

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเรื่อง การพัฒนาระบบการฝึกอบรมเพื่อการทำงานเป็นทีม สำหรับพนักงานโรงงานอุตสาหกรรม ได้นำเสนอระบบการฝึกอบรม 7 ขั้นตอน คือ การประเมินความจำเป็นในการพัฒนาทีมงาน การพัฒนาโครงการและหลักสูตรการฝึกอบรมการทำงานเป็นทีม การเสริมสร้างประสบการณ์เรียนรู้เกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม การนำความรู้ไปปรับใช้ในการทำงานเป็นทีม การประเมินผลและติดตามผลการฝึกอบรม การรายงานผลการฝึกอบรม การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

#### ขั้นตอนที่ 1 ผลการประเมินความจำเป็นในการสร้างและพัฒนาทีมงาน

เพื่อค้นหาปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน เพื่อกำหนดความจำเป็นที่ต้องสร้างและพัฒนาทีมงาน

1. ศึกษาลักษณะการเรียนรู้ของกลุ่มตัวอย่าง พฤติกรรมการทำงาน พฤติกรรมการเรียนรู้ ความสนใจเรื่องทีมงาน

1.1 พฤติกรรมการทำงานของกลุ่มตัวอย่าง ได้ผลจากคณะกรรมการฝึกอบรมของบริษัท โดยสรุปได้ว่า พนักงานขาดทักษะการทำงานเป็นทีม ลักษณะการทำงานยังไม่สามารถประสานสัมพันธ์เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร และเกิดอุบัติเหตุเนื่องจากการทำงานค่อนข้างสูง ไม่สามารถสร้างและพัฒนาทีมงานเพื่อป้องกันการเกิดปัญหาในการทำงานได้ (คณะกรรมการจัดทำหลักสูตรฝึกอบรมมาตรฐาน : หลักสูตรการฝึกอบรมมาตรฐาน, 2545, หน้า 4)

1.2 ปัญหาในการสร้างและพัฒนาทีมงาน ได้ผลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง “การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจสำหรับนักบริหาร” รุ่นที่ 4 ระหว่างเดือนกันยายน 2544 ณ จังหวัดระยอง สรุปได้ว่า พนักงานขาดทักษะในการสร้างและพัฒนาทีมงาน ทำให้ไม่สามารถสร้างและพัฒนาทีมงานเพื่อให้เกิดทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งมีผลโดยตรงต่อการทำงานให้บรรลุผลตามเป้าหมายขององค์กร (รายงานสรุปสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง : การสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง, 2544, หน้า 8)

2. นำข้อมูลการสำรวจความจำเป็นและความต้องการของผู้เกี่ยวข้อง มากำหนดเป็นพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมที่ต้องการเสริมสร้าง ดังนี้

ตารางที่ 6 การสำรวจความจำเป็นและความต้องการของผู้เกี่ยวข้อง มากำหนดเป็นพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมที่ต้องการเสริมสร้าง

ที่	พฤติกรรมที่ต้องการเสริมสร้าง	กลุ่มตัวอย่าง (n = 20)		ระดับความ ต้องการ	อันดับ ความ ต้องการ
		$\bar{X}$	SD		
1.	การมีเป้าหมายร่วมกัน	4.01	.88	มาก	1
2.	การติดต่อสื่อสาร	3.76	.96	มาก	4
3.	การไว้วางใจกัน	3.44	.92	ปานกลาง	8
4.	การตัดสินใจ	3.51	.94	มาก	5
5.	การวินิจฉัยปัญหา	3.47	.89	ปานกลาง	6
6.	การเป็นผู้นำ	3.46	.94	ปานกลาง	7
7.	การมีส่วนร่วมในการทำงาน	3.93	.88	มาก	2
8.	ความรู้สึกร่วม	3.43	.92	ปานกลาง	9
9.	ความคิดริเริ่มและความเจริญงอกงาม	3.41	.87	ปานกลาง	10
10.	ระบบงานและเทคโนโลยี	3.86	.87	มาก	3

ในการจัดอันดับความต้องการเสริมสร้างพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมของกลุ่มตัวอย่างพบว่า พฤติกรรมการทำงานเป็นทีม ที่ต้องการเสริมสร้างให้กับพนักงานบริษัท อุตสาหกรรมปิโตรเคมีกัลไทย จำกัด (มหาชน) ตามระดับความต้องการมาก เรียงลำดับดังนี้ อันดับหนึ่ง การมีเป้าหมายร่วมกัน ( $\bar{X}=4.01$ ,  $SD=0.88$ ) อันดับสอง การมีส่วนร่วมในการทำงาน ( $\bar{X}=3.93$ ,  $SD=0.88$ ) อันดับสาม ระบบงานและเทคโนโลยี ( $\bar{X}=3.76$ ,  $SD=0.96$ ) อันดับสี่ การติดต่อสื่อสาร ( $\bar{X}=3.76$ ,  $SD=0.96$ ) อันดับห้า การตัดสินใจ ( $\bar{X}=3.51$ ,  $SD=0.94$ )

## ขั้นตอนที่ 2 ผลการพัฒนาโครงการและแผนการฝึกอบรมการทำงานเป็นทีม

1. จัดทำโครงการและหลักสูตรฝึกอบรม การสร้างและพัฒนาทีมงานได้โครงการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ “การสร้างและพัฒนาทีมงาน” ประกอบด้วย หลักการและเหตุผล วัตถุประสงค์ กลุ่มเป้าหมาย โครงสร้างและรายละเอียดหลักสูตร เทคนิคการฝึกอบรม วิทยากร งบประมาณ การประเมินผลการฝึกอบรม (ภาคผนวก ข)

2. จัดทำแผนการฝึกอบรม ใช้เทคนิคการฝึกอบรมโดยเน้นผู้เรียนสำคัญที่สุด ซึ่งใช้รูปแบบกิจกรรมเกมการเรียนรู้ ตามแนวทางของกรมวิชาการ (2539) (Apel & Camozzi, 1996,

pp. 98-138 อ้างอิงจาก ศุภวรรณ เล็กวิไล, 2543, หน้า 5) โดยเป็นการฝึกอบรมแบบไม่ยึดเนื้อหา มุ่งกระบวนการฝึกอบรมที่เน้นกิจกรรมเป็นหลักเพื่อให้เกิดพฤติกรรมการทำงานเป็นทีม (ภาคผนวก ข)

### ขั้นตอนที่ 3 ผลการเสริมสร้างประสบการณ์เรียนรู้เกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม

1. การฝึกอบรมให้ความรู้ เรื่อง การสร้างและพัฒนาทีมงาน มีวิธีการดำเนินงานเป็น ขั้นตอน ดังนี้

1.1 การสร้างความคุ้นเคย ใช้เกมในการสร้างความคุ้นเคย เพื่อช่วยสร้างบรรยากาศ แห่งการเปิดเผยตนเอง และสร้างความคุ้นเคยต่อผู้เข้าฝึกอบรม อันจะเป็นประโยชน์ในการเรียนรู้ การแสดงความคิดเห็นและการทำกิจกรรมเป็นกลุ่มร่วมกันต่อไป

1.2 การทดสอบก่อนการฝึกอบรม ใช้แบบทดสอบวัดความรู้ และแบบวัดเจตคติ ก่อนการฝึกอบรม เพื่อวัดความรู้และเจตคติต่อการทำงานเป็นทีมของผู้เข้ารับการอบรม

1.3 การดำเนินการฝึกอบรม ใช้กิจกรรมแบบเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยให้ผู้เข้ารับการ ฝึกอบรมได้ทำกิจกรรมการเรียนรู้ ตามสถานีการเรียนรู้ที่กำหนด ได้ฝึกอภิปราย ระดมสมอง จากการทำกิจกรรม และแลกเปลี่ยนความรู้ประสบการณ์ ข้อคิดเห็นต่าง ๆ ระหว่างผู้เข้ารับการฝึก อบรมด้วยกัน

1.4 ขณะดำเนินการฝึกอบรมจะใช้แบบสังเกตทักษะ เพื่อสังเกตผู้เข้ารับการฝึกอบรม ว่าเกิดทักษะการทำงานเป็นทีมมากน้อยเพียงใด

1.5 การทดสอบหลังการฝึกอบรม ใช้แบบทดสอบวัดความรู้ และแบบวัดเจตคติ หลังการฝึกอบรม เพื่อวัดความรู้และเจตคติต่อการทำงานเป็นทีม ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมว่า ได้ ได้รับความรู้และมีเจตคติต่อการทำงานเป็นทีมเพิ่มขึ้นมากน้อยเพียงใด

2. ผลการทดลองใช้ นำแผนการฝึกอบรมที่ได้ปรับปรุงตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ แล้ว ไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นพนักงานของบริษัท อุตสาหกรรมปิโตรเคมีกัลไทย จำกัด (มหาชน) จำนวน 53 คน ได้ผลดังนี้

2.1 ผลการเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์จากแบบทดสอบก่อนการทดลองใช้แผนการฝึก อบรม และหลังการทดลองใช้แผนการฝึกอบรม เพื่อการทำงานเป็นทีม สำหรับพนักงานโรงงาน อุตสาหกรรม พบว่า ผลสัมฤทธิ์ของผู้เข้ารับการอบรมจากแบบทดสอบหลังการทดลองใช้แผนการ ฝึกอบรมสูงกว่าก่อนการใช้แผนฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ดังแสดงในตาราง 7

ตารางที่ 7 เปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์จากแบบทดสอบก่อนและหลังการทดลองใช้แผนการฝึกอบรม

การทดสอบ	N	$\bar{X}$	SD	t	P
ก่อนการทดลองใช้แผนการฝึกอบรม	53	8.0566	1.9356	38.584*	.000
หลังการทดลองใช้แผนการฝึกอบรม	53	19.0566	.9887		.000

\* แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

2.2 ผลการเปรียบเทียบเจตคติของผู้เข้ารับการอบรม ก่อนการทดลองใช้แผนการฝึกอบรม และหลังการทดลองใช้แผนการฝึกอบรมเพื่อการทำงานเป็นทีม สำหรับพนักงานโรงงานอุตสาหกรรม พบว่า เจตคติต่อพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม หลังการทดลองใช้แผนการฝึกอบรมสูงกว่าก่อนการฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ดังแสดงในตาราง 8

ตารางที่ 8 เปรียบเทียบเจตคติต่อพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมก่อนและหลังการทดลองใช้แผนการฝึกอบรม

การทดสอบ	N	$\bar{X}$	SD	t	P
ก่อนการทดลองใช้แผนการฝึกอบรม	53	36.3396	5.4665	24.249*	.000
หลังการทดลองใช้แผนการฝึกอบรม	53	53.8868	2.9198		

\* แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

2.3 ผลการประเมินทักษะการทำงานเป็นทีมระหว่างการทดลองใช้แผนการฝึกอบรม ในวันที่สองของการอบรม เพื่อการทำงานเป็นทีม สำหรับพนักงานโรงงานอุตสาหกรรม พบว่า ทักษะการทำงานเป็นทีมของผู้เข้ารับการอบรมแสดงออกสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้เท่ากับ 87 คะแนน (60%) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ดังแสดงในตาราง 9

ตารางที่ 9 แสดงผลการประเมินทักษะของผู้เข้ารับการอบรม ระหว่างการทดลองใช้แผนการฝึกอบรมในวันที่สองของการอบรม

การทดสอบ	N	$\bar{X}$	SD	t	P
ระหว่างการทดลองใช้แผนการฝึกอบรม ในวันที่สองของการอบรม	53	112.6981	14.6951	12.731*	.000

\* แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

2.4 ผลการทดลองใช้แผนการฝึกอบรมในสถานการณ์จริง นำแผนการฝึกอบรมเพื่อการทำงานเป็นทีม สำหรับพนักงานโรงงานอุตสาหกรรม โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานบริษัท อุตสาหกรรมปิโตรเคมีกัลไทย จำกัด (มหาชน) จำนวน 53 คน จัดฝึกอบรมระหว่างวันที่ 9-10 เมษายน 2545 สถานที่ฝึกอบรมใช้ที่โรงงานพีเอ็มวาย บีช รีสอร์ท จังหวัดระยอง (ห้องแสงจันทร์) สภาพแวดล้อมอยู่ติดชายหาด ห้องฝึกอบรมเป็นห้องปรับอากาศ ขนาด 12x15 ตารางเมตร มีโสตทัศนูปกรณ์ครบ และมีเครื่องดนตรีสำหรับนันทนาการ ได้แก่ กลอง ฉิ่ง ฉาบ 1 ชุด การจัดกิจกรรมการฝึกอบรม มีวิทยากรหลัก 1 คน และวิทยากรผู้ช่วย 4 คน สำหรับการจัดกิจกรรมการฝึกอบรมในแต่ละเนื้อหาสาระ มีรายละเอียดดังนี้

2.4.1 การจัดกิจกรรมการฝึกอบรมเรื่องการสร้างและพัฒนาทีมงาน หลังจากการแนะนำหลักสูตรและพิธีเปิดการฝึกอบรมเรียบร้อยแล้ว มีกิจกรรมสร้างความคุ้นเคย ได้แก่ กิจกรรมแนะนำตัว บิงโก ฯลฯ และการทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์และเจตคติต่อการทำงานเป็นทีมแล้ว จึงเริ่มกิจกรรมการฝึกอบรมเรื่องแนวความคิดความสำคัญของการทำงานเป็นทีม โดยเป็นการบรรยายประกอบกับการระดมสมอง การอภิปรายการสร้างระบบงานและระบบคนให้ได้มาตรฐานและมีคุณภาพ จากนั้นมีการชมวิดีโอที่สั้นเรื่อง หุดสักนิดคิดถึงความปลอดภัย ซึ่งเป็นการสะท้อนภาพของการทำงานเป็นทีม ความร่วมมือ ร่วมมือ ร่วมใจ เพื่อความอยู่รอดขององค์กร ภาคบ่ายของวันแรกก่อนเข้าสู่กิจกรรมตามสถานีแห่งการเรียนรู้ วิทยากรแบ่งทีมผู้เข้าฝึกอบรมออกเป็น 4 ทีมๆ ละ 13 คน มีการชี้แจงกฎ กติกาต่าง ๆ การคัดเลือกผู้นำทีม และผู้ประเมินผลทีมโดยในแต่ละทีมต้องผลัดเปลี่ยนการเล่นบทบาทให้ครบทุกคน เพื่อเป็นการพัฒนาตนเอง และการให้เกียรติผู้อื่น

2.4.2 การจัดกิจกรรมการฝึกอบรมสถานีแห่งการเรียนรู้ 1 (กิจกรรมโยนห่วง) การจัดกิจกรรมตามหัวข้อวิชานี้ จัดในภาคบ่าย อากาศค่อนข้างร้อนอบอ้าว วิทยากรแจกอุปกรณ์โยนห่วงให้ทีมละ 1 ชุด (ห่วงยาง 3 ห่วง) โดยให้หัวหน้าทีม ประชุมสมาชิกในทีมงาน เพื่อกำหนดเป้าหมาย และแจ้งให้วิทยากรทราบ จากนั้นให้เริ่มดำเนินกิจกรรมโดยกำหนดให้ทำ 2 รอบ คะแนนแต่ละรอบสามารถนำมารวมกัน โดยเน้นให้ผู้เข้าอบรมเห็นถึงความผูกพันต่อเป้าหมาย

2.4.3 การจัดกิจกรรมการฝึกอบรมสถานีแห่งการเรียนรู้ 2 (กิจกรรมด้วยรักและห่วงใย) วิทยากรอธิบายให้กลุ่มผู้เข้าอบรมเห็นถึงพลังของกลุ่มในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าที่พบ โดยการจัดสรร การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการแก้ปัญหา ซึ่งให้สมาชิกระดมความคิดในการแก้ปัญหา โดยนำห่วงคนละ 3 ห่วงไปคล้องที่ขวด ซึ่งกำหนดไว้เป็นเป้าหมาย ห่างจากจุดที่กำหนด 1.20 เมตร ห้ามสมาชิกในทีมเข้าไปในบริเวณที่กำหนด และห้ามใช้อุปกรณ์อื่นใด นอกเหนือจากที่วิทยากรกำหนด ถ้าส่วนใดของร่างกายสัมผัสพื้นบริเวณอันตรายที่กำหนด จะถูกปรับและแถมห่วงให้อีกคนละ 3 ห่วง ต่อการฝึกกฎ 1 ครั้ง ซึ่งทำให้กิจกรรมจะแข่งขัน 2 รอบ โดยรอบที่ 2 ทำการแข่งขันโดยนำห่วงขึ้นจากขวดโดยใช้เวลาน้อยที่สุด

2.4.4 การจัดกิจกรรมการฝึกอบรมสถานีแห่งการเรียนรู้ 3 (กิจกรรมการประสานงาน “ตกตะปู”) วิทยากรอธิบายให้กลุ่มผู้เข้าอบรมเห็นถึงความสำคัญของการเป็นผู้นำ การสื่อสาร และการเป็นผู้ตามที่ต้องเสียสละ ให้ความร่วมมือ ร่วมใจในการปฏิบัติงาน เพื่อเป้าหมายความสำเร็จของทีมงานเป็นสำคัญ วิทยากรให้สมาชิกแต่ละคนจับปลายเชือก ใช้นิ้วใส่ในห่วงด้วยมือข้างใดก็ได้ กำหนด 2 รอบ โดยรอบที่ 1 ประสานงานโดยใช้แม่เหล็กดูดตะปูให้ติดแล้วนำไปหย่อนใส่ขวด ใช้เวลา 6 นาที ห้ามพูดคุย ห้ามผู้นำสั่งการ ตะปู 40 ตัว ๆ ละ 1 คะแนน ถ้าขวดล้มจะถูกหักแต้ม 5 คะแนน ต่อการที่ขวดล้ม 1 ครั้ง รอบที่ 2 อนุญาตให้ผู้นำทำหน้าที่สั่งการ สมาชิกพูดคุยปรึกษาหารือกันได้ แต่รอบนี้ต้องเปลี่ยนผู้เล่นที่ยังเหลืออยู่มาเล่นให้ครบ วิทยากรอนุญาตให้ฝึกซ้อมก่อนเริ่มการแข่งขันรอบแรก ทีมละ 5 นาที รอบที่ 2 ไม่มีการฝึกซ้อม

2.4.5 การจัดกิจกรรมการฝึกอบรมสถานีแห่งการเรียนรู้ 4 (กิจกรรมเรือบก) วิทยากรอธิบายให้ผู้เข้าอบรมเรียนรู้ถึงความสำคัญของความพร้อมเพรียงสามัคคี การจัดเรียงลำดับความสำคัญของสมาชิกทีมงาน และการชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของหัวหน้าทีม ในการสื่อสาร การให้สัญญาณ และการรับรู้สัญญาณของสมาชิก จากนั้นวิทยากรแจกอุปกรณ์เรือบก ซึ่งเป็นผ้าใบให้ทีมละ 1 ผืน ให้ฝึกซ้อมเพื่อกำหนดกลยุทธ์ 3 นาที ในทีมจะกำหนดสมาชิก 2 คน เป็นกัปตันเรือ สมาชิกที่เหลือเป็นลูกเรือ โดยกัปตันจะทำหน้าที่ลากจูงเรือบกที่บรรทุกสมาชิกไปให้ถึงจุดหมาย โดยใช้เวลาน้อยที่สุด และห้ามสมาชิกหลุดจากผ้าใบสัมผัสพื้น โดยจะถูกตัดแต้ม เมื่อนำเรือไปถึงจุดหมายที่กำหนด จะหันหลังกลับเพื่อเปลี่ยนผู้นำเป็นผู้ตาม ผู้ตามเป็นผู้นำ

2.4.6 การจัดกิจกรรมการฝึกอบรมสถานีแห่งการเรียนรู้ 5 (กิจกรรม Traffic Jam) วิทยากรอธิบายให้ผู้เข้าอบรมเรียนรู้ถึงความสำคัญของการประสานงานการร่วมคิด ร่วมมือ ร่วมใจในการแก้ปัญหา โดยให้เดินหมาก ABCD ↔ EFGH ซึ่งกติกาที่กำหนดให้เดินหน้าได้อย่างเดียว ห้ามถอยหลัง ห้ามเดินเฉียง ทแยง ให้ใช้บุคคลในทีม ยืนแทนตำแหน่งหมาก และให้หัวหน้าทีมสั่งการเพื่อเดินหมากตาม work process ให้ได้

2.4.7 การจัดกิจกรรมฝึกอบรมสถานี่แห่งการเรียนรู้ 6 (กิจกรรมเคลื่อนย้ายน้ำ) เพื่อให้ผู้เข้าฝึกอบรมสามารถร่วมคิด ร่วมมือ ร่วมใจ สามารถเคลื่อนย้ายลำเลียงน้ำจากถ้ำธาร แม่น้ำ หรือจากภาชนะที่กำหนดไปใส่ขวดให้เต็ม วิทยากรกำหนดให้ลำเลียงน้ำ โดยห้ามใช้อุปกรณ์อื่นใด นอกจากส่วนประกอบของร่างกายหรือสิ่งที่ติดตัวมาตามปกติวิสัย ให้ใช้เวลาให้น้อยที่สุด และน้ำเต็มทุกขวด

2.4.8 การจัดกิจกรรมการฝึกอบรมสถานี่แห่งการเรียนรู้ 7 (กิจกรรมย้ายฐานปิรามิด) วิทยากรกำหนดให้ผู้เข้าฝึกอบรมประชุมระดมสมอง เพื่อหาวิธีการย้ายปิรามิด ซึ่งมีส่วนประกอบซ้อนกัน จำนวน 4 ชั้น ย้ายจากฐาน A ไปยังฐาน C โดยใช้เวลาน้อยที่สุด จัดสรรสมาชิกในทีมให้ถูกหลัก และฝึกการบริหารความปลอดภัย การทำกิจกรรมกำหนดย้ายชั้นส่วนได้ครั้งละ 1 ชั้น และต้องย้ายชั้นที่อยู่ข้างบนก่อนเสมอ ชั้นส่วนที่เล็กกว่าทับชั้นใหญ่ได้ แต่ชั้นที่ใหญ่กว่าทับชั้นที่เล็กกว่าไม่ได้ ฐาน A B C ใช้เป็นที่พักชั้นส่วนได้ เมื่อทีมสามารถคิดค้นหาวิธีแก้ปัญหาได้แล้วให้เขียน work flow process chart แล้วนำมาส่งวิทยากรเพื่อตรวจสอบ จากนั้นให้หัวหน้าทีมคัดเลือกสมาชิกเพื่อทำหน้าที่เป็นฐานมนุษย์ เป็นผู้คอยประคับประคอง / หยิบห่วงยางในการนำห่วงยางเคลื่อนย้ายจากฐาน A ไปฐาน C การเคลื่อนย้ายห่วงต้องไปเป็นทีม ห้ามแตกแถว ต้องบริหารความปลอดภัย เมื่อเปลี่ยนห่วงเปลี่ยนเสาต้องเปลี่ยนบทบาทสมาชิก

2.4.9 การจัดกิจกรรมการฝึกอบรมสถานี่แห่งการเรียนรู้ 8 (กิจกรรมวางใจในทีมงาน) วิทยากรอธิบายให้เห็นถึงความสำคัญของความไว้วางใจในสมาชิกทีมงานที่จะทำให้ผ่านพ้นปัญหา อุปสรรค และทำในสิ่งที่ไม่คาดคิดว่าจะทำได้ โดยกำหนดให้ผู้เข้าอบรมยืนขึ้นบนแท่นหรือโต๊ะ เก้าอี้ การยืนให้ยืนตัวตรง ขาตรง มือกอดไขว้ประสานอก หงายหลังทิ้งตัวลงมาให้เพื่อนในทีมรับถ้ำทิ้งตัวลงมาไม่ส่ง่างม เช่น ขางอ หย่อนกัน ต้องซ่อมโดยการทำซ้ำจนกว่าจะผ่าน

2.4.10 การจัดกิจกรรมการฝึกอบรมสถานี่แห่งการเรียนรู้ 9 (กิจกรรมใครเป็นใคร) วิทยากรอธิบายให้ผู้เข้าฝึกอบรมเห็นถึงความสำคัญของการแก้ปัญหาและตัดสินใจที่เป็นระบบ ฝึกฝนความคิดเชิงเหตุผล ไม่ใช้การคาดเดา วิทยากรแจกข้อมูลให้ 1 ชุด รวม 14 แผ่น ซึ่งเพียงพอต่อการตอบคำถามให้มีการประชุมเพื่อใช้ข้อมูลในการแก้ปัญหาและตัดสินใจ

2.5 ข้อค้นพบจากการทดลองใช้แผนการฝึกอบรมในสภาพการณ์จริง ผลจากการนำแผนการฝึกอบรมเพื่อการทำงานเป็นทีม ไปทดลองใช้ในสภาพการณ์จริง ได้ข้อค้นพบดังนี้

2.5.1 การจัดกิจกรรมการฝึกอบรม ตามสถานี่การเรียนรู้ต่างๆ ในบางสถานี่ต้องใช้เวลาในการศึกษาทำความเข้าใจนาน ทำให้เสียเวลาในการไปทำกิจกรรมจริง ซึ่งต้องเร่งรีบเพราะเกรงว่าจะไม่ทันเวลา ดังนั้น ควรสรุปให้สั้น กระชับ หรือเพิ่มเวลาในการทำกิจกรรมในบางสถานี่แห่งการเรียนรู้

2.5.2 การสรุปผลที่ได้จากกิจกรรมแต่ละกิจกรรม เมื่อวิทยากรได้ใช้คำถามกับ ผู้เข้าฝึกอบรมแล้ว ควรให้เวลากับผู้เข้าฝึกอบรมในการคิดหาคำตอบหรือข้อสรุป ถ้าผู้เข้าฝึกอบรม ยังคิดหาคำตอบไม่ได้ ควรให้ผู้เข้าฝึกอบรมหันหน้าเข้าปรึกษากับเพื่อนหรือกลุ่ม เพื่อให้สามารถ คิดหาคำตอบหรือข้อสรุปนั้นได้ วิทยากรไม่ควรรีบด่วนสรุปในขณะที่ผู้เข้าฝึกอบรมกำลังใช้ความคิดอยู่ เพราะจะทำให้ผู้เข้าฝึกอบรมไม่ได้ใช้ความคิด คอยฟังข้อสรุปจากวิทยากร

2.5.3 การจัดกิจกรรมในสถานี่แห่งการเรียนรู้ ช่วยทำให้ผู้เข้าฝึกอบรมได้ช่วยเหลือ กันภายในกลุ่มอย่างเต็มที่ เพื่อแข่งกับเวลา และแข่งขันกับทีมอื่น มีความสนุกสนาน แต่บางครั้งมี ได้แย้งกันบ้าง วิทยากรควรเน้นการเคารพในกฎกติกาและความมีน้ำใจ

2.5.4 การจัดกิจกรรมในแต่ละสถานี ควรให้เวลาการดำเนินกิจกรรมอย่างเต็มที่ ไม่ควรยึดติดกับเวลามากนัก เพราะทำให้การดำเนินกิจกรรมเป็นไปอย่างเร่งรีบ ผู้เข้าฝึกอบรมอาจ ไม่ได้ใช้ความคิดวิเคราะห์สิ่งที่เรียนรู้ให้เกิดประโยชน์อย่างแท้จริง

2.5.5 การประชุมวิทยากรเพื่อทำความเข้าใจในการอบรม มีความสำคัญมาก เพราะช่วยให้วิทยากรมีความเข้าใจหลักสูตรและสามารถดำเนินกิจกรรมได้อย่างต่อเนื่อง สัมพันธ์ และเป็นไปในแนวทางเดียวกัน

2.5.6 การจัดทำคู่มือผู้เข้าฝึกอบรม ควรเพิ่มรูปภาพประกอบในคู่มือด้วย เพื่อเพิ่ม ความน่าสนใจในการอ่าน ศึกษา ทำความเข้าใจ ของผู้เข้าฝึกอบรม

2.6. ผลการประเมินผลการใช้แผนการฝึกอบรมเพื่อการทำงานเป็นทีม สำหรับพนักงาน โรงงานอุตสาหกรรม พบว่า ผลของการใช้แผนการฝึกอบรมเพื่อการทำงานเป็นทีมสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้คือ 30 คะแนน (60%) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ดังแสดงในตาราง 10 ตารางที่ 10 แสดงผลการประเมินผลการใช้แผนการฝึกอบรม เพื่อการทำงานเป็นทีม

การทดสอบ	N	$\bar{X}$	SD	t	p
ผลการใช้แผนการฝึกอบรม	53	42.4906	3.0104	30.206*	.000

\* แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

2.7 ผลการปรับปรุงแก้ไขโครงสร้างระบบการฝึกอบรม ผลจากการทดลองใช้แผนการ ฝึกอบรม ได้นำผลมาปรับปรุงโครงสร้างระบบการฝึกอบรมในประเด็นต่อไปนี้



2.7.1 สภาพปัญหาและความจำเป็นในการฝึกอบรม ได้ปรับปรุงการเขียนให้มี สอดคล้องกัน เน้นกระบวนการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ โดยใช้กิจกรรมแบบมีส่วนร่วม เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้เข้าฝึกอบรมอย่างแท้จริง

2.7.2 วัตถุประสงค์ เพิ่มวัตถุประสงค์ให้ครอบคลุมเนื้อหาในโครงร่างระบบการ ฝึกอบรม

2.7.3 เนื้อหาการฝึกอบรม ปรับปรุงเนื้อหาวิชาให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของ การฝึกอบรม และตัดส่วนที่มีรายละเอียดมากเกินไป เพื่อให้เหมาะสมและสอดคล้องกับกิจกรรมการ เรียนรู้ตามสถานีแห่งการเรียนรู้

2.7.4 กิจกรรมและวิธีการฝึกอบรม เขียนรายละเอียดวิธีการฝึกอบรมให้ชัดเจนขึ้น ปรับเวลาให้เหมาะสมกับกิจกรรม และปรับกิจกรรมให้มีความน่าสนใจ สอดคล้องกับเนื้อหาวิชา และวุฒิภาวะของผู้เข้าอบรม ตลอดจนสามารถจูงใจให้ผู้เข้าฝึกอบรมร่วมปฏิบัติกิจกรรมอย่างตั้งใจ

2.7.5 การประเมินผล เขียนการประเมินผลให้ชัดเจนขึ้น

#### ขั้นตอนที่ 4 ผลการนำความรู้ไปปรับใช้ในการทำงานเป็นทีม

เป็นขั้นตอนของการประยุกต์ปรับใช้ความรู้เกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม เพื่อการปฏิบัติงาน จริงของหน่วยงานที่ผู้ผ่านการอบรมสังกัด

1. การประชุมทีมย่อยในที่ทำงานจริง เพื่อทำการวิเคราะห์สถานะองค์การในระดับ หน่วยงานของผู้ผ่านการอบรม
2. การจัดทำแผนปฏิบัติ เพื่อแก้ปัญหาในการทำงานเป็นทีม
3. การลงมือปฏิบัติตามแผน
4. การวิเคราะห์และประเมินปัญหาซ้ำ เพื่อตรวจสอบการเปลี่ยนแปลง
5. การสรุปผลและจัดทำมาตรฐานของทีมงาน

#### ขั้นตอนที่ 5 ผลการประเมิน-ติดตามผลการสร้างและพัฒนาทีมงาน

ผู้วิจัยได้ดำเนินการประเมิน-ติดตามผลการสร้างและพัฒนาทีมงาน หลังจากการทดลอง ใช้แผนการฝึกอบรม 3 เดือน โดยใช้แบบวัดประสิทธิผลของทีมงานไปสอบถามผู้บังคับบัญชา ของผู้ผ่านการอบรม จำนวน 47 คน ได้ผลดังนี้

ตารางที่ 11 ประเมิน-ติดตามผลการฝึกอบรม

การทดสอบ	N	$\bar{X}$	SD	t	p
ก่อนการอบรม	47	63.6383	7.6739	23.171*	.000
หลังการอบรม 3 เดือน	47	90.7872	4.5009		

\* แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ผลการติดตามผลการสร้างและพัฒนาทีมงาน หลังการทดลองใช้แผนฝึกอบรมนาน 3 เดือน พบว่า ประสิทธิภาพของทีมงานของผู้ผ่านการอบรมสูงกว่าก่อนการอบรม โดยก่อนการอบรม ( $\bar{X} = 63.6383$ ,  $SD = 7.67$ ) หลังการอบรม ( $\bar{X} = 90.7872$ ,  $SD = 4.50$ ) โดยการประเมิน-ติดตามพฤติกรรมการทำงานเป็นทีม 10 ด้าน คือ การมีเป้าหมายร่วมกัน การติดต่อสื่อสาร การไว้วางใจกัน การตัดสินใจ การวินิจฉัยปัญหา การเป็นผู้นำ การมีส่วนร่วมในการทำงาน ความรู้สึก ความคิดริเริ่มและความเจริญงอกงาม ระบบงานและเทคโนโลยี

#### ขั้นตอนที่ 6 ผลการรายงานผลการฝึกอบรม

เป็นขั้นตอนการสรุปรายงานผลการฝึกอบรมต่อผู้เกี่ยวข้อง

1. รายงานการประเมินผลการฝึกอบรม โครงการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ “การสร้างและพัฒนาทีมงาน” ดังนี้

1.1 ผลสัมฤทธิ์ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมสูงกว่าก่อนการอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

1.2 เจตคติของผู้เข้ารับการฝึกอบรมสูงกว่าก่อนการอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

1.3 ทักษะการทำงานเป็นทีมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม แสดงออกสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

1.4 การประเมินผลการใช้แผนการฝึกอบรม เพื่อการทำงานเป็นทีมสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

1.5 การประเมินประสิทธิภาพของทีมงาน พบว่า หลังการอบรมประสิทธิภาพของทีมงานสูงกว่าก่อนการอบรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

## ขั้นตอนที่ 7 การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

เป็นขั้นตอนการพิจารณาถึงความคิดสร้างสรรค์ของทีมงาน ในการปรับปรุงการทำงาน เป็นทีมอย่างต่อเนื่อง เพื่อเรียนรู้ ปรับปรุงกลยุทธ์ กลวิธีในการทำงานให้สอดคล้องกับแผนนโยบาย สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ

1. การปรับปรุงมาตรฐานในการทำงานของทีมงาน
2. การทำกิจกรรมกลุ่มย่อย
3. การปรับปรุงคู่มือการปฏิบัติงาน
4. ความมุ่งมั่นของทีมต่อการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (สรุปผลการปรับปรุง ประสิทธิภาพของทีมงาน ขั้นตอนที่ 5)