

การดำเนินกิจกรรมของทีมข้ามสายงานในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่
สังกัดส่วนกลาง กรมการพัฒนาชุมชน
The Activities of Cross - Functional Teams of Central Officials,
Community Development Department

ชัยพฤกษ์ พูนสวัสดิ์¹,
กุลประภัสสร รำพึงจิตต์², ภัทรภร จำเริญ³,
บุญธรรม โตสัมพันธ์⁴ และ สมชาย สุเทศ⁵
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม^{1,2,3,4,5}
Chaiyapleuk Poonsawat¹,
Kunprapat Lumpungjit², Phatharaporn Jaipheng³,
Puncharat Tosamphan⁴ and Somchay Sutes⁵
MahaSarakhm Rajabhat University^{1,2,3,4,5}
Corresponding Author, Email: susctes@gmail.com

บทคัดย่อ

การศึกษาเรื่อง “การดำเนินกิจกรรมของทีมข้ามสายงานในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สังกัดส่วนกลาง กรมการพัฒนาชุมชน” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) องค์ประกอบของทีมข้ามสายงานในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สังกัดส่วนกลาง กรมการพัฒนาชุมชน (2) ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สังกัดส่วนกลาง กรมการพัฒนาชุมชน และ (3) แนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพทีมข้ามสายงานในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สังกัดส่วนกลาง กรมการพัฒนาชุมชน ทั้งนี้ ผู้ศึกษาได้เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการวิจัยเชิงผสม สำหรับกลุ่มตัวอย่างการวิจัยเชิงปริมาณคือ เจ้าหน้าที่พัฒนาชุมชนในสังกัดส่วนกลาง จำนวน 190 คน เก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม และผู้ให้ข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพ จำนวน 30 คน ประกอบด้วย (1) กลุ่มผู้อำนวยการกลุ่มงาน จำนวน 15 คน และ (2) กลุ่มเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน จำนวน 15 คน เก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกรายบุคคล

* ได้รับบทความ: 7 มกราคม 2566; แก้ไขบทความ: 27 มีนาคม 2566; ตอรับตีพิมพ์: 30 มีนาคม 2566

ผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบของทีมข้ามสายงานในการปฏิบัติงานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (4.10) โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านทักษะในการทำงานของสมาชิก (4.15) รองลงมาตามลำดับ คือ ด้านปฏิสัมพันธ์ภายในทีมงาน (4.12) ด้านบทบาทในทีมงาน (4.10) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านระบบบริหารงานของทีมงาน (4.01) สำหรับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด (4.24) โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านปริมาณงาน (4.34) รองลงมาตามลำดับ คือ ด้านคุณภาพงาน (4.23) ด้านค่าใช้จ่าย (4.21) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านเวลา (4.19) สำหรับแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพทีมข้ามสายงานในการปฏิบัติงานที่สำคัญคือ ต้องมีการสื่อสารภายในทีม ข้ามสายงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อร่วมกันวางแผนให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด รวมถึงทีมงาน ควรมีการพัฒนาเทคนิควิธีการทำงานให้สะดวกรวดเร็วขึ้น

คำสำคัญ: ประสิทธิภาพ; ทีมข้ามสายงาน; พัฒนาชุมชน

Abstract

The objectives of this research were to study (1) the factor of cross-functional teams on working of central officials, Community Development Department; (2) the efficiency on working of central officials, Community Development Department; and (3) the approach for developing efficient cross-functional team on working of central officials, Community Development Department. The researcher collected data by using the mixed-methods research. The quantitative sample were community development officials in central office, totals of 190 people, which collected data by questionnaires, and the qualitative informants, totals of 30 people, consisting of 15 people of workgroup directors and 15 people of operational officials, which collected data by in-depth interviews.

The results of study revealed that the overall of factor of the cross-functional team performance was at high level (4.10), with the issue of Work Skills of Team Members (4.15) had the highest average, the follow issues ordered by average were, Interaction within the Team (4.12), Role in the Team (4.10), and the Management System of the Team (4.01). As for the overall of efficiency on working was at a high level (4.24), with the Workload (4.34) had the highest average, the follow issues ordered by average were, Quality of Work (4.23), Cost (4.21), and Timing (4.19). As for the approach for improving

the efficiency of cross-functional team, there must be continuous communication within the cross-functional team for participating on planning to achieve the goals, including the team should develop more techniques for working conveniently and quickly.

Keywords: Efficiency; Cross-Functional Team; Community Development

บทนำ

กรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย มุ่งเน้นขับเคลื่อนการดำเนินงาน โดยมุ่งเน้น “คน” ให้มีศักยภาพ มีความสามารถ และมีโอกาสที่จะคิด ทำและเรียนรู้ด้วยตัวเองร่วมกับผู้อื่นอย่างต่อเนื่อง โดยส่งเสริมการพัฒนาที่ยั่งยืนของคนและชุมชนท้องถิ่น เพื่อเป็นรากฐานของประเทศที่เข้มแข็ง สามารถรับมือกับวิกฤติทางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรมอย่างต่อเนื่อง ซึ่งการปฏิบัติงานผ่านมามาก่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของประเทศ ชุมชน ในหลายด้าน ได้แก่ โครงการพัฒนาคุณภาพชีวิตตามหลักทฤษฎีใหม่ ของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 9 ประยุกต์สู่ “โคก หนอง นา โมเดล” ทำให้เกิดการสร้างงาน สร้างรายได้ให้กับประชาชนในพื้นที่ต้นแบบ โครงการน้อมนำแนวพระราชดำริของสมเด็จพระกนิษฐาธิราชเจ้า กรมสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี สู่แผนปฏิบัติการ 90 วัน ปลุกพืชผักสวนครัว เพื่อสร้างความมั่นคงทางอาหาร โดยก่อให้เกิดการรวมกลุ่มปลูกพืชผักประจำครัวเรือน เพื่อบริหารจัดการ ผลผลิตส่วนเกินให้มีมูลค่าเพิ่มในอนาคต ทำให้ชุมชนเกิดความสามัคคี มีวิถีพอเพียง เกื้อกูล สามารถดูแล ช่วยเหลือและแบ่งปันกัน เป็นต้น ซึ่งเป็นภารกิจการส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้และการมีส่วนร่วมของ ประชาชน ส่งเสริมและพัฒนาเศรษฐกิจชุมชนฐานรากให้มีความมั่นคง และมีเสถียรภาพ ทำให้เกิด ผลสัมฤทธิ์ตามประเด็นการพัฒนาของกรมการพัฒนาชุมชน ซึ่งภารกิจต่าง ๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกับ หลายสำนัก/กองที่จะร่วมกันขับเคลื่อนการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ เกิดการบริหารราชการแบบ บูรณาการร่วมกัน มุ่งเน้นให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจ โดยอาศัยความเชี่ยวชาญและความชำนาญการของ แต่ละหน่วยงานที่แตกต่างกัน ทำงานภายใต้เป้าหมายและวัตถุประสงค์หลักของยุทธศาสตร์เดียวกัน โดยร่วมกันคิด ร่วมกันทำงาน ใช้ทรัพยากรร่วมกัน เพื่อบรรลุผลตามยุทธศาสตร์ของกรมการพัฒนาชุมชน ที่กำหนดไว้ ซึ่งเป็นแนวทางการทำงานสมัยใหม่ที่มีการทำงานแบบข้ามสายงาน เพื่อช่วยบูรณาการภารกิจ ของกรมการพัฒนาชุมชนให้ประสบความสำเร็จได้อย่างราบรื่น ทั้งในด้านการลดระยะเวลารับรองขั้นตอนในการ ทำงานให้น้อยลง เกิดกระบวนการคิดเชิงสร้างสรรค์มากขึ้น ทั้งนี้ การทำงานข้ามสายงานยังเป็นเสมือน จุดศูนย์กลางของการติดต่อประสานงาน ซึ่งกลยุทธ์หนึ่งในกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge management process) ด้านการแบ่งปันและการแลกเปลี่ยนความรู้ เพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ด้วยการแบ่งปันและการแลกเปลี่ยนความรู้ เช่น การดำเนินงาน OTOP ไทย สู้ภัยโควิด-19 โดยมีการ

จัดตั้งทีมข้ามสายงานเพื่อขับเคลื่อนงาน โดยสำนักส่งเสริมภูมิปัญญาท้องถิ่นและวิสาหกิจ รับผิดชอบดูแล ประสานกิจกรรม OTOP คัดสรรผลิตภัณฑ์เพื่อมาวางจำหน่าย สำนักงานเลขานุการกรม รับผิดชอบดูแล ในเรื่องงานช่วยสนับสนุนกิจกรรม คณะทำงานด้านพิธีเปิดงานและการต้อนรับ การประชาสัมพันธ์ กิจกรรม บนเวทีกลาง กองคลัง รับผิดชอบดูแลเรื่อง การบริหารงบประมาณ การพัสดุ และอาคารสถานที่ยานพาหนะ สำหรับการขับเคลื่อนงานตามที่ได้รับมอบหมาย เป็นต้น

ดังนั้น การประสานความร่วมมือของเจ้าหน้าที่ และทีมงานในสังกัดของหน่วยงานส่วนกลาง กรมการพัฒนาชุมชน ในลักษณะทีมข้ามสายงาน จึงเป็นการดึงศักยภาพของเจ้าหน้าที่ในกลุ่มงาน มาร่วมกัน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และพัฒนาความคิดใหม่ ๆ ร่วมกัน ซึ่งถือเป็นการใช้จุดแข็ง และความรู้ความเชี่ยวชาญ ของเจ้าหน้าที่แต่ละคนมาร่วมขับเคลื่อนงานให้เกิดประสิทธิภาพ ทำให้เกิดผลงานที่มีคุณภาพก่อให้เกิด ประโยชน์ในระยะยาวขึ้น รวมถึงการทำงานข้ามสายงานจะช่วยให้กรมการพัฒนาชุมชนสามารถตอบสนอง ต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว ด้วยเหตุดังที่กล่าวถึงความสำคัญจึงทำให้การทำงาน ข้ามสายงานของหน่วยงานต่าง ๆ ในสังกัดส่วนกลางของกรมการพัฒนาชุมชนที่ต้องดำเนินการร่วมกัน มีประเด็นที่น่าสนใจ โดยเฉพาะในเรื่องขององค์ประกอบของทีมข้ามสายงานที่ช่วยให้การปฏิบัติงาน มีประสิทธิภาพทั้งในด้านปริมาณงาน คุณภาพงาน รวมถึงค่าใช้จ่าย และเวลา เพื่อนำมากำหนดแนวทาง การพัฒนาประสิทธิภาพของทีมข้ามสายงานในการปฏิบัติงาน และจัดทำข้อเสนอแนะการขับเคลื่อนภารกิจ ในลักษณะของการทำงานข้ามสายงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด รวมถึงเป็นตัวแบบในการ พัฒนางานในหน่วยงานอื่นที่มีลักษณะใกล้เคียงกันในอนาคต (กรมการพัฒนาชุมชน, 2565)

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบของทีมข้ามสายงานในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สังกัดส่วนกลาง กรมการพัฒนาชุมชน
2. เพื่อศึกษาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สังกัดส่วนกลาง กรมการพัฒนาชุมชน
3. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพทีมข้ามสายงานในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ สังกัดส่วนกลาง กรมการพัฒนาชุมชน

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องการดำเนินกิจกรรมของทีมข้ามสายงานในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สังกัด ส่วนกลาง กรมการพัฒนาชุมชน เป็นการวิจัยเชิงผสมระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

1. ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูลสำคัญ
 - 1.1 ประชากรในการวิจัย คือ เจ้าหน้าที่สังกัดส่วนกลาง กรมการพัฒนาชุมชน ในปีงบประมาณ 2565 จำนวน 361 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่าง คือ เจ้าหน้าที่สังกัดส่วนกลาง กรมการพัฒนาชุมชน จำนวน 190 คน โดยการหากลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของ Taro Yamane (1973 : 727) ใช้วิธีการสุ่มตามระดับชั้น (Stratified Random Sampling) โดยแบ่งกลุ่มประชากรออกเป็นหน่วยงานในสังกัดส่วนกลาง แล้วสุ่มตัวอย่างจากทุกหน่วยงาน ด้วยการสุ่มตัวอย่างแบบอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยการจับฉลาก

1.3 ผู้ให้ข้อมูลสำคัญสำหรับให้ข้อมูลเชิงคุณภาพ จำนวน 30 คน ประกอบด้วย (1) กลุ่มผู้อำนวยการกลุ่มงาน จำนวน 15 คน และ (2) กลุ่มเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน จำนวน 15 คน โดยผู้วิจัยเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง

2. เครื่องมือการวิจัย

2.1 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ เป็นแบบสอบถามเพื่อให้ได้ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ข้อที่ (1) องค์กรประกอบของทีมข้ามสายงานในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สังกัดส่วนกลาง กรมการพัฒนาชุมชน และ (2) ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สังกัดส่วนกลาง กรมการพัฒนาชุมชน โดยเก็บข้อมูลจากเจ้าหน้าที่สังกัดส่วนกลาง กรมการพัฒนาชุมชน จำนวน 190 คน

2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ แบบสัมภาษณ์ด้วยคำถามปลายเปิด สำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึกรายบุคคล เพื่อให้ได้ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ข้อที่ (3) แนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพทีมข้ามสายงานในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สังกัดส่วนกลาง กรมการพัฒนาชุมชน โดยสัมภาษณ์ข้อมูลจาก (1) กลุ่มผู้อำนวยการกลุ่มงาน จำนวน 15 คน และ (2) กลุ่มเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน จำนวน 15 คน

3. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 การวิจัยเชิงปริมาณ ได้ดำเนินการขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลกลุ่มตัวอย่างจากต้นสังกัด แต่งตั้งผู้ช่วยผู้วิจัย และมอบหมายให้ผู้ช่วยผู้วิจัยเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง

3.2 การวิจัยเชิงคุณภาพ กำหนดขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูลไว้ 2 ขั้นตอน คือ เตรียมการสัมภาษณ์ และดำเนินการสัมภาษณ์

4. วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 การวิจัยเชิงปริมาณ ใช้สถิติวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป ได้แก่ การแจกแจงความถี่ และค่าร้อยละ สำหรับสถิติที่ใช้บรรยายลักษณะและทิศทางข้อมูลขององค์ประกอบของทีมข้ามสายงาน และประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน คือ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

4.2 การวิจัยเชิงคุณภาพ ทำการวิเคราะห์ตามประเด็นของข้อมูลโดยการอธิบายความ และการตีความข้อมูลที่ได้โดยเชื่อมโยงกับทฤษฎี ที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์เพื่อสร้างข้อสรุปและข้อเสนอแนะ

ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่ององค์ประกอบของทีมข้ามสายงานที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สังกัดส่วนกลาง กรมการพัฒนาชุมชน สรุปผลการวิจัยจากแบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์ได้ดังนี้

1. ผลการวิจัยเชิงปริมาณ

1.1 ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามพบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 131 คน คิดเป็นร้อยละ 68.9 มีอายุระหว่าง 31-40 ปี จำนวน 92 คน คิดเป็นร้อยละ 48.4 มีตำแหน่งเป็นข้าราชการ จำนวน 184 คน คิดเป็นร้อยละ 96.8 มีระยะเวลาการปฏิบัติราชการระหว่าง 11-20 ปี จำนวน 67 คน คิดเป็นร้อยละ 35.3 และส่วนใหญ่สังกัดกองคลัง จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 13.2

1.2 ตอนที่ 2 องค์ประกอบของทีมข้ามสายงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก (4.10) เมื่อพิจารณารายด้านได้ดังนี้

1.2.1 ด้านทักษะในการทำงานของสมาชิก พบว่าอยู่ในระดับมาก (4.15) เมื่อพิจารณารายข้อคำถามพบว่า สมาชิกของทีมงานมีทักษะในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ในระดับมากที่สุด (4.32) ส่วนข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ สมาชิกของทีมงานมีความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนาแนวทางใหม่ ๆ ให้กับการทำงาน เพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นให้มีประสิทธิภาพ อยู่ในระดับมาก (4.10)

1.2.2 ด้านบทบาทในทีม พบว่าอยู่ในระดับมาก (4.10) เมื่อพิจารณารายข้อคำถามพบว่า เจ้าหน้าที่ให้ความสำคัญกับการทำงานโดยใช้ลายลักษณ์อักษรในการสื่อสารระหว่างกัน มีค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ในระดับมากที่สุด (4.22) ส่วนข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ทีมสามารถออกแบบงานเพื่อให้สมาชิกได้ทำงานที่มีความสำคัญต่อภารกิจ อยู่ในระดับมาก (3.97)

1.2.3 ด้านระบบบริหารงานของทีม พบว่าอยู่ในระดับมาก (4.01) เมื่อพิจารณารายข้อคำถามพบว่า หน่วยงานของท่านมีการสนับสนุนให้สมาชิกในทีมมีความรู้ และทักษะที่จำเป็นต่อการทำงานเพิ่มมากขึ้น มีค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ในระดับมาก (4.15) ส่วนข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ หน่วยงานของท่านมีการให้รางวัลจิตใจเมื่อผลการปฏิบัติงานของทีมเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด เช่น เลี้ยงอาหารกลางวัน อยู่ในระดับมาก (3.81)

1.2.4 ด้านปฏิสัมพันธ์ภายในทีมงาน พบว่าอยู่ในระดับมาก (4.12) เมื่อพิจารณารายข้อคำถามพบว่า 4. สมาชิกของทีมมีการสนับสนุนพึ่งพาอาศัยกันในการทำงานร่วมกัน มีค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ในระดับมากที่สุด (4.24) ส่วนข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ทีมใช้ความขัดแย้งระหว่างสมาชิกมาสนับสนุนให้เกิดความคิดเชิงสร้างสรรค์ในการทำงาน อยู่ในระดับมาก (3.87)

1.3 ตอนที่ 3 ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด (4.24) เมื่อพิจารณารายด้านได้ดังนี้

1.3.1 ด้านปริมาณงาน พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด (4.34) เมื่อพิจารณารายข้อคำถามพบว่า ทีมงานมีการจัดลำดับความสำคัญของการทำงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ในระดับมากที่สุด (4.44) ส่วนข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ทีมงานได้รับมอบภารกิจที่มีปริมาณงานเหมาะสมตามที่กำหนดในแผนงาน อยู่ในระดับมาก (4.18)

1.3.2 ด้านคุณภาพงาน พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด (4.23) เมื่อพิจารณารายข้อคำถามพบว่า ทีมงานมีการทำงานได้มาตรฐานรวดเร็ว และใช้เทคโนโลยีที่สะดวกกว่าเดิมในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ในระดับมากที่สุด (4.28) ส่วนข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ทีมงานมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องอยู่ในระดับมาก (4.18)

1.3.3 ด้านเวลา พบว่าอยู่ในระดับมาก (4.19) เมื่อพิจารณารายข้อคำถามพบว่า ทีมงานให้ความสำคัญกับการมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ในระดับมากที่สุด (4.27) ส่วนข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ทีมงานมีการจัดระบบการทำงานที่ชัดเจนไม่ซ้ำซ้อนกับภาระงานปกติ อยู่ในระดับมาก (4.12)

1.3.4 ด้านค่าใช้จ่าย พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด (4.21) เมื่อพิจารณารายข้อคำถามพบว่า ทีมงานมีการพยายามลดต้นทุนการใช้ทรัพยากรในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ในระดับมากที่สุด (4.25) ส่วนข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ทีมงานสามารถปฏิบัติงานด้วยความคุ้มค่า โดยใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด อยู่ในระดับมาก (4.18)

2. ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ

2.1 ด้านทักษะในการทำงานของสมาชิก พบว่า สมาชิกของทีมข้ามสายงานให้ความสำคัญกับการสร้างบรรยากาศที่ในการทำงานที่เอื้อต่อการเกิดความคิดที่สร้างสรรค์ โดยมีการสื่อสารการทำงานภายในทีมให้เกิดความชัดเจน เปิดใจยอมรับความแตกต่างของผู้อื่น (Open Mind) รวมถึงมีการสนับสนุนให้สมาชิกกล้าคิด โดยใช้คำถามที่ช่วยกระตุ้นความคิด เพื่อให้กล้าคิด กล้าทำในเรื่องที่สร้างสรรค์ และหัวหน้าทีมให้ความสำคัญกับการเลือกสมาชิกที่มีทักษะเหมาะสมกับภารกิจ ได้แก่ นักคิด นักปฏิบัติ จะช่วยให้ทีมงานมีชุดความรู้และได้คนที่มีประสบการณ์หลากหลาย

2.2 ด้านบทบาทในทีมงาน พบว่า สมาชิกของทีมข้ามสายงานเห็นว่า ผู้นำทีมต้องแบ่งงานอย่างชัดเจน โดยมอบหมายหน้าที่รับผิดชอบของสมาชิกในทีมแต่ละบุคคลให้ชัดเจน (Put the Right Man on the Right Job) และควรสร้างความรู้สึกร่วมของการมีส่วนร่วม สร้างความเป็นทีมงาน

รวมถึงให้ความสำคัญกับการปลูกจิตสำนึก หรือสร้างทัศนคติเชิงบวกในภารกิจที่มอบหมายให้แก่สมาชิก ไม่ติดกรอบที่คิดว่าภารกิจที่ได้รับมอบหมายเป็นงานของเรา งานของเขา ซึ่งแนวคิดแบบนี้จะทำให้

การบูรณาการภารกิจไม่มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ต้องมีการสื่อสารสร้างการรับรู้เกี่ยวกับเป้าหมายในภาพรวมอย่างต่อเนื่องจนจบภารกิจ

2.3 ด้านระบบบริหารทีมงาน พบว่า สมาชิกของทีมข้ามสายงานให้ความสำคัญในเรื่องการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน โดยผู้นำทีมต้องสนับสนุนให้ทีมข้ามสายงานมีกิจกรรมที่สร้างแรงจูงใจในการทำงาน โดยมีการส่งเสริมให้ทีมข้ามสายงานมีการสื่อสารผลสำเร็จของงานเพื่อสร้างการยอมรับจากสาธารณะ นอกจากนี้ ทีมข้ามสายงานควรสร้างพื้นที่ปลอดภัยในการทำงาน และมีการสื่อสารเกี่ยวกับเป้าหมายของทีมงานในภาพรวมเพื่อให้สมาชิกเห็นถึงภาพความสำเร็จของผลงานที่มีต่อองค์กรเพื่อให้เอื้อต่อการสร้างและพัฒนาทีมข้ามสายงานให้มีศักยภาพสูงอย่างต่อเนื่อง

2.4 ด้านปฏิสัมพันธ์ภายในทีมงาน พบว่า สมาชิกของทีมข้ามสายงานต้องการให้ผู้นำทีมเข้าใจและยอมรับความแตกต่างของสมาชิกในทีมแต่ละคน โดยต้องให้เกียรติ และเชื่อมั่นความสามารถของสมาชิกแต่ละคน ดังนั้น จึงต้องมีการส่งเสริมค่านิยมการทำงานแบบมืออาชีพ ด้วยการสร้างวัฒนธรรมในทีมงานที่สนับสนุนให้มีการให้เกียรติกันในระหว่างการแสดงความคิดเห็นในงาน การสร้างการสื่อสารเชิงบวก และกรณีเกิดความขัดแย้งภายในทีมงาน และตกลงกันไม่ได้ ซึ่งอาจเกิดความเสียหายต่องานในภาพรวม ให้ผู้นำทีมต้องมอบหมายให้คนกลางที่ได้รับการยอมรับจากทั้งสองฝ่ายมาไกล่เกลี่ย

2.5 ภาวะผู้นำทีมข้ามสายงาน พบว่า สมาชิกของทีมข้ามสายงานต้องการผู้นำทีมข้ามสายงานที่มีคุณลักษณะดังนี้ (1) มีทักษะในการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจในภารกิจ (2) บ่อยวางอดีตต่าง ๆ ได้เพื่อการทำงานที่ราบรื่น (3) มีความชัดเจนในประเด็นที่สั่งการ เพื่อให้ทีมงานสามารถเข้าใจและทำตามได้อย่างมีประสิทธิภาพ และ (4) มีการแสวงหาแนวร่วมในเชิงบูรณาการภารกิจกับภาคส่วนอื่น ๆ

2.6 แนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพทีมข้ามสายงานในการปฏิบัติงานที่สำคัญคือ ผู้นำทีมข้ามสายงานและสมาชิกของทีมข้ามสายงานต้องมีการสื่อสารภายในทีมแบบต่อเนื่อง และต้องกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของสมาชิกในทีมให้ชัดเจนและเข้าใจตรงกัน เพื่อปกป้องความสับสนในการทำงานของสมาชิกในทีมงาน รวมถึงต้องมีการร่วมกันวางแผน และร่วมขับเคลื่อนงานให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด โดยทีมข้ามสายงานควรมีการพัฒนาเทคนิควิธีการทำงานให้สะดวกรวดเร็วขึ้น

อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยเรื่ององค์ประกอบของทีมข้ามสายงานที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สังกัดส่วนกลาง กรมการพัฒนาชุมชน สามารถนำมาสู่การอภิปรายผลได้ ดังนี้

1. ทีมข้ามสายงานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเป็นผลเนื่องมาจากกรมการพัฒนาชุมชนมีภารกิจสำคัญในภาพรวมจำนวนมาก และต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกหน่วยงานในสังกัดเข้าร่วม

บูรณาการภารกิจร่วมกัน เช่น พิธีเปิดงาน OTOP ที่เมืองทองธานี พิธีเปิดงาน CD Day งานครบรอบ 60 ปี กรมการพัฒนาชุมชน งานประกวด PMQA เป็นต้น สอดคล้องกับแนวคิดของ ศยามล เอกะกุลนันต์ (2550 : 7) ที่กล่าวถึงการทำงานแบบทีมข้ามสายงานว่า เป็นการรวมตัวกันอย่างเป็นทางการของหน่วยงานที่แตกต่างกัน เพื่อร่วมกันทำงานที่ได้รับมอบหมายจากองค์กรโดยมีเป้าหมายร่วมกันอย่างชัดเจน ซึ่งงานที่ได้รับมอบหมายเป็นงานเฉพาะกิจหรือโครงการที่อยู่นอกเหนือจากหน้าที่ที่รับผิดชอบประจำในแผนก ฝ่าย หรือสายงานของตน ดังนั้น ทีมข้ามสายงานจึงเป็นกลุ่มบุคคลที่มีความหลากหลายในหน้าที่หรือสาขาวิชาชีพในองค์กรโดยมีเป้าหมายที่ชัดเจน และใช้ความพยายามที่ผสมผสานความแตกต่างของสมาชิกในทีมให้เกิดประโยชน์ต่อการบรรลุเป้าหมายของงาน (Parker, G.M., 2003 : 6) และมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของเฉลิมพรหม อิทธิยาภรณ์ (2558) ที่ได้ศึกษาเรื่องประสิทธิภาพการป้องกันและปราบปรามอาชญากรรมของกองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดชลบุรี กองบัญชาการตำรวจภูธรภาค 2 สำนักงานตำรวจแห่งชาติ โดยพบว่า การทำงานแบบทีมข้ามสายงานถือเป็นภารกิจเฉพาะเพื่อช่วยให้การทำงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด โดยต้องคัดเลือกเจ้าหน้าที่ตำรวจที่มีศักยภาพสูงและมีทัศนคติที่ดีต่อกับภารกิจเข้าร่วมทีม

2. ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเป็นผลเนื่องมาจากการที่ผู้บริหารของหน่วยงานส่วนกลางของกรมการพัฒนาชุมชนให้ความสำคัญกับการทำงานแบบบูรณาการการทำงานร่วมกันเพื่อทำงานในภาพรวมของกรมการพัฒนาชุมชนให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ รวมถึงลักษณะการทำงานของเจ้าหน้าที่พัฒนาชุมชนเป็นแบบช่วยเหลือเอื้ออาทรกัน และร่วมมือกันคนละไม้คนละมือ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2564) ที่กล่าวถึงวัฒนธรรมการทำงานแบบบูรณาการที่สอดคล้องกับลักษณะการทำงานของเจ้าหน้าที่พัฒนาชุมชน คือ วัฒนธรรมการทำงานแบบช่วยเหลือกันคนละไม้คนละมือเพื่อให้งานสำเร็จ โดยไม่ถือว่าไม่ใช่งานของตน เพราะเป้าหมายคือ ประโยชน์ของส่วนรวม ทั้งนี้ ยังพบว่า ประเด็นประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดในการวิจัยครั้งนี้คือ ด้านปริมาณงาน โดยในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งชี้ให้เห็นว่า กรมการพัฒนาชุมชนให้ความสำคัญกับการบรรลุเป้าหมายเชิงปริมาณตามที่กำหนดไว้ในตัวชี้วัดของโครงการที่มีการทำงานร่วมกัน จึงทำให้ภาพลักษณ์ของคุณภาพงานออกมาในลักษณะดังกล่าว เพื่อตอบสนองต่อการใช้งบประมาณในการดำเนินโครงการ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ กิตติชัย ลาภุคศิริโรจน์ (2558 : 47) ที่กล่าวถึงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานว่า เป็นความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามมาตรฐานและเป้าหมายที่องค์กรกำหนดให้บรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ ซึ่งความสำเร็จนั้นจะพิจารณาจากปริมาณของงาน ทั้งนี้ Peterson & Plowman (1989) ได้กล่าวไว้อย่างสอดคล้องกันว่า การมีประสิทธิภาพในการทำงานเป็นการผลิตสินค้าหรือบริการในปริมาณและคุณภาพที่ต้องการในเวลาที่เหมาะสมและต้นทุนน้อย โดยอาจพิจารณาจากปริมาณงานที่เกิดขึ้นจะต้องเป็นไปตามความคาดหวังของหน่วยงาน โดยผลงานที่ปฏิบัติได้มีปริมาณที่เหมาะสมตามที่

กำหนดในแผนงานหรือเป้าหมายที่องค์กรวางไว้ และมีการวางแผนบริหารเวลาเพื่อให้ได้ปริมาณงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ แต่อย่างไรก็ตามยังคงพบว่า ประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ ด้านเวลา มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดในการวิจัยครั้งนี้ โดยมีข้อคำถามที่น่าสนใจคือ เรื่องมีการพัฒนาเทคนิคการทำงานให้สะดวกรวดเร็วขึ้น มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ซึ่งเป็นผลมาจากหน่วยงานส่วนกลางของกรมการพัฒนาชุมชนแต่ละแห่งมีปริมาณงานจำนวนมาก และเมื่อได้รับมอบหมายให้ดำเนินการกิจเพิ่มเติมที่ทำให้ต้องมีการทำงานในลักษณะบูรณาการ และเป็นทีมข้ามสายงาน แต่ละทีมจึงต้องมีการวางแผน เพื่อพัฒนาเทคนิควิธีการทำงานในส่วนที่รับผิดชอบให้สะดวกรวดเร็วขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของลักษณะชัย ณะวังน้อย (2554 : 28) ที่ได้กล่าวว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเป็นการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ โดยใช้ทรัพยากรต่ำที่สุด และใช้เวลาในการทำงานน้อยที่สุด และ Peterson & Plowman (1989) ได้กล่าวอีกว่า การมีประสิทธิภาพในการทำงานควรเป็นการผลิตสินค้าหรือบริการในปริมาณและคุณภาพที่ต้องการในเวลาที่เหมาะสมและต้นทุนน้อย โดยอาจพิจารณาจากเวลาที่ใช้ในการดำเนินงานจะต้องเหมาะสมกับงานและทันสมัย รวมถึงมีการพัฒนาเทคนิคการทำงานให้สะดวกรวดเร็วยิ่งขึ้น สำหรับข้อเสนอแนะที่เป็นประเด็นสำคัญในการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการคือ ทีมงานข้ามสายงานที่มีการทำงานร่วมกันเป็นประจำ เช่น พิธีเปิดงาน OTOP ที่เมืองทองธานี พิธีเปิดงาน CD Day งานครบรอบ 60 ปี กรมการพัฒนาชุมชน งานประกวด PMQA เป็นต้น ควรมีการสรุปถอดบทเรียนเป็นองค์ความรู้ เทคนิค คู่มือในการทำงานตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้สำหรับผู้บริหารในการกำหนดแนวทาง การพัฒนาการทำงานแบบทีมข้ามสายงาน

1.1 ผู้บริหารของกรมการพัฒนาชุมชนต้องมอบหมายให้หน่วยงานเจ้าของภารกิจมีกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน และสนับสนุนให้ทีมข้ามสายงานแต่ละทีมสามารถออกแบบงานได้อย่างคล่องตัว โดยมีหน่วยงานเจ้าของภารกิจเป็นผู้สนับสนุนทรัพยากรในการทำงาน

1.2 ผู้บริหารของกรมการพัฒนาชุมชนต้องมอบหมายให้หน่วยงานเจ้าของภารกิจมีการมอบรางวัลใจเมื่อทีมข้ามสายงานทำงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด เช่น การประกาศชมเชยผลงานในช่องทางออนไลน์ของหน่วยงาน

1.3 ผู้บริหารของกรมการพัฒนาชุมชนต้องกำหนดตัวผู้นำทีมข้ามสายงานให้เหมาะสมกับภารกิจ โดยต้องเป็นบุคคลที่มีอำนาจในการบริหารจัดการระหว่างหน่วยงานที่มีความแตกต่างของสมาชิกให้ทำงานร่วมกันได้จนบรรลุผลสำเร็จ

1.4 ผู้บริหารของกรมการพัฒนาชุมชนต้องมอบหมายให้หน่วยงานเจ้าของภารกิจสนับสนุนให้สมาชิกของทีมงานข้ามสายงานที่มีการทำงานร่วมกันเป็นประจำ เช่น พิธีเปิดงาน OTOP ที่เมืองทองธานี พิธีเปิดงาน CD Day งานครบรอบ 60 ปีกรมการพัฒนาชุมชน งานประกวด PMQA เป็นต้น มีการสรุปถอดบทเรียนเป็นองค์ความรู้ เทคนิค คู่มือในการทำงานตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้เกิดการพัฒนางานอย่างมีประสิทธิภาพ

2. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้สำหรับการปฏิบัติงาน

2.1 ภายในทีมข้ามสายงานต้องมีการสร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นกันเอง เพื่อให้สมาชิกกล้าเสนอความคิดสร้างสรรค์ และพัฒนาแนวทางใหม่ ๆ ในการทำงานให้มีประสิทธิภาพเพิ่มสูงขึ้น

2.2 ภายในทีมข้ามสายงานต้องมีการสื่อสารข้อมูลที่เกี่ยวข้องในการทำงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สมาชิกทุกคนเกิดความเข้าใจ และมีส่วนร่วมในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.3 ภายในทีมข้ามสายงานต้องทำให้สมาชิกเข้าใจถึงความแตกต่างของแต่ละคน เพื่อให้เกิดความคิดเชิงสร้างสรรค์ในการทำงาน และป้องกันไม่ให้เกิดความขัดแย้งระหว่างสมาชิกที่อาจเกิดขึ้น

3. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

3.1 ควรศึกษาเรื่องเดียวกันนี้ในมิติอื่น ๆ ในเชิงลึก เช่น การศึกษาถึงแนวทางการพัฒนาทีมข้ามสายงานให้มีความเข้มแข็ง การวางแผนกลยุทธ์ทีมข้ามสายงานที่เหมาะสมกับภารกิจ เป็นต้น

3.2 ควรมีการศึกษาเรื่องในทำนองเดียวกันนี้ในสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดที่ต้องมีการบูรณาการภารกิจร่วมกับหน่วยงานอื่น ๆ ในจังหวัด เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาเปรียบเทียบและเสนอแนวคิดในการศึกษาเชิงลึกต่อไป

3.3 ควรมีการศึกษาเพื่อพัฒนาตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน และพัฒนาเป็นโครงการเสริมสร้างสมรรถนะของสมาชิกทีมข้ามสายงานในอนาคต

องค์ความรู้ใหม่

การวิจัยเรื่ององค์ประกอบของทีมข้ามสายงานที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สังกัดส่วนกลาง กรมการพัฒนาชุมชน โดยมีการมีการใช้การวิจัยเชิงคุณภาพเข้ามาร่วมศึกษาในบริบทของวัฒนธรรมการทำงานในสังคมไทย ทำให้ค้นพบองค์ประกอบสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่อยู่นอกเหนือจากกรอบแนวคิดที่นำมาใช้ในงานวิจัย คือ เรื่องภาวะผู้นำทีมข้ามสายงานซึ่งแตกต่างไปจากภาวะผู้นำของทีมงานปกติ เพราะเป็นการทำงานในภารกิจพิเศษที่องค์กรมอบหมาย ทำให้

เป็นการทำงานที่ต้องอาศัยสมาชิกที่มีทักษะพิเศษ และมาจากหน่วยงานต่าง ๆ ผู้นำทีมข้ามสายงานจึงจำเป็นต้องมีผู้นำที่มีอำนาจสั่งงานข้ามหน่วยงานได้ ซึ่งกรมการพัฒนาชุมชนได้กำหนดให้ผู้ตรวจราชการกรมที่เป็นเสมือนตัวแทนอธิบดีในการติดตามภารกิจต่าง ๆ มาทำหน้าที่เป็นผู้นำทีมข้ามสายงาน เพื่อให้การสั่งการ ควบคุมงาน ติดตามให้ความช่วยเหลือเป็นไปด้วยความมีประสิทธิภาพ และข้อค้นพบได้ชี้ให้เห็นว่าภาวะผู้นำทีมข้ามสายงานต้องมีสมรรถนะที่หลากหลาย และมีมุมมองในหลายมิติ เพื่อให้คนที่มีความแตกต่างกันเกิดความเชื่อมั่น และมีความมุ่งมั่นในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน ดังนั้น ภารกิจพิเศษของหน่วยงานทำให้ต้องมีการกำหนดตัวผู้นำทีมข้ามสายงานให้เหมาะสมกับภารกิจ โดยต้องเป็นบุคคลที่สามารถบริหารจัดการความแตกต่างหลากหลายของสมาชิกในทีมให้สามารถทำงานร่วมกันได้จนบรรลุผลสำเร็จ

เอกสารอ้างอิง

- กรมการพัฒนาชุมชน. (2565). รายงานผลการดำเนินงานประจำปีงบประมาณ 2565. กรุงเทพฯ: กรมการพัฒนาชุมชน.
- กิตติชัย ลาภวดีโรจน์. (2558). ความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการบริหารกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร เทศบาลเมืองวังน้ำเย็น จังหวัดสระแก้ว. (วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต). ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- เฉลิมพรหม อธิธิยาภรณ์. (2558). ประสิทธิภาพการป้องกันและปราบปรามอาชญากรรมของกองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดชลบุรี กองบัญชาการตำรวจภูธรภาค 2 สำนักงานตำรวจแห่งชาติ. (วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีปทุม.
- ลักษณะชัย ธนะวังน้อย. (2554). ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานเครือข่าย. (วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ศยามล เอกะกุลนันต์. (2550). สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกทีม และกระบวนการทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของทีมข้ามสายงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์. (วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรดุษฎีบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2564). คู่มือเทคนิคและวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี การบริหารราชการแบบบูรณาการ. สืบค้นเมื่อ 22 กุมภาพันธ์ 2565, จาก <http://web.sut.ac.th/qa/pdf/Knowledge-general/>

- Parker, G.M. (2003). Cross-Functional Teams : Work with Allies, Enemies, & Others Strangers. San Francisco: Jossey-Bass.
- Peterson, E., & Plowman, E.G. (1989). Business organization and management. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin.
- Yamane, Taro. (1983). Statistics : An Introductory Analysis. (3rd ed.). New York: Harper and Row Publication.