

แนวทางการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมของบุคลากร
ด้วยกระบวนการสุนทรียศาสตร์ : กรณีศึกษาสหกรณ์
ออมทรัพย์สาธารณสุขุรร้อยเอ็ด จำกัด
Guideline for Improving Teamwork of Personnel
Using Appreciative Inquiry Process: A Case Study of
Roi-Et Public Health Savings and Credit Cooperative Ltd.

นลพรรณ ภูแฮมโชติ (Nonlapan Poochamchote)¹

อัจฉริยะ อุปการกุล (Adchariya Aupparaku)²

บทคัดย่อ

การศึกษาเรื่องแนวทางการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมของบุคลากรด้วยกระบวนการสุนทรียศาสตร์ กรณีศึกษาสหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขุรร้อยเอ็ด จำกัด มีวัตถุประสงค์เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมของคณะเจ้าหน้าที่ เนื่องด้วยสหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขุรร้อยเอ็ด จำกัด มีการเติบโตอย่างต่อเนื่องทำให้มีสมาชิกมากกว่า 5,000 คน จึงทำให้บุคลากรมีปริมาณงานที่เพิ่มมากขึ้น และจากการสื่อสารกันระหว่างบุคคลน้อยลง ส่งผลให้ในด้านประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมลดลง ทำให้มีความผิดพลาดเกิดขึ้นบ่อยครั้ง และในประเด็นปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากการทำงาน ไม่ได้ถูกแก้ไขในทันที จึงทำให้กระบวนการในการดำเนินงานล่าช้ากว่าที่กำหนด การศึกษานี้เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ ขั้นตอนการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างโดยใช้กระบวนการสุนทรียศาสตร์ จำนวน 16 คน นำข้อมูลจากการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์เพื่อหาจุดร่วม จุดโดดเด่น ร่วมกับการวิเคราะห์ข้ออาร์และนำผลการวิเคราะห์ที่ได้มาออกแบบจัดทำโครงการจำนวน 3 โครงการ ได้แก่

¹นักศึกษาลัทธิบริหารธุรกิจมหาบัณฑิตวิทยาลัยบัณฑิตศึกษาการจัดการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

²อาจารย์ ดร. ประจำคณะวิทยาลัยบัณฑิตศึกษาการจัดการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

1) โครงการ “Your Thinking, Your Happiness” 2) โครงการ “Challenge Box” และ 3) โครงการ “สหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล” ผลจากการดำเนินโครงการพบว่า คณะเจ้าหน้าที่มีการตอบสนองต่อการทำงานเป็นทีมที่ดีขึ้น และงานที่ได้มี ประสิทธิภาพตามตัวชี้วัดที่กำหนด โดยประเมินจากจำนวนการดำเนินงานที่แล้วเสร็จ และถูกต้องตามหลักการ ดีขึ้น จากเดิม ร้อยละ 90.03 เป็นร้อยละ 95.67 ตัวชี้วัด ในระดับของระบบตรวจสอบการดำเนินงานที่เป็นมาตรฐาน โดยประเมินจาก ระดับค่าความผิดพลาดจากการดำเนินงานดีขึ้น จากเดิมที่มีค่าความผิดพลาด อยู่ที่ร้อยละ 0.76 ลดลงเหลือร้อยละ 0.67

คำสำคัญ : การทำงานเป็นทีม สุนทรียสาธก ประสิทธิภาพ

Abstract

This independent study titled “Guideline for Improving Teamwork of Personnel Using Appreciative Inquiry Process: A Case Study of Roi-et Public Health Savings and Credit Cooperative Ltd.” aimed to identify ways of improving staff members’ teamwork efficiency. The organization has grown continuously with over 5,000 members currently, resulting in increased workloads for staff. In addition, due to inefficient internal communication, the efficiency of team-working has deteriorated, causing frequent mistakes. Problems cannot be immediately and appropriately resolved, resulting in delayed working processes. This study adopted a qualitative method. The data were collected using an interview through an appreciative inquiry with 16 participants. The interviews were analyzed to elicit convergences and divergences. Based on the interview results and the SOAR analysis, three projects were proposed, “Your Thinking, Your Happiness,” “Challenge Box,” and “Transparent Cooperatives with Good Governance.” The results from the implementation of the projects indicated that staff members were more responsive to efficient team working, allowing them to attain the set KPIs. Performance was assessed based on the number of completed and correct

operations, which improved from 90.03% to 95.67%. Also, the operation error rate decreased from 0.76% to 0.67%.

Keywords: Teamwork, Appreciative inquiry, Effectiveness

บทนำ

สถาบันการเงินรูปแบบสหกรณ์ออมทรัพย์เกิดภายใต้กฎหมายเกี่ยวกับสหกรณ์ออมทรัพย์ปี 2542 เป็นการก่อตั้งสถาบันการเงินรูปแบบหนึ่งโดยประชาชนที่มีอาชีพเดียวกัน หรือมีภูมิภาเนาที่พกอาศัยในพื้นที่ชุมชนเดียวกันและจดทะเบียนเป็นนิติบุคคล โดยมีเป้าหมายเพื่อส่งเสริมการออมเงินและการให้สินเชื่อแก่สมาชิก อีกทั้งมีสวัสดิการสงเคราะห์ที่เหมาะสมแก่สมาชิกและครอบครัวให้สำเร็จตามเป้าหมายของสหกรณ์ กลุ่มบุคลากรสาธารณสุขในจังหวัดร้อยเอ็ดจึงได้รวมสมาชิกจัดตั้งสหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขร้อยเอ็ด จำกัด (สอ.สธ.รอ.) ขึ้น มีการบริหารจัดการด้านต่าง ๆ ของ สหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขร้อยเอ็ด จำกัด ด้วยความละเอียดรอบคอบ มีความมั่นคงและปลอดภัย รวมถึงมีการติดตามข่าวสารข้อมูลทางเศรษฐกิจและความเคลื่อนไหวทางการเงินอย่างใกล้ชิด ทำให้ได้รับความไว้วางใจจากสมาชิกและให้การสนับสนุนด้วยดีตลอดมา (สหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขร้อยเอ็ด, 2564) และในปัจจุบัน สหกรณ์ออมทรัพย์ สาธารณสุขร้อยเอ็ด จำกัด เติบโตอย่างต่อเนื่องทำให้มีสมาชิกมากกว่า 5,000 คน จึงทำให้บุคลากรมีปริมาณงานที่เพิ่มมากขึ้น พร้อมกับตัวชี้วัด (KPI) มีความเข้มข้นขึ้น ส่งผลให้ในด้านประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมลดลง เนื่องจากการสื่อสารกันระหว่างบุคคลน้อยลง และในบางครั้งเกิดการสื่อสารไม่เข้าใจกัน และขัดแย้งในการทำงาน ทำให้มีความผิดพลาดเกิดขึ้นบ่อยครั้ง และในประเด็นปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากการทำงาน ไม่ได้ถูกแก้ไขในทันที จึงทำให้กระบวนการในการดำเนินงานล่าช้ากว่าที่กำหนด

จากปัญหาดังกล่าว ผู้ศึกษาในฐานะที่เป็นเจ้าหน้าที่คนหนึ่งของ สหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขร้อยเอ็ด จำกัด มีความมุ่งมั่น และตั้งใจในการปฏิบัติงานเพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมายของ สหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขร้อยเอ็ด จำกัด จึงต้องการจะศึกษาแนวทางการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมด้วยกระบวนการ

สุนทรียสาธก (Appreciative Inquiry : AI) เพื่อนำผลการศึกษาด้านการทำงานเป็นทีมมาปรับใช้ในการทำแผนกลยุทธ์เพื่อส่งเสริมการทำงานเป็นทีมของ บุคลากรมาใช้เป็นแนวทางในการปรับใช้ในสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงในอนาคตต่อไป

วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อศึกษาประสบการณ์เชิงบวก และความประทับใจในการทำงานเป็นทีมของบุคลากร สหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขร้อยเอ็ด จำกัด
2. เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขร้อยเอ็ด จำกัด

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดทฤษฎีสุนทรียสาธก (Appreciative Inquiry)

สุนทรียสาธก (Appreciative Inquiry) เป็นกระบวนการอย่างเป็นระบบเพื่อหาสาเหตุที่ทำให้ระบบดำเนินไปอย่างดีที่สุด โดยเฉพาะกรณีที่มีมุ่งสู่เป้าประสงค์ได้ทำให้เกิดประสิทธิผล สูงสุด ได้แก่ ด้านวัตถุ ด้านจิตใจ ด้านการอยู่ร่วมกัน และด้านความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกับมนุษย์ที่ส่งเสริมให้มีการพัฒนาศักยภาพ (Cooperrider, Whitney and Stavros, 2008)

2. ขั้นตอนกระบวนการของสุนทรียสาธก

ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้

2.1 การค้นพบ (Discovery) เป็นวิธีการหาคำตอบเชิงบวกที่ดีที่สุดจากการปฏิบัติหน้าที่ในการให้ความร่วมมือ

2.2 การคาดหวัง (Dream) เป็นวิธีหาคำตอบเกี่ยวกับความสัมพันธ์ในองค์กร ความคาดหวัง และความต้องการอันนำไปสู่ความเป็นเลิศขององค์กร

2.3 การออกแบบ (Design) เป็นความคาดหวังของบุคลากรที่มีความคาดหวังบรรยากาศการทำงานที่ส่งผลต่อการทำงานให้มีประสิทธิภาพ

2.4 ทำให้เป็นจริง (Destiny) เป็นการลงมือปฏิบัติตามแผนให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการของสุนทรียสาธกได้นำมาประยุกต์ใช้ในการศึกษาค้นหาประสบการณ์เชิงบวกในการทำงานเป็นทีม ความประทับใจที่มีร่วมกันของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขร้อยเอ็ด จำกัด และเพื่อหาแนวทางในการส่งเสริมในการทำงานเป็นทีมเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3. ความหมายของทีม (Team) และการทำงานเป็นทีม (Team Work)

การทำงานเป็นทีมมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

ทีม หมายถึงกลุ่มบุคคลที่ใช้ทักษะ และความสามารถในการปฏิบัติงานขององค์กรภายใต้การมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกัน มีพลังความผูกพันและตระหนักในบทบาทความรับผิดชอบ พึ่งพาซึ่งกันและกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ร่วมกันกำหนด (ภิญโญ มนูลศิลป์, 2559)

การทำงานเป็นทีม หมายถึง กลุ่มคนที่มีทักษะต่างกันหรือเหมือนกันก็ได้ โดยได้รับมอบหมายหน้าที่ให้ปฏิบัติงานโดยมีจุดมุ่งหมายของการทำงานเป็นหนึ่งเดียวกันซึ่งต้องอาศัยความสัมพันธ์ที่ดีและมีบทบาทส่งเสริม สนับสนุนให้ทีมดำเนินงานสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ (ธร สุนทรายุทธ์, 2556)

การทำงานเป็นทีม หมายถึง การทำงานร่วมกับผู้อื่น สร้างความร่วมมือช่วยเหลือทำหน้าที่ สนับสนุนการทำงานเป็นทีม โดยปราศจากความขัดแย้ง การให้ความเคารพให้เกียรติซึ่งกันและกัน การรับฟังและการยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่นแบ่งปันสิ่งต่าง ๆ มีน้ำใจ ไม่เอาเปรียบเพื่อนร่วมทีม และการทำงานที่ประสานกันเป็นหนึ่งเดียวเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป (เนตรพัฒน์ ยาวีราช, 2558)

จากความหมายของการทำงานเป็นทีม ข้างต้นผู้ศึกษาจึงสรุปได้ว่าการทำงานเป็นทีมหรือการรวมตัวกันของบุคคลหลายๆ คนที่มีทักษะ แนวคิด ประสบการณ์ที่แตกต่างกัน ร่วมมือกันทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของทีมภายใต้การมีปฏิสัมพันธ์อันดีร่วมกัน

4. การวิเคราะห์ซออาร์ (SOAR Analysis)

Stavros and Hinrichs (2009) กล่าวว่า การวิเคราะห์ซออาร์ (SOAR Analysis) เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่จะมุ่งเน้นการพัฒนาองค์กร

ในด้านจุดแข็งและด้านวิสัยทัศน์เป็นการพัฒนามาจากการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ขององค์กร (SWOT Analysis) แต่การวิเคราะห์นี้ยังขาด การเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายในอนาคตขององค์กร เมื่อนำ แผนกลยุทธ์ไปปรับใช้กับองค์กร มักจะไม่ได้ผลตามที่คาดหวัง

กระบวนการ SOAR Analysis เป็นแนวทางการสร้างแรงบันดาลใจ ให้เกิดการสนทนาเชิงบวก ซึ่งเป็นการส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ในช่วงที่มี การค้นหาสิ่งดี ๆ ที่จะนำมาใช้ในการสร้างความสำเร็จภายในองค์กร

อัจฉริยะ อุปการกุล (2561) กล่าวว่า กระบวนการวิเคราะห์ซออาร์ (SOAR Analysis) สิ่งที่สำคัญที่สุด คือ การให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการบอกเรื่องราว ที่ดีไม่ว่าจะเป็นในด้านไหนก็ตามสร้างการเปลี่ยนแปลงโดยใช้คำถามในเชิงบวก และ ตั้งสมมติฐานขึ้นเพื่อใช้ค้นหาพิสูจน์ผลการศึกษา ในการสร้างจุดแข็ง (Strengths) และค้นหาโอกาสที่เกิดขึ้น มองเห็นจุดรวมของโอกาส (Opportunities) เพื่อเกิด แรงบันดาลใจ (Aspiration) ต่อยอดให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีเชิงบวก (Result)

วิธีการดำเนินการศึกษา

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ประยุกต์ใช้แนวคิดทฤษฎีสุนทรียสาธกเป็นแนวทางหลัก ในการศึกษาเพื่อช่วยค้นหาประสบการณ์เชิงบวกในการทำงานเป็นทีม ความประทับใจ ที่มีร่วมกันของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขร้อยเอ็ด จำกัด ซึ่งเป็น การศึกษาเชิงคุณภาพ เก็บข้อมูลโดยวิธีการสัมภาษณ์ด้วยคำถามปลายเปิด เชิงบวก โดยกลุ่มตัวอย่างในการศึกษามีจำนวน 16 คน ประกอบด้วย ผู้จัดการ ผู้ช่วยผู้จัดการ และเจ้าหน้าที่ โดยในการวิเคราะห์เชิงลึกนั้นจะให้ค่าน้ำหนักในการ วิเคราะห์ของแต่ละบุคคลเท่ากัน มีกระบวนการดำเนินงาน 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การค้นหา (Discovery)

การค้นหาคำตอบเชิงบวกที่เกิดจากการทำงานเป็นทีม โดยผู้ศึกษาเริ่ม จากการศึกษาข้อมูลทฤษฎีจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดทฤษฎี สุนทรียสาธก (Appreciative Inquiry) และทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการออกแบบ คำถามปลายเปิดเชิงบวก (Positive Open-Ended Question) เพื่อเก็บข้อมูลปฐมภูมิ จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลเชิงลึกในการทำงานเป็นทีมรวมถึงความต้องการ

ในการทำงานเป็นทีมของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขร้อยเอ็ด จำกัด แล้วนำข้อมูลมาวิเคราะห์หาปัจจัยร่วม (Convergences) และปัจจัยโดดเด่น (Divergences)

2. การคาดหวัง (Dream)

สร้างวัฒนธรรมองค์กรโดยมีนโยบายเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายขององค์กรร่วมกันอย่างชัดเจน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีการกำหนดร่วมกันภายในของเจ้าหน้าที่เพื่อกำหนดแนวทางให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับสิ่งที่ต้องการที่ค้นพบจากเจ้าหน้าที่

3. การออกแบบ (Design)

นำปัจจัยที่ได้จากการค้นพบทั้งผลการวิเคราะห์ซออาร์ (SOAR Analysis) มาจัดทำโครงการหรือกิจกรรมต่างๆ ให้สอดคล้องกับแนวคิดและทฤษฎีการทำงานเป็นทีม

4. การดำเนินการ (Destiny)

นำแนวทางที่ออกแบบไว้มาดำเนินการกับเจ้าหน้าที่ รวมถึงการประเมินผลของโครงการตามรูปแบบการประเมินเคิร์กแพททริค (The Kirkpatrick Approach, 1978) โดยประเมินจากการให้ความร่วมมือและให้ความสนใจเข้าร่วมกิจกรรมสังเกตจากพฤติกรรมที่เป็นไปของเจ้าหน้าที่ ทั้งก่อนการดำเนินโครงการและหลังดำเนินโครงการด้วยชุดคำถามเดียวกัน และประเมินผลการดำเนินโครงการต่างๆ ด้วยระบบ KPI

ผลการศึกษา

1. ผลการศึกษา และค้นหาประสบการณ์เชิงบวกในการทำงานเป็นทีม และความประทับใจที่มีร่วมกันของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขร้อยเอ็ด จำกัด

1.1 การค้นหาประสบการณ์เชิงบวกและความประทับใจในการทำงานเป็นทีม ปัจจัยที่เป็นจุดร่วม (Convergences) เรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย คือ เจ้าหน้าที่ช่วยเหลือ และสนับสนุนซึ่งกันและกัน ช่วยกันแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น เจ้าหน้าที่ทุกคนรู้จักบทบาทหน้าที่ของตน และทำหน้าที่ของตนอย่างเต็มที่

ไม่เอาเปรียบและไม่กล่าวโทษ หรือว่าร้ายซึ่งกันและกัน และปัจจัยที่เป็นจุดโดดเด่น (Divergences) คือ เจ้าหน้าที่พร้อมเรียนรู้งานอื่น ด้วยความตั้งใจ และมีการติดต่อประสานงานที่ดี

1.2 การค้นหาเชิงบวกด้านแรงจูงใจในการทำงานเป็นทีม ปัจจัยที่เป็นจุดร่วม (Convergences) เรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย คือ การได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน และหัวหน้า การทำงานด้วยความสามัคคี เป็นหนึ่งเดียวกัน เข้าใจกัน รับฟังความเห็นซึ่งกันและกัน การทำงานโดยที่ได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสม มีความสุขในการทำงานร่วมกัน และเจ้าหน้าที่มีเป้าหมายหรือจุดประสงค์ร่วมกัน และปัจจัยที่เป็นจุดโดดเด่น (Divergences) คือ เจ้าหน้าที่มองถึงความสำเร็จขององค์กรเป็นหลัก

1.3 การค้นหาเชิงบวกด้านจุดแข็งในการทำงาน ปัจจัยที่เป็นจุดร่วม (Convergences) เรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย คือ เจ้าหน้าที่ช่วยเหลือและพร้อมสนับสนุนซึ่งกันและกัน มีการระดมความคิดในการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน เจ้าหน้าที่สามารถรับผิดชอบงานของตนได้เป็นอย่างดี และต่างมีความทะเยอทะยานทุ่มเท และมุ่งมั่นเพื่อให้งานสำเร็จ และปัจจัยที่เป็นจุดโดดเด่น (Divergences) คือ เจ้าหน้าที่มักจะมีความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกัน มีทักษะความสามารถที่แตกต่างกัน และมีเป้าหมายหรือจุดประสงค์ร่วมกัน

1.4 การค้นหาเชิงบวกด้านการทำงานเป็นทีม ปัจจัยที่เป็นจุดร่วม (Convergences) เรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย คือ กระบวนการขั้นตอนการทำงาน มีแบบแผนที่ชัดเจน มีบรรยากาศในการทำงานที่ดี สนุกสนาน มีการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล/แผนกที่ชัดเจน ทุกคนเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเอง และของผู้อื่น และมีความละเอียดรอบคอบในการทำงาน และปัจจัยที่เป็นจุดโดดเด่น (Divergences) คือ ระยะเวลาในการทำงานควรมีความยืดหยุ่น การกระจายงานอย่างเหมาะสม และควรมีการหมุนเวียนงาน เพื่อให้มีความรู้ในงานด้านอื่น ๆ ด้วย

1.5 การค้นหาเชิงบวกด้านการสนับสนุนการทำงานเป็นทีม ปัจจัยที่เป็นจุดร่วม (Convergences) เรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ควรมีกิจกรรมร่วมกันในการทำงานเพื่อสร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคลภายในองค์กร มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างผู้บริหารและคณะเจ้าหน้าที่ ในการดำเนินงาน ควรมีระบบการตรวจสอบการทำงานอย่างต่อเนื่อง มีการหมุนเวียนงานเพื่อเรียนรู้

ทักษะในตำแหน่งอื่น ๆ และมีการกระจายงานอย่างเหมาะสม และปัจจัยที่เป็นจุดโดดเด่น (Divergences) คือ มีสวัสดิการที่เหมาะสม มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจน และเจ้าหน้าที่ควรได้เข้ารวมการอบรมในหัวข้อที่เกี่ยวข้องกับงานของตน

2. แนวทางในการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขร้อยเอ็ด จำกัด

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลภายหลังจากการสัมภาษณ์โดยใช้การวิเคราะห์ซออาร์ (SOAR Analysis) พบว่าสหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขร้อยเอ็ด จำกัด มีจุดแข็งและโอกาสที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของบุคลากรเจ้าหน้าที่ที่มีความสนิทสนมและได้รับความไว้วางใจจากสมาชิกเป็นอย่างดี การได้รับความไว้วางใจจากสมาชิกให้เป็นตัวแทนในการทำงานจึงเป็นหนึ่งในจุดแข็งที่สำคัญ อีกทั้งเจ้าหน้าที่มีทักษะความสามารถที่แตกต่างกัน สามารถสนับสนุนซึ่งกันและกันได้เป็นอย่างดี และอยู่ภายใต้การดูแลของชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย และสหกรณ์จังหวัดร้อยเอ็ด ซึ่งให้ความสำคัญกับการดำเนินงานต่าง ๆ ภายในสหกรณ์ และมีความสัมพันธ์อันดีกับสหกรณ์พันธมิตร โดยจะมีการเยี่ยมชมการบริหารกิจการ การศึกษาดูงาน เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างสหกรณ์ อีกทั้งสหกรณ์ยังให้ความสำคัญกับระบบการทำงานเป็นทีม การดำเนินงานต่าง ๆ อย่างมีแบบแผน ผู้ศึกษาได้ใช้เป็นแนวทางในการออกแบบให้สอดคล้องกับขีดความสามารถหลักในการทำงานเป็นทีมของสหกรณ์ฯ จำนวน 3 โครงการ ได้แก่

2.1 โครงการ “Your Thinking, Your Happiness”

จัดกิจกรรมเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างคณะเจ้าหน้าที่ และผู้บริหาร ซึ่งจะสอดแทรกกระบวนการสุนทรียสาธกในโครงการโดยให้สมาชิกผู้เข้าร่วมประชุมบรรยายถึงความประทับใจในการทำงานร่วมกันในช่วงระยะเวลาที่ผ่านมา และช่วยกันออกแบบทีมในฝันที่อยากให้เป็น และหาทางออกและแนวทางในการแก้ปัญหาาร่วมกันเพื่อให้เป็นที่พอใจของทุกฝ่าย เพื่อให้การทำงานร่วมกันเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ระยะเวลาการดำเนินงาน : 1 ครั้ง/ปี

ผลที่คาดว่าจะได้รับ :

- 1) ลดปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงานของเจ้าหน้าที่
- 2) งานบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ได้อย่างราบรื่น
- 3) เสริมสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกัน
- 4) สมาชิกที่เข้ามาใช้บริการมีความพึงพอใจมากขึ้น

2.2 โครงการ “Challenge Box”

สร้างความท้าทายในการทำงาน โดยจะให้เจ้าหน้าที่แต่ละคน เขียนเป้าหมายเล็กๆ ที่ต้องการจะทำให้สำเร็จใน 1 เดือน พร้อมรางวัลหากสามารถทำได้สำเร็จ (ตามงบที่กำหนด) แล้วรวบรวมใส่ลงในกล่อง “Challenge Box” จากนั้นในการประชุมประจำเดือน ผู้บริหารจะทำการจับสลาก และเจ้าหน้าที่ต้องทำตามเป้าหมายที่ได้รับ หากสามารถทำได้สำเร็จจะได้รางวัลตามที่ต้องการ (เป็นรางวัลที่ได้ร่วมกัน) แต่ถ้าไม่สำเร็จให้เจ้าหน้าที่เลือกที่จะลองอีกครั้ง หรือจะรับรางวัลปลอบใจเพื่อตอบแทนความพยายาม

ระยะเวลาการดำเนินงาน : 1 ครั้ง/เดือน

ผลที่คาดว่าจะได้รับ :

- 1) เจ้าหน้าที่มีความกระตือรือร้นในการทำงานมากขึ้น
- 2) มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการทำงานเป็นทีม เพื่อให้งานบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้
- 3) ได้เรียนรู้งานต่าง ๆ และมองเห็นถึงเป้าหมายที่มีร่วมกัน
- 4) เจ้าหน้าที่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก

2.3 โครงการ “สหกรณ์สีเขียวด้วยธรรมาภิบาล”

จัดการประชุมโดยมีสหกรณ์จังหวัดเข้าร่วมประชุมด้วย ซึ่งจะมีการวางระบบประเมินสหกรณ์สีเขียวด้วยธรรมาภิบาล ให้เจ้าหน้าที่แบ่งทีมการทำงานตามหัวข้อการประเมินแต่ละหัวข้อตามหลักการทำงานเป็นทีมของ Richard Hackman

ระยะเวลาการดำเนินงาน : 3 ปี

ผลที่คาดว่าจะได้รับ :

- 1) เจ้าหน้าที่มีเป้าหมายร่วมกัน และเห็นความสำคัญของการทำงานเป็นทีม
- 2) มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการทำงานเป็นทีม เพื่อให้งานบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้
- 3) สหกรณ์มีการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ และเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับสหกรณ์ข้างเคียง
- 4) สหกรณ์สามารถเป็นแบบอย่างในการดำเนินงานให้กับหน่วยงานอื่น

สรุปผลการศึกษา และข้อเสนอแนะ

1. สรุปผลการศึกษาและค้นหาประสบการณ์เชิงบวกในการทำงานเป็นทีม ความประทับใจที่มีร่วมกันของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขสุราษฎร์ธานี จำกัด

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างในการศึกษามีจำนวน 16 คน ประกอบด้วย ผู้จัดการ ผู้ช่วยผู้จัดการ และเจ้าหน้าที่ พบว่าเจ้าหน้าที่ช่วยเหลือและสนับสนุนซึ่งกันและกัน การช่วยกันแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น เจ้าหน้าที่รู้จักบทบาทหน้าที่ของตน ทำหน้าที่ของตนอย่างเต็มที่ ไม่เอาเปรียบซึ่งกันและกัน และไม่กล่าวโทษ หรือว่าร้ายซึ่งกันและกัน เป็นสิ่งที่เจ้าหน้าที่มองเห็นเป็นสิ่งแรก

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลภายหลังจากการสัมภาษณ์โดยใช้การวิเคราะห์ข้ออาร์ (SOAR Analysis) พบว่าสหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขสุราษฎร์ธานี จำกัดมีจุดแข็งและโอกาสที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของบุคลากร เจ้าหน้าที่ที่มีความสนิทสนมและได้รับความไว้วางใจจากสมาชิกเป็นอย่างดี การได้รับความไว้วางใจจากสมาชิกให้เป็นตัวแทนในการทำงานจึงเป็นหนึ่งในจุดแข็งที่สำคัญ อีกทั้งเจ้าหน้าที่มีทักษะความสามารถที่แตกต่างกัน สามารถสนับสนุนซึ่งกันและกัน ได้อย่างเต็มที่ และอยู่ภายใต้การดูแลของชุมชนสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย และสหกรณ์จังหวัดสุราษฎร์ธานี ซึ่งให้ความสำคัญกับการดำเนินงานต่างๆ ภายในสหกรณ์

และมีความสัมพันธ์อันดีกับสหกรณ์พันธมิตร โดยจะมีการเยี่ยมชมการบริหารกิจการ การศึกษาดูงาน เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างสหกรณ์ อีกทั้งสหกรณ์ยังให้ความสำคัญกับระบบการทำงานเป็นทีม การดำเนินงานต่างๆ อย่างมีแบบแผน

2. สรุปผลจัดทำโครงการในการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขร้อยเอ็ด จำกัด

2.1 โครงการ “Your Thinking, Your Happiness” ในการดำเนินโครงการได้มีการวัดผลการดำเนินโครงการตามรูปแบบการประเมินเคิร์กแพททริค (The Kirkpatrick Approach) พบว่า ก่อนดำเนินโครงการคณะเจ้าหน้าที่มีค่าการทำงานเป็นทีมอยู่ที่ 3.00 และหลังจากการดำเนินโครงการ คณะเจ้าหน้าที่มีค่าการทำงานเป็นทีมอยู่ที่ 4.13 จึงสรุปได้ว่าเจ้าหน้าที่มีความสบายใจในการทำงานมากขึ้น ในขณะที่เดียวกัน ผู้บริหารก็เข้าใจเจ้าหน้าที่มากขึ้น เป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างคณะเจ้าหน้าที่ และผู้บริหาร รวมทั้งมีแนวทางในการแก้ปัญหาเกี่ยวกับการดำเนินงานซึ่งเป็นทีพอใจของทุกฝ่าย อีกทั้งยังมีแนวโน้มในทางที่ดีขึ้นตลอดทั้งปี เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของโครงการ

2.2 โครงการ “Challenge Box” ก่อนและหลังดำเนินโครงการจากการดำเนินโครงการ มีการวัดผลการดำเนินโครงการตามรูปแบบการประเมินเคิร์กแพททริค (The Kirkpatrick Approach) พบว่า ก่อนดำเนินโครงการคณะเจ้าหน้าที่มีค่าการทำงานเป็นทีมอยู่ที่ 2.81 และหลังจากการดำเนินโครงการ คณะเจ้าหน้าที่มีค่าการทำงานเป็นทีมอยู่ที่ 4.06 พบว่า เจ้าหน้าที่มีแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้นจากการตั้งเป้าหมายเล็กๆ ในแต่ละเดือน เป็นการสร้างความสุขเล็กๆ น้อยๆ พร้อมกับมอบผลตอบแทนที่เหมาะสม อีกทั้งเจ้าหน้าที่ยังมีความเห็นใจซึ่งกันและกันมากขึ้น มองเห็นประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของโครงการ

2.3 โครงการ “สหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล” ในไตรมาสแรกของปี คือช่วงเดือน มกราคม - มีนาคม ก่อนและหลังดำเนินโครงการจากการดำเนินโครงการ มีการวัดผลการดำเนินโครงการตามรูปแบบการประเมินเคิร์กแพททริค (The Kirkpatrick Approach) พบว่า ก่อนดำเนินโครงการคณะเจ้าหน้าที่มีค่าการทำงานเป็นทีมอยู่ที่ 2.69 และหลังจากการดำเนินโครงการ คณะเจ้าหน้าที่มีค่า

การทำงานเป็นทีมอยู่ที่ 4.13 พบว่า เจ้าหน้าที่มีเป้าหมายร่วมกัน และเห็นความสำคัญ ของการทำงานเป็นทีม มีการบริหารจัดการภายในกลุ่มอย่างดี มีการช่วยเหลือ กันและกันในการทำงานเป็นทีม เพื่อให้งานบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้ และ ด้วยการประเมินจากสหกรณ์จังหวัด ทำให้สหกรณ์มีการดำเนินงานอย่างเป็น ระบบ โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ และเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับสหกรณ์ข้างเคียง ซึ่งเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของโครงการ

ในด้านการดำเนินงานขององค์กร หลังจากที่ได้ดำเนินโครงการ ทั้ง 3 โครงการ โดยพิจารณาจากตัวชี้วัด (KPIs) เป้าประสงค์ความสำเร็จของระบบ บริหารจัดการที่ดี การบริหารที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ พบว่า ตัวชี้วัดในระดับการวาง เป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน โดยประเมินจากจำนวนการดำเนินงานที่แล้วเสร็จและ ถูกต้องตามหลักการ ดีขึ้นจากปัจจุบันร้อยละ 10.32 จากเดิม ร้อยละ 90.03 เป็น ร้อยละ 95.67 ตัวชี้วัดในระดับของระบบตรวจสอบการดำเนินงานที่เป็นมาตรฐาน โดยประเมินจาก ระดับค่าความผิดพลาดจากการดำเนินงานดีขึ้น ซึ่งปัจจุบันอยู่ที่ ร้อยละ 13.43 จากเดิมที่มีค่าความผิดพลาดจากเดิม ร้อยละ 0.76 ลดลงเป็น ร้อยละ 0.67 ตัวชี้วัดในระดับการจัดสรรทรัพยากรในองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยประเมินจากความคล่องตัวทางการเงิน ดีขึ้นจากปัจจุบันร้อยละ 0.03 จากเดิม ร้อยละ 1.62 เป็น ร้อยละ 1.64 และตัวชี้วัดในระดับความพึงพอใจของผู้มาใช้บริการ โดยประเมินจากจำนวนผู้ร้องเรียน หรือจำนวนการแจ้งปัญหา ดีขึ้นจากปัจจุบัน ร้อยละ 2.66 จากเดิม ร้อยละ 94.20 เป็น ร้อยละ 96.77 หมายความว่าเจ้าหน้าที่ มีการตอบสนองต่อการทำงานเป็นทีมมากขึ้นจากการดำเนินโครงการดังกล่าว และ ส่งผลให้งานที่ได้มีความถูกต้อง รวดเร็วมากขึ้น และมีประสิทธิผลมากขึ้น

การอภิปรายผลการศึกษา

ผลการศึกษาแนวทางการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมของบุคลากร ด้วยกระบวนการสุนทรียสาธก : กรณีศึกษาศาสตร์หอมนทรัพย์สาธาณสุขร้อยเอ็ด จำกัด พบว่าจากขั้นตอนการค้นหา (Discovery) โดยการสัมภาษณ์คณะเจ้าหน้าที่ จำนวนทั้งหมด 16 คน เพื่อค้นหาประสบการณ์เชิงบวกในการทำงานเป็นทีม ความประทับใจที่มีร่วมกัน และความต้องการในการทำงานเป็นทีม นำมาวิเคราะห์

ซึ่งทำให้ผู้ศึกษาได้ทราบถึงปัจจัยที่เป็นจุดร่วม (Convergences) และปัจจัยที่เป็นจุดโดดเด่น (Divergences) และนำข้อมูลมาใช้ขั้นตอนการวาดฝัน (Dream) วางแผน และออกแบบโครงการเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ ทั้งหมด 3 โครงการ ดังนี้

1) Your Thinking, Your Happiness ผลการประเมินก่อนดำเนินโครงการตามรูปแบบการประเมินเคิร์กแพททริก (The Kirkpatrick Approach) คณะเจ้าหน้าที่มีค่าการทำงานเป็นทีมอยู่ที่ 3.00 และหลังจากการดำเนินโครงการ คณะเจ้าหน้าที่มีค่าการทำงานเป็นทีมอยู่ที่ 4.13

2) โครงการ Challenge Box ผลการประเมินก่อนดำเนินโครงการตามรูปแบบการประเมินเคิร์กแพททริก (The Kirkpatrick Approach) คณะเจ้าหน้าที่มีค่าการทำงานเป็นทีมอยู่ที่ 2.81 และหลังจากการดำเนินโครงการ คณะเจ้าหน้าที่มีค่าการทำงานเป็นทีมอยู่ที่ 4.06 และ

3) โครงการสหกรณ์สีขาว ด้วยธรรมาภิบาล ผลการประเมินก่อนดำเนินโครงการตามรูปแบบการประเมินเคิร์กแพททริก (The Kirkpatrick Approach) คณะเจ้าหน้าที่มีค่าการทำงานเป็นทีมอยู่ที่ 2.69 และหลังจากการดำเนินโครงการ คณะเจ้าหน้าที่มีค่าการทำงานเป็นทีมอยู่ที่ 4.13

จากการดำเนินโครงการทั้ง 3 โครงการทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมดีขึ้น ข้อผิดพลาดในการทำงานลดลง และในขณะเดียวกันบรรยากาศในที่ทำงานดีขึ้นตามวัตถุประสงค์ของโครงการ และส่งผลให้งานที่ได้มีประสิทธิผล ซึ่งสอดคล้องกับจิตวิญญาณ กระฤษฎี (2563) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่องแนวทางในการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม ด้วยกระบวนการสุนทรียสาธกกรณีศึกษาธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สาขากาฬสินธุ์ จังหวัดกาฬสินธุ์ มีวัตถุประสงค์ คือ ศึกษาและค้นหาประสบการณ์เชิงบวกในการทำงานเป็นทีม ความประทับใจที่มีร่วมกัน ของผู้บริหารและพนักงานในสาขา และหาแนวทางในการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีม

ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาแนวทางการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมของบุคลากรด้วยกระบวนการสุนทรียสาธก : กรณีศึกษาสหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขร้อยเอ็ด จำกัด ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ในการดำเนินโครงการต่างๆ ควรมีการวางแผนโครงการในแผนกลยุทธ์ขององค์กร และต้องได้รับการอนุมัติ หรือความเห็นชอบจากคณะผู้บริหาร
2. เพื่อเพิ่มขีดจำกัดและความสามารถในการทำงานเป็นทีมของเจ้าหน้าที่ต้องดำเนินกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง โดยมองหาปัจจัยที่เกี่ยวข้องเพิ่มเติม พร้อมทั้งวิเคราะห์ปัจจัยที่เป็นจุดรวมและปัจจัยที่เป็นจุดโดดเด่นที่นอกเหนือจากการศึกษาในครั้งนี้อาจพิจารณาเพิ่มเติม
3. การดำเนินโครงการนี้ เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของเจ้าหน้าที่ อาจจะไม่ยั่งยืนขึ้นอยู่กับสถานการณ์ต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรด้วย สหกรณ์จำเป็นต้องวิเคราะห์สถานการณ์เป็นระยะและควรปรับเปลี่ยนแผนของโครงการตามความเหมาะสม

เอกสารอ้างอิง

- ธรร สุนทรายุทธ. (2556). **ทฤษฎีองค์กรและพฤติกรรม : หลักการ ทฤษฎี การวิจัย และการปฏิบัติทางการศึกษา**. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: เนติกุลการพิมพ์.
- ธิดาวิมล กระภูษัย. (2563). **แนวทางในการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม ด้วยกระบวนการสุนทรียสาธกกรณีศึกษา ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สาขาภาพสินธุ์ จังหวัดกาฬสินธุ์**. การศึกษาอิสระปริญญาบริหารธุรกิจ มหาลัยบัณฑิตวิทยาลัยบัณฑิตศึกษากิจการ มหาววิทยาลัยขอนแก่น.
- เนตรพัฒนา ยาวีราช. (2558). **การพัฒนาองค์การและการเปลี่ยนแปลง**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์บริษัท ทริปเพิ้ล กรุ๊ป.
- ภิญโญ มนุสสิลป. (2559). **การพัฒนาทีมงาน**. พิมพ์ครั้งที่ 1. เลเย: มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- สหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขสุราษฎร์ธานี จำกัด. (2564). **ประวัติสหกรณ์**. ค้นเมื่อ 10 ธันวาคม 2564, จาก web.coopsa-suk101.com/page/1.
- อัจฉริยะ อุปการกุล. (2561). **SOAR VS SWOT Analysis**. ค้นเมื่อ 16 มกราคม 2565, จาก <http://mba.kku.ac.th/forums/index.php?topic=2031.0>.

- Cooperrider, D., Whitney, D., & Stavros, J.M. (2008). **Appreciative inquiry handbook**. 2nd ed. Brunswick, Ohio: Crown Custom Publishing.
- Kirkpatrick, D. L. (1978). Evaluating in-house training programs. **Training and Development Journal**,32(9), 6-9.
- Stavros, J. M. and Hinrichs, G. (2009). **Positive Strategy: Creating and Sustaining Strengths-based Strategy that SOARs and Performs**. 2nd ed. Oxford: Oxford University Press.

