารถสร้างเครือข่าย ให้ความเคารพต่อความเชื่อ และความคิดเห็นที่แตกต่าง เมื่อบุคลากรเริ่มต้นการทำงานในองค์กร กระบวนการขัดเกลาทางสังคมจึงเป็นเรื่องที่ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ก็ให้ความสำคัญอย่างมาก ซึ่งมักบรรจุอยู่ในหลักสูตรปฐมนิเทศ แต่เมื่อบุคลากรเติบโตในองค์กรการทำงานระดับสูงขึ้นไป ในการจัดทำแผนการพัฒนส่วนบุคคล (IDP) ควรเพิ่มกิจกรรม เช่น การเข้าเรียนหลักสูตรการพัฒนาบุคลิกภาพ หรือการออกงานสังคมเพื่อทำการฝึกการเข้าสังคม โดยมีเพื่อนหรือคู่หู (Buddy) ที่จะคอยเป็น ไค้ซ หรือผู้ให้คำแนะนำไปงานสังคมด้วยกัน

5. การพัฒนาด้านสุนทรียศาสตร์ (Aesthetics Development) ช่วยทำให้มนุษย์เกิดความสงบชั่วคราว กระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ เกิดสมดุลทางอารมณ์ และเติมเต็มชีวิตด้วยความสนใจที่หลากหลาย และเพื่อส่งเสริมการพัฒนาการเข้าสังคมที่กล่าวมาแล้ว เพื่อให้ผู้ที่ได้รับการพัฒนาด้านสุนทรียศาสตร์มีเรื่องในการสนทนาเมื่อเข้าสู่วงสังคม การพัฒนาบุคลากรด้านสุนทรียศาสตร์สามารถทำได้โดยง่าย เช่น การสอนเรื่องการวาดภาพ ชมรมด้านกีฬา ท่องเที่ยว ดูนก ทำสวน ฯลฯ

6. การพัฒนาด้านอาชีพ (Career Development) การพัฒนาอาชีพเป็นความสามารถในการเลือกอาชีพ พัฒนาแผนและกลยุทธ์ในอาชีพ การปรับตัวสอดคล้องกับความท้าทายของอาชีพในแต่ละช่วง การเติบโตในอาชีพที่เลือก การได้รับความพึงพอใจในอาชีพ และสามารถรักษาสมดุลของอาชีพกับส่วนอื่นๆ ในชีวิต ซึ่งการพัฒนาด้านอาชีพนั้นเป็นการจัดทำแผนการพัฒนาที่ต้องพิจารณาให้มีความสัมพันธ์อย่างมากกับการวางแผนชีวิตส่วนตัว ครอบครัว เพื่อให้บุคลากรสามารถดำเนินชีวิตการทำงานในองค์กรแห่งนั้นได้ต่อไป

7. การพัฒนาด้านอารมณ์ (Emotional Development) การพัฒนาด้านอารมณ์เป็นการพัฒนาเพื่อให้เกิดการสมดุลของอารมณ์ตนเองกับสถานการณ์แวดล้อมและกับผู้อื่น รวมถึงความสามารถในการตระหนัก ยอมรับ และแสดงออก อารมณ์ของตนเองได้อย่างเหมาะสม นอกจากนี้เป็นความสามารถในการตระหนัก ตอบสนองต่ออารมณ์อื่นอย่างเหมาะสมและด้วยความเคารพ ซึ่งในปัจจุบันมี 2 วิธีหลัก ๆ คือ 1. การรับคำปรึกษา (Counseling) เป็นกระบวนการทางจิตวิทยาที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ผู้มาขอคำปรึกษาได้ใช้ความสามารถที่เขามีอยู่นั้นในการจัดการกับปัญหาของเขาได้ สามารถตัดสินใจแก้ปัญหาได้ด้วยตัวของเขาเอง โดยกระบวนการให้คำปรึกษานี้จะเน้นการใช้คำถาม (Questioning) และการสะท้อนกลับ (Reflection) เพื่อให้ผู้รับคำปรึกษาเป็นผู้ตัดสินใจที่จะปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของตนเอง โดยการปรับเปลี่ยนนี้จะได้รับการติดตามผลในระยะเวลาหนึ่ง จนผู้ได้รับการปรึกษาได้รับการพัฒนาด้านอารมณ์ จนมีการแสดงออกที่ส่งเสริมการทำงานที่ดี 2. การโค้ช (Coaching) ใช้เพื่อพัฒนาบุคลากร ในหลาย ๆ ระดับ หากเป็นการพัฒนาบุคลากรระดับปฏิบัติงาน ส่วนใหญ่เป็นการโค้ชเพื่อให้ทำงานและสามารถปรับตัวกับการทำงาน โดยมีการพัฒนากลุ่มหัวหน้างานให้มาเป็นโค้ช ส่วนการโค้ชของบุคลากรในระดับบริหารมักเป็นการโค้ชด้านการพัฒนาภาวะผู้นำ ซึ่งมักจะเรียกกันว่า Executive Coach คือเป็นการจ้างโค้ชมืออาชีพจากภายนอกมาเป็นผู้คอยให้คำแนะนำอย่างเป็นระบบ ซึ่งการโค้ชส่วนใหญ่มีวัตถุประสงค์เพื่อการพัฒนาศักยภาพ และการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม

สุจิตรา รัตนันท์ (2554: 21-32) ได้เสนอแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญ 4 แนวทาง กล่าวโดยสรุปได้ดังนี้

1. การฝึกอบรม (Training) เป็นกิจกรรมการเรียนรู้เฉพาะของบุคคลเพื่อที่จะปรับปรุงและเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) ความเข้าใจ (Understanding) ทักษะ (Skill) ทักษะคติ (Attitude) และพฤติกรรม (Behavior) อันเหมาะสมจนสามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมและทัศนคติต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2. การศึกษา (Education) เป็นกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อการเรียนรู้สำหรับงานในอนาคต และเป็นเตรียมคนเพื่อเลื่อนตำแหน่งและการพัฒนาสายงานอาชีพ เช่น การส่งเสริมให้มีการดูงาน หรือการส่งบุคลากรไปศึกษาต่อทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ

3. การพัฒนา (Development) เป็นกิจกรรมการพัฒนาที่เน้นคนและงานในอนาคต เป็นการลงทุนในระยะยาว เพื่อให้เกิดความเจริญเติบโตขององค์กร ประกอบด้วย กิจกรรมการฝึกอบรม และการพัฒนาในระดับบุคคล การพัฒนาสายงานอาชีพ และการพัฒนาองค์กร

4. การเรียนรู้ (Learning) ถือเป็นกระบวนการของการได้มาซึ่งความรู้โดยผ่านประสบการณ์ ที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลอย่างถาวร มีอยู่ 3 ระดับ คือ การเรียนรู้ในระดับบุคคล การเรียนรู้ในระดับกลุ่ม และการเรียนรู้ในระดับองค์กร

หากพิจารณาถึงการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ทั้ง 4 แนวทางจะเห็นได้ว่ามีความแตกต่างกันดังจะเห็นได้จากตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 1 แสดงความแตกต่างระหว่างการฝึกอบรม การศึกษา การพัฒนา และการเรียนรู้

กิจกรรม	จุดเน้น	การพิจารณาเชิงเศรษฐกิจ	การประเมินผล	ความเสี่ยง
การฝึกอบรม	งานปัจจุบัน	เป็นค่าใช้จ่าย	จากการปฏิบัติ	ต่ำ
การศึกษา	งานในอนาคตซึ่งแต่ละคนต้องศึกษาไว้	การลงทุนระยะสั้น	จากการปฏิบัติในอนาคต	ปานกลาง
การพัฒนา	คนและงานในอนาคต	การลงทุนระยะยาว	ทำได้ยากมาก	สูง
การเรียนรู้	คนและงานในอนาคต	การลงทุนระยะยาว	จากการปฏิบัติในอนาคต	ปานกลาง

ที่มา: สุจิตรา ธนานันท์, การพัฒนาศักยภาพมนุษย์=Human Resources Development. พิมพ์ครั้งที่ 6. (กรุงเทพฯ: ทีพีเอ็น เพรส, 2554), 23.

จากการศึกษาแนวคิดการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่าการพัฒนาศักยภาพมนุษย์มีหลากหลายแนวทาง อาทิเช่น การฝึกอบรม การศึกษา การพัฒนาอาชีพ การพัฒนารายบุคคล และการเรียนรู้ ซึ่งเป็นกิจกรรมที่มุ่งเน้นในการเปลี่ยนแปลง ปรับปรุง และพัฒนาในเรื่องของความรู้ ทักษะ ความสามารถ สมรรถนะ และทัศนคติของบุคคล เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต รวมถึงมีความหน้าในตำแหน่งงานและสายอาชีพ นอกจากนี้ยังมีกิจกรรมการพัฒนาองค์กร ซึ่งเป็นกิจกรรมที่มุ่งเน้นในการเตรียมทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้สามารถก้าวทันกับการพัฒนา การเปลี่ยนแปลงและการเติบโตขององค์กร อาจกล่าวได้ว่าการพัฒนาศักยภาพมนุษย์อย่างมีเป้าหมายและมีประสิทธิภาพ จะนำไปสู่ความสำเร็จในการพัฒนาองค์กร

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ McLagan (1989) และ Werner and Desimone (2006) ในส่วนของกิจกรรมการฝึกอบรมและการพัฒนา ที่มุ่งเน้นแนวทางการสร้างและวางแผนการเรียนรู้ที่ช่วยพัฒนาความสามารถหลักให้กับบุคคลที่จะปฏิบัติงานในปัจจุบันหรือในอนาคต โดยการฝึกอบรมและการพัฒนา มุ่งเน้นไปที่การเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงความรู้ ทักษะและทัศนคติของบุคคล การฝึกอบรมมักจะเกี่ยวข้องกับการทำให้พนักงานมีความรู้ และทักษะที่จำเป็นในการทำงานเฉพาะกิจหรืองานทั่วไป ความพยายามในการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ (เช่น ในการฝึกอบรมการล่วงละเมิดทางเพศ) กิจกรรมการพัฒนามีความสำคัญในระยะยาวเกี่ยวกับการเตรียมความพร้อมสำหรับความรับผิดชอบในการทำงานในอนาคต และยังเพิ่มขีดความสามารถของพนักงานในการดำเนินงานปัจจุบันของพวกเขา ซึ่งกิจกรรมการฝึกอบรมและการพัฒนาดังกล่าวมีเนื้อหาครอบคลุม สอดคล้องกับการพัฒนาบุคลากรและมีความเหมาะสมกับหน่วยงานที่ใช้ในการศึกษา

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับบรรยากาศองค์กร

ความหมายของบรรยากาศองค์กร

ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรไม่ได้ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมขององค์กรที่มองเห็นได้เท่านั้น แต่ขึ้นอยู่กับความรู้ของบุคลากรที่มีต่อบรรยากาศองค์กรในหน่วยงานที่พวกเขาทำงานอยู่ด้วย ซึ่งมีนักวิชาการได้ให้ความหมายของบรรยากาศองค์กรไว้ ดังนี้

Tagiuri (1968: 27 quoted in Stringer, 2002: 8) ได้ให้ความหมายไว้ว่า บรรยากาศองค์กรคือคุณภาพของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ได้แก่ (A) มีประสพการณ์โดยสมาชิก (B) มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของพวกเขาและ (C) สามารถอธิบายได้ในแง่ของค่านิยมที่มีลักษณะเฉพาะ (หรือคุณลักษณะ) ขององค์กร

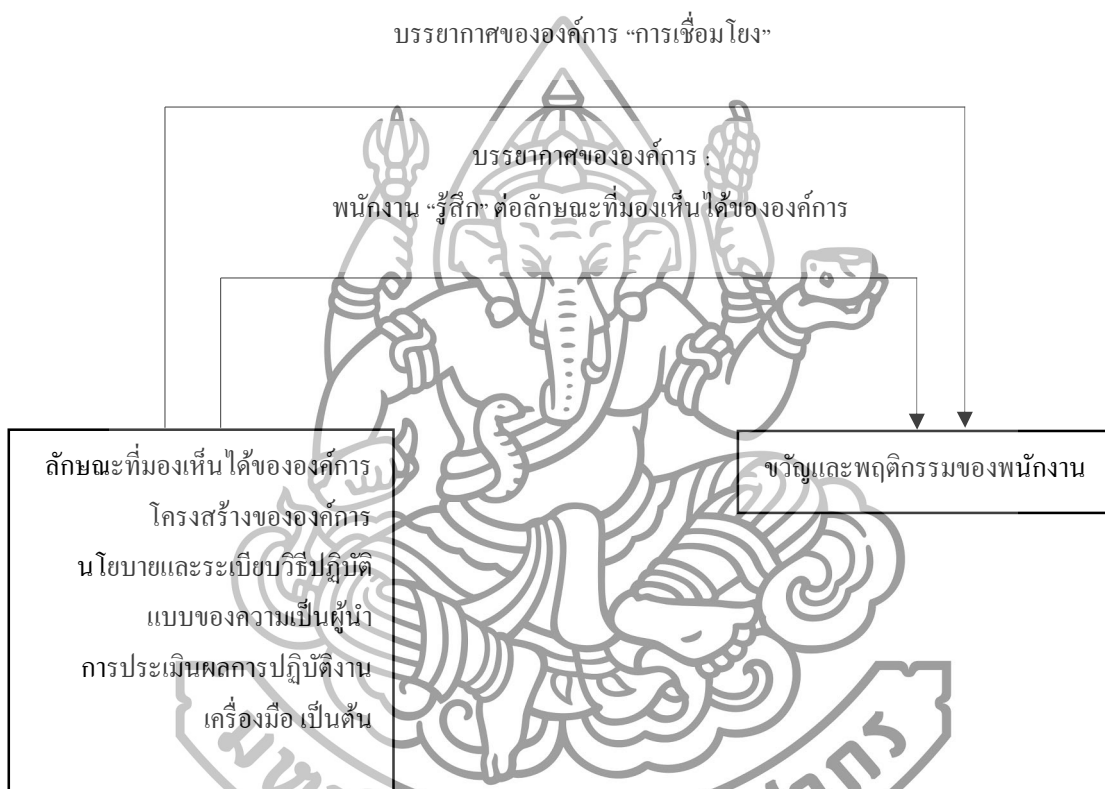
Stringer (2002: 9) ได้ให้ความหมายไว้ว่า บรรยากาศองค์กรคือชุดและรูปแบบ ลักษณะเฉพาะของสิ่งแวดล้อมองค์กรที่มีผลในการกระตุ้นแรงจูงใจของสมาชิกในองค์กร

Lussier (2010: 505) ได้ให้ความหมายไว้ว่า บรรยากาศองค์กรคือ คุณภาพของสภาพแวดล้อมภายในองค์กรตามการรับรู้ของสมาชิกองค์กร การรับรู้บรรยากาศของพนักงานที่มีต่อบรรยากาศภายในองค์กร

นักวิชาการชาวไทยได้ให้ความหมายของบรรยากาศองค์กรไว้ดังนี้

สมยศ นาวิการ (2547: 192-193) ได้ให้ความหมายไว้ว่า บรรยากาศขององค์กรมีลักษณะเป็นสิ่งที่เชื่อมโยงทางด้านหนึ่งเป็นลักษณะขององค์กรที่มองเห็นได้ เช่น โครงสร้าง กฎ และแบบ

ของความ เป็นผู้นำ บรรยา กาศ เป็น การ รับรู้ หรือ ความรู้ สึก ต่อ ลักษณะ ที่ มอง เห็น ได้ ของ องค์ การ เหล่า นี้ ที่ เกิด ขึ้น กับ พนักงาน ส่วน อี ก ทาง ด้าน หนึ่ง ของ บรรยา กาศ คือ ขวัญ และ พฤติ กรรม ของ พนักงาน พฤติ กรรม และ ขวัญ ของ พนักงาน ไม่ ได้ เป็น สิ่ง ที่ ขึ้น อยู่ กับ แบบ ของ ความ เป็น ผู้นำ หรือ โครงสร้าง ของ องค์ การ ที่ แท้ จริง บุคคล แต่ละ คน มอง ดู โลก โดย ผ่าน ทาง หน้า ต่าง ที่ แด้ม ด้วย ค่า นิยม ความ ต้องการ และ บุคลิก ภาพ ของ เขาเอง การ รับรู้ ที่มี ต่อ โลก เหล่า นี้ เป็น สิ่ง ที่ มี อิทธิ พล ต่อ พฤติ กรรม และ ทักษณ าคิ ของ เขา



ภาพที่ 5 แสดงบรรยากาศขององค์กร
ที่มา: สมยศ นาวิการ, ทฤษฎีองค์การ Organization Theory. พิมพ์ครั้งที่ 5. (กรุงเทพฯ: บรรณกิจ 1991, 2547), 193.

รัตติกรณ จงวิศาล (2554: 293) ได้ให้ความหมายไว้ว่า บรรยากาศขององค์กรเป็นการรับรู้ และประสบการณ์ของสมาชิกเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายในองค์กร และลักษณะเฉพาะขององค์กร เป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร

จากความหมายของบรรยากาศขององค์กรดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า บรรยากาศขององค์กร หมายถึง สภาพแวดล้อมภายในองค์กร รูปแบบและลักษณะเฉพาะขององค์กร ที่รับรู้ได้โดยสมาชิกขององค์กร และมีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของสมาชิกองค์กร

ความสำคัญของบรรยากาศองค์การ

บรรยากาศองค์การมีความสำคัญ เนื่องจากกรรับรู้ของพนักงานที่มีต่อองค์การเป็นพื้นฐานสำหรับการพัฒนาทัศนคติของพนักงานที่มีต่อองค์การ ทัศนคติของพนักงานมีผลต่อพฤติกรรมของพนักงาน บรรยากาศองค์การเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับทั้งองค์การหรือหน่วยงานย่อยที่สำคัญภายในองค์การ องค์การมีบรรยากาศโดยรวม กลุ่มงานที่มีลักษณะเฉพาะอาจจะมบรรยากาศที่แตกต่างกัน ตัวอย่างเช่น ในภาพรวมบริษัทอาจจะมบรรยากาศที่เป็นมิตรในเชิงบวก ในขณะที่มีหนึ่งหน่วยงานที่มีบรรยากาศเชิงลบ (Lussier, 2010: 505) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของเรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ (2556: 39-40) ที่ได้กล่าวว่า บรรยากาศองค์การ (organizational climate) เป็นความคิดเกี่ยวกับค่านิยม ทัศนคติ และประเพณีที่มีผลกระทบต่อวิธีการที่คนคิดต่อกันเพื่อให้งานขององค์การสำเร็จ บรรยากาศองค์การ บางครั้งเรียกว่า “สภาพแวดล้อมทางสังคมภายใน” (internal social environment) หรือ “การจูงใจด้วยสภาพแวดล้อม” (motivating environment) บรรยากาศองค์การเป็นแนวคิดที่สำคัญเพราะช่วยอธิบายว่าทำไมคนทำงานในองค์การบางแห่งจึงต่อต้านฝ่ายบริหาร ขณะที่บางแห่งทำงานร่วมกับผู้บริหารทุกด้าน บรรยากาศที่คนรู้สึกหรือรับรู้มีผลอย่างมากต่อพฤติกรรมการทำงาน มีผลต่อความตั้งใจทำงาน การคิดริเริ่มและความเฉลียวฉลาด ความผูกพันต่อเป้าหมายที่ทัศนคติต่อความกล้าเสี่ยง รวมทั้งทัศนคติที่มีต่อหัวหน้าเพื่อนร่วมงาน ผู้ได้บังคับบัญชาและแม้แต่ตนเอง นอกจากนี้้องค์การขนาดใหญ่ยังมีบรรยากาศที่แตกต่างกันมากในแต่ละฝ่ายหรือแผนก เช่น ลูกจ้างในร้านค้าปลีกในห้างสรรพสินค้าขนาดใหญ่ อาจคิดว่าร้านกล้งถ้ายรูปเป็นสถานที่น่าทำงาน หรือร้านขายเพชรน่าเบื่อ แม้ว่าบรรยากาศถูกกำหนดโดยผู้บริหาร แต่กระนั้นหัวหน้างานหรือผู้นำทีมก็มีส่วนสร้างบรรยากาศองค์การด้วย การกระทำของเขาต่อผู้ได้บังคับบัญชามีผลต่อบรรยากาศที่มีผู้ได้บังคับบัญชาประสบและมีผลอย่างมากต่อผลงานของกลุ่ม การทำความเข้าใจบรรยากาศองค์การจึงสำคัญ เพราะเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อทีม นอกจากนี้ รัตติกรณ์ จงวิศาล (2554: 303) กล่าวว่า องค์การที่จะประสบความสำเร็จสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์การ หรือสามารถมีผลผลิตที่เหนือความคาดหมายได้ และบุคคลที่ทำงานอยู่ในองค์การนั้นก็สามารถบรรลุเป้าหมายของตนเองได้ มีความจำเป็นต้องให้ความสำคัญและเห็นคุณค่าของคน และให้ความสำคัญกับการศึกษาความรู้ และนำความรู้ที่เกี่ยวข้องกับมนุษย์สัมพันธ์หรือพฤติกรรมมนุษย์ในองค์การ ทั้งเรื่องพฤติกรรมบุคคล แรงจูงใจ พฤติกรรมกลุ่ม ภาวะผู้นำ การติดต่อสื่อสาร ความขัดแย้ง รวมถึงวัฒนธรรมองค์การและบรรยากาศองค์การ โดยนำไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทขององค์การและบุคคลที่อยู่ในองค์การ ซึ่งจะช่วยส่งเสริมให้ทั้งองค์การและบุคคลประสบความสำเร็จอย่างสูงต่อไป

จากความสำคัญของบรรยากาศองค์การดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่าหากต้องการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาองค์การ สิ่งสำคัญที่องค์การจะต้องพิจารณาเปลี่ยนแปลงก่อน คือบรรยากาศองค์การ เพราะบรรยากาศส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานซึ่งอาจเป็นในรูปของความตั้งใจ

ในการทำงาน การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ หรือการแสดงออกในรูปแบบต่างๆ อันเป็นผลให้องค์การเกิดความเจริญก้าวหน้า

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศองค์การ

บรรยากาศขององค์การประกอบด้วยหลายมิติ ซึ่งนักวิชาการได้เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของบรรยากาศองค์การ ดังนี้

Litwin and Stringer (1968; Stringer, 2002: 53) ได้คิดค้นแบบสอบถามในการวัดบรรยากาศองค์การ โดยเครื่องมือที่ชื่อว่า Preliminary Scale descriptions (Form A) จำแนกบรรยากาศองค์การเป็น 6 มิติ ได้แก่

1. โครงสร้าง (Structure) ความรู้สึกของบุคคลเกี่ยวกับข้อจำกัด ในสถานการณ์ทำงานของพวกเขา จำนวนภารกิจ กฎระเบียบและขั้นตอน
2. ความรับผิดชอบ (Responsibility) ความรู้สึกของการเป็นเจ้านายตนเอง ไม่ต้องตรวจสอบการตัดสินใจทั้งหมดของตัวเอง
3. ความเสี่ยง (Risk) ความรู้สึกถึงความเสี่ยงและความท้าทายในการทำงานและอยู่ในสถานการณ์การทำงาน
4. รางวัล (Reward) ความรู้สึกของการได้รับรางวัลสำหรับงานที่ทำได้ เน้นการให้รางวัลเปรียบเทียบกับการวิจารณ์และการลงโทษ
5. ความอบอุ่นและการสนับสนุน (Warmth and support) ความรู้สึกของการมีมิตรภาพที่ดีและความเอื้ออาทรในองค์การ
6. ความขัดแย้ง (Conflict) ความรู้สึกไม่กลัวในการจัดการความคิดเห็นที่ต่างหรือความขัดแย้งกับความแตกต่างที่มีในปัจจุบัน

ต่อมา Litwin and Stringer (Stringer, 2002: 56) ได้พัฒนาแบบสอบถามที่ใช้ในการวัดบรรยากาศองค์การ โดยเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาชื่อ Revised of Improved Climate Questionnaire (Form B) เพื่อลดความคล้ายคลึงกันและเพิ่มความชัดเจนในการจำแนกบรรยากาศองค์การในแต่ละมิติ แบ่งเป็น 9 มิติ ได้แก่

1. โครงสร้าง (Structure) ความรู้สึกของบุคคลเกี่ยวกับข้อจำกัด ในสถานการณ์ทำงานของพวกเขา จำนวนภารกิจ กฎระเบียบและขั้นตอน ให้มีความสำคัญกับกฎระเบียบผ่านช่องทางที่ไม่เคร่งครัดและบรรยากาศที่ไม่เป็นทางการ
2. ความรับผิดชอบ (Responsibility) ความรู้สึกของการเป็นเจ้านายตนเอง ไม่ต้องตรวจสอบการตัดสินใจทั้งหมดของตัวเอง เมื่อพนักงานมีงานที่ต้องทำเพราะรู้ว่ามันเป็นงานของเขาเอง

3. รางวัล (Reward) ความรู้สึกของการได้รับรางวัลสำหรับงานที่ทำได้ดี เน้นการให้รางวัลเปรียบเทียบกับการวิจารณ์และการลงโทษ การรับรู้ความเป็นธรรมชาติของการจ่ายเงินและการส่งเสริมนโยบาย

4. ความเสี่ยง (Risk) ความรู้สึกถึงความเสี่ยงและความท้าทายในการทำงานและอยู่ในสถานการณ์การทำงาน ความสำคัญในการคำนวณความเสี่ยงหรือการหาวิธีที่ปลอดภัยที่ดีที่สุดในการทำงาน

5. ความอบอุ่น (Warmth) ความรู้สึกของการมีมิตรภาพที่ดีและความเอื้ออาทรในองค์กร ให้ความสำคัญกับความรู้สึกที่ดีกับกลุ่มทางสังคมที่เป็นมิตรและกลุ่มทางสังคมที่ไม่เป็นทางการ

6. การสนับสนุน (Support) การรับรู้การช่วยเหลือของผู้บริหารและพนักงานคนอื่นๆ ในกลุ่ม เน้นการสนับสนุนซึ่งกันและกันจากด้านบนและด้านล่าง

7. มาตรฐานการปฏิบัติงาน (Standard Setting) หมายถึง ความสำคัญของการรับรู้เป้าหมายอย่างชัดเจน มาตรฐานการปฏิบัติงาน เน้นการทำงานที่ดี ความท้าทายที่นำเสนอเป้าหมายส่วนบุคคลและกลุ่ม

8. ความขัดแย้ง (Conflict) ความรู้สึกที่ผู้บริหารและคนอื่นๆ ต้องการที่จะฟังความคิดเห็นที่แตกต่างกัน การให้ความสำคัญกับการเข้าใจปัญหา การสนใจประเด็นปัญหามากกว่าการวางแผนหรือไม่สนใจพวกเขา

9. ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (Identity) ความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของบริษัทและเป็นสมาชิกที่มีคุณค่าของการทำงานเป็นทีม ความสำคัญวางอยู่กับจิตวิญญาณ

Stinger (2002: 10-11) ได้ค้นพบมิติของบรรยากาศองค์การที่จะสามารถอธิบายและวัดระดับการรับรู้บรรยากาศองค์การไว้ ดังนี้

1. โครงสร้าง (Structure) เป็นการสะท้อนความรู้สึกของพนักงานว่าได้รับการจัดการอย่างเป็นระบบ มีการกำหนดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของพวกเขาไว้อย่างชัดเจน ความเป็นโครงสร้างองค์การจะสูงเมื่อพนักงานรู้สึกว่ามีกรอบอธิบายงานไว้เป็นอย่างดี และจะต่ำเมื่อพนักงานสับสนในภาระหน้าที่และใครมีอำนาจในการตัดสินใจ ความรู้สึกถึงโครงสร้างที่เหมาะสมจะมีผลกระทบอย่างสูงต่อแรงจูงใจและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

2. มาตรฐาน (Standard) เป็นการวัดความรู้สึกที่เกี่ยวกับความกดดันเพื่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน และระดับความภาคภูมิใจของพนักงานจากการปฏิบัติงานที่ดี มาตรฐานที่สูงหมายถึง พนักงานคอยมองหาแนวทางที่จะพัฒนาผลการปฏิบัติงานอยู่เสมอ มาตรฐานต่ำ สะท้อนถึงผลการปฏิบัติงานที่ต่ำกว่าความคาดหวัง

3. ความรับผิดชอบ (Responsibility) เป็นการสะท้อนถึงความรู้สึกของพนักงานในการ “เป็นเจ้านายตนเอง” และไม่ต้องมีการตรวจสอบการตัดสินใจซ้ำจากผู้อื่น ความรู้สึกของการมีความรับผิดชอบสูง หมายถึง พนักงานมีความรู้สึกว่าได้รับการสนับสนุนให้แก้ปัญหาด้วยตนเอง ความรับผิดชอบต่ำแสดงให้เห็นว่าความเสี่ยงและการทดสอบของวิธีการใหม่มีแนวโน้มที่จะถูกทำให้หมดกำลังใจ

4. การได้รับการยอมรับ (Recognition) เป็นการชี้ให้เห็นถึงความรู้สึกของพนักงานที่ได้รับรางวัลจากการทำงานดี มุ่งเน้นให้เห็นถึงการให้รางวัล เทียบกับการติเตียนและการลงโทษ บรรยากาศการยอมรับที่สูง จะบ่งบอกถึงคุณลักษณะที่มีความสมดุลและเหมาะสมระหว่างการให้รางวัลและการติเตียน บรรยากาศการยอมรับต่ำ หมายถึง ผลของการทำงานดีแต่รางวัลไม่แน่นอน

5. การสนับสนุน (Support) เป็นการสะท้อนให้เห็นถึงความรู้สึกไว้วางใจและให้การสนับสนุนซึ่งกันและกันภายในกลุ่มการทำงาน การสนับสนุนอยู่ในระดับสูงเมื่อพนักงานรู้สึกว่าพวกเขาเป็นส่วนหนึ่งของทีมที่มีการปฏิบัติงานตามหน้าที่ได้ดี และพวกเขามีความรู้สึกว่าสามารถขอความช่วยเหลือได้ (โดยเฉพาะอย่างยิ่งจากเจ้านาย) เมื่อพวกเขามีความต้องการ การสนับสนุนอยู่ในระดับต่ำ เมื่อพนักงานรู้สึกอ้างว้างและโดดเดี่ยว มติของบรรยากาศองค์การนี้มีความสำคัญมากขึ้นในการทำธุรกิจในรูปแบบ E-Business ในปัจจุบัน ซึ่งทรัพยากรมีจำกัดอย่างมากและรางวัลมาจากการทำงานเป็นทีม

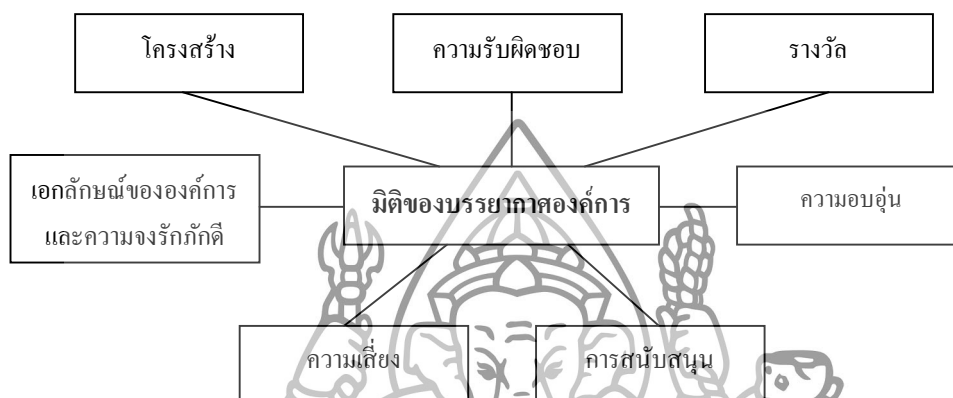
6. ความผูกพัน (Commitment) สะท้อนให้เห็นถึงความรู้สึกของพนักงานถึงภาคภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และระดับความผูกพันของพนักงานคือเป้าหมายขององค์กร ความรู้สึกผูกพันสูงจะเกี่ยวข้องกับระดับของความจงรักภักดีของบุคคลที่สูง ระดับความผูกพันต่ำ หมายถึงพนักงานรู้สึกเฉยชาต่อองค์กรและเป้าหมายขององค์กร

Lussier (2010: 505) ได้อธิบายมิติทั่วไปของบรรยากาศองค์การว่าประกอบด้วย

1. โครงสร้าง (Structure) ระดับของข้อจำกัดเกี่ยวกับสมาชิก จำนวนของกฎ ระเบียบ และขั้นตอนขององค์กร
2. ความรับผิดชอบ (Responsibility) ระดับของการควบคุมการทำงานของตัวเอง
3. รางวัล (Reward) ระดับของการได้รับรางวัลจากความพยายามในการทำงาน และการถูกลงโทษอย่างเหมาะสม
4. ความอบอุ่น (Warmth) ระดับของความพึงพอใจกับมนุษย์สัมพันธ์
5. การสนับสนุน (Support) ระดับของการช่วยเหลือจากผู้อื่นและความร่วมมือจากผู้ที่มิประสบความสำเร็จ

6. เอกลักษณ์ขององค์กรและความจงรักภักดี (Organizational Identity and Loyalty)
ระดับที่พนักงานแสดงตัวกับองค์กรและความจงรักภักดีที่มีต่อองค์กร

7. ความเสี่ยง (Risk) ระดับที่ความเสี่ยงได้รับการสนับสนุน



ภาพที่ 6 มิติของบรรยากาศองค์กร

ที่มา: Lussier, Robert N., **Human relations in organization : application and skill-building**. 8th ed. (Boston, Mass.: McGraw-Hill/rwin, 2010), 506.

การศึกษาแสดงให้เห็นว่า บรรยากาศองค์กรที่ไม่ดี จะนำไปสู่ระดับผลการปฏิบัติงานที่ต่ำแต่ก็อาจจะไม่เสมอไป ผลการปฏิบัติงานจะสูงขึ้นเมื่อมิติของบรรยากาศองค์กรเป็นไปอย่างมีเหตุผล (Logically) และมั่นคง พนักงานเหมือนกับต้นไม้ที่ต้องการบรรยากาศที่เหมาะสมในการเจริญเติบโต การทำงานในบรรยากาศที่พนักงานชอบหรือมีความสุข ก็จะมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

จากการศึกษาทฤษฎี แนวคิด และมิติต่างๆ ของบรรยากาศองค์กรตามที่นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวไว้แล้ว ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษา บรรยากาศองค์กรตามทฤษฎี และแนวความคิดของ Stringer (2002) ซึ่งมีเนื้อหาที่ชัดเจนและครอบคลุม สอดคล้องกับบริบทที่ใช้ในการศึกษา โดยแบ่งบรรยากาศองค์กรออกเป็น 6 ด้าน ได้แก่ ด้านโครงสร้าง ด้านมาตรฐาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านการได้รับการยอมรับ ด้านการสนับสนุน และด้านความผูกพัน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ บรรยากาศองค์การ การทำงานเป็นทีม พบว่ามีผู้ทำการศึกษาวิจัยและได้ผลการวิจัยดังนี้

ปัจจัยส่วนบุคคลกับการทำงานเป็นทีม การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และบรรยากาศองค์การ

ปัจจัยส่วนบุคคลกับการทำงานเป็นทีม

ปิ่นแก้ว เสียงเย็น (2547) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาสภาพการทำงานเป็นทีมตามแนวคิดของวูดคอกก์และฟรานซิสของข้าราชการครู สำนักงานเขตคลองสาน สังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า 1. สภาพการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครู สำนักงานเขตคลองสาน สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า เป็นเช่นเดียวกันคือทุกข้อมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเป็นทีมอยู่ในระดับมาก 2. ข้าราชการครู สำนักงานเขตคลองสาน สังกัดกรุงเทพมหานคร ที่มีคุณลักษณะ (อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน) แตกต่างกันมีสภาพการทำงานเป็นทีมไม่แตกต่างกัน 3. ปัญหาในการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครู พบว่า ปัญหาที่สำคัญ 3 อันดับแรก ได้แก่ การขาดความร่วมมือในการปฏิบัติภาระงานร่วมกัน การขาดการวางแผนและขั้นตอนการดำเนินงานต่างๆ อย่างเป็นระบบ มีภาระงานมากเกินไปที่ต้องรับผิดชอบ

จันทิมา มุขคัง (2550) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาสภาพการทำงานเป็นทีมของบุคลากรโรงพยาบาลอุ้มทอง จังหวัดสุพรรณบุรี ผลการศึกษาพบว่า 1. บุคลากรโรงพยาบาลอุ้มทอง จังหวัดสุพรรณบุรี มีสภาพการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับมากทุกด้าน 2. ผลการเปรียบเทียบสภาพการทำงานเป็นทีมตามสถานภาพส่วนบุคคลพบว่า สถานภาพส่วนบุคคลด้านอายุ บุคลากรที่มีอายุแตกต่างกัน สภาพการทำงานเป็นทีมภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาารายด้าน พบว่า ด้านการติดต่อสื่อสารที่ดีแตกต่างกัน โดยบุคลากรที่กลุ่มอายุ 25-34 ปี มีสภาพการทำงานเป็นทีมมากกว่ากลุ่มอายุน้อยกว่า 25 ปี เท่ากับ .29 และกลุ่มอายุ 35-44 ปี มีสภาพการทำงานเป็นทีมมากกว่ากลุ่มอายุน้อยกว่า 25 ปี เท่ากับ .29 สถานภาพส่วนบุคคลด้านระดับการศึกษาแตกต่างกันสภาพการทำงานเป็นทีมภาพรวมไม่แตกต่างกัน สถานภาพส่วนบุคคลด้านระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกันสภาพการทำงานเป็นทีมภาพรวมไม่แตกต่างกัน 3. ปัญหาอุปสรรคการทำงานเป็นทีมเรียงตามลำดับมากที่สุดคือการติดต่อสื่อสารที่ไม่ชัดเจน รองลงมาคือมีภาระงานที่ได้รับมอบหมายเพิ่มมากขึ้นทำให้ไม่มีเวลาพอที่จะพัฒนาศักยภาพของบุคคล ส่วนการแสดงความคิดเห็นต่อประโยชน์ในการสร้างทีมงานของบุคลากรโรงพยาบาลอุ้มทอง คือ ควรสร้างความสามัคคีในการทำงานร่วมกัน

พรศิริ บุญรัตน์ (2550) ได้ศึกษาเรื่อง การรับรู้ของข้าราชการที่มีต่อแนวทางการสร้างทีมงานเพื่อการพัฒนาองค์กร กรณีศึกษา: สำนักพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรอาชีวศึกษา ผลการศึกษาพบว่า 1. ข้าราชการ มีระดับความคิดเห็นต่อการรับรู้องค์ประกอบการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิผลในด้านบทบาทต่างๆ ที่สมดุล วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายเป็นที่ยอมรับ ความร่วมมือและความขัดแย้ง การดำเนินการที่ราบรื่น อยู่ในระดับมาก ด้านการติดต่อสื่อสารที่ดี การสนับสนุนและความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ผู้นำที่เหมาะสม การทบทวนอย่างสม่ำเสมอ การพัฒนาบุคคล ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มที่ดี การเปิดเผยและการเผชิญหน้า อยู่ในระดับปานกลาง 2. ผลการทดสอบสมมติฐานความคิดเห็นระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับการรับรู้องค์ประกอบของการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิผล สรุปได้ว่า ระดับความคิดเห็นเฉลี่ยต่อการรับรู้องค์ประกอบของการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิผลด้านบทบาทต่างๆ ที่สมดุล ด้านวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายเป็นที่ยอมรับ ด้านการเปิดเผยและการเผชิญหน้า ด้านการสนับสนุนและความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ด้านความร่วมมือและความขัดแย้ง ด้านการดำเนินการที่ราบรื่น ด้านผู้นำที่เหมาะสม ด้านการทบทวนอย่างสม่ำเสมอ ด้านการพัฒนาบุคคล ด้านความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มที่ดี ด้านการติดต่อสื่อสารที่ดี ของเพศชายไม่แตกต่างกับระดับความคิดเห็นเฉลี่ยต่อการรับรู้องค์ประกอบของการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิผลของเพศหญิง เมื่อศึกษาปัจจัยด้านอายุ พบว่า ข้าราชการที่มีอายุแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อการรับรู้องค์ประกอบของการสร้างทีมงานให้มีประสิทธิผลด้านบทบาทต่างๆ ที่สมดุล ด้านการสนับสนุนและความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ด้านความร่วมมือและความขัดแย้ง แตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อการรับรู้องค์ประกอบของการสร้างทีมงานให้มีประสิทธิผลด้านวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายเป็นที่ยอมรับ ด้านการเปิดเผยและการเผชิญหน้า ด้านการดำเนินการที่ราบรื่น ด้านผู้นำที่เหมาะสม ด้านการทบทวนอย่างสม่ำเสมอ ด้านการพัฒนาบุคคล ด้านความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มที่ดี ด้านการติดต่อสื่อสารที่ดี ไม่แตกต่างกัน เมื่อศึกษาปัจจัยด้านอายุ ราชการพบว่าระดับความคิดเห็นเฉลี่ยของข้าราชการที่มีอายุราชการแตกต่างกันมีการรับรู้องค์ประกอบของการสร้างทีมงานให้มีประสิทธิผลด้านบทบาทต่างๆ ที่สมดุล ด้านวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายเป็นที่ยอมรับ ด้านการเปิดเผยและการเผชิญหน้า ด้านการสนับสนุนและความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ด้านความร่วมมือและความขัดแย้ง ด้านการดำเนินการที่ราบรื่น ด้านผู้นำที่เหมาะสม ด้านการทบทวนอย่างสม่ำเสมอ ด้านการพัฒนาบุคคล ด้านความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มที่ดี ด้านการติดต่อสื่อสารที่ดี ไม่แตกต่างกัน เมื่อศึกษาปัจจัยด้านระดับการศึกษาพบว่าระดับความคิดเห็นเฉลี่ยของข้าราชการที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีการรับรู้องค์ประกอบของการสร้างทีมงานให้มีประสิทธิผลด้านการทบทวนอย่างสม่ำเสมอ และด้านการติดต่อสื่อสารที่ดีแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นเฉลี่ยต่อการรับรู้องค์ประกอบของการสร้างทีมงานให้มีประสิทธิผลด้าน

บทบาทต่างๆ ที่สมดุล ด้านวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายเป็นที่ยอมรับ ด้านการเปิดเผยและการเผชิญหน้า ด้านการสนับสนุนและความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ด้านความร่วมมือและความขัดแย้ง ด้านการดำเนินการที่ราบรื่น ด้านผู้นำที่เหมาะสม ด้านการพัฒนาบุคคล ด้านความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มที่ดีไม่แตกต่างกัน

จรัชยา แสงนภา (2553) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาแนวทางการจัดการฝึกอบรมในงาน เพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีมสำหรับพนักงาน ผลการศึกษาพบว่า 1. การเปรียบเทียบคุณลักษณะการทำงานเป็นทีมของพนักงาน โดยจำแนกตามตัวแปรที่ศึกษาพบว่ามีความแตกต่างกัน ตามตัวแปรระดับการศึกษา ฝ่าย/แผนกที่ปฏิบัติงาน และอายุการทำงาน 2. ผู้บริหารให้ความเห็นว่ากำหนดนโยบายการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาทักษะการทำงานเป็นทีม มีความสอดคล้องกับนโยบายของบริษัท คือมีการส่งเสริมให้มีการพัฒนาบุคลากรให้เกิดการเรียนรู้ (Learning Process) โดยที่หัวหน้างานมีบทบาทสำคัญอย่างมากในการช่วยพัฒนาทักษะให้กับพนักงาน ซึ่งการทำงานเป็นทีมจะมีประสิทธิภาพได้นั้น จะต้องมาจากการที่พนักงานทุกคนในบริษัทมีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกัน และบริษัทควรมีการดำเนินการหรือกิจกรรมที่ส่งเสริมให้เกิดการทำงานร่วมกันเป็นทีมมากยิ่งขึ้น

คณิต ทิพย์ไอสถ (2555) ได้ศึกษาเรื่อง การทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอประจันตคาม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 1 ผลการศึกษาพบว่า 1. การทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอประจันตคาม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงจากมากไปหาน้อยคือ การยอมรับนับถือ รองลงมาคือ การมีเป้าหมายเดียวกัน การมีปฏิสัมพันธ์ การมีส่วนร่วม ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และการสื่อสารอย่างเปิดเผย ตามลำดับ 2. ผลการเปรียบเทียบการทำงานเป็นทีม จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ พบว่า การทำงานเป็นทีมโดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน โดยผู้บริหาร โรงเรียนมีความคิดเห็นในการทำงานเป็นทีมสูงกว่าครูผู้สอน 3. ผลการเปรียบเทียบการทำงานเป็นทีม จำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่า การทำงานเป็นทีมโดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน โดยโรงเรียนขนาดเล็กและโรงเรียนขนาดกลางมีการทำงานเป็นทีมมากกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่

วรรณภา โภคสมบัติ (2555) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความมีประสิทธิภาพของ ทีม กรณีศึกษาพนักงานสายงานเทคโนโลยีสารสนเทศ บริษัท ABC จำกัด ผลการศึกษาพบว่า ระดับประสิทธิผลของทีมโดยรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน ปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกันระดับประสิทธิผลของทีมไม่แตกต่างกัน ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความมีประสิทธิภาพของทีมมากที่สุดคือ ด้านความไว้วางใจกัน รองลงมาคือด้านการกำหนดบทบาทที่ชัดเจน ด้านการติดต่อสื่อสารที่ดี ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน และด้านการมีส่วนร่วมในการทำงาน ตามลำดับ

ปัจจัยส่วนบุคคลกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

วิไลดา ชาวชื่นสุข (2550) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายในสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ผลการศึกษาพบว่า 1. ข้าราชการมีความคิดเห็นต่อกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการฝึกอบรมในภาพรวม ด้านการฝึกอบรมที่มุ่งเน้นความรู้ ด้านการฝึกอบรมที่มุ่งเน้นทักษะ ด้านการฝึกอบรมที่มุ่งเน้นความสามารถ ด้านการพัฒนา และด้านการศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านการฝึกอบรมที่มุ่งเน้นทัศนคติอยู่ในระดับมาก 2. ข้าราชการที่มีเพศและสถานภาพแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวม ด้านการฝึกอบรมที่มุ่งเน้นความรู้ ด้านการฝึกอบรมที่มุ่งเน้นทักษะ ด้านการฝึกอบรมที่มุ่งเน้นทัศนคติ ด้านการฝึกอบรมที่มุ่งเน้นความสามารถ ด้านการพัฒนา และด้านการศึกษาไม่แตกต่างกัน 3. ข้าราชการที่มีระดับการทำงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการฝึกอบรมที่มุ่งเน้นความรู้ ด้านการฝึกอบรมที่มุ่งเน้นทักษะ ด้านการฝึกอบรมที่มุ่งเน้นความสามารถ และด้านการศึกษาไม่แตกต่างกัน ส่วนด้านการฝึกอบรมที่มุ่งเน้นทัศนคติ และด้านพัฒนาแตกต่างกัน 4. ข้าราชการที่มีอายุแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการฝึกอบรมที่มุ่งเน้นความรู้ ด้านการฝึกอบรมที่มุ่งเน้นทักษะ ด้านการฝึกอบรมที่มุ่งเน้นทัศนคติ ด้านการฝึกอบรมที่มุ่งเน้นความสามารถ และด้านพัฒนาไม่แตกต่างกัน ส่วนด้านการศึกษาแตกต่างกัน 5. ข้าราชการที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการฝึกอบรมที่มุ่งเน้นทักษะ ด้านการฝึกอบรมที่มุ่งเน้นทัศนคติ ด้านการฝึกอบรมที่มุ่งเน้นความสามารถ ด้านการพัฒนา และด้านการศึกษาไม่แตกต่างกัน ส่วนด้านการฝึกอบรมที่มุ่งเน้นความรู้แตกต่างกัน 6. ข้าราชการที่มีอายุการทำงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการฝึกอบรมที่มุ่งเน้นความรู้ ด้านการฝึกอบรมที่มุ่งเน้นทักษะ ด้านการฝึกอบรมที่มุ่งเน้นความสามารถ ด้านการพัฒนา และด้านการศึกษาไม่แตกต่างกัน ส่วนด้านการฝึกอบรมที่มุ่งเน้นทัศนคติแตกต่างกัน

เบญจวรรณ นิवासานนท์ (2552) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี ผลการศึกษาพบว่า 1. ความคิดเห็นของข้าราชการต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรีด้านการปฐมนิเทศ ด้านการฝึกอบรม ด้านการพัฒนา และด้านการศึกษา มีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน 2. ข้าราชการที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรีที่มีเพศแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการปฐมนิเทศ ด้านการฝึกอบรม และด้านพัฒนาไม่แตกต่างกัน ส่วนด้านการศึกษาแตกต่างกัน 3. ข้าราชการที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรีที่มีอายุแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกันในทุกด้าน 4. ข้าราชการที่ปฏิบัติงานอยู่

ในองค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรีที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการปฐมนิเทศ ด้านการฝึกอบรม และด้านการศึกษาไม่แตกต่างกัน ส่วนด้านการพัฒนาแตกต่างกัน 5. ข้าราชการที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรีที่มีระดับการทำงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการปฐมนิเทศและด้านการพัฒนาไม่แตกต่างกัน ส่วนด้านการฝึกอบรมและด้านการศึกษาแตกต่างกัน 6. ข้าราชการที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรีที่มีอายุการทำงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกันในทุกด้าน

ปัจจัยส่วนบุคคลกับบรรยากาศองค์การ

อาทร สังขสมิท (2546) ได้ศึกษาเรื่อง บรรยากาศองค์การของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ผลการศึกษาพบว่า 1. พนักงานสายวิชาชีพอื่นมีทัศนคติต่อบรรยากาศองค์การของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยี10พระจอมเกล้าธนบุรี โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า พนักงานสายวิชาชีพอื่นมีทัศนคติต่อบรรยากาศองค์การด้านโครงสร้างองค์การ ด้านลักษณะงาน และด้านสัมพันธภาพภายในหน่วยงาน อยู่ในระดับดี ส่วนด้านการบริหารงานของผู้บังคับบัญชาและด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ อยู่ในระดับปานกลาง 2. ผลการเปรียบเทียบบรรยากาศองค์การของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีตามทัศนคติของพนักงานสายวิชาชีพอื่น พบว่า เพศชายและเพศหญิง มีทัศนคติต่อบรรยากาศองค์การโดยรวมและเป็นรายด้านไม่แตกต่างกัน อายุต่างกันมีทัศนคติต่อบรรยากาศองค์การโดยรวมและเป็นรายด้านไม่แตกต่างกัน ยกเว้น ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ พบว่า อายุระหว่าง 20-30 ปี และ 41 ปีขึ้นไป มีทัศนคติในระดับที่ดีกว่าอายุระหว่าง 31-40 ปี วุฒิการศึกษาแตกต่างกัน มีทัศนคติต่อบรรยากาศองค์การโดยรวมแตกต่างกัน สถานภาพการได้เป็นพนักงานต่างกัน มีทัศนคติต่อบรรยากาศองค์การโดยรวมไม่แตกต่างกัน

รมิดา เสน โสพิศ (2550) ได้ศึกษาเรื่อง การรับรู้บรรยากาศองค์การและประสิทธิผลในการทำงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตศรีราชา ผลการศึกษาพบว่า 1. พนักงานมีการรับรู้บรรยากาศองค์การและประสิทธิผลในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง 2. การรับรู้บรรยากาศองค์การโดยรวมของบุคลากรที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน พบว่า บุคลากรที่มีอายุอายุงาน และสังกัดแตกต่างกันมีการรับรู้บรรยากาศองค์การ โดยรวมแตกต่างกัน ส่วนบุคลากรที่มีเพศ ระดับการศึกษา และสถานภาพสมรสแตกต่างกันมีการรับรู้บรรยากาศองค์การโดยรวมไม่แตกต่างกัน 3. การรับรู้บรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลในการทำงาน

อิทธิพลและความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับการทำงานเป็นทีม

นาวิ ถนอมรอด (2545) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาระบบการฝึกอบรม เพื่อการทำงานเป็นทีม สำหรับพนักงานโรงงานอุตสาหกรรม ผลการศึกษาพบว่าได้ระบบการฝึกอบรม 7 ขั้นตอน ประกอบด้วย การประเมินความจำเป็น การพัฒนาโครงการ การฝึกอบรมให้ความรู้ การนำความรู้ไปปรับใช้ การประเมินผล-ติดตามผล การรายงานผล การปรับปรุง ผลการประเมิน โครงร่างระบบการฝึกอบรม 7 ขั้นตอนและแผนการฝึกอบรม พบว่า โครงร่างระบบการฝึกอบรมและแผนการฝึกอบรมมีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด เมื่อเทียบกับเกณฑ์ที่ยอมรับคุณภาพที่ 3.51 ซึ่งมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ผลการทดลองโดยใช้แผนการวิจัยแบบ One-Group Pretest-Posttest Design พบว่า ผลสัมฤทธิ์ของผู้รับการอบรมสูงกว่าก่อนการใ้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ผลการสังเกตทักษะพฤติกรรมการทำงานเป็นทีม พบว่า ทักษะพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมแสดงออกสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้ เท่ากับ 87 คะแนน (60%) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ผลการทดลองใช้แผนการฝึกอบรมในสภาพการณ์จริง พบว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมประเมินผลการใช้แผนการฝึกอบรมเพื่อการทำงานเป็นทีมสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้ เท่ากับ 30 คะแนน (60%) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ธนวัฒน์ ภมรพรอนันต์ (2551) ได้ศึกษาเรื่องการศึกษาการทำงานเป็นทีม และการสร้างโมเดลการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีมของพนักงาน ผลการศึกษาพบว่า 1. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันการทำงานเป็นทีม พบว่า โมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของการทำงานเป็นทีม ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบ ได้แก่ การสร้างทีมงานและกระบวนการทำงานเป็นทีม มีค่าความเหมาะสมพอดีกับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานอยู่ในเกณฑ์สูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และสามารถวัดองค์ประกอบการทำงานเป็นทีมได้ 2. โมเดลการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีม ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ ขั้นเริ่มต้น ขั้นดำเนินการ และขั้นยุติการฝึกอบรม โดยมีการประยุกต์ใช้ทฤษฎีและเทคนิคการให้คำปรึกษา ตลอดจนทั้งเทคนิคทางจิตวิทยาใช้ในการพัฒนาการทำงานเป็นทีม 3. คะแนนการทำงานเป็นทีมของกลุ่มทดลองก่อนและหลังการฝึกอบรมมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงว่า การฝึกอบรมมีผลให้กลุ่มทดลองมีการทำงานเป็นทีมเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นและไม่พบความแตกต่างของคะแนนการทำงานเป็นทีมของกลุ่มทดลอง ระหว่างหลังการทดลองกับหลังการติดตามผล 4. คะแนนการทำงานเป็นทีมของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม ก่อนการทดลอง หลังการทดลอง และหลังติดตามผล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ศิริมล คัมภีร์พันธุ์ (2556) ได้ศึกษาเรื่อง โปรแกรมการฝึกอบรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมสำหรับนักศึกษาพยาบาล วิทยาลัยพยาบาลสภากาชาดไทย ผลการศึกษาพบว่า ผลการ

ประเมิน โปรแกรมการฝึกอบรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมสำหรับนักศึกษาพยาบาล วิทยาลัยพยาบาลสภากาชาดไทย พบว่า มีความเหมาะสมในการนำไปใช้เพื่อเสริมสร้างการทำงานเป็นทีม ทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ความเข้าใจในการทำงานเป็นทีมยิ่งขึ้น บอกได้ถึงวิธีทำให้ทีมงานมีประสิทธิภาพและเกิดความเชื่อมั่นว่าสามารถนำความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับไปปรับใช้ในการทำกิจกรรมร่วมกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดีที่ระดับมากที่สุด และค่าเฉลี่ยของคะแนนหลังการฝึกอบรมสูงกว่าก่อนการฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

Ostrove (2005) ได้ศึกษาเรื่อง การประชุมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับการฝึกอบรมการทำงานเป็นทีมสหวิทยาการของผู้อำนวยความสะดวก โดยใช้การประชุมเชิงปฏิบัติการ 2 วันให้กับทีมผู้นำในสำนักงานสาธารณสุขภูมิภาค วินนิเพก (WRHA) และได้ดำเนินการที่โรงพยาบาลทั่วไป เซเวน โอ๊ค การประชุมเชิงปฏิบัติการอยู่บนพื้นฐานของบรรทัดฐานของการทำงานเป็นทีมเกี่ยวกับทักษะ ความรู้และความสามารถที่ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิผลในการดูแลสุขภาพและการฝึกอบรมการทำงานเป็นทีมที่สามารถส่งผลต่อการทำงานเป็นทีม วิธีการฝึกปฏิบัติประกอบด้วย 8 หัวข้อที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีม การประชุมเชิงปฏิบัติการได้ดำเนินการผ่านการเรียนรู้ของแบบร่วมมือ (Cooperative Game) ที่จะเน้นความคิดที่ว่าบุคคลสามารถเรียนรู้ที่จะมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีม จุดประสงค์เฉพาะของการฝึกปฏิบัติ คือ 1. การพัฒนาความเข้าใจในประโยชน์ของรูปแบบเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลกระทบต่อผู้อำนวยการอำนวยความสะดวกของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิผลในการดูแลสุขภาพ 2. ให้ผู้วิจัยมีโอกาสที่จะพัฒนาเทคนิคการคิดไตร่ตรองในเชิงลึก เพื่อปรับปรุงความสามารถของนักวิจัยเองในฐานะที่เป็นผู้อำนวยความสะดวกของการทำงานเป็นทีม ในการดูแลสุขภาพ

ผลการศึกษาพบว่า ผลที่ได้จากการฝึกปฏิบัติคือการพัฒนาและการส่งมอบการประชุมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับการฝึกอบรมการทำงานเป็นทีมสหวิทยาการที่มีผู้เข้าร่วม 6 คนที่สามารถให้ข้อมูลสะท้อนกลับที่ทรงคุณค่า การปรับปรุงแบบวัดความพึงพอใจของผู้รับบริการกับการรักษาทางจิตเวช (Client Satisfaction Questionnaire [CSQ-8]) ถูกนำมาใช้ในการประเมินแต่ละหัวข้อและการประชุมเชิงปฏิบัติการ โดยรวม โครงการนี้ผู้วิจัยได้บูรณาการการศึกษาก่อนหน้านี้และประสบการณ์การทำงาน เพื่อเพิ่มความรู้ ทักษะของผู้วิจัยเอง และความสามารถในการเป็นผู้อำนวยความสะดวกของการทำงานเป็นทีมและเป็นผู้อำนวยความสะดวกของการทำงานเป็นทีมโดยใช้รูปแบบการประชุมเชิงปฏิบัติการ สรุปได้ว่า การประชุมเชิงปฏิบัติการได้รับการยอมรับว่าเป็นความท้าทายที่จะเรียนรู้วิธีการใหม่ของการทำงานร่วมกับคนอื่นๆ ในบริบทของการดูแลสุขภาพแบบสหวิทยาการ บุคคลอาจมีความเข้าใจที่แตกต่างกันเกี่ยวกับแนวคิดของการทำงานเป็นทีม การฝึกอบรมทีมมีความสำคัญในการใช้เพื่ออธิบายและพัฒนาความเข้าใจซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิกในทีมเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้น

จากการฝึกปฏิบัติ ผู้อำนวยการความสะอาดของการทำงานเป็นทีมในการดูแลสุขภาพอาจจะมีโอกาสที่จะแสดงบทบาทของพวกเขาจากความรู้ที่เพิ่มขึ้น ทักษะและความสามารถพวกเขาในการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมสหวิทยาการที่มีประสิทธิผลในการกำหนดแนวทางการดูแลสุขภาพของพวกเขา

อิทธิพลและความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับการทำงานเป็นทีม

เสาวคนธ์ ทัดเที่ยง (2551) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยคัดสรรที่มีความสัมพันธ์กับการทำงานเป็นทีมของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลศูนย์ที่ผ่านการรับรองคุณภาพ เขตภาคเหนือ ผลการศึกษาพบว่า 1. ระดับการทำงานเป็นทีมในงานประกันคุณภาพ บรรยากาศองค์การ พฤติกรรมการแสดงออกอย่างเหมาะสมของพยาบาล การมีส่วนร่วมในงานประกันคุณภาพ และภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยของผู้พยาบาลวิชาชีพอยู่ในระดับดี (Mean = 3.80, 3.88, 3.68, 3.99, และ 4.04 ตามลำดับ 2. ปัจจัยคัดสรรที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการทำงานเป็นทีมในงานประกันคุณภาพของพยาบาลวิชาชีพอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 คือ ตัวแปรด้านบรรยากาศองค์การ พฤติกรรมการแสดงออกอย่างเหมาะสมของพยาบาล การมีส่วนร่วมในงานประกันคุณภาพ และภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วย ($r = .64, .57, .67$ และ $.52$ ตามลำดับ) 3. ปัจจัยคัดสรรที่สามารถร่วมกันพยากรณ์การทำงานเป็นทีมในงานประกันคุณภาพของพยาบาลวิชาชีพอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มี 3 ตัวแปร คือ บรรยากาศองค์การ พฤติกรรมการแสดงออกอย่างเหมาะสมของพยาบาล และการมีส่วนร่วมในงานประกันคุณภาพ โดยมีอำนาจการทำนายร้อยละ 48.60

กรกนก บุญชูจรัส (2552) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการทำงานเป็นทีมของพัฒนากรในพื้นที่ความรับผิดชอบของศูนย์การศึกษาและพัฒนาชุมชน จังหวัดเพชรบุรี ผลการศึกษาพบว่า 1. พัฒนาการในพื้นที่ความรับผิดชอบของศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชน จังหวัดเพชรบุรี มีการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับมาก (Mean = 4.05, S.D. = 0.66) 2. ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการทำงานเป็นทีมของพัฒนากรในพื้นที่ความรับผิดชอบของศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชน จังหวัดเพชรบุรี ได้แก่ การคิดเชิงบวก การรวมทีม การจัดการความรู้ สภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน ความสมดุลของชีวิตการทำงาน โครงสร้างของทีมและการกำหนดภารกิจของหน่วยงานและกลยุทธ์ในการบริหารงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

วิภาวี ชมะโชติ (2555) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การและองค์ประกอบในการทำงานเป็นทีมของข้าราชการสำนักกรรมการ สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ผลการศึกษาพบว่า 1. ข้าราชการสำนักกรรมการ สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา มีบรรยากาศองค์การโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง พิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านโครงสร้างองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน และด้านการสนับสนุนอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านความรับผิดชอบส่วนบุคคล ด้าน

การให้รางวัล และด้านมาตรฐานของผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง 2. ข้าราชการสำนักกรรมการ สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา มีการทำงานเป็นทีมในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านบทบาทต่างๆ ด้านวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายเป็นที่ยอมรับ ด้านการเปิดเผยและการเผชิญหน้า ด้านการดำเนินการที่ราบรื่น ด้านการทบทวนอย่างสม่ำเสมอ ด้านการติดต่อสื่อสารที่ดี อยู่ในระดับมาก ส่วนด้านความร่วมมือและความขัดแย้ง อยู่ในระดับปานกลาง 3. ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรที่มีผลต่อการทำงานเป็นทีมของข้าราชการสำนักกรรมการ สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ได้แก่ ความรับผิดชอบส่วนบุคคล และมาตรฐานของผลการปฏิบัติงาน

หทัยกานต์ หอระลิตธี (2557) ได้ศึกษาเรื่อง บรรยากาศองค์กรที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2 ผลการศึกษาพบว่า 1. บรรยากาศองค์กร โรงเรียนที่ผ่านการประเมินภายนอกรอบที่สอง โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านความชัดเจนของเป้าหมายและนโยบาย และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน ส่วนโรงเรียนที่ไม่ผ่านการประเมินภายนอกรอบที่สอง โดยภาพรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านการยกย่องชมเชยและให้รางวัล และด้านที่ต่ำสุดคือ ด้านการสนับสนุนในการปฏิบัติงาน เมื่อพิจารณาตามขนาดของโรงเรียน โดยภาพรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับคือ โรงเรียนขนาดกลาง โรงเรียนขนาดเล็กและขนาดใหญ ตามลำดับ 2. การทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษาโรงเรียนที่ผ่านการประเมินภายนอกรอบที่สอง โดยภาพรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านการแสดงบทบาทผู้นำและผู้ตามที่ดี และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ด้านการมีส่วนร่วมกับผู้อื่นให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ส่วนโรงเรียนที่ไม่ผ่านการประเมินภายนอกรอบที่สอง โดยภาพรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านการแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตามที่ดี และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ด้านการมีส่วนร่วมกับผู้อื่นให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย เมื่อพิจารณาตามขนาดโรงเรียน โดยภาพรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับคือ โรงเรียนขนาดใหญ่ โรงเรียนขนาดกลาง และโรงเรียนขนาดเล็กตามลำดับ 3. ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรกับการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2 มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับมากทุกด้าน มีความสัมพันธ์กันในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 4. จากการศึกษายบรรยากาศองค์กรที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2 พบว่า บรรยากาศองค์กร 4 ด้านร่วมกันพยากรณ์การทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา คือ ด้านความอบอุ่นและการสนับสนุนในการปฏิบัติงาน ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน ด้านความชัดเจน

ของเป้าหมายและนโยบาย มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ 0.936 มีค่าอำนาจการพยากรณ์การทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา ร้อยละ 87.7 ($R^2 = 0.877$) ซึ่งมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากการทบทวนงานวิจัยที่มีการศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ บรรยากาศองค์กร และการทำงานเป็นทีม พบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยกิจกรรมการฝึกอบรม การรับรู้บรรยากาศองค์การของบุคลากรในองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงาน และประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีม นอกจากนี้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ บรรยากาศองค์การ และการทำงานเป็นทีมมีความสัมพันธ์ในเชิงบวก



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และบรรยากาศองค์การ ที่มีอิทธิพลต่อการทำงานเป็นทีม กรณีศึกษา กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืชครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยใช้วิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research Method) และใช้เครื่องมือในการเก็บข้อมูลด้วยแบบประเมิน ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการดำเนินการวิจัย โดยมีรายละเอียดดังนี้

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อให้การวิจัยดำเนินอย่างเป็นระบบด้วยความเรียบร้อยและบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนของการวิจัยออกเป็น 3 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 การจัดเตรียมและค้นคว้าหาข้อมูลจากเอกสารทางวิชาการ ตำรา วารสาร บทความ แนวคิดทฤษฎี ตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ บรรยากาศองค์การ และการทำงานเป็นทีม รวบรวมและสรุปประเด็นในการศึกษา กำหนดวัตถุประสงค์ เขียนโครงร่างการทำวิจัยและขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษา จากนั้นดำเนินการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องให้สมบูรณ์และนำเสนอภาคีวิชาเพื่อขออนุมัติหัวข้องานวิจัยจากบัณฑิตวิทยาลัยต่อไป

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย ผู้วิจัยสร้างเครื่องมือสำหรับการวิจัย ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และความเชื่อถือได้ (Reliability) ของเครื่องมือ โดยผู้เชี่ยวชาญ ดำเนินการปรับปรุงแก้ไขเครื่องมือ นำเครื่องมือที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง เพื่อปรับปรุงคุณภาพเครื่องมือ และนำเครื่องมือที่ปรับปรุงแล้วไปเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย นำข้อมูลที่ได้มาตรวจสอบความถูกต้อง วิเคราะห์และแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูล สรุปผลและเขียนเป็นรายงานผลการวิจัย

ขั้นตอนที่ 3 รายงานผลการวิจัย ดำเนินการจัดทำรายงานผลการวิจัยเสนอคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ตรวจสอบ ปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง จัดพิมพ์ ตามที่คณะกรรมการผู้ควบคุมตรวจสอบ จัดพิมพ์รายงานผลการวิจัยฉบับสมบูรณ์เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อขออนุมัติจบการศึกษา

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในสังกัดส่วนกลางของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช จำนวน 2,434 คน

กลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยวิธีการคำนวณสูตรของ ทาโร ยามาเน่ (Yamane, 1973) มีรายละเอียดดังนี้

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการ

N = ขนาดของประชากร

e = ความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่างที่ยอมรับได้

แทนค่า เมื่อ $Z = 1.96$ หรือระดับความเชื่อมั่นประมาณ 95 % เมื่อความคลาดเคลื่อน (e) เป็น 5 % และสัดส่วนประชากร (π) เท่ากับ 0.5 ประชากร $\approx 2,434$ ดังนี้

$$n = \frac{2,434}{1 + 2,434 (0.05)^2}$$

$$n = 343.54 \approx 344$$

ดังนั้น กลุ่มตัวอย่าง = 344 คน

จากนั้น ผู้วิจัยดำเนินการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified random sampling) แยกตามหน่วยงานที่สังกัด ได้กลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 344 คน โดยแบ่งได้ดังนี้

ตารางที่ 2 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

หน่วยงาน	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
กลุ่มตรวจสอบภายใน	13	2
กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร	11	2
กองคุ้มครองพันธุ์สัตว์ป่าและพืชป่าตามอนุสัญญา	127	18
กองนิติการ	38	5
สำนักบริหารงานกลาง	362	51
สำนักป้องกันปราบปรามและควบคุมไฟป่า	328	46
สำนักแผนงานและสารสนเทศ	145	20
สำนักฟื้นฟูและพัฒนาพื้นที่อนุรักษ์	488	69
สำนักวิจัยการอนุรักษ์ป่าไม้และพันธุ์พืช	227	32
สำนักอนุรักษ์และจัดการต้นน้ำ	213	30
สำนักอนุรักษ์สัตว์ป่า	237	34
สำนักอุทยานแห่งชาติ	245	35
รวม	2,434	344

ที่มา: กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช, กรอบอัตรากำลัง. (ออนไลน์) เข้าถึงเมื่อ 1 ตุลาคม 2556 เข้าถึงได้จาก <http://www.dnp.go.th/personnel/dnp/hr.html>

ผู้วิจัยได้ทำการแจกแบบประเมินและตรวจสอบแบบประเมิน พบว่า แบบประเมินมีความสมบูรณ์สามารถนำมาวิเคราะห์ได้ จำนวน 344 ชุด

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบประเมินที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นจากการศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยแบ่งแบบประเมินออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบประเมินเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบประเมิน มีลักษณะเป็นแบบสำรวจรายการ (Check list) ได้แก่ เพศ อายุ ประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมามาทั้งหมด ประสบการณ์การทำงานในกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ระดับการศึกษา ประเภทของบุคลากร สังกัดหน่วยงาน

ส่วนที่ 2 แบบประเมินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สร้างขึ้นตามกรอบแนวคิดกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาของ McLagan (1989) และ Werner and Desimone (2006) จำนวน 20 ข้อ ข้อคำถามทุกข้อเป็นคำถามเชิงบวกทั้งหมด แบ่งเป็น 2 ด้าน คือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านทั่วไปจำนวน 10 ข้อ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการทำงานเป็นทีม จำนวน 10 ข้อ

ลักษณะของแบบประเมินในส่วนนี้ เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ตามแนวความคิดของ ลิเคิร์ต (Likert) โดยแบ่งเป็น 5 ระดับ โดยให้คะแนน 1, 2, 3, 4 และ 5 ตามระดับในการตอบ ซึ่งผู้ตอบจะตอบคำถามว่า ผู้ตอบมีความคิดเห็นต่อข้อคำถามนั้นมากน้อยเพียงใด มีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

คะแนน 5 หมายถึง คำถามข้อนั้นตรงกับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบประเมินมากที่สุด
 คะแนน 4 หมายถึง คำถามข้อนั้นตรงกับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบประเมินมาก
 คะแนน 3 หมายถึง คำถามข้อนั้นตรงกับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบประเมินปานกลาง
 คะแนน 2 หมายถึง คำถามข้อนั้นตรงกับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบประเมินน้อย
 คะแนน 1 หมายถึง คำถามข้อนั้นตรงกับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบประเมินน้อยที่สุด

ส่วนที่ 3 แบบประเมินบรรยากาศองค์การ สร้างขึ้นตามทฤษฎีและแนวความคิดการวัดบรรยากาศองค์การของ Stringer (2002) จำนวน 24 ข้อ เป็นคำถามเชิงบวกจำนวน 22 ข้อ และคำถามเชิงลบจำนวน 2 ข้อ แบ่งเป็น 6 ด้าน คือ

ด้านโครงสร้าง คำถามเชิงบวกจำนวน 2 ข้อ คำถามเชิงลบจำนวน 2 ข้อ
 ด้านมาตรฐาน คำถามเชิงบวกจำนวน 4 ข้อ
 ด้านความรับผิดชอบ คำถามเชิงบวกจำนวน 4 ข้อ
 ด้านการเห็นคุณค่า คำถามเชิงบวกจำนวน 4 ข้อ
 ด้านการสนับสนุน คำถามเชิงบวกจำนวน 4 ข้อ
 ด้านความผูกพัน คำถามเชิงบวกจำนวน 4 ข้อ

ลักษณะของแบบประเมินในส่วนนี้ เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ตามแนวความคิดของ ลิเคิร์ต (Likert) โดยแบ่งเป็น 5 ระดับ โดยให้คะแนน 1, 2, 3, 4 และ 5 ตามระดับในการตอบ ซึ่งผู้ตอบจะตอบคำถามว่า ผู้ตอบมีความคิดเห็นต่อข้อคำถามนั้นมากน้อยเพียงใด มีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

คำถามเชิงบวก

คะแนน 5 หมายถึง คำถามข้อนั้นตรงกับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบประเมินมากที่สุด
 คะแนน 4 หมายถึง คำถามข้อนั้นตรงกับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบประเมินมาก
 คะแนน 3 หมายถึง คำถามข้อนั้นตรงกับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบประเมินปานกลาง

คะแนน 2 หมายถึง คำถามข้อนั้นตรงกับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบประเมินน้อย
 คะแนน 1 หมายถึง คำถามข้อนั้นตรงกับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบประเมินน้อยที่สุด
 คำถามเชิงลบ

คะแนน 5 หมายถึง คำถามข้อนั้นตรงกับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบประเมินน้อยที่สุด

คะแนน 4 หมายถึง คำถามข้อนั้นตรงกับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบประเมินน้อย

คะแนน 3 หมายถึง คำถามข้อนั้นตรงกับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบประเมินปานกลาง

คะแนน 2 หมายถึง คำถามข้อนั้นตรงกับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบประเมินมาก

คะแนน 1 หมายถึง คำถามข้อนั้นตรงกับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบประเมินมากที่สุด

ส่วนที่ 4 แบบประเมินการทำงานเป็นทีม สร้างขึ้นตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มี
 ประสิทธิภาพของ Woodcock and Francis (1994) โดยมี 11 องค์ประกอบ ผู้วิจัยนำมาปรับใช้ 10
 องค์ประกอบ จำนวน 33 ข้อ ข้อคำถามทุกข้อเป็นคำถามเชิงบวกทั้งหมด แบ่งเป็น 10 องค์ประกอบ ดังนี้

ด้านบทบาทที่สมคูล จำนวน 4 ข้อ

ด้านวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายเป็นที่ยอมรับ จำนวน 4 ข้อ

ด้านการเปิดเผยและการเผชิญหน้า จำนวน 3 ข้อ

ด้านการสนับสนุนและการไว้วางใจ จำนวน 3 ข้อ

ด้านความร่วมมือและความขัดแย้ง จำนวน 3 ข้อ

ด้านกระบวนการทำงานที่ราบรื่น จำนวน 3 ข้อ

ด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม จำนวน 3 ข้อ

ด้านการทบทวนอย่างสม่ำเสมอ จำนวน 3 ข้อ

ด้านความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม จำนวน 4 ข้อ

ด้านการติดต่อสื่อสารที่ดี จำนวน 3 ข้อ

ลักษณะของแบบประเมินในส่วนนี้ เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale)

ตามแนวความคิดของ ลิเคิร์ต (Likert) โดยแบ่งเป็น 5 ระดับ โดยให้คะแนน 1, 2, 3, 4 และ 5 ตาม
 ระดับในการตอบ ซึ่งผู้ตอบจะตอบคำถามว่า ผู้ตอบมีความคิดเห็นต่อข้อคำถามนั้นมากน้อยเพียงใด
 มีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

คะแนน 5 หมายถึง คำถามข้อนั้นตรงกับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบประเมินมากที่สุด

คะแนน 4 หมายถึง คำถามข้อนั้นตรงกับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบประเมินมาก

คะแนน 3 หมายถึง คำถามข้อนั้นตรงกับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบประเมินปานกลาง

คะแนน 2 หมายถึง คำถามข้อนั้นตรงกับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบประเมินน้อย

คะแนน 1 หมายถึง คำถามข้อนั้นตรงกับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบประเมินน้อยที่สุด

เกณฑ์การประเมินผล

1. การวัดระดับตัวแปรต่างๆ คือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ บรรยากาศองค์การ และการทำงานเป็นทีม จะพิจารณาจากค่าเฉลี่ยคะแนนผู้ตอบแบบประเมิน แล้วนำค่าเฉลี่ยดังกล่าวมาแปรผลกับระดับของคะแนนที่ได้จากการหาจำนวนชั้นที่เท่าๆ กัน โดยการนำค่าคะแนนคำถามที่สูงที่สุดในแบบประเมินลบกับค่าคะแนนที่น้อยที่สุดในแบบประเมิน และนำมาหารด้วยจำนวนชั้น จากนั้นแบ่งกลุ่มออกเป็น 5 กลุ่ม คือ กลุ่มระดับสูงมาก กลุ่มระดับสูง กลุ่มระดับปานกลาง กลุ่มระดับต่ำ และกลุ่มระดับต่ำมาก โดยในการแบ่งช่วงแต่ละระดับชั้น ด้วยวิธีหาความกว้างของอันตรภาคชั้นและใช้สูตรการหาความกว้างของอันตรภาคชั้น ดังนี้ (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2545, 34-37)

$$\text{อันตรภาคชั้น} = \frac{\text{พิสัย}}{\text{จำนวนชั้น}} = \frac{\text{คะแนนสูงสุด-คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} = \frac{5-1}{5} = 0.80$$

จากหลักเกณฑ์ดังกล่าว ผู้วิจัยได้กำหนดการแปลความหมายของค่าเฉลี่ยตัวแปรต่างๆ ดังกล่าวข้างต้นตามระดับคะแนน ดังนี้

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ค่าเฉลี่ย 4.21 - 5.00	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จัดอยู่ในกลุ่มระดับสูงมาก
ค่าเฉลี่ย 3.41 - 4.20	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จัดอยู่ในกลุ่มระดับสูง
ค่าเฉลี่ย 2.61 - 3.40	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จัดอยู่ในกลุ่มระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ย 1.81 - 2.60	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จัดอยู่ในกลุ่มระดับต่ำ
ค่าเฉลี่ย 1.00 - 1.80	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จัดอยู่ในกลุ่มระดับต่ำมาก

บรรยากาศองค์การ

ค่าเฉลี่ย 4.21 - 5.00	บรรยากาศองค์การจัดอยู่ในกลุ่มระดับสูงมาก
ค่าเฉลี่ย 3.41 - 4.20	บรรยากาศองค์การจัดอยู่ในกลุ่มระดับสูง
ค่าเฉลี่ย 2.61 - 3.40	บรรยากาศองค์การจัดอยู่ในกลุ่มระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ย 1.81 - 2.60	บรรยากาศองค์การจัดอยู่ในกลุ่มระดับต่ำ
ค่าเฉลี่ย 1.00 - 1.80	บรรยากาศองค์การจัดอยู่ในกลุ่มระดับต่ำมาก

การทำงานเป็นทีม

ค่าเฉลี่ย 4.21 - 5.00	การทำงานเป็นทีมจัดอยู่ในกลุ่มระดับสูงมาก
ค่าเฉลี่ย 3.41 - 4.20	การทำงานเป็นทีมจัดอยู่ในกลุ่มระดับสูง

ค่าเฉลี่ย 2.61 - 3.40	การทำงานเป็นทีมจัดอยู่ในกลุ่มระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ย 1.81 - 2.60	การทำงานเป็นทีมจัดอยู่ในกลุ่มระดับต่ำ
ค่าเฉลี่ย 1.00 - 1.80	การทำงานเป็นทีมจัดอยู่ในกลุ่มระดับต่ำมาก

2. เกณฑ์ในการแปลผลระดับความสัมพันธ์จากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Correlation) มีดังนี้ (ศิริชัย กาญจนวาสี, ทวีวัฒน์ ปิตยานนท์ และดิเรก ศรีสุขใจ, 2555: 70)

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.00 - 0.29	ระดับความสัมพันธ์ต่ำ
ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.30 - 0.70	ระดับความสัมพันธ์ปานกลาง
ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.71 - 1.00	ระดับความสัมพันธ์สูง

การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างและตรวจสอบเครื่องมือ ดังนี้

- ศึกษาจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง แล้วนำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการสร้างแบบประเมิน
- ดำเนินการสร้างและพัฒนาแบบประเมิน มีทั้งหมด 4 ส่วน
- นำแบบประเมินที่สร้างเสร็จแล้วไปปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อตรวจสอบแบบประเมินให้ครอบคลุมและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย
- นำแบบประเมินไปให้ผู้เชี่ยวชาญวิเคราะห์และตรวจสอบความสมบูรณ์ของเนื้อหา ความเหมาะสม และความสอดคล้องของข้อความ เพื่อหาค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และภาษาที่ใช้ โดยมีผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน คือ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัชรินทร์ อินทรพรหม, ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ยุทธพงษ์ ลีลาภิจไพศาล, ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน, ดร.เกริกฤทธิ์ อัมพะวัต และ ดร.รัชนิภา สายอุบล
- นำแบบประเมินที่ผ่านการตรวจจากผู้เชี่ยวชาญมาหาค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) ของแบบประเมินและนำมาปรับปรุงแก้ไข โดยคำนวณจากความสอดคล้องระหว่างประเด็นที่ต้องการวัดกับข้อความที่สร้างขึ้น เรียกว่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อความและวัตถุประสงค์ (Item-Objective Congruence Index: IOC) (สุวิมล ติรกานันท์, 2548: 145-164) โดยใช้สูตรในการคำนวณ คือ

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ	IOC หมายถึง ค่าดัชนีความสอดคล้อง
	R หมายถึง ผลคูณของคะแนนกับจำนวนผู้เชี่ยวชาญในแต่ละระดับความสอดคล้อง
	ค่า +1 หมายถึง ข้อคำถามที่สามารถนำไปวัดได้อย่างแน่นอน
	ค่า 0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าจะวัดได้
	ค่า -1 หมายถึง ข้อคำถามไม่สามารถนำไปวัดได้อย่างแน่นอน
	N หมายถึง จำนวนผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

สำหรับการพิจารณาข้อคำถามที่ดีควรมีค่า IOC ใกล้ 1 ซึ่งสามารถนำไปทดลองใช้ได้ ส่วนข้อคำถามใดมีค่า IOC น้อยกว่า 0.5 ก็นำมาปรับปรุงแก้ไข (สุวิมล ตีรภานันท์, 2548: 145-164)

ผู้วิจัยนำข้อคำถามของแบบประเมินการพัฒนาศูนย์พัฒนาศูนย์ที่สร้างขึ้น จำนวน ทั้งหมด 20 ข้อ ไปตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาจากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน พบว่า ข้อคำถาม จากแบบประเมินการพัฒนาศูนย์พัฒนาศูนย์ จำนวน 20 ข้อ ผ่านเกณฑ์การตรวจสอบความเที่ยงตรง เชิงเนื้อหาในระดับ 0.5 ขึ้นไป ข้อคำถามทุกข้อสามารถนำไปทดลองใช้ได้ ดังข้อมูลที่แสดงใน ตารางที่ 3



ตารางที่ 3 การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบประเมินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ด้าน	ลำดับ	การตรวจสอบความเที่ยงตรง					ค่าความเที่ยง เชิงเนื้อหา	ผลการ พิจารณา
		ผู้เชี่ยวชาญ						
		1	2	3	4	5		
การพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ด้านทั่วไป (HRD1)	ข้อที่ 1	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่าน
	ข้อที่ 2	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่าน
	ข้อที่ 3	0	0	+1	+1	+1	0.60	ผ่าน
	ข้อที่ 4	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่าน
	ข้อที่ 5	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่าน
	ข้อที่ 6	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่าน
	ข้อที่ 7	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่าน
	ข้อที่ 8	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่าน
	ข้อที่ 9	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่าน
	ข้อที่ 10	+1	0	+1	+1	+1	0.80	ผ่าน
การพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ด้านการทำงาน เป็นทีม (HRD2)	ข้อที่ 1	0	+1	+1	+1	+1	0.80	ผ่าน
	ข้อที่ 2	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่าน
	ข้อที่ 3	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่าน
	ข้อที่ 4	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่าน
	ข้อที่ 5	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่าน
	ข้อที่ 6	0	+1	+1	+1	+1	0.80	ผ่าน
	ข้อที่ 7	0	+1	+1	+1	+1	0.80	ผ่าน
	ข้อที่ 8	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่าน
	ข้อที่ 9	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่าน
	ข้อที่ 10	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่าน

ผู้วิจัยนำข้อคำถามของแบบประเมินบรรยากาศองค์กรที่สร้างขึ้น จำนวนทั้งหมด 24 ข้อ ไปตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาจากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน พบว่า ข้อคำถามจากแบบประเมินบรรยากาศองค์กร จำนวน 24 ข้อ ผ่านเกณฑ์การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาในระดับ 0.5 ขึ้นไป ข้อคำถามทุกข้อสามารถนำไปทดลองใช้ได้ ดังข้อมูลที่แสดงในตารางที่ 4

ตารางที่ 4 การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบประเมินบรรยากาศองค์การ

ด้าน	ลำดับ	การตรวจสอบความเที่ยงตรง					ค่าความเที่ยง เชิงเนื้อหา	ผลการ พิจารณา
		ผู้เชี่ยวชาญ						
		1	2	3	4	5		
ด้าน โครงสร้าง (OC1)	ข้อที่ 1	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่าน
	ข้อที่ 2	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่าน
	ข้อที่ 3	0	+1	+1	+1	+1	0.80	ผ่าน
	ข้อที่ 4	0	+1	+1	0	+1	0.60	ผ่าน
ด้านมาตรฐาน (OC2)	ข้อที่ 1	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่าน
	ข้อที่ 2	0	+1	+1	+1	+1	0.80	ผ่าน
	ข้อที่ 3	0	+1	+1	+1	+1	0.80	ผ่าน
	ข้อที่ 4	0	0	+1	+1	+1	0.60	ผ่าน
ด้านความรับผิดชอบ (OC3)	ข้อที่ 1	0	+1	+1	+1	+1	0.80	ผ่าน
	ข้อที่ 2	0	+1	+1	+1	+1	0.80	ผ่าน
	ข้อที่ 3	0	+1	+1	+1	+1	0.80	ผ่าน
	ข้อที่ 4	+1	0	+1	0	+1	0.60	ผ่าน
ด้านการเห็นคุณค่า (OC4)	ข้อที่ 1	0	0	+1	+1	+1	0.60	ผ่าน
	ข้อที่ 2	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่าน
	ข้อที่ 3	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่าน
	ข้อที่ 4	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่าน
ด้านการสนับสนุน (OC5)	ข้อที่ 1	0	+1	+1	+1	+1	0.80	ผ่าน
	ข้อที่ 2	0	+1	+1	+1	+1	0.80	ผ่าน
	ข้อที่ 3	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่าน
	ข้อที่ 4	0	+1	+1	+1	+1	0.80	ผ่าน
ด้านความผูกพัน (OC6)	ข้อที่ 1	0	+1	+1	+1	+1	0.80	ผ่าน
	ข้อที่ 2	0	+1	+1	+1	+1	0.80	ผ่าน
	ข้อที่ 3	0	+1	+1	+1	+1	0.80	ผ่าน
	ข้อที่ 4	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่าน

ผู้วิจัยนำข้อคำถามของแบบประเมินการทำงานเป็นทีมที่สร้างขึ้น จำนวนทั้งหมด 33 ข้อ ไปตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาจากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน พบว่า ข้อคำถามจากแบบประเมินการทำงานเป็นทีม จำนวน 33 ข้อ ผ่านเกณฑ์การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาในระดับ 0.5 ขึ้นไป ข้อคำถามทุกข้อสามารถนำไปทดลองใช้ได้ ดังข้อมูลที่แสดงในตารางที่ 5

ตารางที่ 5 การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบประเมินการทำงานเป็นทีม

ด้าน	ลำดับ	การตรวจสอบความเที่ยงตรง					ค่าความเที่ยง เชิงเนื้อหา	ผลการ พิจารณา
		ผู้เชี่ยวชาญ						
		1	2	3	4	5		
ด้านบทบาทที่สมดุล (TW1)	ข้อที่ 1	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่าน
	ข้อที่ 2	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่าน
	ข้อที่ 3	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่าน
	ข้อที่ 4	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่าน
ด้านวัตถุประสงค์ที่ ชัดเจนและเป้าหมาย เป็นที่ยอมรับ (TW2)	ข้อที่ 1	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่าน
	ข้อที่ 2	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่าน
	ข้อที่ 3	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่าน
	ข้อที่ 4	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่าน
ด้านการเปิดเผยและ การเผชิญหน้า (TW3)	ข้อที่ 1	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่าน
	ข้อที่ 2	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่าน
	ข้อที่ 3	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่าน
ด้านการสนับสนุน และการไว้วางใจ (TW4)	ข้อที่ 1	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่าน
	ข้อที่ 2	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่าน
	ข้อที่ 3	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่าน
ด้านความร่วมมือและ ความขัดแย้ง (TW5)	ข้อที่ 1	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่าน
	ข้อที่ 2	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่าน
	ข้อที่ 3	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่าน
ด้านกระบวนการ ทำงานที่ราบรื่น (TW6)	ข้อที่ 1	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่าน
	ข้อที่ 2	0	+1	+1	+1	+1	0.80	ผ่าน
	ข้อที่ 3	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่าน

ตารางที่ 5 การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบประเมินการทำงานเป็นทีม (ต่อ)

ด้าน	ลำดับ	การตรวจสอบความเที่ยงตรง					ค่าความเที่ยง เชิงเนื้อหา	ผลการ พิจารณา
		ผู้เชี่ยวชาญ						
		1	2	3	4	5		
ด้านภาวะผู้นำที่ เหมาะสม (TW7)	ข้อที่ 1	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่าน
	ข้อที่ 2	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่าน
	ข้อที่ 3	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่าน
ด้านการทบทวนอย่าง สม่ำเสมอ (TW8)	ข้อที่ 1	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่าน
	ข้อที่ 2	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่าน
	ข้อที่ 3	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่าน
ด้านความสัมพันธ์ ระหว่างกลุ่ม (TW9)	ข้อที่ 1	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่าน
	ข้อที่ 2	+1	0	+1	+1	+1	0.80	ผ่าน
	ข้อที่ 3	+1	0	+1	+1	+1	0.80	ผ่าน
	ข้อที่ 4	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ผ่าน
ด้านการติดต่อสื่อสาร ที่ดี (TW10)	ข้อที่ 1	+1	0	+1	+1	+1	0.80	ผ่าน
	ข้อที่ 2	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่าน
	ข้อที่ 3	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่าน

5. นำแบบประเมินไปทดลองใช้ (Try-out) กับบุคลากรกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน

6. นำแบบประเมินที่ได้มาหาความเชื่อถือได้ (Reliability) ของแบบประเมิน โดยการวัดความสอดคล้องภายใน (Measure of Internal Consistency) ด้วยวิธีสัมประสิทธิ์อัลฟา (coefficient- α) ตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach) หากพบว่าค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา ต่ำกว่าระดับ .50 ถือว่าเชื่อถือได้น้อย และถ้าอยู่ระหว่าง .50-.65 ถือว่าเชื่อถือได้ปานกลาง หากมีค่าตั้งแต่ .70 ขึ้นไป ถือว่าเชื่อถือได้ค่อนข้างสูง (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ 2546: 259-261) ดังแสดงข้อมูลได้ในตารางที่ 6-8

ตารางที่ 6 ค่าความเชื่อถือได้ของแบบประเมินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ด้าน	ข้อ คำถาม	ค่าเฉลี่ยของ มาตรวัด ถ้อย ข้อความ	ค่าความ แปรปรวน ของมาตรวัด ถ้อยข้อความ	ค่า สหสัมพันธ์ Corrected Item-total	ค่า สหสัมพันธ์ พหุคูณ กำลังสอง	ค่าอัลฟา (alpha) ถ้อย ข้อความ
HRD1	ข้อที่ 1	28.600	61.559	.768	.654	.928
	ข้อที่ 2	28.600	62.593	.670	.542	.933
	ข้อที่ 3	28.767	62.185	.864	.830	.923
	ข้อที่ 4	28.400	64.593	.666	.757	.933
	ข้อที่ 5	28.933	62.961	.787	.808	.927
	ข้อที่ 6	28.633	61.137	.820	.854	.925
	ข้อที่ 7	29.000	60.276	.879	.882	.922
	ข้อที่ 8	28.900	64.714	.664	.633	.933
	ข้อที่ 9	28.800	67.821	.580	.704	.936
	ข้อที่ 10	28.767	65.633	.756	.702	.929
ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านทั่วไป เท่ากับ .936						
HRD2	ข้อที่ 1	28.333	48.161	.629	.789	.924
	ข้อที่ 2	28.167	45.316	.787	.801	.916
	ข้อที่ 3	28.600	46.041	.791	.830	.916
	ข้อที่ 4	28.667	44.506	.769	.876	.917
	ข้อที่ 5	28.467	46.947	.732	.650	.919
	ข้อที่ 6	28.467	45.913	.666	.651	.923
	ข้อที่ 7	28.300	46.424	.770	.750	.917
	ข้อที่ 8	28.000	48.759	.539	.596	.929
	ข้อที่ 9	27.967	44.240	.789	.818	.916
	ข้อที่ 10	27.933	46.409	.734	.814	.919
ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการทำงานเป็นทีม เท่ากับ .927						
ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD) เท่ากับ .961						

จากตารางที่ 6 ค่าความเชื่อถือได้ของแบบประเมินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แสดงผลการวิเคราะห์ความเชื่อถือได้ของข้อคำถามในแบบประเมินที่ผ่านเกณฑ์การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาและการวิเคราะห์ข้อคำถาม จำนวน 20 ข้อ พบว่า แบบประเมินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านทั่วไป จำนวน 10 ข้อ มีความเชื่อถือได้ในระดับ .936 และแบบประเมินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการทำงานเป็นทีม จำนวน 10 ข้อ มีความเชื่อถือได้ในระดับ .927 ซึ่งถือเป็นค่าความเชื่อถือได้ที่ค่อนข้างสูง (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, 2546: 261)

ตารางที่ 7 ค่าความเชื่อถือได้ของแบบประเมินบรรยากาศองค์การ

ด้าน	ข้อคำถาม	ค่าเฉลี่ยของ มาตรวัดค่าลบ ข้อความ	ค่าความ แปรปรวน ของมาตรวัด ค่าลบข้อความ	ค่า สหสัมพันธ์ Corrected Item-total	ค่า สหสัมพันธ์ พหุคูณ กำลังสอง	ค่าอัลฟา (alpha) ถ่วง ข้อความ
OC1	ข้อที่ 1	8.900	3.886	.202	.577	.666
	ข้อที่ 2	9.033	3.620	.389	.651	.563
	ข้อที่ 3	9.900	2.300	.555	.767	.406
	ข้อที่ 4	9.967	2.723	.485	.723	.475
ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาด้านโครงสร้าง เท่ากับ .617						
OC2	ข้อที่ 1	10.467	4.395	.341	.126	.785
	ข้อที่ 2	10.167	3.868	.495	.274	.710
	ข้อที่ 3	10.367	3.275	.661	.501	.611
	ข้อที่ 4	10.500	3.293	.675	.507	.603
ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาด้านมาตรฐาน เท่ากับ .745						
OC3	ข้อที่ 1	10.433	3.426	.794	.648	.791
	ข้อที่ 2	10.633	3.964	.708	.569	.830
	ข้อที่ 3	10.567	3.426	.751	.565	.811
	ข้อที่ 4	10.867	4.120	.610	.405	.866
ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาด้านความรับผิดชอบ เท่ากับ .864						

ตารางที่ 7 ค่าความเชื่อถือได้ของแบบประเมินบรรยากาศองค์การ (ต่อ)

ด้าน	ข้อคำถาม	ค่าเฉลี่ยของ มาตรวัดถ้อยคำ ข้อความ	ค่าความ แปรปรวน ของมาตรวัด ถ้อยคำข้อความ	ค่า สหสัมพันธ์ Corrected Item-total	ค่า สหสัมพันธ์ พหุคูณ กำลังสอง	ค่าอัลฟา (alpha) ถ้อยคำ ข้อความ
OC4	ข้อที่ 1	9.200	6.993	.848	.743	.891
	ข้อที่ 2	9.600	7.145	.877	.826	.881
	ข้อที่ 3	9.367	7.206	.826	.770	.898
	ข้อที่ 4	9.133	8.051	.741	.590	.926
ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาด้านการเห็นคุณค่า เท่ากับ .923						
OC5	ข้อที่ 1	10.633	4.654	.755	.572	.834
	ข้อที่ 2	10.500	5.293	.715	.514	.851
	ข้อที่ 3	10.667	4.506	.757	.576	.835
	ข้อที่ 4	10.600	5.214	.728	.531	.846
ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาด้านการสนับสนุน เท่ากับ .877						
OC6	ข้อที่ 1	10.933	3.926	.891	.830	.838
	ข้อที่ 2	10.900	4.369	.718	.620	.900
	ข้อที่ 3	11.033	4.171	.826	.756	.863
	ข้อที่ 4	11.033	4.102	.720	.543	.903
ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาด้านความผูกพัน เท่ากับ .904						
ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาบรรยากาศองค์การ (OC) เท่ากับ .916						

จากตารางที่ 7 ค่าความเชื่อถือได้ของแบบประเมินบรรยากาศองค์การแสดงผลการวิเคราะห์ความเชื่อถือได้ของข้อคำถามในแบบประเมินที่ผ่านเกณฑ์การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาและการวิเคราะห์ข้อคำถาม จำนวน 24 ข้อ พบว่า แบบประเมินด้าน โครงสร้าง จำนวน 4 ข้อ มีความเชื่อถือได้ในระดับ .617 ซึ่งถือเป็นค่าความเชื่อถือได้ในระดับปานกลางที่ยอมรับได้ แบบประเมินด้านมาตรฐาน จำนวน 4 ข้อ มีความเชื่อถือได้ในระดับ .745 แบบประเมินด้านความรับผิดชอบ จำนวน 4 ข้อ มีความเชื่อถือได้ในระดับ .864 แบบประเมินด้านการเห็นคุณค่า จำนวน 4 ข้อ มีความเชื่อถือได้ในระดับ .923 แบบประเมินด้านการสนับสนุน จำนวน 4 ข้อ มีความเชื่อถือได้

ในระดับ .877 และแบบประเมินด้านความผูกพัน จำนวน 4 ข้อ มีความเชื่อถือได้ในระดับ .904 ซึ่งถือเป็นค่าความเชื่อถือได้ที่ค่อนข้างสูง (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, 2546: 261)

ตารางที่ 8 ค่าความเชื่อถือได้ของแบบประเมินการทำงานเป็นทีม

ด้าน	ข้อคำถาม	ค่าเฉลี่ยของ มาตรวัดถ้อย ข้อความ	ค่าความ แปรปรวน ของมาตรวัด ถ้อยข้อความ	ค่า สหสัมพันธ์ Corrected Item-total	ค่า สหสัมพันธ์ พหุคูณ กำลังสอง	ค่าอัลฟา (alpha) ถ้อย ข้อความ
TW1	ข้อที่ 1	11.300	3.666	.801	.724	.879
	ข้อที่ 2	11.333	4.644	.648	.492	.927
	ข้อที่ 3	11.300	3.666	.871	.760	.850
	ข้อที่ 4	11.367	3.757	.864	.775	.853
ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาด้านบทบาทที่สมดุล เท่ากับ: .907						
TW2	ข้อที่ 1	10.867	3.913	.814	.742	.880
	ข้อที่ 2	11.033	4.654	.715	.548	.911
	ข้อที่ 3	10.933	4.409	.851	.775	.867
	ข้อที่ 4	11.067	4.202	.823	.690	.874
ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาด้านวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายเป็นที่ยอมรับ เท่ากับ: .910						
TW3	ข้อที่ 1	7.333	1.885	.674	.483	.790
	ข้อที่ 2	7.333	2.506	.646	.453	.815
	ข้อที่ 3	7.200	1.890	.776	.603	.672
ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาด้านการเปิดเผยและการเผชิญหน้า เท่ากับ: .829						
TW4	ข้อที่ 1	7.500	1.500	.804	.674	.748
	ข้อที่ 2	7.567	2.254	.651	.424	.893
	ข้อที่ 3	7.533	1.568	.809	.677	.739
ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาด้านการสนับสนุนและการไว้วางใจ เท่ากับ: .862						

ตารางที่ 8 ค่าความเชื่อถือได้ของแบบประเมินการทำงานเป็นทีม (ต่อ)

ด้าน	ข้อคำถาม	ค่าเฉลี่ยของ มาตรวัดถ้อยคำ ข้อความ	ค่าความ แปรปรวน ของมาตรวัด ถ้อยคำข้อความ	ค่า สหสัมพันธ์ Corrected Item-total	ค่า สหสัมพันธ์ พหุคูณ กำลังสอง	ค่าอัลฟา (alpha) ถ้อยคำ ข้อความ
TW5	ข้อที่ 1	7.233	2.254	.787	.675	.844
	ข้อที่ 2	7.300	2.217	.722	.541	.896
	ข้อที่ 3	7.133	1.844	.856	.746	.778
ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาด้านความร่วมมือและความขัดแย้ง เท่ากับ .890						
TW6	ข้อที่ 1	7.367	1.964	.865	.753	.843
	ข้อที่ 2	7.333	2.368	.791	.628	.913
	ข้อที่ 3	7.367	1.757	.852	.739	.863
ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาด้านกระบวนการทำงานที่ราบรื่น เท่ากับ .914						
TW7	ข้อที่ 1	7.167	2.489	.824	.717	.824
	ข้อที่ 2	7.100	2.576	.720	.520	.907
	ข้อที่ 3	7.200	2.097	.842	.739	.805
ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม เท่ากับ .893						
TW8	ข้อที่ 1	7.300	1.597	.731	.607	.726
	ข้อที่ 2	7.167	1.661	.776	.637	.681
	ข้อที่ 3	7.067	1.995	.577	.340	.871
ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาด้านการทบทวนอย่างสม่ำเสมอ เท่ากับ .831						
TW9	ข้อที่ 1	10.767	4.254	.800	.645	.896
	ข้อที่ 2	10.767	3.633	.841	.731	.878
	ข้อที่ 3	10.767	3.840	.821	.704	.884
	ข้อที่ 4	10.700	3.803	.779	.619	.900
ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาด้านความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม เท่ากับ .915						

ตารางที่ 8 ค่าความเชื่อถือได้ของแบบประเมินการทำงานเป็นทีม (ต่อ)

ด้าน	ข้อคำถาม	ค่าเฉลี่ยของ มาตรวัดถ้อย ข้อความ	ค่าความ แปรปรวน ของมาตรวัด ถ้อยข้อความ	ค่า สหสัมพันธ์ Corrected Item-total	ค่า สหสัมพันธ์ พหุคูณ กำลังสอง	ค่าอัลฟา (alpha) ถ้อย ข้อความ
TW10	ข้อที่ 1	7.600	1.834	.886	.785	.835
	ข้อที่ 2	7.433	2.116	.822	.702	.886
	ข้อที่ 3	7.633	2.309	.798	.658	.908
ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาด้านการติดต่อสื่อสารที่ดี เท่ากับ .916						
ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาการทำงานเป็นทีม (TW) เท่ากับ .983						

จากตารางที่ 8 ค่าความเชื่อถือได้ของแบบประเมินการทำงานเป็นทีมแสดงผลการวิเคราะห์ความเชื่อถือได้ของข้อคำถามในแบบประเมินที่ผ่านเกณฑ์การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาและการวิเคราะห์ข้อคำถาม จำนวน 33 ข้อ พบว่า แบบประเมินด้านบทบาทที่สมดุล จำนวน 4 ข้อ มีความเชื่อถือได้ในระดับ .907 แบบประเมินด้านวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายเป็นที่ยอมรับ จำนวน 4 ข้อ มีความเชื่อถือได้ในระดับ .910 แบบประเมินด้านการเปิดเผยและการเผชิญหน้า จำนวน 3 ข้อ มีความเชื่อถือได้ในระดับ .829 แบบประเมินด้านการสนับสนุนและการไว้วางใจ จำนวน 3 ข้อ มีความเชื่อถือได้ในระดับ .862 แบบประเมินด้านความร่วมมือและความขัดแย้ง จำนวน 3 ข้อ มีความเชื่อถือได้ในระดับ .890 แบบประเมินด้านกระบวนการทำงานที่ราบรื่น จำนวน 3 ข้อ มีความเชื่อถือได้ในระดับ .914 แบบประเมินด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม จำนวน 3 ข้อ มีความเชื่อถือได้ในระดับ .893 แบบประเมินด้านการทบทวนอย่างสม่ำเสมอ จำนวน 3 ข้อ มีความเชื่อถือได้ในระดับ .831 แบบประเมินด้านความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม จำนวน 4 ข้อ มีความเชื่อถือได้ในระดับ .915 และแบบประเมินด้านการติดต่อสื่อสารที่ดี จำนวน 3 ข้อ มีความเชื่อถือได้ในระดับ .916 ซึ่งถือเป็นค่าความเชื่อถือได้ที่ค่อนข้างสูง (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, 2546: 261)

7. นำแบบประเมินที่ผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาและความเชื่อถือได้แล้วไปใช้เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจริง คือ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในสังกัดส่วนกลางกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ผู้วิจัยขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย เพื่อใช้ในการขอความอนุเคราะห์กลุ่มเป้าหมายในการทดลองเครื่องมือวิจัยและเก็บรวบรวมข้อมูล
2. ผู้วิจัยนำแบบประเมินไปทดลองเก็บข้อมูล (Try-out) โดยนำแบบประเมินไปให้บุคลากรกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืชที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างตอบ จำนวน 30 ชุด เพื่อตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัย
3. ผู้วิจัยปรับปรุงแก้ไขแบบประเมินอีกครั้ง ก่อนนำไปเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง
4. ผู้วิจัยได้นำแบบประเมินไปให้บุคลากรกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างตอบ
5. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบประเมินที่ได้รับคืนมา จากนั้นนำแบบประเมินที่สมบูรณ์ไปตรวจให้คะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ เพื่อนำไปวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติต่อไป

วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลด้วย โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป (IBM SPSS Statistics) ซึ่งสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลมีรายละเอียดดังนี้

1. ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) ใช้วิเคราะห์ข้อมูลลักษณะของตัวอย่าง เพื่อจำแนกลักษณะทั่วไปของตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ เพศ อายุ ประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมามีทั้งหมด ประสบการณ์การทำงาน ในกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ระดับการศึกษา ประเภทของบุคลากร สังกัดหน่วยงาน
2. ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ใช้วิเคราะห์ข้อมูลคะแนน ในการจำแนกผลการวิเคราะห์ทางสถิติของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ บรรยากาศองค์กร และการทำงานเป็นทีม
3. การทดสอบค่าที (t-test) ใช้วิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ย 2 กลุ่ม เพื่อทดสอบสมมติฐานที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ บรรยากาศองค์กรและการทำงานเป็นทีมแตกต่างกัน
4. การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) ใช้สำหรับการวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 3 กลุ่มขึ้นไป และในการทดสอบที่มีความแตกต่างระหว่างกลุ่มจะใช้วิธีการทดสอบรายคู่ของ LSD ในการทดสอบความแตกต่างรายคู่ เพื่อทดสอบสมมติฐานที่ 1

ปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ บรรยากาศองค์การและการทำงานเป็นทีมแตกต่างกัน

5. การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Correlation Coefficient) ใช้วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ บรรยากาศองค์การและการทำงานเป็นทีม เพื่อทดสอบสมมติฐานที่ 2 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ บรรยากาศองค์การ และการทำงานเป็นทีมมีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างกัน

6. การวิเคราะห์การถดถอยพหุแบบมีขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) ใช้สำหรับวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรที่มีอิทธิพลหรือสามารถพยากรณ์การทำงานเป็นทีม เพื่อทดสอบสมมติฐานที่ 3 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ บรรยากาศองค์การมีอิทธิพลต่อการทำงานเป็นทีม



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และบรรยากาศองค์การ ที่มีอิทธิพลต่อการทำงานเป็นทีม กรณีศึกษากรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ บรรยากาศองค์การ และการทำงานเป็นทีมของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยส่วนบุคคลกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ บรรยากาศองค์การ และการทำงานเป็นทีมของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานเป็นทีม กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และบรรยากาศองค์การ พร้อมทั้งศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการทำงานเป็นทีมของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์และนำเสนอผลของการวิจัยตามลำดับ ดังนี้

1. การศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง
2. การศึกษาระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ บรรยากาศองค์การ และการทำงานเป็นทีม
3. การศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่าง
4. การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร
5. การศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการทำงานเป็นทีม

การศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) เพื่อจำแนกปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย มีดังนี้

ตารางที่ 9 ค่าความถี่ และค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	121	35.2
หญิง	223	64.8
รวม	344	100.0

ตารางที่ 9 ค่าความถี่ และค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง (ต่อ)

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
อายุ		
อายุไม่เกิน 30 ปี	71	20.6
อายุ 31-40 ปี	102	29.7
อายุ 41-50 ปี	84	24.4
อายุ 51-60 ปี	87	25.3
รวม	344	100.0
ประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมาทั้งหมด		
น้อยกว่า 5 ปี	55	16.0
5-9 ปี	60	17.4
10-19 ปี	101	29.4
20-29 ปี	87	25.3
30 ปีขึ้นไป	41	11.9
รวม	344	100.0
ประสบการณ์การทำงานในกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช		
น้อยกว่า 3 ปี	59	17.2
3-5 ปี	52	15.1
5-9 ปี	49	14.2
10 ปีขึ้นไป	184	53.5
รวม	344	100.0
ระดับการศึกษา		
ปวช. หรือต่ำกว่า	31	9.0
ปวส. หรืออนุปริญญา	42	12.2
ปริญญาตรี	210	61.1
ปริญญาโท	61	17.7
รวม	344	100.0

ตารางที่ 9 ค่าความถี่ และค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง (ต่อ)

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ประเภทของบุคลากร		
ข้าราชการ	161	46.8
ลูกจ้างประจำ	40	11.6
พนักงานราชการ	143	41.6
รวม	344	100.0
สังกัดหน่วยงาน		
กลุ่มตรวจสอบภายใน	2	0.6
กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร	2	0.6
กองคุ้มครองพันธุ์สัตว์ป่าและพืชป่าตามอนุสัญญา	18	5.2
กองนิติการ	5	1.5
สำนักบริหารงานกลาง	51	14.8
สำนักป้องกันปราบปราม และควบคุมไฟป่า	46	13.4
สำนักแผนงานและสารสนเทศ	20	5.8
สำนักฟื้นฟูและพัฒนาพื้นที่อนุรักษ์	69	20.0
สำนักวิจัยการอนุรักษ์ป่าไม้และพันธุ์พืช	32	9.3
สำนักอนุรักษ์และจัดการต้นน้ำ	30	8.7
สำนักอนุรักษ์สัตว์ป่า	34	9.9
สำนักอุทยานแห่งชาติ	35	10.2
รวม	344	100.0

จากตารางที่ 9 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมาทั้งหมด ประสบการณ์การทำงานในกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ระดับการศึกษา อาชีพ สังกัดหน่วยงาน โดยมีรายละเอียดดังนี้

เพศ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 223 คน คิดเป็นร้อยละ 64.8 ส่วนเพศชาย จำนวน 121 คน คิดเป็นร้อยละ 35.2

อายุ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 31-40 ปี จำนวน 102 คน คิดเป็นร้อยละ 29.7 รองลงมา คือ อายุระหว่าง 51-60 ปี จำนวน 87 คน คิดเป็นร้อยละ 25.3 และน้อยที่สุด คือ อายุไม่เกิน 30 ปี จำนวน 71 คน คิดเป็นร้อยละ 20.6

ประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมาทั้งหมด พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมาทั้งหมด ระหว่าง 10-19 ปี จำนวน 101 คน คิดเป็นร้อยละ 29.4 รองลงมา คือ ระหว่าง 20-29 ปี จำนวน 87 คน คิดเป็นร้อยละ 25.3 และน้อยที่สุด คือ 30 ปีขึ้นไป จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 11.9

ประสบการณ์การทำงานในกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงานในกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช 10 ปีขึ้นไป จำนวน 184 คน คิดเป็นร้อยละ 53.5 รองลงมา คือ น้อยกว่า 3 ปี จำนวน 59 คน คิดเป็นร้อยละ 17.2 และน้อยที่สุด คือ ระหว่าง 5-9 ปี จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 14.2

ระดับการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 210 คน คิดเป็นร้อยละ 61.1 รองลงมา คือ ระดับปริญญาโท จำนวน 61 คน คิดเป็นร้อยละ 17.7 และน้อยที่สุด คือ ระดับ ปวช. หรือต่ำกว่า จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 9.0

ประเภทของบุคลากร พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นข้าราชการ จำนวน 161 คน คิดเป็นร้อยละ 46.8 รองลงมา คือ พนักงานราชการ จำนวน 143 คน คิดเป็นร้อยละ 41.6 และน้อยที่สุด คือ ลูกจ้างประจำ จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 11.6

สังกัดหน่วยงาน พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่สังกัดสำนักฟื้นฟูและพัฒนาพื้นที่อนุรักษ์ จำนวน 69 คน คิดเป็นร้อยละ 20.0 รองลงมา คือ สำนักบริหารงานกลาง จำนวน 51 คน คิดเป็นร้อยละ 14.8 และน้อยที่สุด คือ กลุ่มตรวจสอบภายใน จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 0.6 และกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 0.6

การศึกษาระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ บรรยากาศองค์กร และการทำงานเป็นทีม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ บรรยากาศองค์กร และการทำงานเป็นทีม มีดังต่อไปนี้

ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	\bar{X}	S.D.	ระดับ
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านทั่วไป	3.32	.66	ปานกลาง
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการทำงานเป็นทีม	3.20	.71	ปานกลาง
รวม	3.26	.64	ปานกลาง

จากตารางที่ 10 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พบว่า กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืชมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.26$, S.D. = .64) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านทั่วไปอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.32$, S.D. = .66) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.20$, S.D. = .71)

ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับของบรรยากาศองค์กร

บรรยากาศองค์กร	\bar{X}	S.D.	ระดับ
ด้านโครงสร้าง	3.27	.53	ปานกลาง
ด้านมาตรฐาน	3.31	.61	ปานกลาง
ด้านความรับผิดชอบ	3.45	.60	สูง
ด้านการเห็นคุณค่า	2.92	.72	ปานกลาง
ด้านการสนับสนุน	3.38	.69	ปานกลาง
ด้านความผูกพัน	3.58	.67	สูง
รวม	3.32	.50	ปานกลาง

จากตารางที่ 11 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของบรรยากาศองค์กร พบว่า กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืชมีบรรยากาศองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.32$, S.D. = .50) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืชมีบรรยากาศองค์กร

ด้านความผูกพันอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.58$, S.D.= .67) และด้านความรับผิดชอบอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.45$, S.D.= .60) รองลงมา คือ ด้านการสนับสนุนอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.38$, S.D.= .69) ด้านมาตรฐานอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.31$, S.D.= .61) ด้านโครงสร้างอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.27$, S.D.= .53) และด้านการเห็นคุณค่าอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.92$, S.D.= .72) ตามลำดับ

ตารางที่ 12 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับของการทำงานเป็นทีม

การทำงานเป็นทีม	\bar{X}	S.D.	ระดับ
ด้านบทบาทที่สมดุล	3.48	.65	สูง
ด้านวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายเป็นที่ยอมรับ	3.51	.74	สูง
ด้านการเปิดเผยและการเผชิญหน้า	3.37	.72	ปานกลาง
ด้านการสนับสนุนและการไว้วางใจ	3.57	.65	สูง
ด้านความร่วมมือและความขัดแย้ง	3.47	.64	สูง
ด้านกระบวนการทำงานที่ราบรื่น	3.47	.70	สูง
ด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม	3.35	.74	ปานกลาง
ด้านการทบทวนอย่างสม่ำเสมอ	3.44	.66	สูง
ด้านความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม	3.49	.73	สูง
ด้านการติดต่อสื่อสารที่ดี	3.53	.70	สูง
รวม	3.47	.57	สูง

จากตารางที่ 12 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการทำงานเป็นทีม พบว่า กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืชมีการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.47$, S.D.= .57) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืชมีการทำงานเป็นทีมด้านการสนับสนุนและการไว้วางใจอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.57$, S.D.= .65) ด้านการติดต่อสื่อสารที่ดีอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.53$, S.D.= .70) ด้านวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายเป็นที่ยอมรับอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.51$, S.D.= .74) ด้านความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.49$, S.D.= .73) ด้านบทบาทที่สมดุลอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.48$, S.D.= .65) ด้านความร่วมมือและความขัดแย้งอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.47$, S.D.= .64) ด้านกระบวนการทำงานที่ราบรื่นอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.47$, S.D.= .70) และด้านการทบทวนอย่างสม่ำเสมออยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.44$, S.D.= .66) รองลงมา คือ ด้านการ

เปิดเผยและการเผชิญหน้าอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.37$, S.D.= .72) และด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.35$, S.D.= .74) ตามลำดับ

การศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่าง

การศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่างของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ บรรยากาศองค์การ และการทำงานเป็นทีม พิจารณาจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล เพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัยดังนี้

สมมติฐานที่ 1 บุคลากรที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกันมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ บรรยากาศองค์การและการทำงานเป็นทีมแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.1 บุคลากรที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกันมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.1.1 เพศแตกต่างกันมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน

ตารางที่ 13 การเปรียบเทียบความแตกต่างของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามเพศ

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	เพศ				t	sig.
	ชาย (n= 121)		หญิง (n= 223)			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านทั่วไป	3.44	.68	3.26	.64	2.455*	.015
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการทำงานเป็นทีม	3.30	.71	3.15	.71	1.908	.057
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยรวม	3.37	.65	3.20	.63	2.335*	.020

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 13 แสดงผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามเพศ พบว่า เพศแตกต่างกันมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านทั่วไปและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยเพศชายมีค่าเฉลี่ยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านทั่วไปและโดยรวมมากกว่าเพศหญิง มีค่าที่เท่ากับ 2.455 และ 2.335 ตามลำดับ แต่เพศแตกต่างกันมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการทำงานเป็นทีมไม่แตกต่างกัน

จากการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานที่ 1.1.1 เพศแตกต่างกันมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (โดยรวม) แตกต่างกัน จึงยอมรับสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1.1.2 อายุแตกต่างกันมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน

ตารางที่ 14 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
จำแนกตามอายุ

การพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์	แหล่งความ แปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านทั่วไป	ระหว่างกลุ่ม	1.192	3	.397	.912	.435
	ภายในกลุ่ม	148.026	340	.435		
	รวม	149.218	343			
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการทำงานเป็นทีม	ระหว่างกลุ่ม	1.339	3	.446	.886	.449
	ภายในกลุ่ม	171.321	340	.504		
	รวม	172.660	343			
การพัฒนาทรัพยากร มนุษย์โดยรวม	ระหว่างกลุ่ม	1.250	3	.417	1.027	.381
	ภายในกลุ่ม	137.948	340	.406		
	รวม	139.198	343			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 14 แสดงผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
จำแนกตามอายุ พบว่า อายุแตกต่างกันมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านทั่วไป การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
ด้านการทำงานเป็นทีม และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยรวมไม่แตกต่างกัน

จากการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานที่ 1.1.2 อายุแตกต่างกันมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
(โดยรวม) ไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1.1.3 ประสิทธิภาพการทำงานที่ผ่านมาทั้งหมดแตกต่างกันมีการพัฒนา
ทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน

ตารางที่ 15 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
จำแนกตามประสิทธิภาพการทำงานที่ผ่านมาทั้งหมด

การพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์	แหล่งความ แปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านทั่วไป	ระหว่างกลุ่ม	3.837	4	.959	2.237	.065
	ภายในกลุ่ม	145.380	339	.429		
	รวม	149.218	343			
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการงานเป็นทีม	ระหว่างกลุ่ม	4.245	4	1.061	2.136	.076
	ภายในกลุ่ม	168.415	339	.497		
	รวม	172.660	343			
การพัฒนาทรัพยากร มนุษย์โดยรวม	ระหว่างกลุ่ม	3.777	4	.944	2.364	.053
	ภายในกลุ่ม	135.422	339	.399		
	รวม	139.198	343			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 15 แสดงผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
จำแนกตามประสิทธิภาพการทำงานที่ผ่านมาทั้งหมด พบว่า ประสิทธิภาพการทำงานที่ผ่านมาทั้งหมด
แตกต่างกันมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านทั่วไป การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการงานเป็นทีม
และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยรวม ไม่แตกต่างกัน

จากการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานที่ 1.1.3 ประสิทธิภาพการทำงานที่ผ่านมา
ทั้งหมดแตกต่างกันมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (โดยรวม) ไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1.1.4 ประสิทธิภาพการทำงานในกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืชแตกต่างกันมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน

ตารางที่ 16 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามประสิทธิภาพการทำงานในกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช

การพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์	แหล่งความ แปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านทั่วไป	ระหว่างกลุ่ม	2.025	3	.675	1.559	.199
	ภายในกลุ่ม	147.193	340	.433		
	รวม	149.218	343			
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการทำงานเป็นทีม	ระหว่างกลุ่ม	2.630	3	.877	1.753	.156
	ภายในกลุ่ม	170.029	340	.500		
	รวม	172.660	343			
การพัฒนาทรัพยากร มนุษย์โดยรวม	ระหว่างกลุ่ม	1.931	3	.644	1.595	.190
	ภายในกลุ่ม	137.267	340	.404		
	รวม	139.198	343			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 16 แสดงผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามประสิทธิภาพการทำงานในกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช พบว่า ประสิทธิภาพการทำงานในกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืชแตกต่างกันมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านทั่วไป การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการทำงานเป็นทีม และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยรวมไม่แตกต่างกัน

จากการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานที่ 1.1.4 ประสิทธิภาพการทำงานในกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืชแตกต่างกันมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (โดยรวม) ไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1.1.5 ระดับการศึกษาแตกต่างกันมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน

ตารางที่ 17 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
จำแนกตามระดับการศึกษา

การพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์	แหล่งความ แปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านทั่วไป	ระหว่างกลุ่ม	1.164	3	.388	.891	.446
	ภายในกลุ่ม	148.054	340	.435		
	รวม	149.218	343			
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการทำงานเป็นทีม	ระหว่างกลุ่ม	1.818	3	.606	1.206	.308
	ภายในกลุ่ม	170.842	340	.502		
	รวม	172.660	343			
การพัฒนาทรัพยากร มนุษย์โดยรวม	ระหว่างกลุ่ม	.637	3	.212	.521	.668
	ภายในกลุ่ม	138.561	340	.408		
	รวม	139.198	343			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 17 แสดงผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า ระดับการศึกษาแตกต่างกันมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้าน
ทั่วไป การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการทำงานเป็นทีม และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยรวม
ไม่แตกต่างกัน

จากการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานที่ 1.1.5 ระดับการศึกษาแตกต่างกันมีการพัฒนา
ทรัพยากรมนุษย์ (โดยรวม) ไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1.1.6 ประเภทของบุคลากรแตกต่างกันมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน

ตารางที่ 18 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
จำแนกตามประเภทของบุคลากร

การพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์	แหล่งความ แปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านทั่วไป	ระหว่างกลุ่ม	4.405	2	2.203	5.186**	.006
	ภายในกลุ่ม	144.812	341	.425		
	รวม	149.218	343			
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการทำงานเป็นทีม	ระหว่างกลุ่ม	1.641	2	.820	1.636	.196
	ภายในกลุ่ม	171.019	341	.502		
	รวม	172.660	343			
การพัฒนาทรัพยากร มนุษย์โดยรวม	ระหว่างกลุ่ม	2.836	2	1.418	3.546*	.030
	ภายในกลุ่ม	136.362	341	.400		
	รวม	139.198	343			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 18 แสดงผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
จำแนกตามประเภทของบุคลากร พบว่า ประเภทของบุคลากรแตกต่างกันมีการพัฒนา
ทรัพยากรมนุษย์ด้านการทำงานเป็นทีมไม่แตกต่างกัน ส่วนประเภทของบุคลากร
แตกต่างกันมีการพัฒนา
ทรัพยากรมนุษย์ด้านทั่วไป แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และการพัฒนา
ทรัพยากรมนุษย์โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผู้วิจัยได้ทดสอบหาความ
แตกต่างรายคู่โดยวิธีการทดสอบรายคู่ของ LSD ปรากฏผลดังตารางที่ 19-20

ตารางที่ 19 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านทั่วไปจำแนกตามประเภทของบุคลากร โดยวิธีการทดสอบรายคู่ของ LSD

การพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์	ประเภทของ บุคลากร	ค่าเฉลี่ย	ข้าราชการ	ลูกจ้างประจำ	พนักงาน ราชการ
			3.44	3.22	3.21
การพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ ด้านทั่วไป	ข้าราชการ	3.44	-	-	.23*
	ลูกจ้างประจำ	3.22	-	-	-
	พนักงานราชการ	3.21	-	-	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 19 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านทั่วไป จำแนกตามประเภทของบุคลากร โดยวิธีการทดสอบรายคู่ของ LSD พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่เป็นข้าราชการมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านทั่วไป มากกว่ากลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานราชการ เท่ากับ .23 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 20 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยรวม จำแนกตามประเภทของบุคลากร โดยวิธีการทดสอบรายคู่ของ LSD

การพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์	ประเภทของ บุคลากร	ค่าเฉลี่ย	ข้าราชการ	ลูกจ้างประจำ	พนักงาน ราชการ
			3.36	3.16	3.18
การพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ โดยรวม	ข้าราชการ	3.36	-	-	.18*
	ลูกจ้างประจำ	3.16	-	-	-
	พนักงานราชการ	3.18	-	-	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 20 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยรวม จำแนกตามประเภทของบุคลากร โดยวิธีการทดสอบรายคู่ของ LSD พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่เป็นข้าราชการมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยรวมมากกว่ากลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานราชการ เท่ากับ .18 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานที่ 1.1.6 ประเภทของบุคลากรแตกต่างกันมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (โดยรวม) แตกต่างกัน จึงยอมรับสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1.1.7 สังกัดหน่วยงานแตกต่างกันมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน

ตารางที่ 21 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
จำแนกสังกัดหน่วยงาน

การพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์	แหล่งความ แปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านทั่วไป	ระหว่างกลุ่ม	11.516	11	1.047	2.524**	.005
	ภายในกลุ่ม	137.701	332	.415		
	รวม	149.218	343			
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการทำงานเป็นทีม	ระหว่างกลุ่ม	12.839	11	1.167	2.425**	.006
	ภายในกลุ่ม	159.820	332	.481		
	รวม	172.660	343			
การพัฒนาทรัพยากร มนุษย์โดยรวม	ระหว่างกลุ่ม	11.570	11	1.052	2.736**	.002
	ภายในกลุ่ม	127.628	332	.384		
	รวม	139.198	343			

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 21 แสดงผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
จำแนกตามสังกัดหน่วยงาน พบว่า สังกัดหน่วยงานแตกต่างกันมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้าน
ทั่วไป การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการทำงานเป็นทีม และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยรวม
แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ผู้วิจัยได้ทดสอบหาความแตกต่างรายคู่โดยวิธีการ
ทดสอบรายคู่ของ LSD ปรากฏผลดังตารางที่ 22-24

ตารางที่ 22 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านทั่วไปจำแนกตามสังกัดหน่วยงาน
โดยวิธีการทดสอบรายคู่ของ LSD

การพัฒนา ทรัพยากร มนุษย์	สังกัด หน่วย งาน	ค่า เฉลี่ย	กตณ.	กพร.	กคส.	กนค.	สบก.	สปฟ.	สพส.	สฟอ.	สวจ.	สตน.	สอป.	สอช.
			3.70	3.10	3.28	2.92	3.55	3.54	3.15	3.09	3.43	3.39	3.23	3.25
การพัฒนา ทรัพยากร มนุษย์ ด้านทั่วไป	กตณ.	3.70	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	กพร.	3.10	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	กคส.	3.28	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	กนค.	2.92	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	สบก.	3.55	-	-	-	.63*	-	-	.40*	.46*	-	-	.32*	.31*
	สปฟ.	3.54	-	-	-	.62*	-	-	.39*	.46*	-	-	.31*	.30*
	สพส.	3.15	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	สฟอ.	3.09	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	สวจ.	3.43	-	-	-	-	-	-	-	.34*	-	-	-	-
	สตน.	3.39	-	-	-	-	-	-	-	.30*	-	-	-	-
	สอป.	3.23	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	สอช.	3.25	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 กตณ. หมายถึง กลุ่มตรวจสอบภายใน กพร. หมายถึง กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กคส. หมายถึง กองคุ้มครองพันธุ์สัตว์ป่าและพืชป่าตามอนุสัญญา กนค. หมายถึง กองนิติการ สบก. หมายถึง สำนักบริหารงานกลาง สปฟ. หมายถึง สำนักป้องกันปราบปราม และควบคุมไฟป่า สพส. หมายถึง สำนักแผนงานและสารสนเทศ สฟอ. หมายถึง สำนักฟื้นฟูและพัฒนาพื้นที่อนุรักษ์ สวจ. หมายถึง สำนักวิจัยการอนุรักษ์ป่าไม้และพันธุ์พืช สตน. หมายถึง สำนักอนุรักษ์และจัดการต้นน้ำ สอป. หมายถึง สำนักอนุรักษ์สัตว์ป่า สอช. หมายถึง สำนักอุทยานแห่งชาติ

จากตารางที่ 22 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านทั่วไป
จำแนกตามสังกัดหน่วยงาน โดยวิธีการทดสอบรายคู่ของ LSD พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่สังกัดสำนัก
บริหารงานกลางมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านทั่วไปมากกว่ากลุ่มตัวอย่างที่สังกัดกองนิติการ
สำนักแผนงานและสารสนเทศ สำนักฟื้นฟูและพัฒนาพื้นที่อนุรักษ์ สำนักอนุรักษ์สัตว์ป่า และสำนัก
อุทยานแห่งชาติเท่ากับ .63, .40, .46, .32 และ .31 ตามลำดับ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

กลุ่มตัวอย่างที่สังกัดสำนักป้องกัน ปราบปราม และควบคุมไฟป่า มีการพัฒนา
ทรัพยากรมนุษย์ด้านทั่วไปมากกว่ากลุ่มตัวอย่างที่สังกัดกองนิติการ สำนักแผนงานและสารสนเทศ
สำนักฟื้นฟูและพัฒนาพื้นที่อนุรักษ์ สำนักอนุรักษ์สัตว์ป่า และสำนักอุทยานแห่งชาติ เท่ากับ .62, .39,
.46, .31 และ .30 ตามลำดับ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

กลุ่มตัวอย่างที่สังกัดสำนักวิจัยการอนุรักษ์ป่าไม้และพันธุ์พืช มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านทั่วไปมากกว่ากลุ่มตัวอย่างที่สังกัดสำนักฟื้นฟูและพัฒนาพื้นที่อนุรักษ์ เท่ากับ .34 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

กลุ่มตัวอย่างที่สังกัดสำนักอนุรักษ์และจัดการต้นน้ำมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านทั่วไปมากกว่ากลุ่มตัวอย่างที่สังกัดสำนักฟื้นฟูและพัฒนาพื้นที่อนุรักษ์ เท่ากับ .30 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 23 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการทำงานเป็นทีม จำแนกตามสังกัดหน่วยงาน โดยวิธีการทดสอบรายคู่ของ LSD

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	สังกัดหน่วยงาน	ค่าเฉลี่ย	กตณ.	กพร.	กคส.	กนค.	สบก.	สปฟ.	สผส.	สฟอ.	สวจ.	สตน.	สอป.	สอช.
			3.60	3.00	3.15	3.14	3.53	3.40	2.98	3.04	3.23	3.23	3.02	3.03
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการทำงานเป็นทีม	กตณ.	3.60	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	กพร.	3.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	กคส.	3.15	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	กนค.	3.14	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	สบก.	3.53	-	-	.38*	-	-	-	.56*	.49*	-	-	.51*	.50*
	สปฟ.	3.40	-	-	-	-	-	-	.49*	.36*	-	-	.38*	.37*
	สผส.	2.98	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	สฟอ.	3.04	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	สวจ.	3.23	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	สตน.	3.23	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
สอป.	3.02	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
สอช.	3.03	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 กตณ. หมายถึง กลุ่มตรวจสอบภายใน กพร. หมายถึง กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กคส. หมายถึง กองคุ้มครองพันธุ์สัตว์ป่าและพืชป่าตามอนุสัญญา กนค. หมายถึง กองนิติการ สบก. หมายถึง สำนักบริหารงานกลาง สปฟ. หมายถึง สำนักป้องกันปราบปราม และควบคุมไฟป่า สผส. หมายถึง สำนักแผนงานและสารสนเทศ สฟอ. หมายถึง สำนักฟื้นฟูและพัฒนาพื้นที่อนุรักษ์ สวจ. หมายถึง สำนักวิจัยการอนุรักษ์ป่าไม้และพันธุ์พืช สตน. หมายถึง สำนักอนุรักษ์และจัดการต้นน้ำ สอป. หมายถึง สำนักอนุรักษ์สัตว์ป่า สอช. หมายถึง สำนักอุทยานแห่งชาติ

จากตารางที่ 23 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการทำงานเป็นทีม จำแนกตามสังกัดหน่วยงาน โดยวิธีการทดสอบรายคู่ของ LSD พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่สังกัดสำนักบริหารงานกลางมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการทำงานเป็นทีมมากกว่ากลุ่มตัวอย่างที่สังกัดกองคุ้มครองพันธุ์สัตว์ป่าและพืชป่าตามอนุสัญญา สำนักแผนงานและสารสนเทศ สำนักฟื้นฟู

และพัฒนาพื้นที่อนุรักษ์ สำนักอนุรักษ์สัตว์ป่า และสำนักอุทยานแห่งชาติเท่ากับ .38, .56, .49, .51 และ .50 ตามลำดับ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

กลุ่มตัวอย่างที่สังกัดสำนักป้องกันปราบปราม และควบคุมไฟป่า มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการทำงานเป็นทีมมากกว่ากลุ่มตัวอย่างที่สังกัดสำนักแผนงานและสารสนเทศ สำนักฟื้นฟูและพัฒนาพื้นที่อนุรักษ์ สำนักอนุรักษ์สัตว์ป่า และสำนักอุทยานแห่งชาติ เท่ากับ .42, .36, .38 และ .37 ตามลำดับ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 24 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยรวม จำแนกตามสังกัดหน่วยงาน โดยวิธีการทดสอบรายคู่ของ LSD

การพัฒนา ทรัพยากร มนุษย์	สังกัด หน่วย งาน	ค่า เฉลี่ย	กตน.	กพร.	กคส.	กนค.	สบก.	สปฟ.	สผส.	สฟอ.	สวจ.	สคน.	สอป.	สอช.
			3.65	3.05	3.21	3.03	3.54	3.47	3.06	3.07	3.33	3.31	3.13	3.14
การพัฒนา ทรัพยากร มนุษย์ โดยรวม	กตน.	3.65	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	กพร.	3.05	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	กคส.	3.21	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	กนค.	3.03	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	สบก.	3.54	-	-	-	-	-	.48*	.48*	-	-	-	.42*	.41*
	สปฟ.	3.47	-	-	-	-	-	-	.41*	.41*	-	-	.35*	.33*
	สผส.	3.06	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	สฟอ.	3.07	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	สวจ.	3.33	-	-	-	-	-	-	-	.27*	-	-	-	-
	สคน.	3.31	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	สอป.	3.13	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	สอช.	3.14	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 กตน. หมายถึง กลุ่มตรวจสอบภายใน กพร. หมายถึง กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กคส. หมายถึง กองคุ้มครองพันธุ์สัตว์ป่าและพืชป่าตามอนุสัญญา กนค. หมายถึง กองนิติการ สบก. หมายถึง สำนักบริหารงานกลาง สปฟ. หมายถึง สำนักป้องกันปราบปราม และควบคุมไฟป่า สผส. หมายถึง สำนักแผนงานและสารสนเทศ สฟอ. หมายถึง สำนักฟื้นฟูและพัฒนาพื้นที่อนุรักษ์ สวจ. หมายถึง สำนักวิจัยการอนุรักษ์ป่าไม้และพันธุ์พืช สคน. หมายถึง สำนักอนุรักษ์และจัดการต้นน้ำ สอป. หมายถึง สำนักอนุรักษ์สัตว์ป่า สอช. หมายถึง สำนักอุทยานแห่งชาติ

จากตารางที่ 24 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยรวม จำแนกตามสังกัดหน่วยงาน โดยวิธีการทดสอบรายคู่ของ LSD พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่สังกัดสำนักบริหารงานกลางมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยรวมมากกว่ากลุ่มตัวอย่างที่สังกัดสำนักแผนงาน

และสารสนเทศ สำนักฟื้นฟูและพัฒนาพื้นที่อนุรักษ์ สำนักอนุรักษ์สัตว์ป่า และสำนักอุทยานแห่งชาติเท่ากับ .48, .48, .42 และ .41 ตามลำดับ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

กลุ่มตัวอย่างที่สังกัดสำนักป้องกันปราบปราม และควบคุมไฟป่า มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยรวมมากกว่ากลุ่มตัวอย่างที่สังกัดสำนักแผนงานและสารสนเทศ สำนักฟื้นฟูและพัฒนาพื้นที่อนุรักษ์ สำนักอนุรักษ์สัตว์ป่า และสำนักอุทยานแห่งชาติเท่ากับ .41, .41, .35 และ .33 ตามลำดับ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

กลุ่มตัวอย่างที่สังกัดสำนักวิจัยการอนุรักษ์ป่าไม้และพันธุ์พืชมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยรวมมากกว่ากลุ่มตัวอย่างที่สังกัดสำนักฟื้นฟูและพัฒนาพื้นที่อนุรักษ์ เท่ากับ .27 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานที่ 1.1.7 สังกัดหน่วยงานแตกต่างกันมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (โดยรวม) แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สมมติฐานที่ 1.2 บุคลากรที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกันมีการรับรู้บรรยากาศองค์การแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.2.1 เพศแตกต่างกันมีการรับรู้บรรยากาศองค์การแตกต่างกัน

ตารางที่ 25 การเปรียบเทียบความแตกต่างของการรับรู้บรรยากาศองค์การ จำแนกตามเพศ

บรรยากาศองค์การ	เพศ				t	sig.
	ชาย (n= 121)		หญิง (n= 223)			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
ด้านโครงสร้าง	3.32	.55	3.24	.52	1.336	.182
ด้านมาตรฐาน	3.34	.69	3.30	.57	.492	.623
ด้านความรับผิดชอบ	3.48	.65	3.43	.57	.673	.502
ด้านการเห็นคุณค่า	2.95	.77	2.91	.70	.451	.652
ด้านการสนับสนุน	3.43	.70	3.36	.69	.960	.338
ด้านความผูกพัน	3.59	.71	3.58	.64	.167	.867
บรรยากาศองค์การโดยรวม	3.35	.54	3.30	.47	.847	.398

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 25 แสดงผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของการรับรู้บรรยากาศองค์การ จำแนกตามเพศ พบว่า เพศแตกต่างกันมีการรับรู้บรรยากาศองค์การด้าน โครงสร้าง ด้านมาตรฐาน

ด้านความรับผิดชอบ ด้านการเห็นคุณค่า ด้านการสนับสนุน ด้านความผูกพัน และบรรยากาศองค์การโดยรวมไม่แตกต่างกัน

จากการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานที่ 1.2.1 เพศแตกต่างกันมีการรับรู้บรรยากาศองค์การ (โดยรวม) ไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1.2.2 อายุแตกต่างกันมีการรับรู้บรรยากาศองค์การแตกต่างกัน

ตารางที่ 26 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ของการรับรู้บรรยากาศองค์การ จำแนกตามอายุ

บรรยากาศองค์การ	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
ด้านโครงสร้าง	ระหว่างกลุ่ม	2.464	3	.821	2.951*	.033
	ภายในกลุ่ม	94.643	340	.278		
	รวม	97.108	343			
ด้านมาตรฐาน	ระหว่างกลุ่ม	3.489	3	1.163	3.151*	.025
	ภายในกลุ่ม	125.509	340	.369		
	รวม	128.998	343			
ด้านความรับผิดชอบ	ระหว่างกลุ่ม	2.101	3	.700	1.943	.122
	ภายในกลุ่ม	122.565	340	.360		
	รวม	124.666	343			
ด้านการเห็นคุณค่า	ระหว่างกลุ่ม	3.704	3	1.235	2.386	.069
	ภายในกลุ่ม	175.956	340	.518		
	รวม	179.660	343			
ด้านการสนับสนุน	ระหว่างกลุ่ม	3.604	3	1.201	2.523	.058
	ภายในกลุ่ม	161.874	340	.476		
	รวม	165.478	343			
ด้านความผูกพัน	ระหว่างกลุ่ม	1.674	3	.558	1.254	.290
	ภายในกลุ่ม	151.275	340	.445		
	รวม	152.949	343			

ตารางที่ 26 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ของการรับรู้บรรยากาศองค์การ จำแนกตามอายุ (ต่อ)

บรรยากาศองค์การ	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
บรรยากาศองค์การโดยรวม	ระหว่างกลุ่ม	2.425	3	.808	3.350*	.019
	ภายในกลุ่ม	82.057	340	.241		
	รวม	84.482	343			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 26 แสดงผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของการรับรู้บรรยากาศองค์การ จำแนกตามอายุ พบว่า อายุแตกต่างกันมีการรับรู้บรรยากาศองค์การด้านความรับผิดชอบ ด้านการเห็นคุณค่า ด้านการสนับสนุน และด้านความผูกพัน ไม่แตกต่างกัน ส่วนอายุแตกต่างกันมีการรับรู้บรรยากาศองค์การด้านโครงสร้าง ด้านมาตรฐานและบรรยากาศองค์การโดยรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผู้วิจัยได้ทดสอบหาความแตกต่างรายคู่โดยวิธีการทดสอบรายคู่ของ LSD ปรากฏผลดังตารางที่ 27-29

ตารางที่ 27 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของการรับรู้บรรยากาศองค์การด้านโครงสร้าง จำแนกตามอายุ โดยวิธีการทดสอบรายคู่ของ LSD

บรรยากาศองค์การ	ระดับอายุ	ค่าเฉลี่ย	อายุไม่เกิน	อายุ	อายุ	อายุ
			30 ปี	31-40 ปี	41-50 ปี	51-60 ปี
			3.43	3.25	3.20	3.23
ด้านโครงสร้าง	อายุไม่เกิน 30 ปี	3.43	-	.19*	.23*	.20*
	อายุ 31-40 ปี	3.25	-	-	-	-
	อายุ 41-50 ปี	3.20	-	-	-	-
	อายุ 51-60 ปี	3.23	-	-	-	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 27 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของการรับรู้บรรยากาศองค์การด้านโครงสร้าง จำแนกตามอายุ โดยวิธีการทดสอบรายคู่ของ LSD พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุไม่เกิน 30 ปี มีการรับรู้

บรรยากาสองค์การด้านโครงสร้างมากกว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีอายุระหว่าง 31-40 ปี อายุระหว่าง 41-50 ปี และอายุระหว่าง 51-60 ปี เท่ากับ .19, .23 และ .20 ตามลำดับ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 28 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของการรับรู้บรรยากาสองค์การด้านมาตรฐาน จำแนกตามอายุ โดยวิธีการทดสอบรายคู่ของ LSD

บรรยากาส องค์การ	ระดับอายุ	ค่าเฉลี่ย	อายุไม่เกิน	อายุ	อายุ	อายุ
			30 ปี	31-40 ปี	41-50 ปี	51-60 ปี
			3.50	3.31	3.29	3.20
ด้านมาตรฐาน	อายุไม่เกิน 30 ปี	3.50	-	.19*	.21*	.29*
	อายุ 31-40 ปี	3.31	-	-	-	-
	อายุ 41-50 ปี	3.29	-	-	-	-
	อายุ 51-60 ปี	3.20	-	-	-	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 28 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของการรับรู้บรรยากาสองค์การด้านมาตรฐาน จำแนกตามอายุ โดยวิธีการทดสอบรายคู่ของ LSD พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุไม่เกิน 30 ปี มีการรับรู้ บรรยากาสองค์การด้านมาตรฐานมากกว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีอายุระหว่าง 31-40 ปี อายุระหว่าง 41-50 ปี และอายุระหว่าง 51-60 ปี เท่ากับ .19, .21 และ .29 ตามลำดับ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 29 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของการรับรู้บรรยากาสองค์การ โดยรวม จำแนกตามอายุ โดยวิธีการ ทดสอบรายคู่ของ LSD

บรรยากาส องค์การ	ระดับอายุ	ค่าเฉลี่ย	อายุไม่เกิน	อายุ	อายุ	อายุ
			30 ปี	31-40 ปี	41-50 ปี	51-60 ปี
			3.47	3.32	3.27	3.24
บรรยากาส องค์การ โดยรวม	อายุไม่เกิน 30 ปี	3.47	-	-	.20*	.24*
	อายุ 31-40 ปี	3.32	-	-	-	-
	อายุ 41-50 ปี	3.27	-	-	-	-
	อายุ 51-60 ปี	3.24	-	-	-	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 29 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของการรับรู้บรรยากาศองค์การ โดยรวม จำแนกตามอายุ โดยวิธีการทดสอบรายคู่ของ LSD พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุไม่เกิน 30 ปี มีการรับรู้บรรยากาศองค์การโดยรวมมากกว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีอายุระหว่าง 41-50 ปี และอายุระหว่าง 51-60 ปี เท่ากับ .20 และ .24 ตามลำดับ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานที่ 1.2.2 อายุแตกต่างกันมีการรับรู้บรรยากาศองค์การ (โดยรวม) แตกต่างกัน จึงยอมรับสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1.2.3 ประสิทธิภาพการทำงานที่ผ่านมาทั้งหมดแตกต่างกันมีการรับรู้บรรยากาศองค์การแตกต่างกัน

ตารางที่ 30 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ของการรับรู้บรรยากาศองค์การ จำแนกตามประสิทธิภาพการทำงานที่ผ่านมาทั้งหมด

บรรยากาศองค์การ	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
ด้านโครงสร้าง	ระหว่างกลุ่ม	1.358	4	.340	1.202	.310
	ภายในกลุ่ม	95.749	339	.282		
	รวม	97.108	343			
ด้านมาตรฐาน	ระหว่างกลุ่ม	4.387	4	1.097	2.983*	.019
	ภายในกลุ่ม	124.612	339	.368		
	รวม	128.998	343			
ด้านความรับผิดชอบ	ระหว่างกลุ่ม	4.322	4	1.080	3.044*	.017
	ภายในกลุ่ม	120.344	339	.355		
	รวม	124.666	343			
ด้านการเห็นคุณค่า	ระหว่างกลุ่ม	4.856	4	1.214	2.355	.054
	ภายในกลุ่ม	174.803	339	.516		
	รวม	179.660	343			
ด้านการสนับสนุน	ระหว่างกลุ่ม	6.900	4	1.725	3.688**	.006
	ภายในกลุ่ม	158.578	339	.468		
	รวม	165.478	343			

ตารางที่ 30 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ของการรับรู้บรรยากาศองค์การ
จำแนกตามประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมาทั้งหมด (ต่อ)

บรรยากาศองค์การ	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
ด้านความผูกพัน	ระหว่างกลุ่ม	2.286	4	.571	1.286	.275
	ภายในกลุ่ม	150.663	339	.444		
	รวม	152.949	343			
บรรยากาศองค์การ โดยรวม	ระหว่างกลุ่ม	3.559	4	.890	3.727**	.006
	ภายในกลุ่ม	80.923	339	.239		
	รวม	84.482	343			

* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ** นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 30 แสดงผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของการรับรู้บรรยากาศองค์การ
จำแนกตามประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมาทั้งหมด พบว่า ประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมาทั้งหมด
แตกต่างกันมีการรับรู้บรรยากาศองค์การด้าน โครงสร้าง ด้านการเห็นคุณค่า และด้านความผูกพัน
ไม่แตกต่างกัน ส่วนประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมาทั้งหมดแตกต่างกันมีการรับรู้บรรยากาศ
องค์การด้านมาตรฐาน และด้านความรับผิดชอบ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
ด้านการสนับสนุนและบรรยากาศองค์การโดยรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
ผู้วิจัยได้ทดสอบหาความแตกต่างรายคู่ โดยวิธีการทดสอบรายคู่ของ LSD ปรากฏผลดังตารางที่ 31-34

ตารางที่ 31 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของการรับรู้บรรยากาศองค์การด้านมาตรฐาน จำแนกตาม
ประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมาทั้งหมด โดยวิธีการทดสอบรายคู่ของ LSD

บรรยากาศ องค์การ	ประสบการณ์ การทำงานที่ ผ่านมาทั้งหมด	ค่าเฉลี่ย	น้อยกว่า	5-9 ปี	10-19 ปี	20-29 ปี	30 ปี
			5 ปี				ขึ้นไป
			3.51	3.40	3.25	3.19	3.36
ด้าน มาตรฐาน	น้อยกว่า 5 ปี	3.51	-	-	.26*	.32*	-
	5-9 ปี	3.40	-	-	-	.21*	-
	10-19 ปี	3.25	-	-	-	-	-
	20-29 ปี	3.19	-	-	-	-	-
	30 ปีขึ้นไป	3.36	-	-	-	-	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 31 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของการรับรู้บรรยากาศองค์การด้านมาตรฐาน จำแนกตามประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมาทั้งหมด โดยวิธีการทดสอบรายคู่ของ LSD พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมามีน้อยกว่า 5 ปี มีการรับรู้บรรยากาศองค์การด้านมาตรฐานมากกว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมาทั้งหมดระหว่าง 10-19 ปี และระหว่าง 20-29 ปี เท่ากับ .26 และ .32 ตามลำดับ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

กลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมาทั้งหมดระหว่าง 5-9 ปี มีการรับรู้บรรยากาศองค์การด้านมาตรฐานมากกว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมาทั้งหมดระหว่าง 20-29 ปี เท่ากับ .21 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 32 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของการรับรู้บรรยากาศองค์การด้านความรับผิดชอบ จำแนกตาม
ประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมาทั้งหมด โดยวิธีการทดสอบรายคู่ของ LSD

บรรยากาศ องค์การ	ประสบการณ์ การทำงานที่ ผ่านมาทั้งหมด	ค่าเฉลี่ย	น้อยกว่า	5-9 ปี	10-19 ปี	20-29 ปี	30 ปี
			5 ปี				ขึ้นไป
			3.59	3.55	3.37	3.32	3.55
ด้านความ รับผิดชอบ	น้อยกว่า 5 ปี	3.59	-	-	.22*	.27*	-
	5-9 ปี	3.55	-	-	-	.24*	-
	10-19 ปี	3.37	-	-	-	-	-
	20-29 ปี	3.32	-	-	-	-	-
	30 ปีขึ้นไป	3.55	-	-	-	.23*	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 32 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของการรับรู้บรรยากาศองค์การด้านความรับผิดชอบ จำแนกตามประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมาทั้งหมด โดยวิธีการทดสอบรายคู่ของ LSD พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมาทั้งหมดน้อยกว่า 5 ปี มีการรับรู้บรรยากาศองค์การด้านความรับผิดชอบมากกว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมาทั้งหมดระหว่าง 10-19 ปี และระหว่าง 20-29 ปี เท่ากับ .22 และ .27 ตามลำดับ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

กลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมาทั้งหมดระหว่าง 5-9 ปี มีการรับรู้บรรยากาศองค์การด้านความรับผิดชอบมากกว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมาทั้งหมดระหว่าง 20-29 ปี เท่ากับ .24 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

กลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมาทั้งหมด 30 ปีขึ้นไป มีการรับรู้บรรยากาศองค์การด้านความรับผิดชอบมากกว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมาทั้งหมดระหว่าง 20-29 ปี เท่ากับ .23 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 33 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของการรับรู้บรรยากาศองค์การด้านการสนับสนุน จำแนกตาม
ประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมาทั้งหมด โดยวิธีการทดสอบรายคู่ของ LSD

บรรยากาศ องค์การ	ประสบการณ์ การทำงานที่ ผ่านมาทั้งหมด	ค่าเฉลี่ย	น้อยกว่า	5-9 ปี	10-19 ปี	20-29 ปี	30 ปี
			5 ปี				ขึ้นไป
			3.58	3.55	3.24	3.28	3.44
ด้านการ สนับสนุน	น้อยกว่า 5 ปี	3.58	-	-	.33*	.30*	-
	5-9 ปี	3.55	-	-	.31*	.28*	-
	10-19 ปี	3.24	-	-	-	-	-
	20-29 ปี	3.28	-	-	-	-	-
	30 ปีขึ้นไป	3.44	-	-	-	-	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 33 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของการรับรู้บรรยากาศองค์การด้านการสนับสนุน จำแนกตามประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมาทั้งหมด โดยวิธีการทดสอบรายคู่ของ LSD พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมาทั้งหมดน้อยกว่า 5 ปี มีการรับรู้บรรยากาศองค์การด้านการสนับสนุนมากกว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมาทั้งหมดระหว่าง 10-19 ปี และระหว่าง 20-29 ปี เท่ากับ .33 และ .30 ตามลำดับ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

กลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมาทั้งหมดระหว่าง 5-9 ปี มีการรับรู้บรรยากาศองค์การด้านการสนับสนุนมากกว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมาทั้งหมดระหว่าง 10-19 ปี และระหว่าง 20-29 ปี เท่ากับ .31 และ .28 ตามลำดับ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 34 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของการรับรู้บรรยากาศองค์การโดยรวม จำแนกตามประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมาทั้งหมด โดยวิธีการทดสอบรายคู่ของ LSD

บรรยากาศองค์การ	ประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมาทั้งหมด	ค่าเฉลี่ย	น้อยกว่า 5 ปี	5-9 ปี	10-19 ปี	20-29 ปี	30 ปีขึ้นไป
			3.46	3.43	3.25	3.21	3.38
บรรยากาศองค์การโดยรวม	น้อยกว่า 5 ปี	3.46	-	-	.21*	.25*	-
	5-9 ปี	3.43	-	-	.18*	.22*	-
	10-19 ปี	3.25	-	-	-	-	-
	20-29 ปี	3.21	-	-	-	-	-
	30 ปีขึ้นไป	3.38	-	-	-	-	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 34 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของการรับรู้บรรยากาศองค์การโดยรวม จำแนกตามประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมาทั้งหมด โดยวิธีการทดสอบรายคู่ของ LSD พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมาทั้งหมดน้อยกว่า 5 ปี มีการรับรู้บรรยากาศองค์การโดยรวมมากกว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมาทั้งหมดระหว่าง 10-19 ปี และระหว่าง 20-29 ปี เท่ากับ .21 และ .25 ตามลำดับ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

กลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมาทั้งหมดระหว่าง 5-9 ปี มีการรับรู้บรรยากาศองค์การโดยรวมมากกว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมาทั้งหมดระหว่าง 10-19 ปี และระหว่าง 20-29 ปี เท่ากับ .18 และ .22 ตามลำดับ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานที่ 1.2.3 ประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมาทั้งหมดแตกต่างกันมีการรับรู้บรรยากาศองค์การ (โดยรวม) แตกต่างกัน จึงยอมรับสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1.2.4 ประสิทธิภาพการทำงานในกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืชแตกต่างกันมีการรับรู้บรรยากาศองค์การแตกต่างกัน

ตารางที่ 35 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ของการรับรู้บรรยากาศองค์การ จำแนกตามประสิทธิภาพการทำงานในกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช

บรรยากาศองค์การ	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
ด้าน โครงสร้าง	ระหว่างกลุ่ม	4.044	3	1.348	4.925**	.002
	ภายในกลุ่ม	93.064	340	.274		
	รวม	97.108	343			
ด้านมาตรฐาน	ระหว่างกลุ่ม	4.235	3	1.412	3.847**	.010
	ภายในกลุ่ม	124.763	340	.367		
	รวม	128.998	343			
ด้านความรับผิดชอบ	ระหว่างกลุ่ม	1.201	3	.400	1.102	.348
	ภายในกลุ่ม	123.465	340	.363		
	รวม	124.666	343			
ด้านการเห็นคุณค่า	ระหว่างกลุ่ม	2.598	3	.866	1.663	.175
	ภายในกลุ่ม	177.062	340	.521		
	รวม	179.660	343			
ด้านการสนับสนุน	ระหว่างกลุ่ม	2.896	3	.965	2.019	.111
	ภายในกลุ่ม	162.582	340	.478		
	รวม	165.478	343			
ด้านความผูกพัน	ระหว่างกลุ่ม	1.302	3	.434	.973	.406
	ภายในกลุ่ม	151.647	340	.446		
	รวม	152.949	343			
บรรยากาศองค์การโดยรวม	ระหว่างกลุ่ม	2.110	3	.703	2.902*	.035
	ภายในกลุ่ม	82.372	340	.242		
	รวม	84.482	343			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ** นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 35 แสดงผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของการรับรู้บรรยากาศองค์การ
จำแนกตามประสบการณ์การทำงานในกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช พบว่า ประสบการณ์
การทำงานในกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืชแตกต่างกันมีการรับรู้บรรยากาศองค์การ
ด้านความรับผิดชอบ ด้านการเห็นคุณค่า และด้านความผูกพัน ไม่แตกต่างกัน ส่วนประสบการณ์
การทำงานในกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืชแตกต่างกันมีการรับรู้บรรยากาศองค์การ
ด้านโครงสร้าง และด้านมาตรฐาน แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และบรรยากาศ
องค์การโดยรวม แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผู้วิจัยได้ทดสอบหาความแตกต่าง
รายคู่โดยวิธีการทดสอบรายคู่ของ LSD ปรากฏผลดังตารางที่ 36-38

ตารางที่ 36 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของการรับรู้บรรยากาศองค์การด้าน โครงสร้าง จำแนกตาม
ประสบการณ์การทำงานในกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช โดยวิธีการทดสอบ
รายคู่ของ LSD

บรรยากาศ องค์การ	ประสบการณ์ การทำงาน ในกรมอุทยานฯ	ค่าเฉลี่ย	น้อยกว่า	3-5 ปี	5-9 ปี	10 ปี ขึ้นไป
			3 ปี			
			3.50	3.24	3.15	3.24
ด้านโครงสร้าง	น้อยกว่า 3 ปี	3.50	-	.26*	.35*	.26*
	3-5 ปี	3.24	-	-	-	-
	5-9 ปี	3.15	-	-	-	-
	10 ปีขึ้นไป	3.24	-	-	-	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 36 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของการรับรู้บรรยากาศองค์การด้าน
โครงสร้าง จำแนกตามประสบการณ์การทำงานในกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืชโดย
วิธีการทดสอบรายคู่ของ LSD พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์การทำงานในกรมอุทยาน
แห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืชน้อยกว่า 3 ปี มีการรับรู้บรรยากาศองค์การด้าน โครงสร้างมากกว่ากลุ่ม
ตัวอย่างที่มีประสบการณ์การทำงานในกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืชระหว่าง 3-5 ปี
ระหว่าง 5-9 ปี และ 10 ปีขึ้นไป เท่ากับ .26, .35 และ .26 ตามลำดับ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่
ระดับ .05

ตารางที่ 37 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของการรับรู้บรรยากาศองค์การด้านมาตรฐาน จำแนกตาม
 ประเภทการทำงานในกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช โดยวิธีการทดสอบ
 รายคู่ของ LSD

บรรยากาศ องค์การ	ประเภท การทำงาน ในกรมอุทยานฯ	ค่าเฉลี่ย	น้อยกว่า	3-5 ปี	5-9 ปี	10 ปี
			3 ปี			ขึ้นไป
			3.47	3.48	3.19	3.25
ด้านมาตรฐาน	น้อยกว่า 3 ปี	3.47	-	-	.28*	.22*
	3-5 ปี	3.48	-	-	.28*	.22*
	5-9 ปี	3.19	-	-	-	-
	10 ปีขึ้นไป	3.25	-	-	-	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 37 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของการรับรู้บรรยากาศองค์การด้าน
 มาตรฐาน จำแนกตามประเภทการทำงานในกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืชโดย
 วิธีการทดสอบรายคู่ของ LSD พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีประเภทการทำงานในกรมอุทยาน
 แห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืชน้อยกว่า 3 ปี มีการรับรู้บรรยากาศองค์การด้านมาตรฐานมากกว่ากลุ่ม
 ตัวอย่างที่มีประเภทการทำงานในกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืชระหว่าง 5-9 ปี และ
 10 ปีขึ้นไป เท่ากับ .28 และ .22 ตามลำดับ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

กลุ่มตัวอย่างที่มีประเภทการทำงานในกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช
 ระหว่าง 3-5 ปี มีการรับรู้บรรยากาศองค์การด้านมาตรฐานมากกว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีประเภท
 การทำงานในกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืชระหว่าง 5-9 ปี และ 10 ปีขึ้นไป เท่ากับ .28
 และ .22 ตามลำดับ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 38 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของการรับรู้บรรยากาศองค์การโดยรวม จำแนกตามประสบการณ์การทำงานในกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช โดยวิธีการทดสอบรายคู่ของ LSD

บรรยากาศ องค์การ	ประสบการณ์ การทำงาน ในกรมอุทยานฯ	ค่าเฉลี่ย	น้อยกว่า	3-5 ปี	5-9 ปี	10 ปี
			3 ปี			ขึ้นไป
			3.47	3.37	3.28	3.27
บรรยากาศ	น้อยกว่า 3 ปี	3.47	-	-	.20*	.21*
องค์การ	3-5 ปี	3.37	-	-	-	-
โดยรวม	5-9 ปี	3.28	-	-	-	-
	10 ปีขึ้นไป	3.27	-	-	-	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 38 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของการรับรู้บรรยากาศองค์การโดยรวม จำแนกตามประสบการณ์การทำงานในกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช โดยวิธีการทดสอบรายคู่ของ LSD พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์การทำงานในกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืชน้อยกว่า 3 ปี มีการรับรู้บรรยากาศองค์การโดยรวมมากกว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์การทำงานในกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืชระหว่าง 5-9 ปี และ 10 ปีขึ้นไป เท่ากับ .20 และ .21 ตามลำดับ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานที่ 1.2.4 ประสบการณ์การทำงานในกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืชแตกต่างกันมีการรับรู้บรรยากาศองค์การ (โดยรวม) แตกต่างกัน จึงยอมรับสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1.2.5 ระดับการศึกษาแตกต่างกันมีการรับรู้บรรยากาศองค์การแตกต่างกัน

ตารางที่ 39 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ของการรับรู้บรรยากาศองค์การ
จำแนกตามระดับการศึกษา

บรรยากาศองค์การ	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
ด้านโครงสร้าง	ระหว่างกลุ่ม	.224	3	.075	.262	.853
	ภายในกลุ่ม	96.884	340	.285		
	รวม	97.108	343			
ด้านมาตรฐาน	ระหว่างกลุ่ม	.403	3	.134	.355	.786
	ภายในกลุ่ม	128.596	340	.378		
	รวม	128.998	343			
ด้านความรับผิดชอบ	ระหว่างกลุ่ม	.152	3	.051	.139	.937
	ภายในกลุ่ม	124.513	340	.366		
	รวม	124.666	343			
ด้านการเห็นคุณค่า	ระหว่างกลุ่ม	2.814	3	.938	1.804	.146
	ภายในกลุ่ม	176.845	340	.520		
	รวม	179.660	343			
ด้านการสนับสนุน	ระหว่างกลุ่ม	1.576	3	.525	1.090	.353
	ภายในกลุ่ม	163.902	340	.482		
	รวม	165.478	343			
ด้านความผูกพัน	ระหว่างกลุ่ม	1.679	3	.560	1.258	.289
	ภายในกลุ่ม	151.270	340	.445		
	รวม	152.949	343			
บรรยากาศองค์การ โดยรวม	ระหว่างกลุ่ม	.634	3	.211	.856	.464
	ภายในกลุ่ม	83.848	340	.247		
	รวม	84.482	343			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 39 แสดงผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของการรับรู้บรรยากาศองค์การ
จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า ระดับการศึกษาแตกต่างกันมีการรับรู้บรรยากาศองค์การด้าน
มาตรฐาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านการเห็นคุณค่า ด้านการสนับสนุน ด้านความผูกพัน และ
บรรยากาศองค์การโดยรวมไม่แตกต่างกัน

จากการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานที่ 1.2.5 ระดับการศึกษาแตกต่างกันมีการรับรู้
บรรยากาศองค์การ (โดยรวม) ไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1.2.6 ประเภทของบุคลากรแตกต่างกันมีการรับรู้บรรยากาศองค์การ
แตกต่างกัน

ตารางที่ 40 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ของการรับรู้บรรยากาศองค์การ
จำแนกตามประเภทของบุคลากร

บรรยากาศองค์การ	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
ด้านโครงสร้าง	ระหว่างกลุ่ม	.807	2	.403	1.428	.241
	ภายในกลุ่ม	96.301	341	.282		
	รวม	97.108	343			
ด้านมาตรฐาน	ระหว่างกลุ่ม	.079	2	.039	.104	.901
	ภายในกลุ่ม	128.920	341	.378		
	รวม	128.998	343			
ด้านความรับผิดชอบ	ระหว่างกลุ่ม	.701	2	.351	.965	.382
	ภายในกลุ่ม	123.964	341	.364		
	รวม	124.666	343			
ด้านการเห็นคุณค่า	ระหว่างกลุ่ม	.000	2	.000	.000	1.000
	ภายในกลุ่ม	179.660	341	.527		
	รวม	179.660	343			
ด้านการสนับสนุน	ระหว่างกลุ่ม	.903	2	.452	.936	.393
	ภายในกลุ่ม	164.575	341	.483		
	รวม	165.478	343			

ตารางที่ 40 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ของการรับรู้บรรยากาศองค์การ
จำแนกตามประเภทของบุคลากร (ต่อ)

บรรยากาศองค์การ	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
ด้านความผูกพัน	ระหว่างกลุ่ม	.448	2	.224	.500	.607
	ภายในกลุ่ม	152.501	341	.447		
	รวม	152.949	343			
บรรยากาศองค์การ โดยรวม	ระหว่างกลุ่ม	.306	2	.153	.621	.538
	ภายในกลุ่ม	84.175	341	.247		
	รวม	84.482	343			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ** นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 40 แสดงผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของการรับรู้บรรยากาศองค์การ
จำแนกตามประเภทของบุคลากร พบว่า ประเภทของบุคลากรแตกต่างกันมีการรับรู้บรรยากาศองค์การ
ด้านมาตรฐาน ด้านความรับผิดชอบต่อ ด้านการเห็นคุณค่า ด้านการสนับสนุน ด้านความผูกพัน
บรรยากาศองค์การโดยรวม ไม่แตกต่างกัน

จากการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานที่ 1.2.6 ประเภทของบุคลากรแตกต่างกันมีการ
รับรู้บรรยากาศองค์การ (โดยรวม) ไม่แตกต่างกันจึงปฏิเสธสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 1.2.7 สังกัดหน่วยงานแตกต่างกันมีการรับรู้บรรยากาศองค์การแตกต่างกัน

ตารางที่ 41 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ของการรับรู้บรรยากาศองค์การ
จำแนกตามสังกัดหน่วยงาน

บรรยากาศองค์การ	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
ด้านโครงสร้าง	ระหว่างกลุ่ม	5.806	11	.528	1.919*	.036
	ภายในกลุ่ม	91.301	332	.275		
	รวม	97.108	343			

ตารางที่ 41 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ของการรับรู้บรรยากาศองค์การ
จำแนกตามสังกัดหน่วยงาน (ต่อ)

บรรยากาศองค์การ	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
ด้านมาตรฐาน	ระหว่างกลุ่ม	7.102	11	.646	1.758	.060
	ภายในกลุ่ม	121.897	332	.367		
	รวม	128.998	343			
ด้านความรับผิดชอบ	ระหว่างกลุ่ม	7.112	11	.647	1.826*	.049
	ภายในกลุ่ม	117.554	332	.354		
	รวม	124.666	343			
ด้านการเห็นคุณค่า	ระหว่างกลุ่ม	9.499	11	.864	1.685	.075
	ภายในกลุ่ม	170.161	332	.513		
	รวม	179.660	343			
ด้านการสนับสนุน	ระหว่างกลุ่ม	8.994	11	.818	1.735	.065
	ภายในกลุ่ม	156.484	332	.471		
	รวม	165.478	343			
ด้านความผูกพัน	ระหว่างกลุ่ม	10.102	11	.918	2.134*	.018
	ภายในกลุ่ม	142.847	332	.430		
	รวม	152.949	343			
บรรยากาศองค์การ โดยรวม	ระหว่างกลุ่ม	4.992	11	.454	1.896*	.039
	ภายในกลุ่ม	79.489	332	.239		
	รวม	84.482	343			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 41 แสดงผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของการรับรู้บรรยากาศองค์การ
จำแนกตามสังกัดหน่วยงาน พบว่า สังกัดหน่วยงานในกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช
แตกต่างกันมีการรับรู้บรรยากาศองค์การด้านมาตรฐาน ด้านการเห็นคุณค่า และด้านการสนับสนุน
ไม่แตกต่างกัน ส่วนสังกัดหน่วยงานในกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืชแตกต่างกันมีการ
รับรู้บรรยากาศองค์การด้านโครงสร้าง ด้านความรับผิดชอบ ด้านความผูกพัน และบรรยากาศองค์การ

โดยรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผู้วิจัยได้ทดสอบหาความแตกต่างรายคู่ โดยวิธีการทดสอบรายคู่ของ LSD ปรากฏผลดังตารางที่ 42-45

ตารางที่ 42 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของการรับรู้บรรยากาศองค์การด้านโครงสร้าง จำแนกตามสังกัด หน่วยงาน โดยวิธีการทดสอบรายคู่ของ LSD

บรรยากาศ องค์การ	สังกัด หน่วย งาน	ค่า เฉลี่ย	กตบ.	กพร.	กคส.	กนต.	สบก.	สปฟ.	สผส.	สปอ.	สวจ.	สตน.	สอป.	สอช.
			3.50	2.25	3.19	3.00	3.24	3.16	3.21	3.22	3.30	3.47	3.40	3.40
ด้าน โครงสร้าง	กตบ.	3.50	-	1.25*	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	กพร.	2.25	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	กคส.	3.19	-	.94*	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	กนต.	3.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	สบก.	3.24	-	.99*	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	สปฟ.	3.16	-	.91*	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	สผส.	3.21	-	.96*	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	สปอ.	3.22	-	.97*	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	สวจ.	3.30	-	1.05*	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	สตน.	3.47	-	1.22*	-	-	-	.30*	-	.25*	-	-	-	-
	สอป.	3.40	-	1.15*	-	-	-	.23*	-	-	-	-	-	-
	สอช.	3.40	-	1.15*	-	-	-	.24*	-	-	-	-	-	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 กตบ. หมายถึง กลุ่มตรวจสอบภายใน กพร. หมายถึง กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กคส. หมายถึง กองคุ้มครองพันธุ์สัตว์ป่าและพืชป่าตามอนุสัญญา กนต. หมายถึง กองนิติการ สบก. หมายถึง สำนักบริหารงานกลาง สปฟ. หมายถึง สำนักป้องกันปราบปราม และควบคุมไฟป่า สผส. หมายถึง สำนักแผนงานและสารสนเทศ สปอ. หมายถึง สำนักฟื้นฟูและพัฒนาพื้นที่อนุรักษ์ สวจ. หมายถึง สำนักวิจัยการอนุรักษ์ป่าไม้และพันธุ์พืช สตน. หมายถึง สำนักอนุรักษ์และจัดการต้นน้ำ สอป. หมายถึง สำนักอนุรักษ์สัตว์ป่า สอช. หมายถึง สำนักอุทยานแห่งชาติ

จากตารางที่ 42 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของการรับรู้บรรยากาศองค์การด้านโครงสร้าง จำแนกตามสังกัดหน่วยงาน โดยวิธีการทดสอบรายคู่ของ LSD พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่สังกัดกลุ่มตรวจสอบภายในมีการรับรู้บรรยากาศองค์การด้านโครงสร้างมากกว่ากลุ่มตัวอย่างที่สังกัดกลุ่มพัฒนาระบบบริหารเท่ากับ 1.25 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

กลุ่มตัวอย่างที่สังกัดกองคุ้มครองพันธุ์สัตว์ป่าและพืชป่าตามอนุสัญญา มีการรับรู้บรรยากาศองค์การด้านโครงสร้างมากกว่ากลุ่มตัวอย่างที่สังกัดกลุ่มพัฒนาระบบบริหารเท่ากับ .94 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

กลุ่มตัวอย่างที่สังกัดสำนักบริหารงานกลาง มีการรับรู้บรรยากาศองค์การด้านโครงสร้างมากกว่ากลุ่มตัวอย่างที่สังกัดกลุ่มพัฒนาระบบบริหารเท่ากับ .99 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

กลุ่มตัวอย่างที่สังกัดสำนักป้องกันปราบปราม และควบคุมไฟฟ้า มีการรับรู้บรรยากาศองค์การด้านโครงสร้างมากกว่ากลุ่มตัวอย่างที่สังกัดกลุ่มพัฒนาระบบบริหารเท่ากับ .91 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

กลุ่มตัวอย่างที่สังกัดสำนักแผนงานและสารสนเทศมีการรับรู้บรรยากาศองค์การด้านโครงสร้างมากกว่ากลุ่มตัวอย่างที่สังกัดกลุ่มพัฒนาระบบบริหารเท่ากับ .96 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

กลุ่มตัวอย่างที่สังกัดสำนักฟื้นฟูและพัฒนาพื้นที่อนุรักษ์ มีการรับรู้บรรยากาศองค์การด้านโครงสร้างมากกว่ากลุ่มตัวอย่างที่สังกัดกลุ่มพัฒนาระบบบริหารเท่ากับ .97 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

กลุ่มตัวอย่างที่สังกัดสำนักวิจัยการอนุรักษ์ป่าไม้และพันธุ์พืช มีการรับรู้บรรยากาศองค์การด้านโครงสร้างมากกว่ากลุ่มตัวอย่างที่สังกัดกลุ่มพัฒนาระบบบริหารเท่ากับ 1.05 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

กลุ่มตัวอย่างที่สังกัดสำนักอนุรักษ์และจัดการต้นน้ำมีการรับรู้บรรยากาศองค์การด้านโครงสร้างมากกว่ากลุ่มตัวอย่างที่สังกัดกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สำนักป้องกันปราบปราม และควบคุมไฟฟ้า และสำนักฟื้นฟูและพัฒนาพื้นที่อนุรักษ์ เท่ากับ 1.22, .30 และ .25 ตามลำดับ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

กลุ่มตัวอย่างที่สังกัดสำนักอนุรักษ์สัตว์ป่ามีการรับรู้บรรยากาศองค์การด้านโครงสร้างมากกว่ากลุ่มตัวอย่างที่สังกัดกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร และสำนักป้องกันปราบปราม และควบคุมไฟฟ้า เท่ากับ 1.15 และ .23 ตามลำดับ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

กลุ่มตัวอย่างที่สังกัดสำนักอุทยานแห่งชาติมีการรับรู้บรรยากาศองค์การด้านโครงสร้างมากกว่ากลุ่มตัวอย่างที่สังกัดกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร และสำนักป้องกันปราบปราม และควบคุมไฟฟ้า เท่ากับ 1.15 และ .24 ตามลำดับ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 43 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของการรับรู้บรรยากาศองค์การด้านความรับผิดชอบ จำแนกตาม
สังกัดหน่วยงาน โดยวิธีการทดสอบรายคู่ของ LSD

บรรยากาศ องค์การ	สังกัด หน่วย งาน	ค่า เฉลี่ย	กตท.	กพร.	กคส.	กนต.	สบก.	สปฟ.	สพส.	สปอ.	สวจ.	สตน.	สอป.	สอช.
			3.88	2.50	3.32	3.50	3.50	3.46	3.18	3.42	3.69	3.43	3.30	3.55
ด้านความ รับผิดชอบ	กตท.	3.88	-	1.38*	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	กพร.	2.50	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	กคส.	3.32	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	กนต.	3.50	-	1.00*	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	สบก.	3.50	-	1.00*	-	-	-	-	.33*	-	-	-	-	-
	สปฟ.	3.46	-	.96*	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	สพส.	3.18	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	สปอ.	3.42	-	.92*	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	สวจ.	3.69	-	1.19*	.37*	-	-	-	.51*	.26*	-	-	.39*	-
	สตน.	3.43	-	.93*	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	สอป.	3.30	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	สอช.	3.55	-	1.05*	-	-	-	-	.38*	-	-	-	-	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 กตท. หมายถึง กลุ่มตรวจสอบภายใน กพร. หมายถึง กลุ่มพัฒนากระบวนการ กคส. หมายถึง กองคุ้มครองพันธุ์สัตว์ป่าและพืชป่าตามอนุสัญญา กนต. หมายถึง กองนิติการ สบก. หมายถึง สำนักบริหารงานกลาง สปฟ. หมายถึง สำนักป้องกันปราบปราม และควบคุมไฟป่า สพส. หมายถึง สำนักแผนงานและสารสนเทศ สปอ. หมายถึง สำนักฟื้นฟูและพัฒนาพื้นที่อนุรักษ์ สวจ. หมายถึง สำนักวิจัยการอนุรักษ์ป่าไม้และพันธุ์พืช สตน. หมายถึง สำนักอนุรักษ์และจัดการต้นน้ำ สอป. หมายถึง สำนักอนุรักษ์สัตว์ป่า สอช. หมายถึง สำนักอุทยานแห่งชาติ

จากตารางที่ 43 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของการรับรู้บรรยากาศองค์การด้านความรับผิดชอบ จำแนกตามสังกัดหน่วยงาน โดยวิธีการทดสอบรายคู่ของ LSD พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่สังกัดกลุ่มตรวจสอบภายในมีการรับรู้บรรยากาศองค์การด้านโครงสร้างมากกว่ากลุ่มตัวอย่างที่สังกัดกลุ่มพัฒนาระบบบริหารเท่ากับ 1.38 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

กลุ่มตัวอย่างที่สังกัดกองนิติการมีการรับรู้บรรยากาศองค์การด้านความรับผิดชอบมากกว่ากลุ่มตัวอย่างที่สังกัดกลุ่มพัฒนาระบบบริหารเท่ากับ 1.00 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

กลุ่มตัวอย่างที่สังกัดสำนักบริหารงานกลาง มีการรับรู้บรรยากาศองค์การด้านความรับผิดชอบมากกว่ากลุ่มตัวอย่างที่สังกัดกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร และสำนักแผนงานและสารสนเทศเท่ากับ 1.00 และ .33 ตามลำดับ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

กลุ่มตัวอย่างที่สังกัดสำนักป้องกันปราบปราม และควบคุมไฟฟ้า มีการรับรู้บรรยากาศองค์การด้านความรับผิดชอบมากกว่ากลุ่มตัวอย่างที่สังกัดกลุ่มพัฒนาระบบบริหารเท่ากับ .96 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

กลุ่มตัวอย่างที่สังกัดสำนักฟื้นฟูและพัฒนาพื้นที่อนุรักษ์ มีการรับรู้บรรยากาศองค์การด้านความรับผิดชอบมากกว่ากลุ่มตัวอย่างที่สังกัดกลุ่มพัฒนาระบบบริหารเท่ากับ .92 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

กลุ่มตัวอย่างที่สังกัดสำนักวิจัยการอนุรักษ์ป่าไม้และพันธุ์พืช มีการรับรู้บรรยากาศองค์การด้านความรับผิดชอบมากกว่ากลุ่มตัวอย่างที่สังกัดกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กองคุ้มครองพันธุ์สัตว์ป่าและพืชป่าตามอนุสัญญา สำนักแผนงานและสารสนเทศ สำนักฟื้นฟูและพัฒนาพื้นที่อนุรักษ์ และสำนักอนุรักษ์สัตว์ป่าเท่ากับ 1.19, .37, .51, .26 และ .39 ตามลำดับ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

กลุ่มตัวอย่างที่สังกัดสำนักอนุรักษ์และจัดการต้นน้ำมีการรับรู้บรรยากาศองค์การด้านความรับผิดชอบมากกว่ากลุ่มตัวอย่างที่สังกัดกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร เท่ากับ .93 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

กลุ่มตัวอย่างที่สังกัดสำนักอุทยานแห่งชาติมีการรับรู้บรรยากาศองค์การด้านความรับผิดชอบมากกว่ากลุ่มตัวอย่างที่สังกัดกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร และสำนักแผนงานและสารสนเทศ เท่ากับ 1.05 และ .38 ตามลำดับ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05



ตารางที่ 44 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของการรับรู้บรรยากาศองค์การด้านความผูกพัน จำแนกตาม
สังกัดหน่วยงาน โดยวิธีการทดสอบรายคู่ของ LSD

บรรยากาศ องค์การ	สังกัด หน่วย งาน	ค่า เฉลี่ย	กตณ.	กพร.	กคส.	กนต.	สบก.	สปฟ.	สพส.	สปอ.	สวจ.	สตน.	สอป.	สอช.
			4.38	3.38	3.54	2.95	3.70	3.63	3.55	3.40	3.80	3.63	3.39	3.73
ด้าน ความ ผูกพัน	กตณ.	4.38	-	-	-	1.43*	-	-	-	.97*	-	-	.99*	-
	กพร.	3.38	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	กคส.	3.54	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	กนต.	2.95	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	สบก.	3.70	-	-	-	.75*	-	-	.30*	-	-	-	.31*	-
	สปฟ.	3.63	-	-	-	.68*	-	-	-	-	-	-	-	-
	สพส.	3.55	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	สปอ.	3.40	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	สวจ.	3.80	-	-	-	.85*	-	-	.40*	-	-	-	.41*	-
	สตน.	3.63	-	-	-	.68*	-	-	-	-	-	-	-	-
	สอป.	3.39	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
สอช.	3.73	-	-	-	.78*	-	-	-	.33*	-	-	.34*	-	

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 กตณ. หมายถึง กลุ่มตรวจสอบภายใน กพร. หมายถึง กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กคส. หมายถึง กองคุ้มครองพันธุ์สัตว์ป่าและพืชป่าตามอนุสัญญา กนต. หมายถึง กองนิติการ สบก. หมายถึง สำนักบริหารงานกลาง สปฟ. หมายถึง สำนักป้องกันปราบปราม และควบคุมไฟป่า สพส. หมายถึง สำนักแผนงานและสารสนเทศ สปอ. หมายถึง สำนักฟื้นฟูและพัฒนาพื้นที่อนุรักษ์ สวจ. หมายถึง สำนักวิจัยการอนุรักษ์ป่าไม้และพันธุ์พืช สตน. หมายถึง สำนักอนุรักษ์และจัดการต้นน้ำ สอป. หมายถึง สำนักอนุรักษ์สัตว์ป่า สอช. หมายถึง สำนักอุทยานแห่งชาติ

จากตารางที่ 44 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของการรับรู้บรรยากาศองค์การด้านความผูกพัน จำแนกตามสังกัดหน่วยงาน โดยวิธีการทดสอบรายคู่ของ LSD พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่สังกัดกลุ่มตรวจสอบภายในมีการรับรู้บรรยากาศองค์การด้านความผูกพันมากกว่ากลุ่มตัวอย่างที่สังกัดกองนิติการ สำนักฟื้นฟูและพัฒนาพื้นที่อนุรักษ์ และสำนักอนุรักษ์สัตว์ป่า เท่ากับ 1.43, .97 และ .99 ตามลำดับอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

กลุ่มตัวอย่างที่สังกัดสำนักบริหารงานกลางมีการรับรู้บรรยากาศองค์การด้านความผูกพันมากกว่ากลุ่มตัวอย่างที่สังกัดกองนิติการ สำนักฟื้นฟูและพัฒนาพื้นที่อนุรักษ์ และสำนักอนุรักษ์สัตว์ป่า เท่ากับ .75, .30 และ .31 ตามลำดับ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

กลุ่มตัวอย่างที่สังกัดสำนักป้องกัน ปราบปราม และควบคุมไฟป่า มีการรับรู้บรรยากาศองค์การด้านความผูกพันมากกว่ากลุ่มตัวอย่างที่สังกัดกองนิติการ เท่ากับ .68 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

กลุ่มตัวอย่างที่สังกัดสำนักวิจัยการอนุรักษ์ป่าไม้และพันธุ์พืช มีการรับรู้บรรยากาศองค์การด้านความผูกพันมากกว่ากลุ่มตัวอย่างที่สังกัดกองนิติการ สำนักฟื้นฟูและพัฒนาพื้นที่อนุรักษ์ และสำนักอนุรักษ์สัตว์ป่า เท่ากับ .85, .40 และ .41 ตามลำดับ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

กลุ่มตัวอย่างที่สังกัดสำนักอนุรักษ์และจัดการต้นน้ำ มีการรับรู้บรรยากาศองค์การด้านความผูกพันมากกว่ากลุ่มตัวอย่างที่สังกัดกองนิติการ เท่ากับ .68 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

กลุ่มตัวอย่างที่สังกัดสำนักอุทยานแห่งชาติ มีการรับรู้บรรยากาศองค์การด้านความผูกพันมากกว่ากลุ่มตัวอย่างที่สังกัดกองนิติการ สำนักฟื้นฟูและพัฒนาพื้นที่อนุรักษ์ และสำนักอนุรักษ์สัตว์ป่า เท่ากับ .78, .33 และ .34 ตามลำดับ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 45 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของการรับรู้บรรยากาศองค์การโดยรวม จำแนกตามสังกัดหน่วยงาน โดยวิธีการทดสอบรายคู่ของ LSD

บรรยากาศองค์การ	สังกัดหน่วยงาน	ค่าเฉลี่ย	กตณ.	กพร.	กคส.	กนต.	สบก.	สปฟ.	สผส.	สฟอ.	สวจ.	สตน.	สอป.	สอช.
			3.56	2.54	3.26	2.90	3.39	3.35	3.16	3.26	3.51	3.36	3.23	3.40
บรรยากาศองค์การโดยรวม	กตณ.	3.56	-	1.02*	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	กพร.	2.54	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	กคส.	3.26	-	.72*	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	กนต.	2.90	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	สบก.	3.39	-	.84*	-	.49*	-	-	-	-	-	-	-	-
	สปฟ.	3.35	-	.81*	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	สผส.	3.16	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	สฟอ.	3.26	-	.71*	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	สวจ.	3.51	-	.97*	-	.61*	-	-	.34*	.25*	-	-	.28*	-
	สตน.	3.36	-	.82*	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	สอป.	3.23	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	สอช.	3.40	-	.86*	-	.50*	-	-	-	-	-	-	-	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 กตณ. หมายถึง กลุ่มตรวจสอบภายใน กพร. หมายถึง กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กคส. หมายถึง กองคุ้มครองพันธุ์สัตว์ป่าและพืชป่าตามอนุสัญญา กนต. หมายถึง กองนิติการ สบก. หมายถึง สำนักบริหารงานกลาง สปฟ. หมายถึง สำนักป้องกัน ปราบปราม และควบคุมไฟป่า สผส. หมายถึง สำนักแผนงานและสารสนเทศ สฟอ. หมายถึง สำนักฟื้นฟูและพัฒนาพื้นที่อนุรักษ์ สวจ. หมายถึง สำนักวิจัยการอนุรักษ์ป่าไม้และพันธุ์พืช สตน. หมายถึง สำนักอนุรักษ์และจัดการต้นน้ำ สอป. หมายถึง สำนักอนุรักษ์สัตว์ป่า สอช. หมายถึง สำนักอุทยานแห่งชาติ

จากตารางที่ 45 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของบรรยากาศองค์การโดยรวม จำแนกตามสังกัดหน่วยงาน โดยวิธีการทดสอบรายคู่ของ LSD พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่สังกัดกลุ่มตรวจสอบ

ภายในมีการรับรู้บรรยากาศองค์การ โดยรวมมากกว่ากลุ่มตัวอย่างที่สังกัดกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร เท่ากับ 1.02 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

กลุ่มตัวอย่างที่สังกัดกองคุ้มครองพันธุ์สัตว์ป่าและพืชป่าตามอนุสัญญา มีการรับรู้บรรยากาศองค์การ โดยรวมมากกว่ากลุ่มตัวอย่างที่สังกัดกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร เท่ากับ .72 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

กลุ่มตัวอย่างที่สังกัดสำนักบริหารงานกลาง มีการรับรู้บรรยากาศองค์การ โดยรวมมากกว่ากลุ่มตัวอย่างที่สังกัดกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร และกองนิติการ เท่ากับ .84 และ .49 ตามลำดับ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

กลุ่มตัวอย่างที่สังกัดสำนักป้องกันปราบปราม และควบคุมไฟป่ามีการรับรู้บรรยากาศองค์การ โดยรวมมากกว่ากลุ่มตัวอย่างที่สังกัดกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร เท่ากับ .81 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

กลุ่มตัวอย่างที่สังกัดสำนักฟื้นฟูและพัฒนาพื้นที่อนุรักษ์มีการรับรู้บรรยากาศองค์การ โดยรวมมากกว่ากลุ่มตัวอย่างที่สังกัดกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร เท่ากับ .71 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

กลุ่มตัวอย่างที่สังกัดสำนักวิจัยการอนุรักษ์ป่าไม้และพันธุ์พืช มีการรับรู้บรรยากาศองค์การ โดยรวมมากกว่ากลุ่มตัวอย่างที่สังกัดกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กองนิติการ สำนักแผนงาน และสารสนเทศ สำนักฟื้นฟูและพัฒนาพื้นที่อนุรักษ์ และสำนักอนุรักษ์สัตว์ป่า เท่ากับ .97, .61, .34, .25 และ .28 ตามลำดับ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

กลุ่มตัวอย่างที่สังกัดสำนักอนุรักษ์และจัดการต้นน้ำ มีการรับรู้บรรยากาศองค์การ โดยรวมมากกว่ากลุ่มตัวอย่างที่สังกัดกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร เท่ากับ .82 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

กลุ่มตัวอย่างที่สังกัดสำนักอุทยานแห่งชาติ มีการรับรู้บรรยากาศองค์การ โดยรวมมากกว่ากลุ่มตัวอย่างที่สังกัดกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร และกองนิติการ เท่ากับ .86 และ .51 ตามลำดับ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานที่ 1.2.7 สังกัดหน่วยงานแตกต่างกันมีการรับรู้บรรยากาศองค์การ (โดยรวม) แตกต่างกัน จึงยอมรับสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1.3 บุคลากรที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกันมีการทำงานเป็นทีมแตกต่างกัน
สมมติฐานที่ 1.3.1 เพศแตกต่างกันมีการทำงานเป็นทีมแตกต่างกัน

ตารางที่ 46 การเปรียบเทียบความแตกต่างของการทำงานเป็นทีม จำแนกตามเพศ

การทำงานเป็นทีม	เพศ				t	sig.
	ชาย (n= 121)		หญิง (n= 223)			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
ด้านบทบาทที่สมดุล	3.58	.65	3.42	.64	2.155*	.032
ด้านวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน และเป้าหมายเป็นที่ยอมรับ	3.63	.93	3.45	.60	2.199*	.029
ด้านการเปิดเผยและการ เผชิญหน้า	3.46	.77	3.32	.69	1.748	.081
ด้านการสนับสนุนและการ ไว้วางใจ	3.67	.66	3.51	.65	2.075*	.039
ด้านความร่วมมือและความ ขัดแย้ง	3.58	.70	3.41	.60	2.382*	.018
ด้านกระบวนการทำงานที่ราบรื่น	3.53	.78	3.43	.65	1.273	.204
ด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม	3.44	.82	3.31	.69	1.547	.123
ด้านการทบทวนอย่างสม่ำเสมอ	3.45	.78	3.43	.59	.265	.791
ด้านความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม	3.49	.65	3.48	.77	.115	.909
ด้านการติดต่อสื่อสารที่ดี	3.58	.78	3.51	.65	.802	.423
การทำงานเป็นทีมโดยรวม	3.54	.64	3.43	.53	1.758	.080

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 46 แสดงผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของการทำงานเป็นทีม จำแนกตามเพศ พบว่า เพศแตกต่างกันมีการทำงานเป็นทีมด้านบทบาทที่สมดุล ด้านวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายเป็นที่ยอมรับ ด้านการสนับสนุนและการไว้วางใจ ด้านความร่วมมือและความขัดแย้งแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยเพศชายมีค่าเฉลี่ยการทำงานเป็นทีมด้านบทบาทที่สมดุล ด้านวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายเป็นที่ยอมรับ ด้านการสนับสนุนและการไว้วางใจ ด้านความร่วมมือและความขัดแย้งมากกว่าเพศหญิง มีค่าที่เท่ากับ 2.155, 2.199, 2.075 และ

2.382 ตามลำดับ แต่เพศแตกต่างกันมีการทำงานเป็นทีมด้านการเปิดเผยและการเผชิญหน้า ด้านกระบวนการทำงานที่ราบรื่น ด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม ด้านการทบทวนอย่างสม่ำเสมอ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม ด้านการติดต่อสื่อสารที่ดี และการทำงานเป็นทีมโดยรวมไม่แตกต่างกัน

จากการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานที่ 1.3.1 เพศแตกต่างกันมีการทำงานเป็นทีม (โดยรวม) ไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1.3.2 อายุแตกต่างกันมีการทำงานเป็นทีมแตกต่างกัน

ตารางที่ 47 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ของการทำงานเป็นทีม จำแนกตามอายุ

การทำงานเป็นทีม	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
ด้านบทบาทที่สมดุล	ระหว่างกลุ่ม	1.222	3	.407	.970	.407
	ภายในกลุ่ม	142.812	340	.420		
	รวม	144.035	343			
ด้านวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายเป็นที่ยอมรับ	ระหว่างกลุ่ม	1.552	3	.517	.956	.413
	ภายในกลุ่ม	183.876	340	.541		
	รวม	185.427	343			
ด้านการเปิดเผยและการเผชิญหน้า	ระหว่างกลุ่ม	2.479	3	.826	1.602	.189
	ภายในกลุ่ม	175.325	340	.516		
	รวม	177.804	343			
ด้านการสนับสนุนและการไว้วางใจ	ระหว่างกลุ่ม	1.395	3	.465	1.089	.354
	ภายในกลุ่ม	145.244	340	.427		
	รวม	146.640	343			
ด้านความร่วมมือและความขัดแย้ง	ระหว่างกลุ่ม	1.291	3	.430	1.045	.373
	ภายในกลุ่ม	140.011	340	.412		
	รวม	141.302	343			
ด้านกระบวนการทำงานที่ราบรื่น	ระหว่างกลุ่ม	1.893	3	.631	1.280	.281
	ภายในกลุ่ม	167.554	340	.493		
	รวม	169.447	343			

ตารางที่ 47 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ของการทำงานเป็นทีม
จำแนกตามอายุ (ต่อ)

การทำงานเป็นทีม	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
ด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม	ระหว่างกลุ่ม	2.770	3	.923	1.701	.167
	ภายในกลุ่ม	184.558	340	.543		
	รวม	187.328	343			
ด้านการทบทวนอย่างสม่ำเสมอ	ระหว่างกลุ่ม	2.665	3	.888	2.033	.109
	ภายในกลุ่ม	148.552	340	.437		
	รวม	151.217	343			
ด้านความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม	ระหว่างกลุ่ม	3.770	3	1.257	2.372	.070
	ภายในกลุ่ม	180.115	340	.530		
	รวม	183.885	343			
ด้านการติดต่อสื่อสารที่ดี	ระหว่างกลุ่ม	1.282	3	.427	.881	.451
	ภายในกลุ่ม	164.966	340	.485		
	รวม	166.248	343			
การทำงานเป็นทีมโดยรวม	ระหว่างกลุ่ม	1.508	3	.503	1.554	.200
	ภายในกลุ่ม	109.944	340	.323		
	รวม	111.452	343			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 47 แสดงผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของการทำงานเป็นทีม จำแนกตามอายุ พบว่า อายุแตกต่างกันมีการทำงานเป็นทีมด้านบทบาทที่สมดุล ด้านวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายเป็นที่ยอมรับ ด้านการเปิดเผยและการเผชิญหน้า ด้านการสนับสนุนและการไว้วางใจ ด้านความร่วมมือและความขัดแย้ง ด้านกระบวนการทำงานที่ราบรื่น ด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม ด้านการทบทวนอย่างสม่ำเสมอ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม ด้านการติดต่อสื่อสารที่ดี และการทำงานเป็นทีมโดยรวม ไม่แตกต่างกัน

จากการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานที่ 1.3.2 อายุแตกต่างกันมีการทำงานเป็นทีม (โดยรวม) ไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1.3.3 ประสิทธิภาพการทำงานที่ผ่านมาทั้งหมดแตกต่างกันมีการทำงานเป็นทีมแตกต่างกัน

ตารางที่ 48 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ของการทำงานเป็นทีม จำแนกตามประสิทธิภาพการทำงานที่ผ่านมาทั้งหมด

การทำงานเป็นทีม	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
ด้านบทบาทที่สมดุล	ระหว่างกลุ่ม	2.436	4	.609	1.458	.215
	ภายในกลุ่ม	141.599	339	.418		
	รวม	144.035	343			
ด้านวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายเป็นที่ยอมรับ	ระหว่างกลุ่ม	2.046	4	.511	.945	.438
	ภายในกลุ่ม	183.382	339	.541		
	รวม	185.427	343			
ด้านการเปิดเผยและการเผชิญหน้า	ระหว่างกลุ่ม	4.497	4	1.124	2.199	.069
	ภายในกลุ่ม	173.307	339	.511		
	รวม	177.804	343			
ด้านการสนับสนุนและการไว้วางใจ	ระหว่างกลุ่ม	2.025	4	.506	1.187	.316
	ภายในกลุ่ม	144.615	339	.427		
	รวม	146.640	343			
ด้านความร่วมมือและความขัดแย้ง	ระหว่างกลุ่ม	2.017	4	.504	1.227	.299
	ภายในกลุ่ม	139.285	339	.411		
	รวม	141.302	343			
ด้านกระบวนการทำงานที่ราบรื่น	ระหว่างกลุ่ม	2.037	4	.509	1.031	.391
	ภายในกลุ่ม	167.410	339	.494		
	รวม	169.447	343			
ด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม	ระหว่างกลุ่ม	3.016	4	.754	1.387	.238
	ภายในกลุ่ม	184.312	339	.544		
	รวม	187.328	343			

ตารางที่ 48 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ของการทำงานเป็นทีม
จำแนกตามประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมาทั้งหมด (ต่อ)

การทำงานเป็นทีม	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
ด้านการทบทวนอย่างสม่ำเสมอ	ระหว่างกลุ่ม	2.899	4	.725	1.657	.160
	ภายในกลุ่ม	148.317	339	.438		
	รวม	151.217	343			
ด้านความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม	ระหว่างกลุ่ม	1.220	4	.305	.566	.687
	ภายในกลุ่ม	182.665	339	.539		
	รวม	183.885	343			
ด้านการติดต่อสื่อสารที่ดี	ระหว่างกลุ่ม	2.819	4	.705	1.462	.213
	ภายในกลุ่ม	163.429	339	.482		
	รวม	166.248	343			
การทำงานเป็นทีมโดยรวม	ระหว่างกลุ่ม	2.183	4	.546	1.693	.151
	ภายในกลุ่ม	109.268	339	.322		
	รวม	111.452	343			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 48 แสดงผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของการทำงานเป็นทีม จำแนกตามประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมาทั้งหมด พบว่า ประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมาทั้งหมดแตกต่างกัน มีการทำงานเป็นทีมด้านบทบาทที่สมดุล ด้านวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายเป็นที่ยอมรับ ด้านการเปิดเผยและการเผชิญหน้า ด้านการสนับสนุนและการไว้วางใจ ด้านความร่วมมือและความขัดแย้ง ด้านกระบวนการทำงานที่ราบรื่น ด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม ด้านการทบทวนอย่างสม่ำเสมอ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม ด้านการติดต่อสื่อสารที่ดี และการทำงานเป็นทีมโดยรวม ไม่แตกต่างกัน

การวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานที่ 1.3.3 ประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมาทั้งหมดแตกต่างกันมีการทำงานเป็นทีม (โดยรวม) ไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1.3.4 ประสิทธิภาพการทำงานในกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช
แตกต่างกันมีการทำงานเป็นทีมแตกต่างกัน

ตารางที่ 49 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ของการทำงานเป็นทีม
จำแนกตามประสิทธิภาพการทำงานในกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช

การทำงานเป็นทีม	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
ด้านบทบาทที่สมดุล	ระหว่างกลุ่ม	.479	3	.160	.378	.769
	ภายในกลุ่ม	143.556	340	.422		
	รวม	144.035	343			
ด้านวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายเป็นที่ยอมรับ	ระหว่างกลุ่ม	.471	3	.157	.289	.833
	ภายในกลุ่ม	184.956	340	.544		
	รวม	185.427	343			
ด้านการเปิดเผยและการเผชิญหน้า	ระหว่างกลุ่ม	1.781	3	.594	1.146	.330
	ภายในกลุ่ม	176.023	340	.518		
	รวม	177.804	343			
ด้านการสนับสนุนและการไว้วางใจ	ระหว่างกลุ่ม	.698	3	.233	.542	.654
	ภายในกลุ่ม	145.941	340	.429		
	รวม	146.640	343			
ด้านความร่วมมือและความขัดแย้ง	ระหว่างกลุ่ม	.715	3	.238	.577	.631
	ภายในกลุ่ม	140.587	340	.413		
	รวม	141.302	343			
ด้านกระบวนการทำงานที่ราบรื่น	ระหว่างกลุ่ม	1.169	3	.390	.788	.502
	ภายในกลุ่ม	168.278	340	.495		
	รวม	169.447	343			
ด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม	ระหว่างกลุ่ม	.312	3	.104	.189	.904
	ภายในกลุ่ม	187.015	340	.550		
	รวม	187.328	343			

ตารางที่ 49 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ของการทำงานเป็นทีม
จำแนกตามประสบการณ์การทำงานในกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช (ต่อ)

การทำงานเป็นทีม	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
ด้านการทบทวนอย่างสม่ำเสมอ	ระหว่างกลุ่ม	.844	3	.281	.636	.592
	ภายในกลุ่ม	150.373	340	.442		
	รวม	151.217	343			
ด้านความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม	ระหว่างกลุ่ม	3.671	3	1.224	2.309	.076
	ภายในกลุ่ม	180.214	340	.530		
	รวม	183.885	343			
ด้านการติดต่อสื่อสารที่ดี	ระหว่างกลุ่ม	1.772	3	.591	1.221	.302
	ภายในกลุ่ม	164.476	340	.484		
	รวม	166.248	343			
การทำงานเป็นทีมโดยรวม	ระหว่างกลุ่ม	.778	3	.259	.797	.496
	ภายในกลุ่ม	110.673	340	.326		
	รวม	111.452	343			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 49 แสดงผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของการทำงานเป็นทีม จำแนกตามประสบการณ์การทำงานในกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืชพบว่า ประสบการณ์การทำงานในกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืชแตกต่างกันมีการทำงานเป็นทีมด้านบทบาทที่สมดุล ด้านวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายเป็นที่ยอมรับ ด้านการเปิดเผยและการเผชิญหน้า ด้านการสนับสนุนและการไว้วางใจ ด้านความร่วมมือและความขัดแย้ง ด้านกระบวนการทำงานที่ราบรื่น ด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม ด้านการทบทวนอย่างสม่ำเสมอ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม ด้านการติดต่อสื่อสารที่ดี และการทำงานเป็นทีมโดยรวมไม่แตกต่างกัน

จากการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานที่ 1.3.4 ประสบการณ์การทำงานในกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืชแตกต่างกันมีการทำงานเป็นทีมไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1.3.5 ระดับการศึกษาแตกต่างกันมีการทำงานเป็นทีมแตกต่างกัน

ตารางที่ 50 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ของการทำงานเป็นทีม
จำแนกตามระดับการศึกษา

การทำงานเป็นทีม	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
ด้านบทบาทที่สมดุล	ระหว่างกลุ่ม	1.359	3	.453	1.079	.358
	ภายในกลุ่ม	142.676	340	.420		
	รวม	144.035	343			
ด้านวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายเป็นที่ยอมรับ	ระหว่างกลุ่ม	.543	3	.181	.333	.801
	ภายในกลุ่ม	184.884	340	.544		
	รวม	185.427	343			
ด้านการเปิดเผยและการเผชิญหน้า	ระหว่างกลุ่ม	.764	3	.255	.489	.690
	ภายในกลุ่ม	177.040	340	.521		
	รวม	177.804	343			
ด้านการสนับสนุนและการไว้วางใจ	ระหว่างกลุ่ม	.391	3	.130	.303	.823
	ภายในกลุ่ม	146.249	340	.430		
	รวม	146.640	343			
ด้านความร่วมมือและความขัดแย้ง	ระหว่างกลุ่ม	.321	3	.107	.258	.856
	ภายในกลุ่ม	140.981	340	.415		
	รวม	141.302	343			
ด้านกระบวนการทำงานที่ราบรื่น	ระหว่างกลุ่ม	1.194	3	.398	.805	.492
	ภายในกลุ่ม	168.253	340	.495		
	รวม	169.447	343			
ด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม	ระหว่างกลุ่ม	.842	3	.281	.512	.674
	ภายในกลุ่ม	186.486	340	.548		
	รวม	187.328	343			

ตารางที่ 50 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ของการทำงานเป็นทีม
จำแนกตามระดับการศึกษา (ต่อ)

การทำงานเป็นทีม	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
ด้านการทบทวนอย่างสม่ำเสมอ	ระหว่างกลุ่ม	.329	3	.110	.247	.863
	ภายในกลุ่ม	150.887	340	.444		
	รวม	151.217	343			
ด้านความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม	ระหว่างกลุ่ม	5.342	3	1.781	3.391*	.018
	ภายในกลุ่ม	178.543	340	.525		
	รวม	183.885	343			
ด้านการติดต่อสื่อสารที่ดี	ระหว่างกลุ่ม	1.644	3	.548	1.132	.336
	ภายในกลุ่ม	164.604	340	.484		
	รวม	166.248	343			
การทำงานเป็นทีมโดยรวม	ระหว่างกลุ่ม	.570	3	.190	.582	.627
	ภายในกลุ่ม	110.882	340	.326		
	รวม	111.452	343			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 50 แสดงผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของการทำงานเป็นทีม จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่าระดับการศึกษาแตกต่างกันมีการทำงานเป็นทีมด้านบทบาทที่สมดุล ด้านวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายเป็นที่ยอมรับ ด้านการเปิดเผยและการเผชิญหน้า ด้านการสนับสนุนและการไว้วางใจ ด้านความร่วมมือและความขัดแย้ง ด้านกระบวนการทำงานที่ราบรื่น ด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม ด้านการทบทวนอย่างสม่ำเสมอ ด้านการติดต่อสื่อสารที่ดี และการทำงานเป็นทีมโดยรวมไม่แตกต่างกัน ส่วนระดับการศึกษาแตกต่างกันมีการทำงานเป็นทีมด้านความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผู้วิจัยได้ทดสอบหาความแตกต่างรายคู่โดยวิธีการทดสอบรายคู่ของ LSD ปรากฏผลดังตารางที่ 51

ตารางที่ 51 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของการทำงานเป็นทีมด้านความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม จำแนกตามระดับการศึกษา โดยวิธีการทดสอบรายคู่ของ LSD

การทำงานเป็นทีม	ระดับการศึกษา	ค่าเฉลี่ย	ปวช. หรือต่ำกว่า	ปวส. หรืออนุปริญญา	ปริญญาตรี	ปริญญาโท
			3.81	3.59	3.40	3.55
ด้านความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม	ปวช. หรือต่ำกว่า	3.81	-	-	.40*	-
	ปวส. หรืออนุปริญญา	3.59	-	-	-	-
	ปริญญาตรี	3.40	-	-	-	-
	ปริญญาโท	3.55	-	-	-	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 51 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของการทำงานเป็นทีมด้านความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม จำแนกตามระดับการศึกษาโดยวิธีการทดสอบรายคู่ของ LSD พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีการศึกษาระดับ ปวช. หรือต่ำกว่ามีการทำงานเป็นทีมมากกว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี เท่ากับ .40 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานที่ 1.3.5 ระดับการศึกษาแตกต่างกันมีการทำงานเป็นทีม (โดยรวม) ไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1.3.6 ประเภทของบุคลากรแตกต่างกันมีการทำงานเป็นทีมแตกต่างกัน

ตารางที่ 52 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ของการทำงานเป็นทีม
จำแนกตามประเภทของบุคลากร

การทำงานเป็นทีม	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
ด้านบทบาทที่สมดุล	ระหว่างกลุ่ม	1.569	2	.784	1.878	.155
	ภายในกลุ่ม	142.466	341	.418		
	รวม	144.035	343			
ด้านวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายเป็นที่ยอมรับ	ระหว่างกลุ่ม	1.511	2	.755	1.401	.248
	ภายในกลุ่ม	183.916	341	.539		
	รวม	185.427	343			
ด้านการเปิดเผยและการเผชิญหน้า	ระหว่างกลุ่ม	1.753	2	.877	1.698	.185
	ภายในกลุ่ม	176.050	341	.516		
	รวม	177.804	343			
ด้านการสนับสนุนและการไว้วางใจ	ระหว่างกลุ่ม	.800	2	.400	.935	.394
	ภายในกลุ่ม	145.840	341	.428		
	รวม	146.640	343			
ความร่วมมือและความขัดแย้ง	ระหว่างกลุ่ม	.662	2	.331	.802	.449
	ภายในกลุ่ม	140.641	341	.412		
	รวม	141.302	343			
ด้านกระบวนการทำงานที่ราบรื่น	ระหว่างกลุ่ม	.768	2	.384	.777	.461
	ภายในกลุ่ม	168.679	341	.495		
	รวม	169.447	343			
ด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม	ระหว่างกลุ่ม	.050	2	.025	.045	.956
	ภายในกลุ่ม	187.278	341	.549		
	รวม	187.328	343			

ตารางที่ 52 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ของการทำงานเป็นทีม
จำแนกตามประเภทของบุคลากร (ต่อ)

การทำงานเป็นทีม	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
ด้านการทบทวนอย่างสม่ำเสมอ	ระหว่างกลุ่ม	.121	2	.061	.137	.872
	ภายในกลุ่ม	151.095	341	.443		
	รวม	151.217	343			
ด้านความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม	ระหว่างกลุ่ม	.028	2	.014	.026	.975
	ภายในกลุ่ม	183.857	341	.539		
	รวม	183.885	343			
ด้านการติดต่อสื่อสารที่ดี	ระหว่างกลุ่ม	.275	2	.138	.283	.754
	ภายในกลุ่ม	165.973	341	.487		
	รวม	166.248	343			
การทำงานเป็นทีมโดยรวม	ระหว่างกลุ่ม	.395	2	.198	.607	.545
	ภายในกลุ่ม	111.056	341	.326		
	รวม	111.452	343			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 52 แสดงผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของการทำงานเป็นทีม จำแนกตามประเภทของบุคลากร พบว่า ประเภทของบุคลากรแตกต่างกันมีการทำงานเป็นทีมด้านบทบาทที่สมดุล ด้านวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายเป็นที่ยอมรับ ด้านการเปิดเผยและการเผชิญหน้า ด้านการสนับสนุนและการไว้วางใจ ด้านความร่วมมือและความขัดแย้ง ด้านกระบวนการทำงานที่ราบรื่น ด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม ด้านการทบทวนอย่างสม่ำเสมอ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม ด้านการติดต่อสื่อสารที่ดี และการทำงานเป็นทีมโดยรวมไม่แตกต่างกัน

จากการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานที่ 1.3.6 ประเภทของบุคลากรแตกต่างกันมีการทำงานเป็นทีม (โดยรวม) ไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1.3.7 สังกัดหน่วยงานแตกต่างกันมีการทำงานเป็นทีมแตกต่างกัน

ตารางที่ 53 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ของการทำงานเป็นทีม
จำแนกตามสังกัดหน่วยงาน

การทำงานเป็นทีม	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
ด้านบทบาทที่สมดุล	ระหว่างกลุ่ม	7.534	11	.685	1.666	.080
	ภายในกลุ่ม	136.501	332	.411		
	รวม	144.035	343			
ด้านวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายเป็นที่ยอมรับ	ระหว่างกลุ่ม	4.998	11	.454	.836	.604
	ภายในกลุ่ม	180.430	332	.543		
	รวม	185.427	343			
ด้านการเปิดเผยและการเผชิญหน้า	ระหว่างกลุ่ม	10.023	11	.911	1.803	.052
	ภายในกลุ่ม	167.781	332	.505		
	รวม	177.804	343			
ด้านการสนับสนุนและการไว้วางใจ	ระหว่างกลุ่ม	11.199	11	1.018	2.496**	.005
	ภายในกลุ่ม	135.441	332	.408		
	รวม	146.640	343			
ด้านความร่วมมือและความขัดแย้ง	ระหว่างกลุ่ม	7.418	11	.674	1.672	.078
	ภายในกลุ่ม	133.884	332	.403		
	รวม	141.302	343			
ด้านกระบวนการทำงานที่ราบรื่น	ระหว่างกลุ่ม	6.916	11	.629	1.284	.232
	ภายในกลุ่ม	162.531	332	.490		
	รวม	169.447	343			
ด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม	ระหว่างกลุ่ม	9.088	11	.826	1.539	.116
	ภายในกลุ่ม	178.240	332	.537		
	รวม	187.328	343			

ตารางที่ 53 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ของการทำงานเป็นทีม
จำแนกตามสังกัดหน่วยงาน (ต่อ)

การทำงานเป็นทีม	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
ด้านการทบทวนอย่างสม่ำเสมอ	ระหว่างกลุ่ม	5.282	11	.480	1.092	.366
	ภายในกลุ่ม	145.935	332	.440		
	รวม	151.217	343			
ด้านความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม	ระหว่างกลุ่ม	5.868	11	.533	.995	.451
	ภายในกลุ่ม	178.017	332	.536		
	รวม	183.885	343			
ด้านการติดต่อสื่อสารที่ดี	ระหว่างกลุ่ม	7.873	11	.716	1.500	.130
	ภายในกลุ่ม	158.375	332	.477		
	รวม	166.248	343			
การทำงานเป็นทีมโดยรวม	ระหว่างกลุ่ม	5.252	11	.477	1.493	.132
	ภายในกลุ่ม	106.200	332	.320		
	รวม	111.452	343			

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 53 แสดงผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของการทำงานเป็นทีม จำแนกตามสังกัดหน่วยงาน พบว่า สังกัดหน่วยงาน ในกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืชแตกต่างกันมีการทำงานเป็นทีมด้านบทบาทที่สมดุล ด้านวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายเป็นที่ยอมรับ ด้านการเปิดเผยและการเผชิญหน้า ด้านความร่วมมือและความขัดแย้ง ด้านกระบวนการทำงานที่ราบรื่น ด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม ด้านการทบทวนอย่างสม่ำเสมอ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม ด้านการติดต่อสื่อสารที่ดี และการทำงานเป็นทีมโดยรวม ไม่แตกต่างกัน ส่วนสังกัดหน่วยงานแตกต่างกันมีการทำงานเป็นทีมด้านการสนับสนุนและการไว้วางใจแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ผู้วิจัยได้ทดสอบหาความแตกต่างรายคู่โดยวิธีการทดสอบรายคู่ของ LSD ปรากฏผลดังตารางที่ 54

ตารางที่ 54 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของการทำงานเป็นทีมด้านการสนับสนุนและการไว้วางใจ
จำแนกตามสังกัดหน่วยงาน โดยวิธีการทดสอบรายคู่ของ LSD

การทำงานเป็นทีม	สังกัดหน่วยงาน	ค่าเฉลี่ย	กตท.	กพร.	กคส.	กนค.	สบก.	สปฟ.	สพส.	สฟอ.	สวจ.	สตน.	สอป.	สอช.
			4.33	3.67	3.69	3.60	3.51	3.77	3.32	3.32	3.82	3.64	3.55	3.62
ด้านการสนับสนุนและการไว้วางใจ	กตท.	4.33	-	-	-	-	-	-	1.02*	1.01*	-	-	-	-
	กพร.	3.67	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	กคส.	3.69	-	-	-	-	-	-	-	.36*	-	-	-	-
	กนค.	3.60	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	สบก.	3.51	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	สปฟ.	3.77	-	-	-	-	.26*	-	.45*	.44*	-	-	-	-
	สพส.	3.32	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	สฟอ.	3.32	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	สวจ.	3.82	-	-	-	-	.31*	-	.51*	.50*	-	-	-	-
	สตน.	3.64	-	-	-	-	-	-	-	.32*	-	-	-	-
	สอป.	3.55	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
สอช.	3.62	-	-	-	-	-	-	-	.30*	-	-	-	-	

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 กตท. หมายถึง กลุ่มตรวจสอบภายใน กพร. หมายถึง กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กคส. หมายถึง กองคุ้มครองพันธุ์สัตว์ป่าและพืชป่าตามอนุสัญญา กนค. หมายถึง กองนิติการ สบก. หมายถึง สำนักบริหารงานกลาง สปฟ. หมายถึง สำนักป้องกันปราบปราม และควบคุมไฟป่า สพส. หมายถึง สำนักแผนงานและสารสนเทศ สฟอ. หมายถึง สำนักฟื้นฟูและพัฒนาพื้นที่อนุรักษ์ สวจ. หมายถึง สำนักวิจัยการอนุรักษ์ป่าไม้และพันธุ์พืช สตน. หมายถึง สำนักอนุรักษ์และจัดการต้นน้ำ สอป. หมายถึง สำนักอนุรักษ์สัตว์ป่า สอช. หมายถึง สำนักอุทยานแห่งชาติ

จากตารางที่ 54 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของการทำงานเป็นทีมด้านการสนับสนุนและการไว้วางใจ จำแนกตามสังกัดหน่วยงาน โดยวิธีการทดสอบรายคู่ของ LSD พบว่ากลุ่มตัวอย่างที่สังกัดกลุ่มตรวจสอบภายในมีการทำงานเป็นทีมด้านการสนับสนุนและการไว้วางใจมากกว่ากลุ่มตัวอย่างที่สังกัดสำนักแผนงานและสารสนเทศ และสำนักฟื้นฟูและพัฒนาพื้นที่อนุรักษ์ เท่ากับ 1.02 และ 1.01 ตามลำดับ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

กลุ่มตัวอย่างที่สังกัดกองคุ้มครองพันธุ์สัตว์ป่าและพืชป่าตามอนุสัญญา มีการทำงานเป็นทีมด้านการสนับสนุนและการไว้วางใจ มากกว่ากลุ่มตัวอย่างที่สังกัดสำนักฟื้นฟูและพัฒนาพื้นที่อนุรักษ์ เท่ากับ .36 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

กลุ่มตัวอย่างที่สังกัดสำนักป้องกันปราบปราม และควบคุมไฟป่า มีการทำงานเป็นทีมด้านการสนับสนุนและการไว้วางใจ มากกว่ากลุ่มตัวอย่างที่สังกัดสำนักบริหารงานกลาง สำนัก

แผนงานและสารสนเทศ และสำนักฟื้นฟูและพัฒนาพื้นที่อนุรักษ์ เท่ากับ .26, .45 และ .44 ตามลำดับ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

กลุ่มตัวอย่างที่สังกัดสำนักวิจัยการอนุรักษ์ป่าไม้และพันธุ์พืช มีการทำงานเป็นทีมด้านการสนับสนุนและการไว้วางใจ มากกว่ากลุ่มตัวอย่างที่สังกัดสำนักบริหารงานกลาง สำนักแผนงาน และสารสนเทศ และสำนักฟื้นฟูและพัฒนาพื้นที่อนุรักษ์ เท่ากับ .31, .51 และ .50 ตามลำดับ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

กลุ่มตัวอย่างที่สังกัดสำนักอนุรักษ์และจัดการต้นน้ำ มีการทำงานเป็นทีมด้านการสนับสนุนและการไว้วางใจ มากกว่ากลุ่มตัวอย่างที่สังกัดสำนักฟื้นฟูและพัฒนาพื้นที่อนุรักษ์ เท่ากับ .32 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

กลุ่มตัวอย่างที่สังกัดสำนักอุทยานแห่งชาติมีการทำงานเป็นทีมด้านการสนับสนุนและการไว้วางใจ มากกว่ากลุ่มตัวอย่างที่สังกัดสำนักฟื้นฟูและพัฒนาพื้นที่อนุรักษ์ เท่ากับ .30 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานที่ 1.3.7 ดังกหนดหน่วยงานแตกต่างกันมีการทำงานเป็นทีม (โดยรวม) ไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐาน

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

การศึกษาความสัมพันธ์โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Correlation coefficient) เพื่อหาความสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆ เช่น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ บรรยากาศองค์การ และการทำงานเป็นทีม โดยผู้วิจัยจะเสนออินภาพรวมเพื่อทดสอบสมมติฐาน ดังนี้

สมมติฐานที่ 2 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ บรรยากาศองค์การ และการทำงานเป็นทีม มีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างกัน

ตารางที่ 55 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์

ตัวแปร	HRD1	HRD2	THRD	OC1	OC2	OC3	OC4	OC5	OC6	TOC	TW1	TW2	TW3	TW4	TW5	TW6	TW7	TW8	TW9	TW10
HRD1																				
HRD2	.732**																			
THRD	.925**	.936**																		
OC1	.166**	.183**	.187**																	
OC2	.424**	.480**	.487**	.390**																
OC3	.387**	.444**	.448**	.382**	.705**															
OC4	.456**	.513**	.522**	.289**	.617**	.556**														
OC5	.434**	.500**	.503**	.346**	.572**	.633**	.593**													
OC6	.361**	.454**	.440**	.326**	.614**	.535**	.515**	.629**												
TOC	.488**	.564**	.567**	.560**	.839**	.819**	.788**	.826**	.789**											
TW1	.427**	.461**	.478**	.318**	.507**	.639**	.502**	.577**	.541**	.669**										
TW2	.316**	.366**	.367**	.267**	.471**	.491**	.400**	.441**	.472**	.550**	.608**									
TW3	.329**	.389**	.387**	.296**	.447**	.538**	.447**	.515**	.499**	.595**	.650**	.591**								
TW4	.339**	.410**	.404**	.287**	.412**	.546**	.443**	.569**	.531**	.606**	.664**	.553**	.717**							
TW5	.380**	.487**	.468**	.310**	.510**	.574**	.454**	.569**	.559**	.645**	.669**	.613**	.718**	.742**						
TW6	.376**	.455**	.448**	.280**	.542**	.583**	.520**	.548**	.548**	.657**	.687**	.607**	.685**	.695**	.789**					
TW7	.371**	.429**	.431**	.275**	.521**	.563**	.497**	.537**	.480**	.624**	.614**	.566**	.628**	.652**	.716**	.749**				
TW8	.380**	.458**	.452**	.250**	.537**	.569**	.481**	.565**	.574**	.648**	.646**	.556**	.622**	.691**	.735**	.724**	.697**			
TW9	.313**	.386**	.377**	.234**	.444**	.422**	.411**	.439**	.477**	.528**	.526**	.435**	.499**	.524**	.571**	.587**	.547**	.621**		
TW10	.330**	.411**	.400**	.290**	.495**	.563**	.436**	.528**	.504**	.610**	.651**	.563**	.654**	.680**	.712**	.732**	.673**	.728**	.631**	
TTW	.432**	.515**	.511**	.340**	.594**	.666**	.558**	.641**	.629**	.744**	.812**	.743**	.822**	.837**	.880**	.881**	.833**	.851**	.724**	.853**

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

HRD1	หมายถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านทั่วไป
HRD2	หมายถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการทำงานเป็นทีม
THRD	หมายถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยรวม
OC1	หมายถึง บรรยากาศองค์การด้านโครงสร้าง
OC2	หมายถึง บรรยากาศองค์การด้านมาตรฐาน
OC3	หมายถึง บรรยากาศองค์การด้านความรับผิดชอบ
OC4	หมายถึง บรรยากาศองค์การด้านการเห็นคุณค่า
OC5	หมายถึง บรรยากาศองค์การด้านการสนับสนุน
OC6	หมายถึง บรรยากาศองค์การด้านความผูกพัน
TOC	หมายถึง บรรยากาศองค์การโดยรวม
TW1	หมายถึง การทำงานเป็นทีมด้านบทบาทที่สมดุล
TW2	หมายถึง การทำงานเป็นทีมด้านวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายเป็นที่ยอมรับ
TW3	หมายถึง การทำงานเป็นทีมด้านการเปิดเผยและการเผชิญหน้า
TW4	หมายถึง การทำงานเป็นทีมด้านการสนับสนุนและการไว้วางใจ
TW5	หมายถึง การทำงานเป็นทีมด้านความร่วมมือและความขัดแย้ง
TW6	หมายถึง การทำงานเป็นทีมด้านกระบวนการทำงานที่ราบรื่น
TW7	หมายถึง การทำงานเป็นทีมด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม
TW8	หมายถึง การทำงานเป็นทีมด้านการทบทวนอย่างสม่ำเสมอ
TW9	หมายถึง การทำงานเป็นทีมด้านความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม
TW10	หมายถึง การทำงานเป็นทีมด้านการติดต่อสื่อสารที่ดี
TTW	หมายถึง การทำงานเป็นทีมโดยรวม

จากตารางที่ 55 แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการทำงานเป็นทีม พบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านทั่วไป มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 กับ การทำงานเป็นทีมด้านบทบาทที่สมดุล ด้านวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายเป็นที่ยอมรับ ด้านการเปิดเผยและการเผชิญหน้า ด้านการสนับสนุนและการไว้วางใจ ด้านความร่วมมือและความขัดแย้ง ด้านกระบวนการทำงานที่ราบรื่น ด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม ด้านการทบทวนอย่างสม่ำเสมอ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม ด้านการติดต่อสื่อสารที่ดี และการทำงานเป็นทีมโดยรวม มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .427, .316, .329, .339, .380, .376, .371, .380, .313, .330 และ .432 ตามลำดับ

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการทำงานเป็นทีม มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับต่ำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 กับบรรยากาศองค์การด้านโครงสร้าง มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .183 และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการทำงานเป็นทีม มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 กับ บรรยากาศองค์การด้านความรับผิดชอบ ด้านการเห็นคุณค่า ด้านการสนับสนุน ด้านความผูกพัน และบรรยากาศองค์การโดยรวม มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .480, .444, .513, .500, .454 และ .564 ตามลำดับ

นอกจากนี้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการทำงานเป็นทีม มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 กับ การทำงานเป็นทีมด้านบทบาทที่สมดุล ด้านวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายเป็นที่ยอมรับ ด้านการเปิดเผยและการเผชิญหน้า ด้านการสนับสนุนและการไว้วางใจ ด้านความร่วมมือและความขัดแย้ง ด้านกระบวนการทำงานที่ราบรื่น ด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม ด้านการทบทวนอย่างสม่ำเสมอ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม ด้านการติดต่อสื่อสารที่ดี และการทำงานเป็นทีมโดยรวม มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .461, .366, .389, .410, .487, .455, .429, .458, .386, .411 และ .515 ตามลำดับ

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยรวม มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับต่ำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 กับบรรยากาศองค์การด้านโครงสร้าง มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .187 และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยรวม มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 กับ บรรยากาศองค์การด้านความรับผิดชอบ ด้านการเห็นคุณค่า ด้านการสนับสนุน ด้านความผูกพัน และบรรยากาศองค์การโดยรวม มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .487, .448, .522, .503, .440 และ .567 ตามลำดับ

นอกจากนี้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยรวม มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 กับ การทำงานเป็นทีมด้านบทบาทที่สมดุล ด้านวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายเป็นที่ยอมรับ ด้านการเปิดเผยและการเผชิญหน้า ด้านการสนับสนุนและการไว้วางใจ ด้านความร่วมมือและความขัดแย้ง ด้านกระบวนการทำงานที่ราบรื่น ด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม ด้านการทบทวนอย่างสม่ำเสมอ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม ด้านการติดต่อสื่อสารที่ดี และการทำงานเป็นทีมโดยรวม มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .478, .367, .387, .404, .468, .448, .431, .452, .377, .400 และ .511 ตามลำดับ

จากตารางที่ 55 แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การและการทำงานเป็นทีม พบว่า บรรยากาศองค์การด้านโครงสร้าง มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับต่ำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 กับ การทำงานเป็นทีมด้านวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายเป็นที่ยอมรับ ด้านการเปิดเผยและการเผชิญหน้า ด้านการสนับสนุนและการไว้วางใจ ด้าน

กระบวนการทำงานที่ราบรื่น ด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม ด้านการทบทวนอย่างสม่ำเสมอ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม และด้านการติดต่อสื่อสารที่ดี มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .267, .296, .287, .280, .275, .250, .234 และ .290 ตามลำดับ และบรรยากาศองค์การด้านโครงสร้าง มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับต่ำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 กับ การทำงานเป็นทีมด้าน บทบาทที่สมดุล ด้านความร่วมมือและความขัดแย้ง และการทำงานเป็นทีมโดยรวม มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .318, .310 และ .340 ตามลำดับ

บรรยากาศองค์การด้านมาตรฐาน มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 กับ การทำงานเป็นทีมด้านบทบาทที่สมดุล ด้านวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายเป็นที่ยอมรับ ด้านการเปิดเผยและการเผชิญหน้า ด้านการสนับสนุนและการไว้วางใจ ด้านความร่วมมือและความขัดแย้ง ด้านกระบวนการทำงานที่ราบรื่น ด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม ด้านการทบทวนอย่างสม่ำเสมอ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม ด้านการติดต่อสื่อสารที่ดี และการทำงานเป็นทีมโดยรวม มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .507, .471, .447, .412, .510, .542, .521, .537, .444, .495 และ .594 ตามลำดับ

บรรยากาศองค์การด้านความรับผิดชอบ มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 กับ การทำงานเป็นทีมด้านบทบาทที่สมดุล ด้านวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายเป็นที่ยอมรับ ด้านการเปิดเผยและการเผชิญหน้า ด้านการสนับสนุนและการไว้วางใจ ด้านความร่วมมือและความขัดแย้ง ด้านกระบวนการทำงานที่ราบรื่น ด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม ด้านการทบทวนอย่างสม่ำเสมอ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม ด้านการติดต่อสื่อสารที่ดี และการทำงานเป็นทีมโดยรวม มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .639, .491, .538, .546, .574, .583, .563, .569, .422, .563 และ .666 ตามลำดับ

บรรยากาศองค์การด้านการเห็นคุณค่า มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 กับ การทำงานเป็นทีมด้านบทบาทที่สมดุล ด้านวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายเป็นที่ยอมรับ ด้านการเปิดเผยและการเผชิญหน้า ด้านการสนับสนุนและการไว้วางใจ ด้านความร่วมมือและความขัดแย้ง ด้านกระบวนการทำงานที่ราบรื่น ด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม ด้านการทบทวนอย่างสม่ำเสมอ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม ด้านการติดต่อสื่อสารที่ดี และการทำงานเป็นทีมโดยรวม มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .502, .400, .447, .443, .454, .520, .497, .481, .411, .436 และ .558 ตามลำดับ

บรรยากาศองค์การด้านการสนับสนุน มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 กับ การทำงานเป็นทีมด้านบทบาทที่สมดุล ด้านวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายเป็นที่ยอมรับ ด้านการเปิดเผยและการเผชิญหน้า ด้านการสนับสนุนและการ

ไว้วางใจ ด้านความร่วมมือและความขัดแย้ง ด้านกระบวนการทำงานที่ราบรื่น ด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม ด้านการทบทวนอย่างสม่ำเสมอ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม ด้านการติดต่อสื่อสารที่ดี และการทำงานเป็นทีมโดยรวม มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .577, .441, .515, .569, .569, .548, .537, .565, .439, .528 และ .641 ตามลำดับ

บรรยากาศองค์การด้านความผูกพัน มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 กับ การทำงานเป็นทีมด้านบทบาทที่สมดุล ด้านวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายเป็นที่ยอมรับ ด้านการเปิดเผยและการเผชิญหน้า ด้านการสนับสนุนและการไว้วางใจ ด้านความร่วมมือและความขัดแย้ง ด้านกระบวนการทำงานที่ราบรื่น ด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม ด้านการทบทวนอย่างสม่ำเสมอ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม ด้านการติดต่อสื่อสารที่ดี และการทำงานเป็นทีมโดยรวม มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .541, .472, .499, .531, .559, .548, .480, .574, .477, .504 และ .629 ตามลำดับ

บรรยากาศองค์การโดยรวม มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 กับ การทำงานเป็นทีมด้านบทบาทที่สมดุล ด้านวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายเป็นที่ยอมรับ ด้านการเปิดเผยและการเผชิญหน้า ด้านการสนับสนุนและการไว้วางใจ ด้านความร่วมมือและความขัดแย้ง ด้านกระบวนการทำงานที่ราบรื่น ด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม ด้านการทบทวนอย่างสม่ำเสมอ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม และด้านการติดต่อสื่อสารที่ดี มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .669, .550, .595, .606, .645, .657, .624, .648, .528 และ .610 ตามลำดับ และบรรยากาศองค์การ โดยรวม มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 กับ การทำงานเป็นทีมโดยรวม มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .744

การศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการทำงานเป็นทีม

การศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการทำงานเป็นทีมโดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ถดถอยพหุแบบมีขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) เพื่อทดสอบสมมติฐานดังนี้

สมมติฐานที่ 3 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ บรรยากาศองค์การที่มีอิทธิพลต่อการทำงานเป็นทีม

ตารางที่ 56 การวิเคราะห์ถดถอยพหุแบบมีขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ บรรยากาศองค์การที่มีอิทธิพลต่อการทำงานเป็นทีม

ตัวแปร	B	Beta	t	R ² change
ค่าคงที่	.530		3.899***	
บรรยากาศองค์การ โดยรวม	.375 (1)	.327	3.570***	.553
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการทำงานเป็นทีม	.116 (2)	.144	3.415***	.013
บรรยากาศองค์การด้านความรับผิดชอบ	.226 (3)	.239	3.736***	.011
บรรยากาศองค์การด้านความผูกพัน	.152 (4)	.178	2.969**	.011
R	.767			
R ²	.588			
Adjust R ²	.583			
F	121.044**			

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 **มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ***มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

จากตารางที่ 56 แสดงผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุแบบมีขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression) พบว่า ตัวแปรบรรยากาศองค์การ โดยรวมถูกจัดเข้าสู่สมการเป็นลำดับแรก มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .375 หมายถึง ถ้าตัวแปรบรรยากาศองค์การ โดยรวมเพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้มีการทำงานเป็นทีมเพิ่มขึ้น .375 หน่วย สามารถอธิบายความผันแปรหรือมีอำนาจพยากรณ์การทำงานเป็นทีมได้ร้อยละ 55.3 หรือมีค่า R² เท่ากับ .553 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

ตัวแปรที่สองที่เข้าสู่สมการ คือ ตัวแปรการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการทำงานเป็นทีม มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .116 หมายถึง ถ้าตัวแปรการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาการทำงานเป็นทีมเพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้มีการทำงานเป็นทีมเพิ่มขึ้น

.116 หน่วย สามารถอธิบายความผันแปรหรือมีอำนาจพยากรณ์การทำงานเป็นทีมได้ร้อยละ 56.7 หรือมีค่า R^2 เท่ากับ .567 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

ตัวแปรที่สามที่เข้าสู่สมการ คือ ตัวแปรบรรยากาศองค์กรด้านความรับผิดชอบ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .226 หมายถึง ถ้าตัวแปรบรรยากาศองค์กรด้านความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้มีการทำงานเป็นทีมเพิ่มขึ้น .226 หน่วย สามารถอธิบายความผันแปรหรือมีอำนาจพยากรณ์การทำงานเป็นทีมได้ร้อยละ 57.7 หรือมีค่า R^2 เท่ากับ .577 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

ตัวแปรสุดท้ายที่เข้าสู่สมการ คือ ตัวแปรบรรยากาศองค์กรด้านความผูกพัน มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .152 หมายถึง ถ้าตัวแปรบรรยากาศองค์กรด้านความผูกพันเพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้มีการทำงานเป็นทีมเพิ่มขึ้น .152 หน่วย สามารถอธิบายความผันแปรหรือมีอำนาจพยากรณ์การทำงานเป็นทีมได้ร้อยละ 58.8 หรือมีค่า R^2 เท่ากับ .588 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยสามารถแสดงสมการพยากรณ์การทำงานเป็นทีม ได้ดังนี้

$$\text{การทำงานเป็นทีม} = .530 + .375 (\text{บรรยากาศองค์กรโดยรวม}) + .116 (\text{การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการทำงานเป็นทีม}) + .226 (\text{บรรยากาศองค์กรด้านความรับผิดชอบ}) + .152 (\text{บรรยากาศองค์กรด้านความผูกพัน})$$



บทที่ 5

สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และบรรยากาศองค์การ ที่มีอิทธิพลต่อการทำงานเป็นทีม กรณีศึกษากรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืชมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา

1. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ บรรยากาศองค์การ และการทำงานเป็นทีมของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช

2. เปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยส่วนบุคคลกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ บรรยากาศองค์การ และการทำงานเป็นทีมของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช

3. ความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานเป็นทีม กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และบรรยากาศองค์การ

4. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการทำงานเป็นทีมของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในสังกัดส่วนกลางของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช จำนวน 12 หน่วยงาน คือ กลุ่มตรวจสอบภายใน กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กองคุ้มครองพันธุ์สัตว์ป่าและพืชป่าตามอนุสัญญา กองนิติการ สำนักบริหารงานกลาง สำนักป้องกันปราบปราม และควบคุมไฟป่า สำนักแผนงานและสารสนเทศ สำนักฟื้นฟูและพัฒนาพื้นที่อนุรักษ์ สำนักวิจัยการอนุรักษ์ป่าไม้และพันธุ์พืช สำนักอนุรักษ์และจัดการต้นน้ำ สำนักอนุรักษ์สัตว์ป่า และสำนักอุทยานแห่งชาติ จำนวน 344 คน โดยวิธีการคำนวณสูตรของ ทาโร ยามานะ (Yamane, 1973) และดำเนินการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified random sampling) แยกตามหน่วยงานที่สังกัดจากประชากรทั้งหมด จำนวน 2,434 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือ แบบประเมินที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นจากการศึกษาเอกสารแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา และหาค่าความเชื่อถือได้ ประกอบด้วย แบบประเมินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 20 ข้อ มีค่าความเชื่อถือได้เท่ากับ .961 แบบประเมินบรรยากาศองค์การ จำนวน 24 ข้อ มีค่าความเชื่อถือได้เท่ากับ .916 และแบบประเมินการทำงานเป็นทีม จำนวน 33 ข้อ มีค่าความเชื่อถือได้เท่ากับ .983

สรุปผลการวิจัย

การศึกษาปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 64.8 มีอายุระหว่าง 31-40 ปี คิดเป็นร้อยละ 29.7 มีประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมาทั้งหมด ระหว่าง 10-19 ปี คิดเป็นร้อยละ 29.4 มีประสบการณ์การทำงานในกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช 10 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 53.5 มีการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 61.1 เป็นข้าราชการคิดเป็นร้อยละ 46.8 สังกัดสำนักฟื้นฟูและพัฒนาพื้นที่อนุรักษ์ คิดเป็นร้อยละ 20.0

วัตถุประสงค์ที่ 1 เพื่อศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ บรรยากาศองค์การ และการทำงานเป็นทีมของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช

การศึกษาระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ บรรยากาศองค์การ และการทำงานเป็นทีมของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช จากการศึกษาพบว่า

1. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านทั่วไปและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับปานกลาง
2. บรรยากาศองค์การ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า บรรยากาศองค์การด้านความผูกพันและด้านความรับผิดชอบอยู่ในระดับสูง ส่วนด้านการสนับสนุนด้านมาตรฐาน ด้านโครงสร้าง และด้านการเห็นคุณค่าอยู่ในระดับปานกลาง
3. การทำงานเป็นทีมโดยรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการสนับสนุนและการไว้วางใจ ด้านการติดต่อสื่อสารที่ดี ด้านวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายเป็นที่ยอมรับ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม ด้านบทบาทที่สมดุล ด้านความร่วมมือและความขัดแย้ง ด้านกระบวนการทำงานที่ราบรื่น และด้านการทบทวนอย่างสม่ำเสมออยู่ในระดับสูง ส่วนด้านการเปิดเผยและการเผชิญหน้า และด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสมอยู่ในระดับปานกลาง

วัตถุประสงค์ที่ 2 เพื่อศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยส่วนบุคคลกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ บรรยากาศองค์การ และการทำงานเป็นทีมของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช

1. การเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยส่วนบุคคลกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์พบว่า เพศ ประเภทของบุคลากร และสังกัดหน่วยงานแตกต่างกันมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน ส่วนอายุ ประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมาทั้งหมด ประสบการณ์การทำงานในกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช และระดับการศึกษาแตกต่างกันมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกัน

2. การเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยส่วนบุคคลกับบรรยากาศองค์การ พบว่า อายุ ประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมาทั้งหมด ประสบการณ์การทำงานในกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช และสังกัดหน่วยงานแตกต่างกันมีการรับรู้บรรยากาศองค์การแตกต่างกัน ส่วนเพศ ระดับการศึกษา และประเภทของบุคลากรแตกต่างกันมีการรับรู้บรรยากาศองค์การ ไม่แตกต่างกัน

3. การเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยส่วนบุคคลกับการทำงานเป็นทีม พบว่า เพศ อายุ ประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมาทั้งหมด ประสบการณ์การทำงานในกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ระดับการศึกษา ประเภทของบุคลากร และสังกัดหน่วยงานแตกต่างกันมีการทำงานเป็นทีมไม่แตกต่างกัน

วัตถุประสงค์ที่ 3 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานเป็นทีม กับการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ และบรรยากาศองค์การ

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานเป็นทีม กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และบรรยากาศองค์การ พบว่า การทำงานเป็นทีมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และบรรยากาศองค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ดังนี้

การทำงานเป็นทีมมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01 กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านทั่วไป การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการทำงาน เป็นทีม และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยรวม มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .432, .515 และ .511 ตามลำดับ

การทำงานเป็นทีมมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01 กับด้านโครงสร้าง ด้านมาตรฐาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านการเห็นคุณค่า ด้านการสนับสนุน ด้านความผูกพันมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .340, .594, .666, .558 และ .641 ตามลำดับ และการทำงานเป็นทีมมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 กับบรรยากาศองค์การ โดยรวม มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .744

วัตถุประสงค์ที่ 4 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการทำงานเป็นทีมของกรมอุทยาน แห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช

การศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการทำงานเป็นทีมพบว่า ตัวแปรบรรยากาศองค์การ โดยรวมสามารถอธิบายความผันแปรหรือมีอำนาจพยากรณ์การทำงานเป็นทีมได้ร้อยละ 55.3 หรือมีค่า R^2 เท่ากับ .553 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 และเมื่อเพิ่มตัวแปรการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ด้านการทำงานเป็นทีมจะมีอำนาจพยากรณ์การทำงานเป็นทีมเพิ่มขึ้น .013 สามารถพยากรณ์ การทำงานเป็นทีมได้ร้อยละ 56.7 หรือมีค่า R^2 เท่ากับ .567 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 เมื่อเพิ่มตัวแปรบรรยากาศองค์การด้านความรับผิดชอบจะมีอำนาจพยากรณ์การทำงานเป็นทีม

เพิ่มขึ้น .011 สามารถพยากรณ์การทำงานเป็นทีมร้อยละ 57.7 หรือมีค่า R^2 เท่ากับ .577 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 และเมื่อเพิ่มตัวแปรบรรยากาศองค์การด้านความผูกพัน จะมีอำนาจพยากรณ์การทำงานเป็นทีมเพิ่มขึ้น .011 โดยทั้งสี่ตัวแปรจะสามารถพยากรณ์การทำงานเป็นทีมได้ร้อยละ 58.8 หรือมีค่า R^2 เท่ากับ .588 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จึงยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

จากการวิเคราะห์ทางสถิติเพื่อการทดสอบสมมติฐาน ผู้วิจัยได้สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน ดังนี้

ตารางที่ 57 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานการวิจัย	ผลการทดสอบสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 1 บุคลากรที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกันมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ บรรยากาศองค์การและการทำงานเป็นทีมแตกต่างกัน	
สมมติฐานที่ 1.1 บุคลากรที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกันมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน	
สมมติฐานที่ 1.1.1 เพศแตกต่างกันมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน	ยอมรับ
สมมติฐานที่ 1.1.2 อายุแตกต่างกันมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน	ปฏิเสธ
สมมติฐานที่ 1.1.3 ประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมาทั้งหมดแตกต่างกันมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน	ปฏิเสธ
สมมติฐานที่ 1.1.4 ประสบการณ์การทำงานในกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืชแตกต่างกันมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน	ปฏิเสธ
สมมติฐานที่ 1.1.5 ระดับการศึกษาแตกต่างกันมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน	ปฏิเสธ
สมมติฐานที่ 1.1.6 ประเภทของบุคลากรแตกต่างกันมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน	ยอมรับ
สมมติฐานที่ 1.1.7 สังกัดหน่วยงานแตกต่างกันมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน	ยอมรับ

ตารางที่ 57 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย (ต่อ)

สมมติฐานการวิจัย	ผลการทดสอบ สมมติฐาน
สมมติฐานที่ 1.2 บุคลากรที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกันมีการรับรู้บรรยากาศองค์การแตกต่างกัน	
<u>สมมติฐานที่ 1.2.1</u> เพศแตกต่างกันมีการรับรู้บรรยากาศองค์การแตกต่างกัน	ปฏิเสธ
<u>สมมติฐานที่ 1.2.2</u> อายุแตกต่างกันมีการรับรู้บรรยากาศองค์การแตกต่างกัน	ยอมรับ
<u>สมมติฐานที่ 1.2.3</u> ประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมาทั้งหมดแตกต่างกันมีการรับรู้บรรยากาศองค์การแตกต่างกัน	ยอมรับ
<u>สมมติฐานที่ 1.2.4</u> ประสบการณ์การทำงานในกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืชแตกต่างกันมีการรับรู้บรรยากาศองค์การแตกต่างกัน	ยอมรับ
<u>สมมติฐานที่ 1.2.5</u> ระดับการศึกษาแตกต่างกันมีการรับรู้บรรยากาศองค์การแตกต่างกัน	ปฏิเสธ
<u>สมมติฐานที่ 1.2.6</u> ประเภทของบุคลากรแตกต่างกันมีการรับรู้บรรยากาศองค์การแตกต่างกัน	ปฏิเสธ
<u>สมมติฐานที่ 1.2.7</u> สังกัดหน่วยงานแตกต่างกันมีการรับรู้บรรยากาศองค์การแตกต่างกัน	ยอมรับ
สมมติฐานที่ 1.3 บุคลากรที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกันมีการทำงานเป็นทีมแตกต่างกัน	
<u>สมมติฐานที่ 1.3.1</u> เพศแตกต่างกันมีการทำงานเป็นทีมแตกต่างกัน	ปฏิเสธ
<u>สมมติฐานที่ 1.3.2</u> อายุแตกต่างกันมีการทำงานเป็นทีมแตกต่างกัน	ปฏิเสธ
<u>สมมติฐานที่ 1.3.3</u> ประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมาทั้งหมดแตกต่างกันมีการทำงานเป็นทีมแตกต่างกัน	ปฏิเสธ
<u>สมมติฐานที่ 1.3.4</u> ประสบการณ์การทำงานในกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืชแตกต่างกันมีการทำงานเป็นทีมแตกต่างกัน	ปฏิเสธ
<u>สมมติฐานที่ 1.3.5</u> ระดับการศึกษาแตกต่างกันมีการทำงานเป็นทีมแตกต่างกัน	ปฏิเสธ
<u>สมมติฐานที่ 1.3.6</u> ประเภทของบุคลากรแตกต่างกันมีการทำงานเป็นทีมแตกต่างกัน	ปฏิเสธ

ตารางที่ 57 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย (ต่อ)

สมมติฐานการวิจัย	ผลการทดสอบ สมมติฐาน
<u>สมมติฐานที่ 1.3.7</u> สังกัดหน่วยงานแตกต่างกันมีการทำงานเป็นทีมแตกต่างกัน	ปฏิเสธ
<u>สมมติฐานที่ 2</u> การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ บรรยากาศองค์การและการทำงานเป็นทีมมีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างกัน	ยอมรับ
<u>สมมติฐานที่ 3</u> การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ บรรยากาศองค์การมีอิทธิพลต่อการทำงานเป็นทีม	ยอมรับ

อภิปรายผล

การศึกษาระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ บรรยากาศองค์การและการทำงานเป็นทีมของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช จากการศึกษาพบว่า

1. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านทั่วไปและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ วิไลดา ชาวชื่นสุข (2550) ศึกษาเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายในสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน พบว่า ข้าราชการมีความคิดเห็นต่อกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการฝึกอบรมในภาพรวม ด้านการฝึกอบรมที่มุ่งเน้นความรู้ ด้านการฝึกอบรมที่มุ่งเน้นทักษะ ด้านการฝึกอบรมที่มุ่งเน้นความสามารถด้านการพัฒนา และด้านการศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของเบญจวรรณ นิवासานนท์ (2552) ศึกษาเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี พบว่า ข้าราชการมีความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรีในด้านการปฐมนิเทศ ด้านการฝึกอบรม ด้านการพัฒนา และด้านการศึกษามีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน ผลงานวิจัยดังกล่าวข้างต้นล้วนเป็นการศึกษาในหน่วยงานภาครัฐ ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานภาครัฐอยู่ในระดับปานกลาง สามารถอธิบายได้ว่าหน่วยงานภาครัฐยังไม่ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างเหมาะสมเพียงพอ ทั้งนี้เพื่อเป็นการยืนยันผลการวิจัยดังกล่าวควรศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในหน่วยงานภาครัฐอื่น ๆ เพิ่มเติม ผู้วิจัยเห็นว่ากรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีมเพิ่มมากขึ้น โดยการดำเนินการฝึกอบรมและการพัฒนาต้องเป็นไปอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การพัฒนาทรัพยากร

มนุษย์มีประสิทธิผลมากขึ้น บุคลากรรวมถึงองค์กรได้รับประโยชน์จากการฝึกอบรมและการพัฒนาอย่างสูงสุด เนื่องจากองค์กรที่จัดให้มีกิจกรรมการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคลในองค์กรแล้วยังก่อให้เกิดการทำงานที่ประหยัดเนื่องจากบุคคลได้เรียนรู้กระบวนการในการทำงานที่ถูกต้องทำให้ลดระยะเวลาในการเรียนรู้งานและองค์กรเกิดการประหยัดจากการเรียนรู้ในงานนั้น การฝึกอบรมยังช่วยลดภาระการทำงานของหัวหน้างานหรือพี่เลี้ยงในการให้การดูแลพนักงานใหม่โดยการส่งพนักงานเข้ารับการฝึกอบรมแทน และการฝึกอบรมยังมีส่วนในการสร้างขวัญกำลังใจและมองเห็นอนาคตของตนเองเมื่อต้องเข้าร่วมงานกับองค์กรเป็นเวลานานๆ (อนิวัช แก้วจางง, 2552: 165-166)

2. บรรยายาสององค์กรโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า บรรยายาสององค์กรด้านความผูกพันและด้านความรับผิดชอบอยู่ในระดับสูง ส่วนด้านการสนับสนุนด้านมาตรฐาน ด้านโครงสร้าง และด้านการเห็นคุณค่าอยู่ในระดับปานกลาง สามารถอธิบายได้ว่า บุคลากรในสังกัดกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืชส่วนใหญ่รู้สึกภาคภูมิใจและมีเกียรติที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน และมีความจงรักภักดีต่อองค์กร นอกจากนี้บุคลากรในสังกัดกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืชรับรู้ถึงบทบาทหน้าที่ในงานของตนเองและมีความรับผิดชอบในหน้าที่การงานเป็นอย่างดี ในขณะที่เดียวกันบุคลากรมีความรู้สึกว่าการมอบหมายอำนาจการตัดสินใจยังไม่มี ความชัดเจนเท่าที่ควร เนื่องจากในบางครั้งไม่มีความชัดเจนว่าใครที่มีอำนาจในการตัดสินใจ การปฏิบัติงานบางครั้งเกิดความยุ่งยากเนื่องจากขาดการสนับสนุนและการวางแผนการจัดการที่ชัดเจน รางวัลและผลตอบแทนยังไม่มีความเหมาะสมกับการปฏิบัติงาน ส่งผลให้การรับรู้ บรรยายาสององค์กรของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืชโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Stringer (2002: 10-11) ที่ได้กล่าวถึงการวัดระดับการรับรู้บรรยายาสององค์กรไว้ว่า 1. ด้านโครงสร้าง (Structure) เป็นการสะท้อนความรู้สึกของพนักงานว่าได้รับการจัดการอย่างเป็นระบบ มีการกำหนดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของพวกเขาไว้อย่างชัดเจน ความเป็นโครงสร้างองค์กรจะสูงเมื่อพนักงานรู้สึกว่ามีภาระงานไว้อย่างดี และจะต่ำเมื่อพนักงานสับสนในภาระหน้าที่และใครมีอำนาจในการตัดสินใจ ความรู้สึกถึงโครงสร้างที่เหมาะสมจะมีผลกระทบอย่างสูงต่อแรงจูงใจและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน 2. ด้านมาตรฐาน (Standard) เป็นการวัดความรู้สึกที่เกี่ยวกับความกดดันเพื่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน และระดับความภาคภูมิใจของพนักงานจากการปฏิบัติงานที่ดี มาตรฐานที่สูง หมายถึง พนักงานคอยมองหาแนวทางที่จะพัฒนาผลการปฏิบัติงานอยู่เสมอ มาตรฐานต่ำ สะท้อนถึงผลการปฏิบัติงานที่ต่ำกว่าความคาดหวัง 3. ด้านความรับผิดชอบ (Responsibility) เป็นการสะท้อนถึงความรู้สึกของพนักงานในการ “เป็นเจ้านายตนเอง” และไม่ต้องมีการตรวจสอบการตัดสินใจซ้ำจากผู้อื่น ความรู้สึกของการมีความ

รับผิดชอบสูง หมายถึง พนักงานมีความรู้สึกว่าได้รับการสนับสนุนให้แก้ปัญหาด้วยตนเอง ความรับผิดชอบต่ำแสดงให้เห็นว่าความเสี่ยงและการทดสอบของวิธีการใหม่มีแนวโน้มที่จะถูกทำให้หมดกำลังใจ 4. ด้านการได้รับการยอมรับ (Recognition) เป็นการชี้ให้เห็นถึงความรู้สึกของพนักงานที่ได้รับรางวัลจากการทำงานดี มุ่งเน้นให้เห็นถึงการให้รางวัล เทียบกับการติเตียนและการลงโทษ บรรยากาศการยอมรับที่สูง จะบ่งบอกถึงคุณลักษณะที่มีความสมดุลและเหมาะสมระหว่างการให้รางวัลและการติเตียน บรรยากาศการยอมรับต่ำ หมายถึง ผลของการทำงานดีแต่รางวัลไม่แน่นอน 5. ด้านการสนับสนุน (Support) เป็นการสะท้อนให้เห็นถึงความรู้สึกไว้วางใจและให้การสนับสนุนซึ่งกันและกันภายในกลุ่มการทำงาน การสนับสนุนอยู่ในระดับสูงเมื่อพนักงานรู้สึกว่าพวกเขาเป็นส่วนหนึ่งของทีมที่มีการปฏิบัติงานตามหน้าที่ได้ดี และพวกเขามีความรู้สึกว่าสามารถขอความช่วยเหลือได้ (โดยเฉพาะอย่างยิ่งจากเจ้านาย) เมื่อพวกเขามีความต้องการ การสนับสนุนอยู่ในระดับต่ำ เมื่อพนักงานรู้สึกอ้างว้างและโดดเดี่ยว มิติของบรรยากาศองค์การนี้มีความสำคัญมากขึ้นในการทำธุรกิจในรูปแบบ E-Business ในปัจจุบัน ซึ่งทรัพยากรมีจำกัดอย่างมากและรางวัลมาจากการทำงานเป็นทีม 6. ด้านความผูกพัน (Commitment) สะท้อนให้เห็นถึงความรู้สึกของพนักงานถึงภาคภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ และระดับความผูกพันของพนักงานต่อเป้าหมายขององค์การ ความรู้สึกผูกพันสูงจะเกี่ยวข้องกับระดับของความจงรักภักดีของบุคคลที่สูง ระดับความผูกพันต่ำ หมายถึง พนักงานรู้สึกเลขาต่อองค์การและเป้าหมายขององค์การ

นอกจากนี้ ผลการวิจัยดังกล่าวยังสอดคล้องกับผลงานวิจัยของรมิดา เสน โสพิศ (2550) ศึกษาเรื่องการรับรู้บรรยากาศองค์การและประสิทธิผลในการทำงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตศรีราชา และวิภาวี ชมะ โชติ (2555) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การและองค์ประกอบในการทำงานเป็นทีมของข้าราชการสำนักกรมการสำนักงานเลขานุการวุฒิสภา พบว่า บุคลากรมีการรับรู้บรรยากาศองค์การอยู่ในระดับปานกลาง ผู้วิจัยเห็นว่ากรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืชควรส่งเสริมและพัฒนาบรรยากาศองค์การเนื่องจากการรับรู้บรรยากาศองค์การของบุคลากรที่มีต่อองค์การส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงาน ซึ่งอาจเป็นในรูปแบบของความตั้งใจในการทำงาน การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ หรือการแสดงออกในรูปแบบต่างๆ อันเป็นผลให้องค์การเกิดความเจริญก้าวหน้า (เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ, 2556) กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ควรสร้างการรับรู้บรรยากาศองค์การให้กับบุคลากรเพิ่มมากขึ้น ในด้านโครงสร้าง องค์การควรดำเนินการมอบอำนาจการตัดสินใจอย่างเป็นทางการที่ชัดเจน ด้านมาตรฐาน องค์การควรดำเนินการวางแผนการบริหารจัดการที่ดี สนับสนุนให้มีการปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงานให้มากขึ้น ด้านการเห็นคุณค่า องค์การควรมีการให้รางวัลและผลตอบแทนที่เหมาะสมกับผลการปฏิบัติงาน มีระบบการสนับสนุนให้บุคลากรที่มีผลการ

ปฏิบัติงานและมีความเหมาะสมก้าวสู่ระดับที่สูงขึ้น ด้านการสนับสนุน ผู้บริหารหรือหัวหน้างานควรให้กำลังใจและความเห็นใจกับบุคลากร เมื่อบุคลากรปฏิบัติงานผิดพลาด และพร้อมให้การสนับสนุนช่วยเหลืออยู่เสมอ นอกจากนี้ องค์การควรธำรงรักษาไว้ซึ่งบรรยากาศองค์การด้านความผูกพันและด้านความรับผิดชอบ ซึ่งเป็นบรรยากาศองค์การที่บุคลากรรับรู้ได้ในระดับสูง โดยการมอบหมายบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจน สนับสนุนให้บุคลากรแก้ไขปัญหาและตัดสินใจด้วยตนเอง จัดกิจกรรมในการเสริมสร้างให้บุคลากรรู้สึกถึงความภาคภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ

3. การทำงานเป็นทีม โดยรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการสนับสนุนและการไว้วางใจ ด้านการติดต่อสื่อสารที่ดี ด้านวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายเป็นที่ยอมรับ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม ด้านบทบาทที่สมดุล ด้านความร่วมมือและความขัดแย้ง ด้านกระบวนการทำงานที่ราบรื่น และด้านการทบทวนอย่างสม่ำเสมออยู่ในระดับสูง ส่วนด้านการเปิดเผยและการเผชิญหน้า และด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสมอยู่ในระดับปานกลาง สามารถอธิบายได้ว่าในการทำงานเป็นทีมของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีการมอบหมายบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ โดยคำนึงถึงความแตกต่างของบุคลิกภาพและความสามารถของแต่ละบุคคล และเหมาะสมกับสถานการณ์ สมาชิกในทีมเข้าใจในวัตถุประสงค์ของทีมและยอมรับเป้าหมายของทีมร่วมกัน สมาชิกในทีมให้ความช่วยเหลือ สนับสนุนซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงานและการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการปฏิบัติงาน มีการติดต่อสื่อสารและช่วยเหลือกันระหว่างทีมงาน ส่งผลให้การทำงานเป็นทีมโดยรวมของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืชอยู่ในระดับสูง ซึ่งลักษณะการทำงานเป็นทีมดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิผลของ Woodcock and Francis (1994) นอกจากนี้ ผลการศึกษาดังกล่าวสอดคล้องกับผลงานวิจัยของปิ่นแก้ว เลียงเย็น (2547) ศึกษาสภาพการทำงานเป็นทีมตามแนวคิดของวีคคอกก์ และฟรานซิสของข้าราชการครู สำนักงานเขตคลองสาน สังกัดกรุงเทพมหานคร จันทิมา มุขด้วง (2550) ศึกษาสภาพการทำงานเป็นทีมของบุคลากรโรงพยาบาลอุทอง จังหวัดสุพรรณบุรี กรรณก บุษจรูฐ (2552) ศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการทำงานเป็นทีมของพัฒนากรในพื้นที่ความรับผิดชอบของศูนย์การศึกษาและพัฒนาชุมชน จังหวัดเพชรบุรี และวิภาวี ชมะโชติ (2555) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การและองค์ประกอบในการทำงานเป็นทีมของข้าราชการสำนักกรมการสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา พบว่า มีการทำงานเป็นทีมในภาพรวมอยู่ในระดับมาก

ผู้วิจัยเห็นว่า กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืชควรให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม เนื่องจากการทำงานเป็นทีมมีความสำคัญต่อความสำเร็จและเพิ่มประสิทธิภาพของงาน พร้อมทั้งสร้างศักยภาพสำหรับองค์การในการบรรลุเป้าหมายขององค์การ (Robbins and Judge, 2011; ทองทิพภา วิริยะพันธุ์, 2553) กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืชควรดำเนินการ

พัฒนาการทำงานเป็นทีมด้านการเปิดเผยและการเผชิญหน้าและด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสมให้อยู่ในระดับที่สูงขึ้น เพราะการที่มีผู้นำที่ดี จะช่วยส่งเสริม สนับสนุน สร้างบรรยากาศในการทำงานให้เกิดการทำงานเป็นทีม (เดชสมรรถ ปิณฑะดิษ, 2548; Sungmin, 2004) โดยสนับสนุนให้สมาชิกในทีมแสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา รับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมทีมโดยปราศจากอคติ เปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนกันเป็นผู้นำตามความสามารถและสถานการณ์ที่เหมาะสม (Woodcock and Francis, 1994)

**การศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยส่วนบุคคลกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
บรรยากาศองค์การ และการทำงานเป็นทีมของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช**

1. การศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยส่วนบุคคลกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์พบว่า เพศ ประเภทของบุคลากร และสังกัดหน่วยงานแตกต่างกันมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน กล่าวคือ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมอุทยานแห่งชาติสัตว์ป่าและพันธุ์พืชเพศชายมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากกว่าเพศหญิง ซึ่งไม่สอดคล้องกับผลงานวิจัยของวิไลดาชาชื่นสุข (2550) ศึกษาเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายในสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน พบว่า ข้าราชการที่มีเพศแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวม ด้านการฝึกอบรมที่มุ่งเน้นความรู้ ด้านการฝึกอบรมที่มุ่งเน้นทักษะ ด้านการฝึกอบรมที่มุ่งเน้นทัศนคติ ด้านการฝึกอบรมที่มุ่งเน้นความสามารถ ด้านการพัฒนาและด้านการศึกษาไม่แตกต่างกัน และไม่สอดคล้องกับ เบลญจวรรณ นิवासานนท์ (2552) ศึกษาเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี พบว่า ข้าราชการที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรีที่มีเพศแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการปฐมนิเทศ ด้านการฝึกอบรม และด้านการศึกษาไม่แตกต่างกัน เนื่องจากภารกิจและหน้าที่ความรับผิดชอบหลักของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืชมีความเกี่ยวข้องกับ บุคลากรต้องปฏิบัติหน้าที่ในพื้นที่เสี่ยงภัย เช่น การลาดตระเวนพื้นที่ป่า การจับกุมผู้กระทำความผิด จึงต้องคัดเลือกเพศชายไปเสี่ยงภัยในการปฏิบัติงานมากกว่าเพศหญิง และหลักสูตรในการพัฒนาบุคลากรของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช จึงเน้นการพัฒนาในภารกิจหลักมากกว่าภารกิจสนับสนุน เช่น การฝึกอบรมหลักสูตรพนักงานพิทักษ์ป่า การฝึกอบรมหลักสูตรเกี่ยวกับการลาดตระเวนพื้นที่ป่า ทำให้การรับรู้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเพศชายสูงกว่าเพศหญิง ทั้งนี้ ประเภทของบุคลากรแตกต่างกันมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน โดยบุคลากรที่เป็นข้าราชการมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากกว่าบุคลากรที่เป็นพนักงานราชการ รวมถึงสังกัดหน่วยงานแตกต่างกันมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน เนื่องจากภารกิจ หน้าที่ ความรับผิดชอบแตกต่างกัน การได้รับการพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถ สมรรถนะจึงแตกต่างกัน สอดคล้องกับแนวคิดการพัฒนา

ทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นการนำศักยภาพของมนุษย์แต่ละคนมาใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร และให้แต่ละคนเกิดความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร ตระหนักในคุณค่าของตนเอง เพื่อนร่วมงาน และองค์กร เมื่อพิจารณาลักษณะของบุคลากรในองค์กรแล้วจะพบว่า มีความแตกต่างกันทั้งในส่วนขององค์กรและส่วนบุคคล ในส่วนขององค์กรจะแตกต่างกันตามวัตถุประสงค์และประเภทขององค์กร สำหรับบุคลากรในองค์กรย่อมแตกต่างกัน ตามลักษณะ เพศ อายุ วัย ลักษณะนิสัย ความมุ่งมั่นในการทำงาน และความสามารถในการปฏิบัติงาน ทั้งลักษณะขององค์กรและบุคลากรดังกล่าวจะเป็นปัจจัยที่จะต้องพิจารณาให้รอบคอบเพื่อพัฒนาบุคลากรในด้านความรู้ความสามารถ ให้มีประสิทธิภาพสูงสุดและคุ้มค่าที่สุด (นงนุช วงษ์สุวรรณ, 2552) ผู้วิจัยเห็นว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืชควรจัดให้มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้งในหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมและการพัฒนาทักษะ ความรู้ สมรรถนะในงานที่เป็นภารกิจหลักและงานที่เป็นภารกิจสนับสนุนอย่างสมดุลเพื่อให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานทั้งในภารกิจหลักและภารกิจสนับสนุนได้รับการพัฒนา สามารถร่วมกันขับเคลื่อนองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. การเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยส่วนบุคคลกับบรรยากาศองค์กร พบว่าอายุ ประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมามีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานในกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช และสังกัดหน่วยงานแตกต่างกันมีการรับรู้บรรยากาศองค์กรแตกต่างกัน สามารถอธิบายได้ว่า ด้านอายุ ประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมามีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานในกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช มีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือบุคลากรที่มีอายุ ประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมามีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานในกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืชที่น้อยกว่ามีการรับรู้บรรยากาศองค์กรมากกว่าบุคลากรที่มีอายุ ประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมามีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานในกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืชที่มากกว่า ซึ่งผลการศึกษาดังกล่าวสอดคล้องกับผลงานวิจัยของรมิดา เสนอโสพิศ (2550) ศึกษาเรื่อง การรับรู้บรรยากาศองค์กรและประสิทธิผลในการทำงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตศรีราชา พบว่า บุคลากรที่มีอายุแตกต่างกันมีการรับรู้บรรยากาศองค์กรแตกต่างกัน โดยบุคลากรที่มีอายุ 21-30 ปี มีการรับรู้บรรยากาศองค์กรด้านความขัดแย้งและความร่วมมือ ด้านความสัมพันธ์ทางสังคม ด้านการปฏิบัติงานและการให้รางวัล ด้านการรวมอำนาจตัดสินใจมากกว่าบุคลากรที่มีอายุ 30 ปีขึ้นไป บุคลากรที่มีอายุงานแตกต่างกันมีการรับรู้บรรยากาศองค์กรแตกต่างกัน โดยบุคลากรที่มีอายุงาน 1-5 ปี มีการรับรู้บรรยากาศองค์กรด้านความขัดแย้งและความร่วมมือ ด้านความสัมพันธ์ทางสังคม ด้านการปฏิบัติงานและการให้รางวัล ด้านแรงจูงใจในการประสบความสำเร็จ ด้านการแบ่งสถานภาพ ด้านความยืดหยุ่นและ

นวัตกรรม และด้านการสนับสนุนมากกว่าบุคลากรที่มีอายุงาน 5 ปีขึ้นไป ผู้วิจัยเห็นว่าบุคลากรที่มีอายุ ประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมาทั้งหมด ประสบการณ์การทำงานในกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืชน้อยจะมีความกระตือรือร้นและมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน มีการพัฒนาตนเองและหาแนวทางในการพัฒนาผลการปฏิบัติงานอยู่เสมอเพราะมีความเชื่อมั่นว่าจะได้รับผลตอบแทนและมีความก้าวหน้าในตำแหน่งงานและสายอาชีพที่ตนปฏิบัติงานอยู่ ในขณะที่บุคลากรที่มีอายุ ประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมาทั้งหมด ประสบการณ์การทำงานในกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืชที่มากขึ้น จะมีความรู้สึกว่าจะงานที่ทำอยู่มีความยุ่งยากและมีความเบื่อหน่ายในงานเนื่องจากมีความรู้สึกว่าได้ผลตอบแทนไม่เหมาะสมกับผลการปฏิบัติงานและมีความก้าวหน้าในการทำงานลดลง ส่งผลให้บุคลากรที่มีอายุ ประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมาทั้งหมด และประสบการณ์การทำงานในกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืชที่น้อยกว่ามีการรับรู้บรรยากาศองค์การมากกว่าบุคลากรที่มีอายุ ประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมาทั้งหมด และประสบการณ์การทำงานในกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืชที่มากกว่า ผู้วิจัยเห็นว่ากรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ควรให้ความสำคัญกับบุคลากรที่ทำงานในองค์การและเสริมสร้างความเข้าใจบรรยากาศองค์การ ในบริบทที่เหมาะสมกับองค์การและบุคลากรในองค์การ (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2554) โดยเฉพาะอย่างยิ่งบรรยากาศองค์การด้านโครงสร้าง ด้านมาตรฐาน และด้านความรับผิดชอบ (Stinger, 2002) ซึ่งจะช่วยส่งเสริมให้ทั้งองค์กรและบุคคลประสบความสำเร็จอย่างสูงต่อไป

สังกัดหน่วยงานแตกต่างกันมีการรับรู้บรรยากาศองค์การแตกต่างกัน เนื่องจากแนวทางการปฏิบัติงานและวัฒนธรรมในการปฏิบัติงาน รวมทั้งภารกิจของแต่ละหน่วยงานมีความแตกต่างกัน ส่งผลให้การรับรู้บรรยากาศองค์การของแต่ละหน่วยงานแตกต่างกัน สอดคล้องกับแนวคิดของ Lussier (2010: 505) ที่กล่าวว่า กลุ่มงานที่มีลักษณะเฉพาะอาจจะมีบรรยากาศที่แตกต่างกัน ตัวอย่างเช่น ในภาพรวมบริษัทอาจจะมีความเป็นมิตรในเชิงบวก ในขณะที่มีหนึ่งหน่วยงานที่มีบรรยากาศเชิงลบ และสอดคล้องกับแนวคิดของเรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ (2556: 39-40) ที่ได้กล่าวว่า องค์กรขนาดใหญ่มีบรรยากาศที่แตกต่างกันมากในแต่ละฝ่ายหรือแผนก เช่น ลูกจ้างในร้านค้าปลีกในห้างสรรพสินค้าขนาดใหญ่ อาจคิดว่าร้านก๋วยเตี๋ยวรูปเป็นสถานที่ทำงาน หรือร้านขายเพชรน่าเบื่อ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลงานวิจัยของรมิดา เสนอโสพิศ (2550) ที่ศึกษาเรื่องการรับรู้บรรยากาศองค์การและประสิทธิผลในการทำงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตศรีราชา พบว่า บุคลากรที่มีสังกัดแตกต่างกันมีการรับรู้บรรยากาศองค์การ โดยรวมแตกต่างกัน จากผลการศึกษาดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยเห็นว่ากรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ควรดำเนินการปรับทัศนคติและเสริมสร้างบรรยากาศองค์การในทุกหน่วยงาน ให้บุคลากรรับรู้

บรรยากาศองค์การที่มีความเหมาะสมในการปฏิบัติงาน เมื่อบุคลากรมีทัศนคติที่ดีและรับรู้ได้ถึงบรรยากาศองค์การที่ดีก็จะส่งผลให้บุคลากรทุ่มเทในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

3. การเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยส่วนบุคคลกับการทำงานเป็นทีม พบว่า เพศ อายุ ประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมาทั้งหมด ประสบการณ์การทำงานในกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ระดับการศึกษา ประเภทของบุคลากร และสังกัดหน่วยงานแตกต่างกันมีการทำงานเป็นทีมไม่แตกต่างกัน สามารถอธิบายได้ว่า ในการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในสังกัดกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืชส่วนใหญ่มีความคุ้นเคยและเป็นกันเองในการปฏิบัติงาน มีการประสานงานในการทำงานร่วมกันบ่อยครั้ง และมีลักษณะการทำงานเป็นทีมที่คล้ายคลึงกัน ส่งผลให้การทำงานเป็นทีมในภาพรวมไม่แตกต่างกัน และผลการศึกษาดังกล่าวสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ปิ่นแก้ว เสียงเย็น (2547) ศึกษาสภาพการทำงานเป็นทีมตามแนวคิดของวูดคอกก์ และฟรานซิสของข้าราชการครู สำนักงานเขตคลองสาน สังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า ข้าราชการครู สำนักงานเขตคลองสาน สังกัดกรุงเทพมหานคร ที่มีคุณลักษณะ (อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน) แตกต่างกันมีสภาพการทำงานเป็นทีมไม่แตกต่างกัน และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ พรศิริ บุษราวัฒน์ (2550) ที่ศึกษาเรื่อง การรับรู้ของข้าราชการที่มีต่อแนวทางการสร้างทีมงานเพื่อการพัฒนาองค์กร กรณีศึกษา: สำนักพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรอาชีวศึกษา พบว่า เพศ และอายุราชการแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเฉลี่ยต่อการรับรู้องค์ประกอบของการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิผลด้านบทบาทต่างๆ ที่สมดุล ด้านวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายเป็นที่ยอมรับ ด้านการเปิดเผยและการเผชิญหน้า ด้านการสนับสนุนและความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ด้านความร่วมมือและความขัดแย้ง ด้านการดำเนินการที่ราบรื่น ด้านผู้นำที่เหมาะสม ด้านการทบทวนอย่างสม่ำเสมอ ด้านการพัฒนาบุคคล ด้านความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มที่ดี ด้านการติดต่อสื่อสารที่ดีไม่แตกต่างกัน ผู้วิจัยเห็นว่ากรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืชควรให้ความสำคัญและสนับสนุนการทำงานเป็นทีมอย่างต่อเนื่อง โดยวิธีการฝึกอบรมและพัฒนา วิธีการสอนงานทั้งในระดับผู้บริหารและในระดับปฏิบัติงาน เนื่องจากการทำงานเป็นทีมจะช่วยทำให้วัตถุประสงค์ขององค์การได้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ส่งผลต่อความเจริญก้าวหน้าหรือความอยู่รอดขององค์การด้วย องค์การยุคใหม่จึงมีความจำเป็นต้องสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลให้เกิดขึ้นในองค์การ ทั้งนี้เพราะในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายนั้นทีมงานจะต้องประสบกับปัญหาและอุปสรรคมากมาย ทำให้ทีมงานต้องมีความสามารถในการทำงานและต้องให้อำนาจสมาชิกของทีมงานได้ทำงานร่วมกันอย่างเต็มที่ เพื่อให้สมาชิกของทีมงานได้ใช้ความสามารถในการเลือกหนทางไปสู่เป้าหมาย และดำเนินการตามหนทางที่ได้เลือกไว้ (ทองทิพภา วิริยะพันธุ์, 2553: 80)

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานเป็นทีม กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และบรรยากาศองค์การ จากการศึกษาพบว่า การทำงานเป็นทีมมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลางกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านทั่วไป การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการทำงานเป็นทีม และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยรวม มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .432, .515 และ .511 ตามลำดับ สามารถอธิบายได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาผลการปฏิบัติงานและการทำงานร่วมกันเป็นทีมของสมาชิกทีม ซึ่ง Swanson and Holton (2001: 4) ได้กล่าวถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นกระบวนการสร้างความชำนาญให้กับบุคลากร และการพัฒนาเพื่อวัตถุประสงค์ในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้การที่ผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสเรียนรู้โดยการฝึกอบรม การศึกษาและการพัฒนา เป็นการเพิ่มพูนความรู้ และศักยภาพในการทำงาน รวมทั้งปรับปรุงพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานให้พร้อมที่จะปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การและมีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งที่สูงขึ้น (สุนันทา เลานันท์, 2542: 5) และ ศิริมด คัมภีร์พันธุ์ (2556) ได้ศึกษาเรื่อง โปรแกรมการฝึกอบรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมสำหรับนักศึกษาพยาบาล วิทยาลัยพยาบาลสภากาชาดไทย พบว่า โปรแกรมการฝึกอบรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมสำหรับนักศึกษาพยาบาล วิทยาลัยพยาบาลสภากาชาดไทยมีความเหมาะสมในการนำไปใช้เพื่อเสริมสร้างการทำงานเป็นทีม ทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ความเข้าใจในการทำงานเป็นทีมยิ่งขึ้น บอกได้ถึงวิธีทำให้ทีมงานมีประสิทธิภาพ และเกิดความเชื่อมั่นว่าสามารถนำความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับไปปรับใช้ในการทำกิจกรรมร่วมกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดีในระดับมากที่สุด และค่าเฉลี่ยของคะแนนหลังการฝึกอบรมสูงกว่าก่อนการฝึกอบรม

การทำงานเป็นทีมมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลางกับบรรยากาศองค์การ ด้านโครงสร้าง ด้านมาตรฐาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านการเห็นคุณค่า ด้านการสนับสนุนด้านความผูกพันมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .340, .594, .666, .558 และ .641 ตามลำดับและการทำงานเป็นทีมมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงกับบรรยากาศองค์การ โดยรวม มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .744 ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ เสาวคนธ์ ทัดเที่ยง (2551) ที่ได้ศึกษาปัจจัยคัดสรรที่มีความสัมพันธ์กับการทำงานเป็นทีมของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลศูนย์ที่ผ่านการรับรองคุณภาพ เขตภาคเหนือ พบว่า ปัจจัยคัดสรรที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการทำงานเป็นทีมในงานประกันคุณภาพของพยาบาลวิชาชีพ คือ ตัวแปรด้านบรรยากาศองค์การ พฤติกรรมการแสดงออกอย่างเหมาะสมของพยาบาล การมีส่วนร่วมในงานประกันคุณภาพและภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วย ($r = .64, .57, .67$ และ $.52$ ตามลำดับ) และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ กรกนก บุญชูจรัส (2552) ที่ศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการทำงานเป็นทีมของพัฒนากรในพื้นที่ความ

รับผิดชอบของศูนย์การศึกษาและพัฒนาชุมชน จังหวัดเพชรบุรี พบว่า ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการทำงานเป็นทีมของพัฒนากรในพื้นที่ความรับผิดชอบของศูนย์การศึกษาและพัฒนาชุมชน จังหวัดเพชรบุรี ได้แก่ การคิดเชิงบวก การรวมทีม การจัดการความรู้ สภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน ความสมดุลของชีวิตการทำงาน โครงสร้างของทีมและการกำหนดภารกิจของหน่วยงานและกลยุทธ์ในการบริหารงาน และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ วิภาวี ชมะ โขติ (2555) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การและองค์ประกอบในการทำงานเป็นทีมของข้าราชการสำนักงานกรมการ สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา พบว่า ปัจจัยทั้งสองมีความสัมพันธ์กัน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ หทัยกานต์ หอระสิทธิ์ (2557) ที่ศึกษาเรื่อง บรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2 พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2 มีความสัมพันธ์เชิงบวกอยู่ในระดับมากทุกด้าน ผู้วิจัยเห็นว่าบรรยากาศองค์การทุกด้านเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการทำงานเป็นทีม ดังนั้นผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับบรรยากาศองค์การ เนื่องจากการทำงานในบรรยากาศที่พนักงานชอบหรือมีความสุข ก็จะมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Lussier, 2010: 505) รวมถึงส่งผลต่อความร่วมมือในการทำงานเป็นทีมให้เกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

การศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการทำงานเป็นทีม จากการศึกษาพบว่า บรรยากาศองค์การโดยรวม การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการทำงานเป็นทีม บรรยากาศองค์การด้านความรับผิดชอบ และบรรยากาศองค์การด้านความผูกพันเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการทำงานเป็นทีมของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช กล่าวคือ บรรยากาศองค์การ โดยรวมมีความสำคัญเป็นอันดับแรกสามารถอธิบายความผันแปรหรือมีอำนาจพยากรณ์การทำงานเป็นทีมได้ร้อยละ 55.3 หรือมีค่า R^2 เท่ากับ .553 และตัวแปรที่มีความสำคัญอันดับสอง คือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการทำงานเป็นทีมจะมีอำนาจพยากรณ์การทำงานเป็นทีมเพิ่มขึ้น .013 สามารถพยากรณ์การทำงานเป็นทีมได้ร้อยละ 56.7 หรือมีค่า R^2 เท่ากับ .567 เมื่อเพิ่มตัวแปรบรรยากาศองค์การด้านความรับผิดชอบเป็นตัวแปรอันดับสามจะมีอำนาจพยากรณ์การทำงานเป็นทีมเพิ่มขึ้น .011 สามารถพยากรณ์การทำงานเป็นทีมร้อยละ 57.7 หรือมีค่า R^2 เท่ากับ .577 และตัวแปรสุดท้าย เมื่อเพิ่มตัวแปรบรรยากาศองค์การด้านความผูกพัน จะมีอำนาจพยากรณ์การทำงานเป็นทีมเพิ่มขึ้น .011 โดยทั้งสี่ตัวแปรจะสามารถพยากรณ์การทำงานเป็นทีมได้ร้อยละ 58.8 หรือมีค่า R^2 เท่ากับ .588 สามารถอธิบายได้ว่า บรรยากาศองค์การเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการทำงานเป็นทีมอย่างยิ่ง โดยมีบรรยากาศองค์การถึง 3 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการทำงานเป็นทีม ได้แก่ บรรยากาศองค์การโดยรวม บรรยากาศองค์การด้านความรับผิดชอบ และบรรยากาศองค์การด้านความผูกพัน สอดคล้องกับ

เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ (2556: 39-40) ที่กล่าวว่า บรรยากาศที่คนรู้สึกหรือรับรู้มีผลอย่างมากต่อ พฤติกรรมการทำงาน มีผลต่อความตั้งใจทำงาน การคิดริเริ่มและความเฉลียวฉลาด ความผูกพัน เป้าหมายทัศนคติ ความกล้าเสี่ยง รวมทั้งทัศนคติที่มีต่อหัวหน้า เพื่อนร่วมงาน ผู้ได้บังคับบัญชาและ แม้แต่ตนเอง การทำความเข้าใจบรรยากาศองค์การจึงสำคัญ เพราะเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อทีม และผล การศึกษานี้สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ เสาวคนธ์ ทัดเที่ยง (2551) ศึกษาปัจจัยคัดสรรที่มีความสัมพันธ์กับการทำงานเป็นทีมของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลศูนย์ที่ผ่านการรับรองคุณภาพ เขตภาคเหนือ พบว่า บรรยากาศองค์การ เป็นปัจจัยคัดสรรที่สามารถร่วมกันพยากรณ์การทำงานเป็น ทีมในงานประกันคุณภาพของพยาบาลวิชาชีพอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และสอดคล้องกับ ผลงานวิจัยของ หทัยกานต์ หอระสิทธิ์ (2557) ศึกษาเรื่อง บรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อการทำงาน เป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2 ผล พบว่า บรรยากาศองค์การ 4 ด้านร่วมกันพยากรณ์การทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา คือ ด้าน ความอบอุ่นและการสนับสนุนในการปฏิบัติงาน ด้านโครงสร้างองค์การ ด้านมาตรฐานการ ปฏิบัติงาน ด้านความชัดเจนของเป้าหมายและนโยบาย มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ .936 มีค่าอำนาจการพยากรณ์การทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา ร้อยละ 87.7 ($R^2 = .877$) ผู้วิจัยเห็นว่าหากบุคลากรมีการรับรู้บรรยากาศองค์การโดยรวมที่ดี โดยเฉพาะบรรยากาศองค์การ ด้านความรับผิดชอบ และบรรยากาศองค์การด้านความผูกพัน ก็จะส่งผลให้การทำงานเป็นทีมมี ประสิทธิภาพมากขึ้น นอกจากนี้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการทำงานเป็นทีมก็เป็นปัจจัยที่มี อิทธิพลต่อการทำงานเป็นทีม เนื่องจากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการฝึกอบรมและการพัฒนา ที่มุ่งเน้นแนวทางการสร้างและวางแผนการเรียนรู้จะช่วยพัฒนาความสามารถหลักให้กับบุคคลที่จะ ปฏิบัติงานในปัจจุบันหรือในอนาคต (McLagan, 1989) และส่งผลให้บุคคลมีทักษะ ความรู้ ความสามารถ ในการปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีมมากขึ้น และผลการศึกษานี้สอดคล้องกับผลงานวิจัย ของ นาวิ ถนอมรอด (2545) ที่ศึกษาการพัฒนากระบวนการฝึกอบรม เพื่อการทำงานเป็นทีม สำหรับ พนักงานโรงงานอุตสาหกรรม พบว่า การทดลองโดยใช้แผนการวิจัยแบบ One-Group Pretest- Posttest Design นั้น ผลสัมฤทธิ์ของผู้เข้ารับการอบรมสูงกว่าก่อนการใช้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ผลการสังเกตทักษะพฤติกรรมการทำงานเป็นทีม พบว่า ทักษะพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมของผู้ เข้ารับการฝึกอบรมแสดงออกสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ผลการทดลองใช้แผนการฝึกอบรมใน สภาพการณ์จริง พบว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมประเมินผลการใช้แผนการฝึกอบรมเพื่อการทำงานเป็น ทีมสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้ และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ธนวัฒน์ ภมรพรอนันต์ (2551) ศึกษาการทำงานเป็นทีม และการสร้างโมเดลการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีมของ พนักงาน พบว่า การฝึกอบรมมีผลให้กลุ่มทดลองมีการทำงานเป็นทีมเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น

ดังนั้นองค์การควรให้ความสำคัญกับบรรยากาศองค์การและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เอื้ออำนวยให้การทำงานเป็นทีมเกิดประสิทธิผล ส่งผลให้องค์การโดยรวมมีประสิทธิผลเพิ่มมากขึ้น

ข้อเสนอแนะทางการบริหาร

1. ด้านบรรยากาศองค์การ จากผลการวิจัยพบว่าบรรยากาศองค์การของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช อยู่ในระดับปานกลาง บรรยากาศองค์การโดยรวม มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 กับการทำงานเป็นทีมโดยรวม มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .744 บรรยากาศองค์การโดยรวม บรรยากาศองค์การด้านความรับผิดชอบ และบรรยากาศองค์การด้านความผูกพัน เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการทำงานเป็นทีมของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช แสดงให้เห็นว่าบรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์ในระดับสูงและเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการทำงานเป็นทีม แต่กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืชมีบรรยากาศองค์การในระดับปานกลางเท่านั้น ดังนั้นหากกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืชต้องการให้การทำงานเป็นทีมมีประสิทธิผลมากขึ้น กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืชจะต้องให้ความสำคัญและพัฒนาระบบบรรยากาศองค์การให้ดีขึ้น โดยมอบหมายให้ กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืชเป็นหน่วยงานหลักในการกำหนดแนวทาง และสนับสนุนการสร้างบรรยากาศองค์การในหน่วยงาน โดยเฉพาะบรรยากาศองค์การด้านความรับผิดชอบ และบรรยากาศองค์การด้านความผูกพัน เพื่อให้บุคลากรรับรู้ถึงบรรยากาศองค์การที่เหมาะสม และพร้อมที่จะทุ่มเทในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ส่งผลให้บรรยากาศองค์การและการทำงานเป็นทีมขององค์การได้รับการพัฒนาต่อไป

2. ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จากผลการวิจัยพบว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืชอยู่ในระดับปานกลาง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยรวม มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 กับการทำงานเป็นทีม มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .511 นอกจากนี้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการทำงานเป็นทีมยังเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการทำงานเป็นทีมของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ซึ่งแสดงให้เห็นว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานเป็นทีม ดังนั้น นอกจากจะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในด้านทั่วไปแล้ว ควรเน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในด้านการทำงานเป็นทีมด้วย เนื่องจากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในด้านการทำงานเป็นทีมจะเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม และสนับสนุนให้เกิดการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ตลอดจนส่งผลต่อประสิทธิภาพของงานในหน่วยงานอีกด้วย ดังนั้น ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยมอบหมายให้ส่วนฝึกอบรมซึ่งมีหน้าที่หลัก

ในการพัฒนาบุคลากรของกรมดำเนินการพัฒนากระบวนการฝึกอบรม หลักสูตรในการฝึกอบรม และกำหนดให้ทุกหน่วยงานมีการฝึกอบรมและพัฒนาการทำงานเป็นทีม

3. ด้านการทำงานเป็นทีมจากผลการวิจัยพบว่า การทำงานเป็นทีมโดยรวมของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืชอยู่ในระดับสูง แต่ยังมีบางประเด็นที่ยังต้องปรับปรุงและพัฒนา คือ ด้านการเปิดเผยและการเผชิญหน้า ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.37 และด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.35 ตามลำดับ ผู้บริหารควรกำหนดแนวทางให้มีการผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนกันเป็นหัวหน้าทีมในแต่ละภารกิจตามความเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ และพัฒนาการเปิดเผยและการเผชิญหน้าของทีม โดยวิธีการของ Woodcock and Francis คือ 1. ระบุประเด็นปัญหา 2. ส่งเสริมการแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ 3. รับฟังผู้อื่น โดยปราศจากการต่อต้านโดยทัศนคติส่วนตัว 4. ระบุความแตกต่างและให้ความสำคัญต่อความแตกต่าง 5. ระบุความสอดคล้องและให้ความสำคัญกับความสอดคล้อง 6. ตรวจสอบปัญหาว่าได้รับการแก้ไขแล้วหรือยัง

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับบรรยากาศองค์การ ซึ่งบรรยากาศองค์การสามารถพยากรณ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้
2. ควรมีการศึกษาตัวแปรอื่นๆ ที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีม เช่น ภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีม
3. ควรมีการศึกษการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในหน่วยงานภาครัฐอื่นๆ



รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

- กรกนก บุญชูจรัส. (2552). “ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการทำงานเป็นทีมของพัฒนากรในพื้นที่ความรับผิดชอบของศูนย์การศึกษาและพัฒนาชุมชน จังหวัดเพชรบุรี.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษาดลอดชีวิตและการพัฒนามนุษย์บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช. (2557). “หนังสือที่ ทส 0928/21147 เรื่อง รายงานผลการสำรวจการพัฒนาองค์การผ่านระบบออนไลน์ ครั้งที่ 2 ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2557.” 24 ตุลาคม.
- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2545). *หลักสถิติ*. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- คณิต ทิพย์โอสถ. (2555). “การทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอประจันตคาม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 1.” งานนิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา.
- จรัชยา แสงนภา. (2553). “การศึกษาแนวทางการจัดการฝึกอบรมในงานเพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีมสำหรับพนักงาน.” วิทยานิพนธ์ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- จันทิมา मुखด้าง. (2550). “การศึกษาศภาพการทำงานเป็นทีมของบุคลากร โรงพยาบาลอุทอง จังหวัดสุพรรณบุรี.” ภาคนิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการจัดการทั่วไป มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม.
- จิระประภา อัครบวร. (2554). *พัฒนาคนบนความยั่งยืน*. กรุงเทพฯ: เต้า (2000).
- เชี่ยวชาญ อาศุวัฒนกุล. (2553). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในภาครัฐจากแนวทางการศึกษาเชิงการเมืองถึงเชิงกลยุทธ์*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: ภาควิชารัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ณัฐพันธ์ เจริญนันท์ และคณะ. (2545). *การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ*. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- เดชสมรรถ ปิ่นทะเลดิษ. (2548). “การพัฒนาการทำงานเป็นทีมในองค์กร: กรณีศึกษา พนักงานฝ่ายบริการลูกค้าบริษัทยูบีซี จำกัด (มหาชน).” สารนิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

- ทองทิพภา วิริยะพันธุ์. (2553). **การบริหารทีมงานและการแก้ปัญหา**. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: สหธรรมิก.
- ชนวัฒน์ ภูมิพรอนันต์. (2551). “เรื่องการศึกษาการทำงานเป็นทีมและการสร้างโมเดลการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีมของพนักงาน.” **ปฏิญานิพนธ์ปริญญาการศึกษาคุณวุฒิปบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาการให้คำปรึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ**.
- นงนุช วงษ์สุวรรณ. (2552). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: จามจุรีโปรดักท์.
- นาวิ ถนอมรอด. (2545). “การพัฒนาระบบการฝึกอบรม เพื่อการทำงานเป็นทีม สำหรับพนักงานโรงงานอุตสาหกรรม.” **วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีทางการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา**.
- นิสสารก์ เวชยานนท์. (2551). **บทความด้าน HR**. พิมพ์ครั้งที่ 3. นนทบุรี: รัตนไทร.
- เบญจวรรณ นิवासานนท์. (2552). “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี.” **วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์**.
- ปิ่นแก้ว เสียงเย็น. (2547). “การศึกษาสภาพการทำงานเป็นทีมตามแนวคิดของวู้ดคอกก์และฟรานซิสของข้าราชการครู สำนักงานเขตคลองสาน สังกัดกรุงเทพมหานคร.” **วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา**.
- พรศิริ บุญรัตน์. (2550). “การรับรู้ของข้าราชการที่มีต่อแนวทางการสร้างทีมงานเพื่อพัฒนาองค์กร กรณีศึกษา: สำนักพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรอาชีวศึกษา.” **สารนิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์**.
- พิมลพรรณ เชื้อบางแก้ว. (2551). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. พิมพ์ครั้งที่ 8. ปทุมธานี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, สาขาวิชาวิทยาการจัดการ. (2553). **เอกสารการสอนชุดวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ = Human Resources Development หน่วยที่ 1-7**. พิมพ์ครั้งที่ 2. นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- เมตต์ เมตต์การุณจิต. (2559). **ทีมงาน (Teamwork): พลังที่สร้างความสำเร็จ**. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- รมิดา เสน โสพิศ. (2550). “การรับรู้บรรยากาศองค์การและประสิทธิผลในการทำงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตศรีราชา.” **วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกริก**.

- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2554). **มนุษย์สัมพันธ์: พฤติกรรมมนุษย์ในองค์กร**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ. (2556). **การสร้างทีมงาน**. กรุงเทพฯ: บพิธการพิมพ์.
- วรรณภา โภคสมบัติ. (2555). “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความมีประสิทธิภาพของทีม กรณีศึกษาพนักงานสายงานเทคโนโลยีสารสนเทศ บริษัท ABC จำกัด.” การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- วราภรณ์ ตระกูลสฤณี. (2550). **การทำงานเป็นทีม**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ.
- วิกานดา เกษตรเอี่ยม. (2558). **การสร้างทีมงาน**. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- วิเชียร วิทยอุดม. (2551). **องค์กรและการจัดการ**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: ธนรัชการพิมพ์.
- วิภาวี ชมะโชติ. (2555). “ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรและองค์ประกอบในการทำงานเป็นทีมของข้าราชการสำนักกรรมราชกร สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา.” **วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา**, 1 (มกราคม-เมษายน) : 230-238.
- วิภาส ทองสุทธิ. (2552). **พฤติกรรมองค์กร**. กรุงเทพฯ: อินทเกษ.
- วิลเดดา ชาวชื่นสุข. (2550). “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายในสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.” วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- ศิริภัสสรส์ วงศ์ทองดี. (2556). **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ = Human Resource Development**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริชัย กาญจนวาตี, ทวีวัฒน์ ปิตยานนท์ และดิเรก ศรีสุขโข. (2555). **การเลือกใช้สถิติที่เหมาะสมสำหรับการวิจัย**. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริมล คัมภีร์พันธุ์. (2556). “โปรแกรมการฝึกอบรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมสำหรับนักศึกษาพยาบาล วิทยาลัยพยาบาลสภากาชาดไทย.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ศุภชัย ยาวะประภาส. (2546). **การบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐไทย: กระแสใหม่และสิ่งท้าทาย**. กรุงเทพฯ: จุดทอง.
- สมคิด บางโม. (2551). **องค์กรและการจัดการ**. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: วิทยพัฒน์.
- สมยศ นาวิการ. (2547). **ทฤษฎีองค์การ Organization Theory**. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์บรรณกิจ 1991.

- สุจิตรา ธานันท์. (2554). **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ = Human Resources Development**. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ: ทีพีเอ็น เพรส.
- สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์. (2546). **ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์**. พิมพ์ครั้งที่ 12. กรุงเทพฯ: สามลดา.
- สุทธินี ฤกษ์ขำ. (2557). **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: หลักการและการประยุกต์**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุนันทา เลานันท์. (2542). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพฯ: ธนะการพิมพ์.
- _____. (2549). **การสร้างทีมงาน**. กรุงเทพฯ: แชนด์เมคสติกเกอร์แอนด์ดีไซน์.
- สุวิมล ตีรกันันท์. (2548). **ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์:แนวทางสู่การปฏิบัติ**. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เสาวคนธ์ ทัดเที่ยง. (2551). “ปัจจัยคัดสรรที่มีความสัมพันธ์กับการทำงานเป็นทีมของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลศูนย์ที่ผ่านการรับรองคุณภาพเขตภาคเหนือ.” วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- หทัยกานต์ หอระสิทธิ์. (2557). “บรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2.” วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- อนิวัช แก้วจันท. (2552). **การจัดการทรัพยากรมนุษย์**. สงขลา: ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยทักษิณ.
- อาทร สังขสมิท. (2546). “บรรยากาศองค์การของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี.” วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต (การอุดมศึกษา) บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์. (2551). **กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- อำนาจ ชีรวนิช. (2550). **การจัดการ**. พิมพ์ครั้งที่ 2. นนทบุรี: มาเธอร์ บอส แพคเกจจิ้ง.

ภาษาต่างประเทศ

- Lussier, Robert N. (2010). **Human relations in organization : application and skill-building**. 8th ed. Boston, Mass.: McGraw-Hill/rwin.
- McLagan, Patricia A. (1989). “Models of HRD Practice.” **Training and Development Journal**. 43, 9.

- Meggison, David, Paul Banfield, and Jannifer Joy-Matthews. (1999). **Human Resource Development**. 2nd ed. London : Kogan Page.
- Ostrove, Faye E. (2005) "Facilitators' interdisciplinary teamwork training workshop." Degree Of Master of Social Work, Faculty of Social Work, University of Manitoba Winnipeg, Manitoba.
- Parker, G.M. (1990). **Team Players and Teamwork: The New Competitive Business Strategy**. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Robbins, Stephen P., and Timothy A. Judge. (2011). **Organizational behavior: global edition**. 14th ed. New Jersey: Pearson.
- Stringer, Robert (Robert A.). (2002). **Leadership and organizational climate: the cloud chamber effect**. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall.
- Sungmin Park. (2004). "Teacher Team Empowerment and Commitment: Exploring effects of teamwork." Doctor of Philosophy degree in Education, Graduate College of The University of Iowa.
- Swanson, Richard A., and Elwood F. Holton, (2001). **Foundations of human resource development**. 3rd ed. San Francisco : Berrett-Koehler.
- Werner, Jon M., and Randy L. DeSimone. (2006). **Human resource development**. 4th ed. Victoria: Thomson/South-Western.
- West, Michael A.. (2012). **Effective teamwork : practical lessons from organizational research**. 3rd ed. Chichester: BPS Blackwell.
- Woodcock, Mike, and Dave Francis. 1994. **Teambuilding strategy**. Aldershot, Hampshire: Gower.
- Yamane, Taro. (1973). **Statistics: An Introductory Analysis**. Third edition. Newyork: Harper & Row Publication.
- Zennie, Ziad A. (1991). "Team building in a corporate setting." Ed.D. University of Cincinnati.



ภาคเหนือ



ภาคผนวก ก
หนังสือราชการ

มหาวิทยาลัยศิลปากร



ที่ ศธ 0520.107/ ๑๗

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
22 ถนนบรมราชชนนี ตำบลช้าง
กรุงเทพฯ 10170

๒๕ เมษายน 2557

เรื่อง ขอตกลงเครื่องมือวิจัยและเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน อธิบดีกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช

ด้วย นางสาวสมคิด ผลินิล นักศึกษาระดับปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้สร้างเครื่องมือวิจัยเพื่อใช้ในการประกอบการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และบรรยากาศองค์การ ที่มีอิทธิพลต่อการทำงานเป็นทีม กรณีศึกษา กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช” จึงมีความประสงค์จะขอตกลงเครื่องมือวิจัยและเก็บรวบรวมข้อมูลกับบุคลากรของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาในการทดลองเครื่องมือวิจัยและเก็บรวบรวมข้อมูลดังกล่าว ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ อารักษ์วงศ์)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานเลขานุการบัณฑิตวิทยาลัย ตำบลช้าง

โทร. 0-28497502-3

ปณิธานบัณฑิตวิทยาลัย “มุ่งส่งเสริม สนับสนุน เพื่อพัฒนาคุณภาพบัณฑิตศึกษา”

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ - สกุล	นางสาวสมคิด ผลนิล
ที่อยู่	729/289 จรัญสนิทวงศ์ 57 แขวงบางบำหรุ เขตบางพลัด กรุงเทพมหานคร
ที่ทำงาน	กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2550	สำเร็จการศึกษาปริญญาตรีศิลปศาสตรบัณฑิต (รัฐประศาสนศาสตร์) มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา
พ.ศ. 2555	ศึกษาต่อระดับปริญญาโทบริหารบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
ประวัติการทำงาน	
พ.ศ. 2550 - 2554	ผู้ช่วยนักวิจัยในโครงการ สถาบันทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
พ.ศ. 2554 - ปัจจุบัน	นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ สำนักบริหารงานกลาง กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช

