

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของทีมในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้รวบรวม แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาดังนี้

1. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับทีม
2. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผลของทีม
3. ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของทีม
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 4.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ
5. กรอบแนวคิดในการวิจัย

1. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับทีม

1.1 ความหมายของทีม

วิภาพร มาพบสุข (2543) ให้ความหมายของทีมงานไว้ว่า หมายถึง บุคคลมากกว่า 1 คน มารวมตัวกันโดยมีเป้าหมายร่วมกัน แบ่งหน้าที่กันและมีปฏิริยาการรับรู้ต่อการรวมกันเพื่อทำงานใดงานหนึ่งให้สำเร็จตามความมุ่งหมาย

พิชัย เล่งพานิชย์ (2541) กล่าวว่าการทำงานเป็นทีมคือการทำงานของกลุ่มบุคคลร่วมกัน เพื่อให้ได้ผลมากกว่าที่เขาแต่ละคนทำตามลำพัง โดยที่บุคคลที่ทำงานเหล่านั้นมีความตื่นตัวพอใจ และสนุกเพลิดเพลิน

เรียม ศรีทอง (2540) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมหมายถึง กระบวนการทำงานของบุคคลที่ก่อให้เกิดผลงานสูงสุดตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยผู้ทำงานมีความพึงพอใจในงานและต่อเพื่อนร่วมงาน

สุทธิ ภิบาลแทน (2541) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมหมายถึง การที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปมาร่วมกันทำงานหรือปฏิบัติงานตามหน้าที่ และความรับผิดชอบโดยแต่ละคนที่มาาร่วมกันทำงานนี้จะมีวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายร่วมกัน ให้ความร่วมมือร่วมใจ มีการประสานงานที่ดีมีการติดต่อสื่อสาร

ตัดสินใจวางแผนสนับสนุนกันและสามารถผสมกลมกลืนอย่างมีประสิทธิภาพในการทำงาน เพื่อให้งานที่ตนรับผิดชอบนั้น บรรลุจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ในการทำงานร่วมกันอย่างตั้งใจ

สุนันทา เลาหพันธ์ (2540) กล่าวว่า ทีมงาน หมายถึง กลุ่มบุคคลที่ทำงานร่วมกัน มีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างสมาชิกในกลุ่ม ช่วยกันทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ และสมาชิกผู้ร่วมทีมต่างมีความพอใจในการทำงาน ซึ่งความพอใจของสมาชิกทีมนี้เป็นสิ่งสำคัญต่อประสิทธิภาพของทีม

Greenberg & Baron (2003) ให้ความหมายไว้ว่า ทีม เป็นกลุ่มบุคคลที่สมาชิกมีทักษะที่หลากหลาย และส่งเสริมซึ่งกันและกัน สมาชิกยอมรับในวัตถุประสงค์ร่วมกันหรือมีเป้าหมายที่ต้องรับผิดชอบร่วมกัน

Mcshane & Glinow (2003 อ้างถึงใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2548) ให้ความหมายไว้ว่า ทีม คือกลุ่มคนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ที่มีปฏิริยาและอิทธิพลระหว่างกัน และมีความผูกพันร่วมกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน และมีการรับรู้ตนเองในฐานะเป็นส่วนหนึ่งของสังคมภายในองค์กร

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยสรุปว่าทีม (Team) หมายถึง กลุ่มบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปที่มีความเกี่ยวข้องกันและมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกัน ทำงานตามบทบาทหน้าที่ของตนเองร่วมกันอย่างมีความสุข โดยอาศัยหลักของการมีมนุษยสัมพันธ์ การสื่อสาร และความรู้ทางจิตวิทยาให้เข้าใจตนเองและเพื่อนในทีมงานเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายของทีมอย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม

ปัจจุบันทั้งในองค์กรของรัฐและเอกชน ให้การยอมรับและนิยมนำการบริหารงานโดยยึดหลักการทำงานร่วมกัน โดยการทำงานเป็นกลุ่มเป็นทีมมาใช้กันอย่างแพร่หลาย มีการสร้างทีมงานให้แข็งแกร่ง เพื่อยืนยันให้บุคลากรทุกคนเห็นความสำคัญของการทำงานร่วมกันเป็นทีม ซึ่งจะส่งผลให้การทำงานนั้นบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลได้ (ทองทิพา วิริยะพันธุ์, 2551)

ทิสนา แคมณี (2545) กล่าวว่า ความสำคัญของการทำงานเป็นทีมตั้งแต่ระดับเล็กไปจนถึงระดับชาตินั้นมีความสำคัญมาก หากสังคมกลุ่มเล็ก ๆ ไม่สามารถที่จะร่วมงานกันได้อย่างมีประสิทธิภาพแล้วประเทศชาติซึ่งเป็นผลรวมของกลุ่มสังคมเล็กเหล่านี้ก็คงไม่สามารถเจริญก้าวหน้าไปได้นอกจากนี้นักบริหารและนักจิตวิทยาองค์กรหลายคนก็เห็นความสำคัญของการทำงานเป็นทีม ทั้งนี้เนื่องจากการทำงานเป็นทีมจะต้องระดมความคิด และความสามารถที่แตกต่างกันในแต่ละบุคคลมาประสานสอดคล้องกัน เมื่อประสานกันอย่างเหมาะสมแล้ว ก็จะช่วยในการทำงานที่ต้องใช้ความสามารถหลาย ๆ ด้าน จึงจะสามารถดำเนินไปได้ด้วยดี ซึ่งความสำคัญของการทำงานเป็นทีมนี้เป็นเรื่องที่

เห็นได้ทั่วไป แต่เพื่อให้เห็นถึงความจำเป็นอย่างเด่นชัด จึงขอประมวลเหตุผลมากล่าวให้เห็นอย่างชัดเจนดังนี้

1.2.1 มนุษย์ทุกคนมีความจำกัดในเรื่องพลัง การทำงานแต่เพียงคนเดียวให้สำเร็จนั้น ย่อมเป็นการยากโดยเฉพาะในงานใหญ่ ๆ กำลังเพียงคนเดียวนั้นไม่ได้ จำเป็นต้องพึ่งพากำลังแข็งแรงผู้อื่น ดังคำสุภาษิตโบราณกล่าวว่า “งานใดหากเหลือกำลังลาก ให้ออกปากบอกเขาช่วยแบกหาม” ดังนั้น การทำงานเป็นทีมจึงเป็นเรื่องจำเป็น โดยเฉพาะการทำงานใหญ่ ๆ หรือที่สลับซับซ้อน

1.2.2 มนุษย์ทุกคนมีความจำกัด และความแตกต่างในเรื่องสติปัญญา ความสามารถในการคิดจะทำงานใด ๆ หักเดียวย่อมสู้หลายหัวไม่ได้ เพราะหลายหัวสามารถช่วยกันคิด ช่วยกันดู ให้กว้างขึ้น รอบคอบขึ้น

1.2.3 มนุษย์เป็นสัตว์สังคมอยู่อย่างโดดเดี่ยวลำพังไม่ได้ จำเป็นต้องพึ่งพาอาศัยกัน และกัน การที่มนุษย์ได้ชื่อว่าเป็นสัตว์สังคมนี้ก็เพราะมนุษย์มีความต้องการที่จะมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมกับผู้อื่น การที่มนุษย์มีโอกาสที่จะอยู่และทำงานร่วมกับผู้อื่น จึงเป็นการสนองความต้องการขั้นพื้นฐานที่จำเป็นของมนุษย์

1.2.4 ลักษณะของสังคมปัจจุบัน เป็นสังคมที่ต้องทำงานร่วมกันในทุกระดับ และทุกองค์กร หากเราไม่มีความสามารถในการทำงานเป็นทีมแล้วก็จะเกิดปัญหาไปในทุกระดับและทุกองค์กร เป็นอุปสรรคต่อความเป็นอยู่และความเจริญก้าวหน้าของสถาบันและของประเทศ

1.2.5 การทำงานเป็นทีม ให้ผลงานที่ดีกว่าการทำงานเดี่ยว เนื่องจากการมาร่วมตัวกันเป็นทีมนั้นมีความหมายมากกว่าการนำบุคคลมารวมกัน ตัวอย่างที่ได้ทดลองในประเทศญี่ปุ่น เมื่อให้คนงาน 1 คน ประกอบรองเท้า 3 คู่ต่อวัน ดังนั้น คนงาน 10 คน จะประกอบรองเท้า 30 คู่ต่อวัน แต่ถ้าให้คนงาน 10 คนนี้ทำงานเป็นทีม ทีมงานนี้สามารถประกอบรองเท้าได้ 50 คู่ต่อวัน จากการทดลองนี้ชี้ให้เห็นชัดว่า การทำงานเป็นทีมให้ผลดีกว่าและมากกว่าการทำงานแบบต่างคนต่างทำ

1.2.6 การที่บุคคลได้มีโอกาสรวมกลุ่มกันทำงานเป็นทีมช่วยให้บุคคลได้เรียนรู้จากผู้อื่นเกิดเป็นความเจริญงอกงามแห่งตนขึ้น ในขณะที่เดียวกันความเจริญส่วนบุคคลก็จะส่งผลให้กลุ่มเจริญงอกงามตามไปด้วย แสดงให้เห็นถึงความจำเป็นและความสำคัญของการทำงานร่วมกันเป็นทีม หากมีการฝึกฝนปฏิบัติตนให้สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพแล้วยังมีประโยชน์ต่อตนเองและสังคมส่วนรวม

1.3 ประเภทของทีม

Carr (1992) ได้อธิบายแนวทางในการใช้ทีมที่มีอำนาจ 4 ประเภท คือทีมคุณภาพ (Quality Teams) ทีมโครงการ (Project Teams) ทีมที่มีทักษะและหน้าที่หลากหลาย (Multi-Skilled and

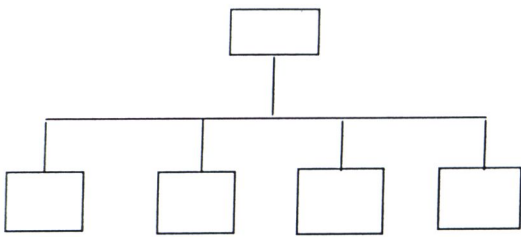


สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ
ห้องสมุดงานวิจัย
วันที่ 11 มิ.ย. 2556
เลขทะเบียน 208811
เลขเรียกหนังสือ

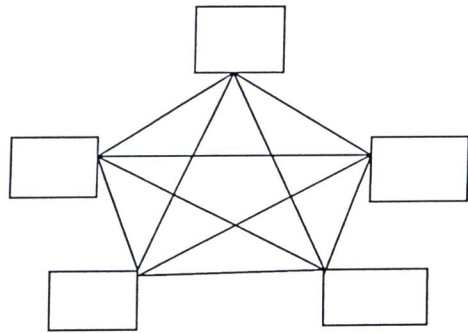
Multifunctional Teams) และทีมที่มีอำนาจในการจัดการตนเองอย่างเต็มที่ (Fully Self- Management Teams) ซึ่งอธิบายได้โดยสรุปดังนี้

1. ทีมคุณภาพ สามารถใช้ได้ทั่วไปในทุกระดับขององค์การ ทีมคุณภาพมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนคือเพื่อปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์ การบริการกระบวนการและสภาพแวดล้อมขององค์การ มีความสามารถในการใช้ทักษะกลุ่มและทักษะการแก้ปัญหา ความสำเร็จของทีมงาน คุณภาพคือ การมอบอำนาจให้กับทีมงานเพื่อให้สามารถหิยขบปัญหาขึ้นมาพิจารณาและใช้ทักษะที่จำเป็นเพื่อการปรับปรุงคุณภาพ
 2. ทีมโครงการ ทีมประเภทนี้จะมีวัตถุประสงค์เฉพาะและเมื่อดำเนินการสำเร็จตามวัตถุประสงค์นั้น ทีมโครงการก็จะถูกยกเลิกไป ทีมโครงการจึงสามารถตอบสนองวัตถุประสงค์ได้หลากหลายอย่างไม่น่าเชื่อแต่ละทีมจะมีวัตถุประสงค์ของตนและมีการกำหนด วันเวลาที่ดำเนินการให้ประสบความสำเร็จ ลักษณะของทีม โครงการที่ดีสมาชิกจะมีทักษะหลายอย่างเพื่อนำมาใช้ประกอบการดำเนินงานในโครงการนั้น ๆ
 3. ทีมที่มีทักษะและหน้าที่หลากหลาย ทีมงานประเภทนี้มีลักษณะเด่นอยู่ที่ความแตกต่างด้านทักษะของสมาชิก ซึ่งถือเป็นความเชี่ยวชาญของแต่ละคนและมีความจำเป็นต้องนำทักษะเหล่านั้นไปแก้ปัญหา การดำเนินงานของทีมจะเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนปฏิบัติการตั้งแต่จุดเริ่มต้นของโครงการและใช้ทักษะทุกด้านของสมาชิกเพื่อให้ลูก้าเกิดความพึงพอใจ เพราะแต่ละทีมสามารถตอบสนองความต้องการของลูก้ากลุ่มหนึ่งหรือลูก้ากลุ่มเล็ก ๆ โดย จัดหาและบริการลูก้าได้อย่างสมบูรณ์แบบ
 4. ทีมงานที่มีอำนาจในการจัดการตนเอง ทีมงานที่มีคุณภาพมีอำนาจและมีประสิทธิผลคือ ทีมงานที่มีอำนาจในการจัดการตนเองอย่างเต็มที่หรือทีมที่สามารถกำหนด ทิศทางการดำเนินงานของตนได้หรือทีมงานที่มีอำนาจกึ่งอิสระ ลักษณะทีมงานประเภทนี้จะ รับผิดชอบการปฏิบัติการของทีมและผลผลิตของตนเอง หากองค์การสามารถพัฒนาทีมลักษณะนี้ได้อย่างเต็มที่ทีมงานจะรับงานส่วนใหญ่ได้ภายใต้การนิเทศงานของผู้บังคับบัญชา เช่น งานการตั้งจุดมุ่งหมายหรือเป้าประสงค์ (Setting Goals) การวัดผลผลิต การประกันการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพของสมาชิก รวมทั้ง การจ้างพนักงาน การประเมินผลงาน การควบคุมวินัยของสมาชิกและการคัดเลือกหัวหน้าทีมของตนเอง
- โดยสภาพทั่วไปในการทำงานเป็นทีม องค์กรทั่วไปจะมีลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่มักบริหารงานเบื้องบนสู่เบื้องล่าง (Top View) เป็นการทำงานตามนโยบายและคำสั่งลงมาตามลำดับชั้นระบบงานแบบนี้ทำให้ประโยชน์จาก “ทรัพยากรมนุษย์” ระดับปฏิบัติค่อนข้างจำกัดโดยให้ทำงานตามคำสั่งไปวันหนึ่ง ๆ มีโอกาสแสดงความคิดเห็นน้อย ทำงานซ้ำซาก ในลักษณะคล้าย ๆ เครื่องจักรซึ่งไม่มีชีวิตจิตใจเพิ่มเข้าไปทุกทีจึงได้มีผู้คิดค้นการจัดสร้างวงจรคุณภาพขึ้นซึ่งมีรูปแบบการทำงาน

คล้าย ๆ ชมรมหรือสโมสร และมีผู้นำอยู่ในระดับเดียวกันกับคนอื่น ๆ สมาชิกมาร่วมกันทำงานเป็นทีม ผลงานที่เกิดขึ้นเป็นของทุกคน สมาชิกมีส่วนร่วมและตัดสินใจจากเบื้องล่างสู่เบื้องบน โครงสร้างการบริหารที่อยู่ในรูปคณะกรรมการ ซึ่งซ่อนอยู่ในโครงสร้างองค์กรปกติ (นิตย สัมภาษณ์, 2535) ส่วน เคธ เดวิส และจอห์น ดับเบิลยู นิวสตรอม (1985 อ้างถึงใน พุนทรัพย์ คำวิชา, 2550) ได้ชี้ให้เห็นถึงลักษณะการทำงานดังกล่าวและได้แยกประเภททีมที่ทำงานออกเป็น 2 ประเภท ให้ความเห็นถึงความแตกต่างได้อย่างชัดเจน คือ ทีมงานที่เป็นโครงสร้างลำดับชั้นของหน่วยงาน (Institutional Team) และทีมที่ปฏิบัติตามภาระหน้าที่ (Task Team) หรือที่เรียกว่าทีมปฏิบัติการ (Operation Team) ซึ่งสามารถให้คำจำกัดความอย่างง่าย ๆ ว่าเป็นกลุ่มงานที่มีการติดต่อสื่อสารอย่างสม่ำเสมอและราบรื่น สมาชิกที่กระจายอยู่จะตอบสนอง และกระตือรือร้นต่องานที่ได้รับภาระแตกต่างกันไป ดังภาพที่ 1 และภาพที่ 2 (Keith Davis and Newstrom, 1985) อันเป็นลักษณะของการทำงานที่แท้จริง และงานนั้น มักถูกปรับปรุงอยู่เสมอด้วยความพึงพอใจ



ภาพที่ 1 โครงสร้างลำดับชั้นของหน่วยงาน
ที่มา: Keith Davis & John W. Newstrom (1985)



ภาพที่ 2 โครงสร้างของทีมปฏิบัติการ

จากภาพที่ 1 ได้แสดงให้เห็นถึงผลสะท้อนกลับในพฤติกรรมที่แตกต่างกันระหว่างธรรมเนียมปฏิบัติของหน่วยงานราชการ และทีมที่ปฏิบัติจริง โครงสร้างของระบบราชการ จะเป็นสายงานตรงไปยังจุดหมายปลายทางในทิศทางของทุกคน ที่เป็นการสั่งการและควบคุมจากคนที่มีอำนาจสูงสุดเพียงคนเดียวไม่มีทิศทางย้อนกลับไปหาหัวหน้าทีม ขณะเดียวกันลูกทีมก็ไม่มีทิศทางไปถึงกันและกันด้วย และภาพประกอบ 2 เป็นรูปของโครงสร้างการทำงานเป็นทีมที่ไม่มีหัวหน้าสมาชิกทุกคนอยู่ในระดับเท่าเทียมกัน โครงสร้างของทีมประเภทนี้ สะท้อนกลับปมมาหากันทุกจุดเป็นทิศทางของทุกคน ทำให้มีการปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันทุกจุดทุกคนในทีมถูกกระจายให้ได้รับความสามารถอย่างเท่าเทียมในการปฏิบัติงาน และทุกคนสามารถทำแทนกันได้เพราะเกิดการ เรียนรู้ในทางปฏิบัติจะเป็นลักษณะการจัดการที่ครอบคลุมผู้อื่น ในทิศทางที่สะท้อนกลับไปได้ทั่วทั้งกลุ่มขององค์กร

ส่วนแนวคิดของสุนันทา เลาหพันธ์ (2540) ได้กล่าวถึง การแบ่งประเภทของทีมงานไว้เป็น 2 แนวคิด โดยแนวคิดแรกจัดประเภทของทีมงานให้มีเพิ่มเติมตามความเหมาะสม และวัตถุประสงค์เฉพาะในแต่ละเรื่อง โดยจัดในลักษณะต่าง ๆ กันดังนี้

1. คณะกรรมการ (Committee) เป็นกลุ่มบุคคลที่รับผิดชอบทำงานบางสิ่งหรือกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งร่วมกัน ซึ่งไม่ใช่งานประจำ

2. คณะทำงาน (Task Force) ซึ่งหมายถึง คณะทำงานที่จัดตั้งขึ้นชั่วคราวซึ่งสมาชิกถูกเลือกจากหลาย ๆ แผนกในองค์กรเพื่อทำงานเฉพาะกิจที่เกี่ยวกับวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง และกลุ่มทำงานชั่วคราวซึ่งให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัญหาเฉพาะอย่าง

3. คณะอนุกรรมการเฉพาะกิจ (Ad hoc Committee) หมายถึง คณะกรรมการที่แต่งตั้งเป็นครั้งคราว เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ของงานใดงานหนึ่ง เมื่อปฏิบัติงานเสร็จแล้วก็ถือว่าภาระหน้าที่สิ้นสุดลง

4. ทีมโครงการ (Project Team) หมายถึง ทีมงานที่ประกอบด้วยกลุ่มบุคคลที่รับผิดชอบการปฏิบัติงานของโครงการ โดยมีระยะเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดโครงการที่กำหนดไว้ชัดเจน

5. กลุ่มหรือชมรมเฉพาะด้าน (Special Groups and Clubs) หมายถึง กลุ่มที่ประกอบด้วยสมาชิกที่มีความสนใจเฉพาะเรื่องใดเรื่องหนึ่ง มาร่วมกันจัดกิจกรรมต่าง ๆ ที่อยู่ในความสนใจ ส่วนแนวคิดที่สอง เป็นการแบ่งตามแนวคิดการพัฒนาองค์กร ที่มุ่งเน้นการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม โดยแบ่งทีมงานตามลักษณะกลุ่มเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

5.1 ทีมครอบครัว (Family Group) คือทีมที่ประกอบด้วยสมาชิกจากหน่วยงานเดียวกันซึ่งประกอบด้วยผู้ได้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชา

5.2 ทีมเครือญาติ (Cousin Group) คือทีมที่ประกอบด้วยสมาชิกจากองค์กรเดียวกันแต่อยู่คนละหน่วยงานกัน และไม่ได้มีความสัมพันธ์กันในสายบริหาร

5.3 ทีมงานย่อย (Cluster Group) คือทีมที่สมาชิกมาจากหน่วยงานต่าง ๆ ขององค์กร ในแต่ละทีมจะมีกลุ่มย่อย 2-3 กลุ่ม แต่ละกลุ่มย่อยจะมีสมาชิกที่มีความเกี่ยวข้องทางด้านการงาน แต่ไม่มีความสัมพันธ์ทางด้านการบังคับบัญชา เช่น มาจากฝ่ายบัญชี ฝ่ายพัสดุฝ่ายการเงิน จำนวนฝ่ายละ 3 คน เป็นต้น

5.4 ทีมคนแปลกหน้า (Stranger Group) คือ ทีมที่ประกอบด้วยสมาชิกมาจากต่างองค์กรและไม่เคยรู้จักกันมาก่อน

Woodcock and Francis (1994) ได้จำแนกทีมงานตามภาระที่ต้องรับผิดชอบเป็น 6 ประเภท ได้แก่

1. ทีมกลยุทธ์ (Strategic Team) รับผิดชอบในการกำหนดกลยุทธ์นโยบายโครงสร้างจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ ของหน่วยงานด้วยวิสัยทัศน์ในการวางแผนและแก้ปัญหาอันจะเกิดขึ้นในภายหน้า
2. ทีมบริหาร (Management Team) เป็นการรับผิดชอบของกลุ่มบริหาร
3. ทีมโครงการ (Project Team) เป็นคณะทำงานที่แต่งตั้งขึ้น เพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ภายในระยะเวลาที่กำหนด เป็นการเฉพาะกิจหรือชั่วคราว
4. ทีมประสานงาน (Coordination Team) เป็นทีมงานทำหน้าที่จัดกิจกรรมการประสานงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานที่มีความยุ่งยากและสลับซับซ้อน
5. ทีมนักคิด (Think-tank Team) เป็นทีมที่เสนอแนวคิด และเป็นผู้สนับสนุนการตัดสินใจเกี่ยวกับเรื่องต่าง ๆ
6. ทีมปฏิบัติการ (Work Group) เป็นทีมงานที่รับผิดชอบการปฏิบัติงานโดยตรงมีบทบาทในการปฏิบัติงานที่เป็นภารกิจหลัก

ส่วน Mayo (1933 อ้างถึงใน สุนันทาเลาหันทน์, 2540) กล่าวว่าลักษณะของทีมงานที่ดีนั้น จำเป็นต้องมีสิ่งต่าง ๆ ทั้งที่เป็นทางการ (formal structure) และไม่เป็นทางการ (informal behavior) เป็นองค์ประกอบสำคัญ จากการศึกษา พบว่าประกอบด้วย 1) ผู้บังคับบัญชามีผลประโยชน์และชื่อเสียงส่วนตัวอยู่แล้วในความสำเร็จของแต่ละคนที่เป็นสมาชิกในทีม 2) เขาย่อมจะมีความภาคภูมิใจที่เข้ามีส่วนร่วมในผลงานของทีม 3) เขาเป็นผู้ช่วยเหลือให้ทำงานด้วยกัน เพื่อกำหนดเงื่อนไขต่าง ๆ ขึ้นด้วยตนเองของสมาชิกในกลุ่ม 4) เขาย่อมช่วยตรวจสอบข่าวสารย้อนกลับ (feedback) ในปริมาณงานที่ได้รับมอบหมาย 5) ทีมย่อมมีส่วนร่วมในความสำเร็จของเขาเอง และภูมิใจที่บุคคลภายนอกให้ความสนใจในผลงานที่พวกเขาในกลุ่มได้ร่วมกันทำขึ้นมา 6) ทีมไม่มีความรู้สึกว่าเขาถูกกดดันและบังคับให้มีการเปลี่ยนแปลง 7) ก่อนที่จะมีการเปลี่ยนแปลงแต่ละครั้งทีมที่ได้รับการปรึกษาหารือ 8) การพัฒนาของทีมในแต่ละครั้งเขาย่อมมีความรู้สึกเชื่อมั่นและยกย่อง

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้สรุปว่า การจำแนกทีมงานออกเป็นประเภทต่าง ๆ นั้น มีการผสมผสานและเลือกการจำแนกประเภทของทีมงานตามลักษณะหรือคุณสมบัติที่คล้ายกันหรือต่างกันในด้านความสามารถ ความรู้ ประสบการณ์ และอื่น ๆ ก็เพื่อประโยชน์ในการระดมสมอง วิเคราะห์ แลกเปลี่ยนและประสานงานในทีมที่จัดตั้งขึ้น เพื่อร่วมคิดร่วมกันทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งก็แล้วแต่วัตถุประสงค์ที่มีเป้าหมายว่าจำแนกไป เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างสอดคล้องต้องกันเพียงไร

1.4 ทีมในโรงเรียน

การดำเนินงานของโรงเรียนซึ่งเป็นองค์การทางการศึกษามีลักษณะเช่นเดียวกับองค์การอื่น ๆ การรวมกลุ่มบุคลากรในโรงเรียนแล้วจัดตั้งเป็นทีมเพื่อดำเนินงานภายในโรงเรียนก็เกิดขึ้นได้เช่นเดียวกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดตั้งทีมครู ซึ่งลักษณะหรือชนิดของทีมมีความหลากหลาย เช่น ทีมวิชาการ ทีมให้บริการพิเศษเฉพาะด้าน ทีมนิเทศ ตลอดจนทีมฝ่ายบริหารโรงเรียน เป็นต้น Pounder (1998 อ้างถึงใน ภิญโญ มนุสศิลป์, 2551) ด้วยเหตุที่การจัดการศึกษาในโรงเรียนเกิดความเปลี่ยนแปลงและมีการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา Crow & Pounder (2000) ได้อธิบายถึงสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า เนื่องจากเป้าหมายของการจัดการศึกษาในโรงเรียนนั้นมีเพื่อ 1) มุ่งหวังให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในวิธีปฏิบัติงานของครูทุกคนในโรงเรียน 2) มุ่งให้เกิดผลโดยตรงต่อกระบวนการศึกษาเรียนรู้ของนักเรียนทุกคนในโรงเรียน และ 3) มุ่งให้เกิดผลดีโดยตรงต่อคุณภาพของโรงเรียนและนักเรียนทั้งที่อยู่โรงเรียนและที่สำเร็จการศึกษา ดังนั้น การดำเนินงานโดยใช้แนวคิดเกี่ยวกับทีมจึงถือได้ว่าเป็นพลังที่จะสามารถนำมาสร้างความสำเร็จในการปรับปรุงและทำลายข้อจำกัดในการพัฒนาคุณภาพของนักเรียนและกระบวนการเรียนการสอนของโรงเรียนได้ (Rowan, 1990)

ทีมในโรงเรียนอาจมีลักษณะเป็นทีมที่จัดตั้งขึ้นตามกลุ่มสาระการเรียนรู้เป็นแกนหลัก เช่น ทีมกลุ่มสาระภาษาไทย ทีมกลุ่มสาระฯ สังคมศึกษา ทีมกลุ่มสาระฯ คณิตศาสตร์ ซึ่งสมาชิกอาจเป็นครูหรือผู้เกี่ยวข้องกับวิชานั้น ๆ รวมทั้งนักเรียน นอกจากนั้นยังเป็นทีมของครูสายสนับสนุนการสอนอื่น ๆ เช่น ทีมแนะแนว ทีมห้องสมุด ทีมนักจิตวิทยาของโรงเรียน ทีมผู้เชี่ยวชาญด้านสื่อและทีมครูการศึกษาพิเศษด้านต่าง ๆ โดยอาจรวมถึงทีมวิชาการที่มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรยุทธศาสตร์การจัดการเรียนการสอน พัฒนาการประสานงานในเชิงบริหารจัดการ ตลอดจนการสร้างความเข้าใจในการติดต่อสื่อสารกับผู้ปกครอง ทั้งนี้ผู้บริหารโรงเรียนมีบทบาทเป็นที่ปรึกษา รวมทั้งการอำนวยความสะดวกและให้การสนับสนุน (Conley, Fauske & Pounder, 2004) จากการศึกษา พบว่า ทีมในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาของอเมริกาโดยส่วนใหญ่แล้วประสบความสำเร็จสามารถบรรลุเป้าหมายที่สมาชิกร่วมกันกำหนดไว้ในระดับสูงเกี่ยวกับงานการบูรณาการหลักสูตร โดยเฉพาะเมื่อมีการประสานสัมพันธ์กับทีมอื่น ๆ และเป็นทีมที่มีขนาดไม่ใหญ่เกินไปรวมทั้งเป็นทีมที่มีครูเป็นสมาชิกในทีมซึ่งมีจิตสำนึกของการเชื่อมโยงความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน แต่ก็มีบางทีมประสบความสำเร็จในระดับธรรมดา ทั้งนี้ เพราะทีมเหล่านี้ยังมีข้อจำกัดเกี่ยวกับพฤติกรรมการมีส่วนร่วม การประสานงานในการทำงาน การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ รวมทั้งการสร้างสรรคยุทธศาสตร์ในการทำงาน (Hackman et al, 2002)

สำหรับการนำแนวคิดเกี่ยวกับทีมมาใช้ในโรงเรียนของไทยนั้น มีผลการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับเรื่องนี้ค่อนข้างน้อย ดังนั้น การสะท้อนให้เห็นถึงสภาพการทำงานเป็นทีมในโรงเรียนโดยภาพรวมนั้น

ยังขาดความชัดเจน แต่ก็พบผลงานการศึกษาค้นคว้าที่น่าสนใจของ กัญญา โพธิ์วัฒน์ (2548) ที่ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนประถมศึกษา : การศึกษาเพื่อสร้างทฤษฎีฐานราก ซึ่งเป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างมโนคติและสรุปเป็นข้อเสนอเชิงทฤษฎีเกี่ยวกับทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งในมิติที่เกี่ยวกับลักษณะของทีม เงื่อนไขและกระบวนการเกิดขึ้นของทีม การดำรงอยู่ของทีมและผลที่เกิดตามมาจากการเป็นทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งทำให้สามารถสะท้อนให้เกิดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมในองค์การทางการศึกษาภายใต้บริบทไทยได้ดีและชัดเจนยิ่งขึ้น เมื่อพิจารณาในมิติที่เกี่ยวเนื่องกับลักษณะของทีมนั้นพบว่า ทีมในโรงเรียนประถมศึกษาจำแนกออกได้เป็นสามลักษณะตามกลุ่มบุคคลที่บุคลากรหลักในการทำงาน คือ ทีมระดับโรงเรียน เป็นการร่วมทีมกันทำงานของบุคลากรทั้งโรงเรียนถือเป็นทีมที่เป็นหัวใจหลักในโรงเรียนโดยมีผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นผู้นำทีมซึ่งเป็นเสมือนบุคลากรหลักที่หล่อหลอมให้เกิดการรวมพลังกันในการทำงาน ทำให้การดำเนินงานของโรงเรียนเกิดการขับเคลื่อน รวมทั้งรองผู้อำนวยการและคณะครูทุกคนร่วมเป็นสมาชิกในทีม นอกจากนี้ยังมีทีมระดับหัวหน้างาน ซึ่งเป็นทีมมีสมาชิกเป็นกลุ่มบุคคลระดับหัวหน้างานในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำเนินงานในเชิงบริหารจัดการ กำกับดูแลให้เกิดการดำเนินงานไปตามกรอบแนวทางการทำงานที่ร่วมกันกำหนดไว้ และนอกจากนี้ยังมีทีมระดับปฏิบัติการหรือครูผู้สอนซึ่งหมายถึงทีมที่มีสมาชิกประกอบด้วย ครูผู้สอนในสาระการเรียนรู้เดียวกันทีมละ 2-3 คน หรือ ทีมคณะครูที่สอนอยู่ในระดับชั้นหรือช่วงชั้นเดียวกันซึ่งทีมเหล่านี้มีหน้าที่ในเชิงปฏิบัติงานในแนวลึกเพื่อให้เกิดผลผลิตในรูปของหลักสูตรที่จะนำมาใช้เป็นหลักในการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนทีมในทุกระดับจะได้รับอำนาจตามบทบาทหน้าที่ให้มีอิสระในการตัดสินใจและการร่วมมือกันดำเนินงานได้อย่างเต็มที่โดยมีผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นผู้ให้การสนับสนุน

ซึ่งจุดเน้นของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการองค์การทางการศึกษาพบว่ามีจุดเน้นในหลักการบริหารแบบกระจายอำนาจ โดยมุ่งให้โรงเรียนหรือสถานศึกษาเป็นศูนย์กลางหรือเป็นฐานในการบริหารงานวิชาการ บริหารงบประมาณ บริหารบุคลากรและบริหารทั่วไป (กระทรวงศึกษาธิการ, 2542) ซึ่งแนวทางดังกล่าวนำไปสู่การกำหนดนโยบายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต 25 ที่เน้นให้สถานศึกษามีอิสระในการบริหารจัดการสถานศึกษาภายใต้กรอบนโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย แผนการดำเนินงานและการปฏิบัติงานที่กำหนดด้วยตนเอง โดยเปิดโอกาสอย่างเต็มที่ให้ครูทุกคนในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ และกำหนดแผนในการพัฒนาโรงเรียนได้เต็มที่ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25, 2554) ภายใต้นโยบายดังกล่าว ผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนทัศนคติในการบริหารจากมุมมองแบบเดิมมาสู่การบริหารจัดการในแนวทางใหม่

โดยเน้นการหลักการกระจายอำนาจเอื้ออำนาจและเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรทุกคนมีเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็นในเชิงสร้างสรรค์ เน้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือจากทุกฝ่ายในการปฏิบัติงานตลอดจนการส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศแห่งความสามัคคีและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากรทุกฝ่ายในโรงเรียน ดังนั้นกานนำแนวคิดเกี่ยวกับทีมมาใช้ในการดำเนินงานในโรงเรียนจึงมีความเหมาะสมภายใต้บริบททางการบริหารในยุคปัจจุบัน และจากแนวคิดในการบริหารและการจัดการศึกษาจะเห็นว่าทีมในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 มีลักษณะของความเป็นทีมบริหารตนเองเนื่องจากการดำเนินงานของทีมได้รับการเอื้ออำนาจจากผู้บริหารให้มีความสิทธิในการใช้ดุลยพินิจเพื่อการตัดสินใจ รวมทั้งการใช้อำนาจภายใต้ความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานที่ได้มอบหมายโดยมีอิสระในการจัดการอย่างเหมาะสม

2. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผลของทีม

2.1 ความหมายและองค์ประกอบของประสิทธิผลของทีม

การให้ความหมายของประสิทธิผลของทีมในระยะเริ่มต้นนั้น Shea & Guzzo (1987 อ้างถึงใน ภิญญ มนุสศิลป์, 2551) ได้อธิบายไว้ว่าประสิทธิผลของทีม คือการได้มาซึ่งผลผลิตหรือบริการตามที่กำหนดเป้าหมายไว้ ซึ่งความหมายดังกล่าวไม่ได้ระบุหรือให้รายละเอียดเกี่ยวกับเงื่อนไขที่เกี่ยวข้องกับความสามารถที่ทำให้ได้มาซึ่งผลผลิตและบริการเหล่านั้น การพิจารณากรอบแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลของทีม นั้น อาจพบความแตกต่างกันอยู่บ้างของแนวความคิดเกี่ยวกับการกำหนดเกณฑ์พิจารณาในแง่ของรายละเอียด แต่นักวิชาการทุกฝ่ายมีความเห็นสอดคล้องกันว่าประสิทธิผลของทีมต้องพิจารณาผ่านมุมมองที่เกี่ยวกับบริบททางสังคมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder)

สำหรับความมีประสิทธิผลของทีมตามทัศนะของ ธงชัย สันติวงษ์ (2540) ได้เสนอไว้ว่ามีลักษณะสำคัญอยู่ 3 ประการ คือ ผลผลิตของทีมที่ตรงกันหรือสูงกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้ทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ นอกจากนั้นยังรวมถึงความสามารถของทีมในการสร้างความพึงพอใจให้กับสมาชิกในทีมมากกว่าการสร้างข้อกังวลใจและรวมถึงกระบวนการทางสังคมที่จะต้องสามารถรักษาและส่งเสริมสมาชิกให้ยังคงทำงานกับทีมต่อไปได้ ทัศนะดังกล่าวมีลักษณะสอดคล้องกับข้อสรุปจากการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับการนำแนวคิดเกี่ยวกับทีมมาใช้ในการบริหารของไทย โดย ภัฏญา โพธิวัฒน์ (2548) ซึ่งได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนประถมศึกษา ซึ่งผลสรุปจากการวิจัยในส่วนที่เกี่ยวกับผลสำเร็จที่เกิดขึ้น จากการดำเนินงานของทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนประถมศึกษาพบว่า สะท้อนให้เห็นได้จากผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน ซึ่ง

ได้แก่ การได้มาซึ่งหลักสูตรสถานศึกษาซึ่งได้รับการยอมรับทั้งด้านปริมาณและคุณภาพพฤติกรรม การเรียนรู้ของนักเรียนมีพัฒนาการในทางที่ดีขึ้น นอกจากนั้นยังสะท้อนให้เห็นได้ว่าความสำเร็จใน ด้านการเกิดความรู้สึกรักพึงพอใจในงานซึ่งเป็นความรู้สึกร่วมกันของสมาชิกทุกส่วนในโรงเรียน

สำหรับประเด็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของประสิทธิผลของทีมนั้น Hackman (1987) ซึ่งเป็น นักวิชาการที่ให้ความสำคัญศึกษาเกี่ยวกับการใช้การทำงานเป็นทีมในการบริหารองค์การอย่างเป็น ระบบ โดยได้กำหนดแนวคิดของประสิทธิผลของทีมโดยยึดเกณฑ์ 3 ประการ คือคุณลักษณะและ ปริมาณของผลผลิตซึ่งพิจารณาจากมาตรฐานของผลผลิตที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานของสมาชิกในทีม การสนองตอบความต้องการของสมาชิกในด้านการสร้างความพึงพอใจที่มีมากกว่าความคับข้องใจ ในการทำงาน และความสามารถของสมาชิกในการทำงานร่วมกันและสามารถธำรงความมั่นคงของ ทีมไว้ได้ในอนาคต นอกจากนั้นยังได้ให้ข้อสังเกตที่น่าสนใจไว้ว่า แม้ว่าการที่ผลผลิตของทีม บรรลุเป้าหมายและมาตรฐานจนได้รับการยอมรับจากผู้รับบริการ แต่ในขณะเดียวกันกลับเกิดสภาวะ ความขัดแย้งและแบ่งแยกกันระหว่างสมาชิกในทีมจนไม่สามารถที่จะธำรงรักษาความมั่นคงของทีม ไว้ได้ในอนาคต สำหรับแนวคิดของ Pearce & Ravlin (1987) นั้น ได้อธิบายเกี่ยวกับประสิทธิผล ของทีมไว้ว่าสามารถพิจารณาจากความพึงพอใจของสมาชิกในทีม การขาดงาน การลาออกจากงาน ความปลอดภัยในการทำงาน นวัตกรรมและผลิตภาพ ในขณะที่ Sundstrom, De Meuse & Futrell (1990) ได้ให้ความหมายไว้ว่าประสิทธิผลของทีม หมายถึง ผลการปฏิบัติงานของทีมที่อยู่ในรูป ผลผลิต การบริการ ข้อมูลสารสนเทศ การตัดสินใจและการเปิดโอกาสให้เข้ามามีส่วนร่วมในวาระ ต่าง ๆ จนเป็นที่ยอมรับของผู้รับบริการ นอกจากนั้นยังรวมถึงการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อความก้าวหน้า ของทีมอันได้แก่การทำให้สมาชิกไม่หมดกำลังใจในการทำงาน การเกิดความรู้สึที่ดีต่อการทำงาน ร่วมกัน มีความพึงพอใจในการทำงานและมีความปรารถนาจะรักษาความเป็นทีมให้คงอยู่

Zander (1994 อ้างถึงใน ปรีทศน์ โชคไพบูลย์ 2548) กล่าวว่า องค์ประกอบในการนำไปสู่ ประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีม คือ ผลงานและความพึงพอใจของสมาชิก สามารถแบ่งเป็น 3 ด้าน คือ 1) ความเข้าใจในการทำงานเป็นทีม ได้แก่ ความเข้าใจตรงกันในงาน บทบาทวิธีการทำงาน และ กระบวนการทำงานเป็นทีม 2) ทักษะในการทำงานเป็นทีม ได้แก่ การระดมความคิดเห็น การรับฟัง ความคิดเห็น การวางแผน การแบ่งงาน การประสานงาน ความร่วมมือและความมุ่งมั่นในการ ทำงาน รวมทั้งผู้นำกับการพัฒนาทีม การที่ทีมจะประสบผลสำเร็จได้ภายในทีมจะต้องมีการประชุม 3) ความสัมพันธ์ระหว่างทีม การทำงานเป็นทีมจะบรรลุผลสำเร็จได้จึงต้องอาศัยความร่วมมือระหว่าง สมาชิกในทีม และความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในทีม เมื่อทำงานร่วมกันนานเข้ามักจะไม่น่าจะค่อย อยากร่วมกัน จึงจำเป็นอย่างมากที่จะต้องหาวิธีการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในทีม

Gladstein (1987 อ้างถึงใน นิเวศน์ โตเหมือน, 2549) ได้ให้ข้อเสนอรูปแบบทีมที่มีประสิทธิผล โดยพิจารณาจากการปฏิบัติงานและความพึงพอใจ มีปัจจัยที่เกี่ยวข้องอยู่ 2 ระดับ คือ 1) ระดับทีม โดยพิจารณาจากการรวมทีม ซึ่งจะกระทบต่อแนวทางการปฏิบัติงาน โดยดูจากการมีทักษะอย่างเพียงพอในการปฏิบัติงาน ความแตกต่างของสมาชิกด้านต่าง ๆ การครององค์กรและครองงาน นอกจากนี้ยังมีโครงสร้างของทีม โดยพิจารณาจากโครงสร้างของทีม ความชัดเจนของบทบาทและเป้าประสงค์เฉพาะของการทำงานและการควบคุมงาน 2) ระดับองค์กร โดยพิจารณาจากทรัพยากรที่มีและโครงสร้างขององค์กรปัจจัยเหล่านี้ต้องอาศัยกระบวนการของกลุ่มเข้ามามีส่วนช่วยในการปฏิบัติ คือ การติดต่อสื่อสารแบบเปิดเผย การสนับสนุน ความขัดแย้ง การอภิปรายเกี่ยวกับยุทธวิธี การปฏิบัติและการจัดการ ภายในขอบเขตของทีมที่มีกระบวนการทำงานร่วมกันซึ่งจะก่อให้เกิดประสิทธิผลของทีม โดยมีภาระงานของทีมเข้ามามีความสัมพันธ์ต่อกัน

ส่วนประสิทธิผลของทีมงานในทัศนะของ McGregor (1960) ได้กล่าวไว้ดังนี้

1. เป็นทีมที่บรรยากาศในทีมมักจะเป็นกันเอง ไม่มีพิธีรีตอง เป็นแบบสบาย ๆ ไม่ตึงเครียด หรือระมัดระวังตัวในขณะทำงานจะเป็นแบบที่ทุกคนเข้ามาร่วมกันทำ ทุกคนมีความสนใจในงานของหน่วยอย่างจริงจัง และไม่มีร่องรอยแสดงให้เห็นความเบื่อหน่ายงานเลย
2. เป็นทีมที่ทำงานร่วมกันแบบมีการถกเถียงอภิปรายกันอย่างมาก อย่างกว้างขวาง ทุกคนมีส่วนร่วมเข้าร่วมอภิปรายถกเถียงอย่างแท้จริง และเป็นการอภิปรายถกเถียงที่ตรงกับเรื่องหรือปัญหาไม่ว่ากลุ่มนอกทางถ้าเกิดมีใครอภิปรายนอกเรื่องก็จะมีคนดึงกลับให้เข้าเรื่องได้โดยเร็ว
3. เป็นทีมที่มีวัตถุประสงค์และเป้าหมายร่วม ซึ่งหมายถึงว่าสมาชิกทีมทุกคนยอมรับและมีความเข้าใจอย่างแจ่มชัดในวัตถุประสงค์และเป้าหมายของทีมหรือหน่วยของงานของตน และทุกคนเอาใจจริงเอาจังกกับการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของทีม ทั้งนี้ เพราะว่าทุกคนในทีมจะอภิปรายและถกเถียงกันอย่างกว้างขวางในการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของทีม โดยอภิปรายกันทุกแง่ทุกมุมจนกว่าจะได้วัตถุประสงค์และเป้าหมายของทีมที่เป็นที่ยอมรับและรับผิดชอบผูกพันอย่างแท้จริงของสมาชิกทีมทุกคน
4. เป็นทีมที่ทุกคนในทีมจะฟังเสียงของกันและกัน จะฟังข้อคิดของกันและกันอย่างตั้งอกตั้งใจในการอภิปรายถกเถียงกันจะไม่มีการกระโดดจากข้อคิดหนึ่งไปยังอีกข้อคิดหนึ่งที่ไม่เกี่ยวข้องกันเลย ทุกคนจะตั้งใจฟังข้อคิดที่สมาชิกอื่นเสนอ ทุกคนกล้าออกความคิดเห็นและกล้าเสนอข้อคิดโดยไม่มีความรู้สึกลัวถูกกล่าวหาว่าโง่เลย แม้จะเป็นข้อคิดหรือข้อเสนอที่ไม่เข้าท่าจริง ๆ ก็ตาม
5. เป็นทีมที่จะมีการไม่เห็นพ้องด้วยตลอดเวลาและทีมก็มีความสุขมากกับสภาพแบบนี้ เป็นทีมที่พวกเขาจะไม่พยายามหลีกเลี่ยงความขัดแย้งอย่างแน่นอน พวกเขาจะไม่กลัวความขัดแย้ง กลับส่งเสริมให้มีความไม่เห็นพ้องตาม พวกเขาจะไม่พยายามทำให้ทุกสิ่งทุกอย่างราบรื่น หวานชื่น

หรือสว่างแจ่มใส เพราะพวกเขาส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ ส่งเสริมความเป็นประชาธิปไตยอย่างแท้จริง และทีมจะไม่ละเลย บ่ายเบี่ยง กดเก็บ หรือประนีประนอมความคิดเห็นที่ขัดแย้งเหล่านั้น แต่จะนำขึ้นมาอภิปรายถกเถียงกันจนกว่าจะได้ข้อยุติ โดยทีมจะช่วยกันสำรวจเหตุผลของผู้ไม่เห็นด้วยอย่างรอบคอบแล้วช่วยกันหาวิธีแก้ไขข้อขัดแย้งเหล่านั้น พวกเขาจะไม่ใช้อิทธิพลครอบงำผู้ไม่เห็นด้วยอย่างเด็ดขาด ในแง่กลับ ทีมจะไม่รู้สึกว่าเป็นการก่อกวน โดยคนกลุ่มน้อยเลย เมื่อผู้ที่ไม่เห็นด้วยจะถูกเพื่อน ๆ มองว่าเป็นผู้ที่พยายามใช้อิทธิพลครอบงำผู้อื่นหรือทีม ทีมจะไม่แสดงออกให้เห็นความแตกต่างในทางความคิดเห็นอย่างจริงจัง ทีมหวังว่าทุกคนจะฟังความคิดเห็นแย้งเหล่านั้น เพื่อที่จะหาวิธีแก้ไขต่อไปบางครั้งแม้จะมีการไม่เห็นด้วยซึ่งไม่มีทางที่จะสามารถแก้ไขได้ก็ตามทีมก็จะช่วยกันหาวิธีหรือช่องทางที่จะอยู่ร่วมกันอย่างเด็ดขาด ในบางสถานการณ์ทีมจะยอมให้มีการศึกษาเรื่องราวความขัดแย้งต่อไป แต่ในบางสถานการณ์ที่การไม่ลงรอยกันนั้นไม่อาจจะแก้ไขได้ และการทำงานก็จำเป็นต้องดำเนินต่อไป กรณีอย่างนี้เขาจะดำเนินต่อไปทันที แต่เขาจะตระหนักและรำลึกอยู่เสมอว่าเรื่องนี้จะต้องนำมาพิจารณาอีก

6. เป็นทีมที่การตัดสินใจส่วนใหญ่จะเป็นการตัดสินใจโดยมีความเห็นพ้องต่อกัน (Consensus) ซึ่งหมายความว่า การตัดสินใจใด ๆ จะเห็นได้อย่างชัดเจนว่าทุกคนเห็นด้วยโดยทั่วไปและทุกคนเต็มใจที่จะปฏิบัติตามการตัดสินใจเหล่านั้นของทีม ผู้ไม่เห็นด้วยจะเก็บความไม่เห็นด้วย ด้วยความจริงใจโดยไม่พูดออกมานั้นมีน้อยมาก การตัดสินใจโดยใช้เสียงข้างมากจะมีน้อยที่สุด ทีมจะไม่ยอมรับวิธีใช้เสียงข้างมากแบบง่าย ๆ นี้ว่าเป็นพื้นฐานการตัดสินใจตัดสินใจที่ต้อง

7. การวิพากษ์วิจารณ์การกระทำหรือผลงานของหน่วยจะกระทบกันบ่อยจนเป็นนิจ ทำการอย่างเปิดเผย ตรงไปตรงมา และทุกคนสามารถกระทำได้ด้วยความสะดวกสบาย การวิพากษ์วิจารณ์นี้จะโจมตีเรื่องส่วนตัวของบุคคลน้อยมากหรือแทบไม่มีเลย ไม่ว่าจะเปิดเผยหรือลับหลังการวิพากษ์วิจารณ์จะเป็นลักษณะสร้างสรรค์ เพื่อแก้ไขสิ่งผิดและเพื่อขจัดอุปสรรคต่าง ๆ ที่ทีมกำลังเผชิญอยู่ หรืออุปสรรคที่จะทำให้งานของทีมไม่ก้าวหน้าพวกเขาจะไม่นิยามหาตัวผู้กระทำผิดแต่จะหาว่าอะไรผิดเพื่อคิดแก้ไขในสิ่งผิดต่อไป

8. เป็นทีมที่ทุกคนในทีมรู้สึกเป็นอิสระที่จะแสดงความรู้สึกของตนออกมาได้ไม่ว่าจะเป็นเรื่องปัญหาต่าง ๆ ของทีมหรือเรื่องการทำงานทีม จะมีการกลบเกลื่อนหรือกดเก็บความรู้สึกต่าง ๆ ดังกล่าว มาน้อยที่สุด และการเอา “น้ำขุนเอาไว้ข้างใน น้ำใสเอาข้างนอก” น้อยที่สุดเช่นกัน ทุกคนในทีมรู้ตัวดีว่าคนอื่นในทีมจะรู้สึกอย่างไร เรื่องอะไรก็ตามที่มีผู้เสนอขึ้นมาอภิปรายถกเถียงทุกคนสามารถใช้ความรู้สึกตอบโต้ได้เช่นกัน

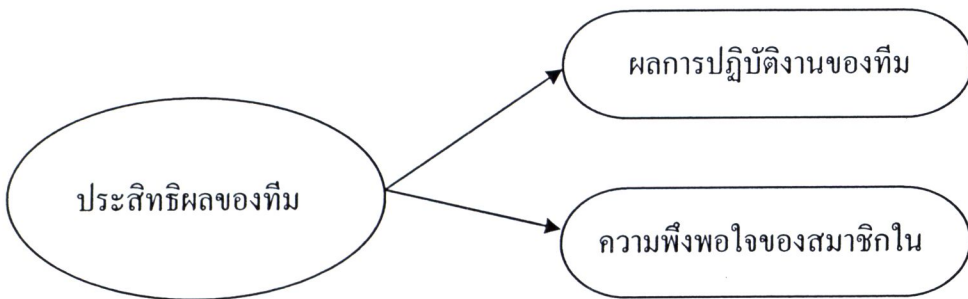
9. เป็นทีมที่เมื่อถึงเวลาทำงาน ทุกคนจะเข้าใจและยอมรับภารกิจที่ได้รับมอบหมายไปปฏิบัติด้วยความเต็มใจ

10. เป็นทีมผู้นำโดยทางการจะไม่ใช้อำนาจหรืออิทธิพลของตนเองเพื่อครอบงำทีมเลย ในทางกลับกันทีมจะไม่ยอมตามผู้ทำอย่างงมงายเช่นกัน ความจริงเมื่อเราสังเกตดูการทำงานของทีมที่มีประสิทธิภาพ เราจะเห็นได้อย่างชัดเจนในบางครั้งบางคราว ความเป็นผู้นำจะย้ายไปอยู่กับผู้อื่นบ้างในทีม ไม่ผูกขาดอยู่เฉพาะกับผู้นำที่เป็นทางการเท่านั้น ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์หรือสภาพแวดล้อม สมาชิกในทีมต่างก็มีความรู้และประสบการณ์มาไม่เหมือนกัน ดังนั้นทุกคนจึงอยู่ในฐานะที่จะเป็น “ผู้รู้ดี” กว่าทุกคนในทีม

11. เป็นทีมที่ตื่นตัวและรู้ตัวเองอยู่ตลอดเวลาว่าการปฏิบัติงานของทีมขณะนี้เป็นอย่างไบบางครั้งบางคราวจะหยุดการทำงานลงชั่วคราวเพื่อหันมาช่วยกันสำรวจตรวจสอบตนเองว่า ขณะนี้ทีมงานดีแค่ไหนเพียงใด ขณะนี้มีอะไรบ้างเป็นอุปสรรคในการทำงานไม่ว่าจะเป็นปัญหาเกี่ยวกับเรื่องงาน เรื่องระเบียบ วิธีการทำงาน ซึ่งปัญหาเหล่านี้อาจเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จวัตถุประสงค์และเป้าหมายของทีม ทีมจะนำเอาขึ้นมาอภิปรายกันอย่างกว้างขวางจนกว่าจะได้วิธีการแก้ปัญหา นั้น ๆ

จากการรวบรวมข้อเสนอ แนวคิดและทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับประสิทธิผลของทีม สามารถสรุปได้ว่าประสิทธิผลของทีม หมายถึง ผลลัพธ์ที่เกิดจากการทำงานเป็นทีมที่บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายของทีมที่กำหนดไว้ บรรลุความต้องการของสมาชิกในทีม และเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของสมาชิกทีม ดังนั้นผู้วิจัยสามารถสังเคราะห์ประสิทธิผลของทีมออกเป็น 2 ด้าน คือ ผลการปฏิบัติงานของทีม ความพึงพอใจของสมาชิกในทีม เพื่อใช้ในการศึกษาวิจัย

สามารถเขียนเป็นแผนภูมิแสดงองค์ประกอบของประสิทธิผลของทีมเพื่อการวิจัยในครั้งนี้ ดังภาพที่ 3 ดังนี้



ภาพที่ 3 องค์ประกอบของประสิทธิผลของทีม

2.1.1 ผลการปฏิบัติงาน เป็นการพิจารณาประสิทธิผลของทีมในมิติที่เกี่ยวกับความสามารถในการดำเนินงานจนบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ซึ่งอยู่ในรูปของผลผลิตหรือบริการ โดยมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้รายละเอียดของสิ่งที่สามารถสะท้อนให้เห็นถึงการบรรลุเป้าหมายเหล่านั้น เช่น Hackman & Oldham (1980) และ Hackman (1987) ได้กำหนดว่า ผลของการปฏิบัติงานนั้นไม่ว่าจะอยู่ในรูปของผลผลิต หรือบริการจะต้องบรรลุตามมาตรฐานที่องค์การหรือทีมได้กำหนดไว้ทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ นอกจากนั้นผลผลิตหรือบริการดังกล่าวจะต้องได้รับการยอมรับจากผู้ใช้หรือผู้รับบริการ หากผลการปฏิบัติงานมีคุณภาพต่ำมีคุณสมบัติไม่ตรงกับความต้องการของผู้รับบริการก็ไม่สามารถถือว่าผลงานนั้นบรรลุเป้าหมายหรือไม่อาจกล่าวได้ว่าผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิผล ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดเจน คือหากเป็นผลผลิตในรูปของสินค้าที่มีคุณภาพสูงเกินมาตรฐานที่ผู้ใช้คาดหวังก็จะทำให้สินค้านั้นสามารถจำหน่ายในราคาที่สูงได้ เป็นความเห็นที่มีลักษณะสอดคล้องกับ Beyerlein & Johnson (1994 อ้างถึงใน อภิรดี ปราสาททรัพย์, 2550) ซึ่งได้อธิบายไว้ว่า สามารถพิจารณาผลของการปฏิบัติงานได้จาก 3 ส่วนคือ การพิจารณาจากผลผลิต ซึ่งหมายถึงการเพิ่มขึ้นของผลผลิตในเชิงปริมาณ และยังพิจารณาควบคู่กันไปกับการพัฒนาในเชิงคุณภาพของผลผลิตหรือบริการเหล่านั้นด้วยเช่นกัน และนอกจากนั้นยังต้องพิจารณาถึงการลดลงของค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ข้อเสนอเพิ่มเติมเกี่ยวกับประสิทธิผลของทีมในด้านผลการปฏิบัติงาน โดย Cohen (1994 อ้างถึงใน ภิญญา มนุสศิลป์, 2551) ได้ให้ข้อสังเกตไว้ว่า สิ่งที่ต้องให้ความสำคัญคือการควบคุมค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานให้เป็นไปตามที่กำหนดรวมทั้งการแสวงหาวิธีการในการปรับปรุงปริมาณและคุณภาพของผลผลิตและบริการให้สูงขึ้นอยู่เสมอ นอกจากนั้น ภิญญา โพธิวัฒน์ (2548) ยังได้ให้ข้อสรุปเชิงทฤษฎีเกี่ยวกับผลที่ติดตามมาจากการเป็นทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนประถมศึกษาโดยมุ่งศึกษาในประเด็นเกี่ยวกับความเป็นผู้นำทางด้านหลักสูตรของทีม ซึ่งพบว่าผลการปฏิบัติงานของทีมก่อให้เกิดผลในรูปหลักสูตรและเอกสารหลักสูตรสถานศึกษาทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้และได้รับการยอมรับกันว่าเป็นตัวแบบนวัตกรรม ซึ่งเป็นการบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ซึ่งส่งผลที่สำคัญทำให้พฤติกรรมการเรียนรู้ของนักเรียนมีพัฒนาการดีขึ้นทั้งในด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและกระบวนการเรียนรู้

กล่าวโดยสรุป จากการสังเคราะห์แนวคิดทฤษฎีของนักวิชาการต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสามารถกำหนดเป็นข้อสรุปได้ว่า ผลการปฏิบัติงานหมายถึง การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ของทีม ซึ่งสะท้อนให้เห็นในรูปผลผลิตและบริการทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ

2.1.2 ความพึงพอใจในทีม คือ ความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตในการทำงานของสมาชิกในทีม มีนักวิชาการได้นำเสนอความเห็นไว้หลายท่าน เช่น Hackman (1987) ได้ให้ทัศนะว่าความพึงพอใจของสมาชิกในการทำงานร่วมกัน ซึ่งประสบการณ์จากการทำงานที่ได้รับควรจะเป็นไป



ในทางที่สามารถสนองความต้องการ โดยก่อให้เกิดความพึงพอใจมากกว่าการสร้างข้อกั่วงวลใจหรือความคับข้องใจให้แก่สมาชิกเกิดการเรียนรู้และมุ่งที่จะพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา Hackman & Oldham (1980) ได้ชี้ให้เห็นว่าความพึงพอใจก่อให้เกิดการพัฒนารูปแบบของความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกจากการร่วมกันทำงานมีความปรารถนาและมีความรู้สึกที่ดีต่อการเป็นส่วนหนึ่งของทีมในฐานะสมาชิก หากเห็นว่าสมาชิกส่วนใหญ่ได้รับประสบการณ์ที่ตอบสนองความต้องการของตนจากการทำงาน ในลักษณะคับข้องใจและเกิดความรู้สึกถูกสกัดกั้นจนไม่สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้ ผลดังกล่าวก็จะถูกนำมาสู่การอภิปรายแลกเปลี่ยนแนวคิดของสมาชิกในทีมอย่างกว้างขวางเพื่อนำไปสู่การร่วมกันหาวิธีการปรับปรุงแก้ไข ซึ่งก็นับได้ว่าเป็นความสัมพันธ์ทางสังคมของทีมที่ประสบความสำเร็จ ส่วน Zohar (2000) ได้ให้ข้อคิดเห็นที่เสนอว่า ความพึงพอใจในการทำงานของสมาชิกในทีมมีความสำคัญโดยเป็นสิ่งที่มีความสัมพันธ์และช่วยส่งเสริมสนับสนุนผลการปฏิบัติงานของทีม ความพึงพอใจมีผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานเพราะเหตุที่สมาชิกที่มีความพึงพอใจจะสามารถสร้างสรรค์ให้เกิดผลงานที่มีคุณภาพในขณะที่สมาชิกที่ขาดความพึงพอใจในการทำงานย่อมไม่อาจเข้าร่วมกิจกรรมหรือสร้างผลงานที่มีคุณภาพให้เกิดขึ้นได้ ซึ่งการขาดความพึงพอใจนี้เป็นเพราะสมาชิกทีมได้รับประสบการณ์ในเชิงลบจากการทำงานเป็นทีม ส่วน ภัณฑุญา โพธิ์วิวัฒน์ (2548) พบว่า ความพึงพอใจในงานของสมาชิกในทีมเป็นผลมาจากลักษณะของงานที่ทำ ผลของงานที่เกิดขึ้นและรางวัลที่ได้รับ ผู้บริหารและการบริหารงานรวมทั้งการร่วมมือกันทำงานตลอดจนร่วมแก้ไขปัญหาและอุปสรรคร่วมกันของสมาชิก

เมื่อพิจารณาถึงรายละเอียดเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน Robbins (2003) ได้กำหนดไว้ว่า ความพึงพอใจในงานหมายถึง ความรู้สึกทางบวกที่บุคคลมีต่องาน ทัศนคติในงาน เห็นคุณค่าและมีความสุขในการทำงาน มีความเต็มใจที่จะทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ และยังได้ให้ความเห็นเชิงสรุปความไว้ว่า ความพึงพอใจในงานเป็นผลมาจากการรับรู้ที่บุคคลประเมินเพื่อให้คุณค่าต่องานที่ทำ ส่วนวิโรจน์ สารรัตนะ (2548) ได้อธิบายถึงทฤษฎีสำคัญที่เกี่ยวกับความพึงพอใจได้แก่ ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (two-factors theory) ซึ่งถูกพัฒนาขึ้นในสาขาสาขารณสุขศาสตร์ในระยะเริ่มแรกเพื่อศึกษาเกี่ยวกับความพึงพอใจโดยอธิบายไว้ว่า ปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงานจำแนกได้ 2 ประเภท คือ ปัจจัยจูงใจ หมายถึง องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรงที่จะสนองตอบความต้องการทางจิตใจทำให้ผู้ปฏิบัติเกิดความพึงพอใจในงาน ได้แก่ ความสำเร็จ การได้รับการยอมรับนับถือ ความก้าวหน้า คุณลักษณะของงานและความรับผิดชอบ นอกจากนี้คือปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยธำรงรักษา หมายถึง องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมของงาน ได้แก่ นโยบายและการบริหารงาน การนิเทศงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ค่าตอบแทนและความมั่นคงในงาน เป็นต้น

กล่าวโดยสรุป จากการสังเคราะห์แนวคิดทฤษฎีของนักวิชาการต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสามารถกำหนดเป็นข้อสรุปได้ว่า ความพึงพอใจ หมายถึง ความพึงพอใจต่องาน ความพึงพอใจต่อทีม ความพึงพอใจเกี่ยวกับความสัมพันธ์ทางสังคมระหว่างสมาชิกภายในทีม และความพึงพอใจต่อการได้รับโอกาสที่จะเจริญก้าวหน้า ความพึงพอใจในงานของสมาชิกในทีมเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง เพราะระดับของความพึงพอใจเป็นสิ่งที่สะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิผลของทีม

3. ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของทีม

มีนักวิชาการที่มีชื่อเสียงนำเสนอผลงานเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของทีมไว้หลายท่าน ลำดับต่อไปนี้จะนำเสนอผลงานของนักวิชาการที่น่าสนใจอันจะนำไปสู่การกำหนดปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของทีมในการศึกษาวิจัย ดังนี้

การุณ ภูใหญ่ (ม.ป.ป. อ้างถึงใน วันวิสาข์ เกิดผล, 2546) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของทีมดังนี้

1. อิทธิพลจากสิ่งแวดล้อม
 - ความคาดหวังขององค์กร
 - เป้าหมายของทีม
 - การสนับสนุนขององค์กร
 - การติดต่อสื่อสารในองค์กร
 - โครงสร้างขององค์กร
2. เป้าหมายของทีม
 - ต้องชัดเจนเป็นที่เข้าใจของสมาชิก
 - ความรู้สึกผูกพันของสมาชิกเป้าหมาย
 - ต้องปฏิบัติได้
 - เป็นที่ยอมรับร่วมกันของสมาชิก
 - ไม่ขัดแย้งกันเอง
3. บทบาทของสมาชิกในทีม
 - ใคร ทำอะไร
 - บทบาทในการปฏิบัติงาน
 - บทบาทต่อเพื่อนร่วมงาน
4. วิธีการทำงาน
 - มีวิธีปฏิบัติอย่างไร

- ต้องใช้เครื่องมือหรือวัสดุอะไร
- ทำที่ไหน เวลาใด
- ต้องประสานงานกับใคร
- สามารถปรับปรุง เปลี่ยนแปลงให้เข้ากับสถานการณ์ได้

5. ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก

- เข้าใจความแตกต่างของมนุษย์
- ยอมรับคนอื่น
- ไว้วางใจกัน
- ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2551) กล่าวว่า ปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญซึ่งช่วยให้ทีมงานสามารถเพิ่มศักยภาพในการทำงานเป็นทีมให้มีประสิทธิผลสูงสุดได้นั้น ได้แก่ 1) ขนาดของทีม (Size of Team) จะมีผลต่อประสิทธิภาพของทีมงานอย่างยิ่ง โดยทีมงานที่มีจำนวนสมาชิกเพิ่มมากขึ้นจะส่งผลกระทบต่อการทำงานร่วมกันให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น หรืออาจลดน้อยลงได้ ทั้งนี้ จำนวนสมาชิกทีมงานควรจะแตกต่างกันไปตามธรรมชาติของงานและวัตถุประสงค์ของทีม 2) ความเป็นปึกแผ่นของทีม (Cohesiveness of team) ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความแข็งแกร่งของทีมงานว่า ทีมงานมีความร่วมมือร่วมใจในการทำงานน้อยเพียงใด ถ้าทีมงานมีความเป็นปึกแผ่นสูง ประสิทธิภาพในการทำงานจะสูงไปด้วย 3) ปทัสถานของทีมงาน (Team norms) เป็นปัจจัยหลักที่สำคัญอีกประการที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของทีม ได้ให้ความหมายของปทัสถานว่า หมายถึง แบบแผน หรือโครงสร้างของพฤติกรรมทางสังคมที่ได้รับการยอมรับจากสมาชิก และใช้เป็นมาตรฐานชี้นำ ในแต่ละสถานการณ์บุคคลควรประพฤติปฏิบัติให้สอดคล้องกับวิถีทางการดำเนินชีวิตในสังคมนั้น ๆ ตามที่สมาชิกทุกคนให้การยอมรับ 4) สถานภาพของสมาชิกทีมงาน (Status) หมายถึง ตำแหน่งของสมาชิกทีมงานเมื่อมีการเปรียบเทียบกับสมาชิกทีมงานคนอื่น ๆ ซึ่งโดยทั่วไป สถานภาพของบุคคลจะถูกกำหนดจากคุณลักษณะที่สัมพันธ์กับการทำงานและบทบาทของสมาชิกในทีมงาน

Johnson & Johnson (1982 อ้างถึงใน สุนันทา เลาहनันทน์, 2540) ได้เสนอแนะว่ากลุ่มที่มีประสิทธิผลนั้นจะต้องประกอบด้วยกิจกรรมหลัก 3 ประการ คือ 1) มีการทำงานที่บรรลุเป้าประสงค์ 2) มีการจรรโลงเรื่องภายในของตนเอง 3) มีการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงในทางที่เป็นการปรับปรุงผลการทำงานของตนเองอย่างสม่ำเสมอ งานของกลุ่มจะประสบความสำเร็จมีคุณภาพ เมื่อสมาชิกสามารถผสมผสานหลักการทั้ง 3 ประการนี้เข้าด้วยกันได้นั้น สมาชิกกลุ่มต้องมีทักษะในการจัดอุปสรรคและทำงานสำเร็จตามเป้าประสงค์ของกลุ่มได้ และต้องมีทักษะในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ ส่วน Guillemette (1992 อ้างถึงใน นิวรรธน์ โตเหมือน, 2549) ศึกษาพบว่า องค์กรที่มี ประสิทธิภาพ

และประสิทธิผลนั้นการทำงานของบุคลากรจะเน้นที่การทำงานเป็นทีม ความสัมพันธ์ของผู้ร่วมงาน และผู้บริหารมีความร่วมมือสูง ส่วนทิสนา แชมมณี ได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่สำคัญของการทำงานเป็นทีมไว้ดังนี้ 1) องค์ประกอบด้านผู้นำทีม ผู้นำนับเป็นบุคคลที่สำคัญมากในการทำงาน ถ้ากลุ่มใดขาดผู้นำก็ยากที่จะทำงานให้ประสบผลสำเร็จได้เพราะขาดแกนกลางในการทำงานหากทีมใดได้ผู้นำที่มีคุณสมบัติที่ดี มีความรู้และความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ มีทักษะในการปฏิบัติหน้าที่ และมีแนวโน้มที่จะประสบความสำเร็จสูง ยิ่งผู้นำมีลักษณะเป็นผู้นำที่ดี สามารถใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับสถานการณ์กลุ่มนั้นก็จะเป็นประโยชน์ 2) องค์ประกอบด้านสมาชิกทีมงาน ถ้ากลุ่มมีผู้นำที่ดีเพียงใดแต่สมาชิกในกลุ่มขาดความเข้าใจในบทบาทและหน้าที่ของตน ไม่ปฏิบัติตามบทบาทก็จะเกิดปัญหา เพราะการทำงานเป็นทีมนั้นต้องการความร่วมมือร่วมใจจากผู้ร่วมงานทุกคน และพยายามปฏิบัติหน้าที่ของตนเต็มกำลังความรู้ความสามารถ 3) องค์ประกอบด้านกระบวนการทำงานของทีม ถ้ามีผู้นำและสมาชิกเข้าใจบทบาทหน้าที่แล้ว ก็ยังต้องอาศัยกระบวนการดำเนินงานให้เหมาะสมโดยมีการวางแผนงาน ขั้นตอนการดำเนินงานก็จะปฏิบัติงานไปตามทิศเดียวกัน ทำให้ไม่เกิดช่องว่างระหว่างสมาชิก ส่วนแนวคิดของ ทศพร ประเสริฐสุข กล่าวว่าปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลของทีม คือ 1) องค์ประกอบด้านสมาชิกในทีมมีเจตนาที่ดีและตั้งใจทำงาน มีทักษะในการทำงาน มีความร่วมมือในการประสานงานกันอย่างดีและมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี 2) องค์ประกอบด้านผู้นำทีม มีผู้นำที่มีความสุข มีคุณสมบัติที่ดี รู้จักการใช้กระบวนการจูงใจเอาใจใส่ต่อทีมโดยการเพิ่มพูนความรู้ให้สมาชิกในทีมเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นในการทำงาน ใช้ข้อขัดแย้งเพื่อการเสริมสร้าง 3) องค์ประกอบด้านการจัดรูปแบบกลุ่ม มีเป้าหมายชัดเจน มีขอบเขตแน่นอน มีกลไกย้อนกลับเพื่อปรับปรุงผลงาน มีระบบระเบียบที่สมาชิกเข้าใจดีจัดรูปแบบให้ประสานงานให้ดีเกิดความยึดเหนี่ยวในทีม แสวงหาวิธีการที่เหมาะสมอยู่เสมอและจัดเงื่อนไขในการ

ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของทีมในทัศนะของ Keith (1981) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมมีองค์ประกอบใหญ่ 3 ประการ คือ 1) องค์ประกอบด้านสมาชิกประกอบด้วยเจตคติที่ดีและตั้งใจทำงาน มีมนุษยสัมพันธ์ 2) องค์ประกอบด้านผู้นำกลุ่ม ประกอบด้วยผู้นำที่มีคุณสมบัติที่ดี มีความสามารถ จัดความขัดแย้งของทีม มีเทคนิคในการจูงใจสมาชิกเอาใจใส่ทีมเพิ่มพูนความรู้ให้สมาชิกมีความเชื่อมั่นในงานที่ทำ มีความเข้าใจ พฤติกรรมของสมาชิก มีความรอบรู้ในเรื่องการวางแผน การปฏิบัติงาน และการติดตามผล 3) องค์ประกอบด้านจัดการทีม ประกอบด้วยการมีเป้าหมายของทีมชัดเจน มีขอบเขตแน่นอน มีกลไกย้อนกลับเพื่อปรับปรุงงาน มีวิธีการทำงานของกลุ่มอย่างมีระบบที่สมาชิกเข้าใจดี มีรูปแบบและการประสานงานอย่างดีเกิดการยึดเหนี่ยวกันในทีม มีการแสวงหาวิธีการที่เหมาะสมและการจัดการเงื่อนไขในการเสริมพลังของทีมให้ดี ส่วนปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของทีมในทัศนะของ หลุยส์ จาปาเทศ (2539 อ้างถึงใน ทองทิพภา วิริยะพันธ์, 2551) กล่าวว่า เพื่อให้การ

ทำงานร่วมกันบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายของการทำงานเป็นทีม ได้นำเสนอองค์ประกอบการทำงานเป็นทีมดังนี้

1. องค์ประกอบด้านการวางแผนงานดำเนินงานของทีม ประกอบด้วย 1) การมีเป้าหมายและขั้นตอนชัดเจน 2) มีการประสานงานกันภายในทีม ลักษณะและขนาดของกลุ่มที่แยกออกมาจากทีม 3) มีแผนงานและติดตามแผนงานเพื่อให้การทำงานเป็นทีมบรรลุเป้าหมาย

2. องค์ประกอบด้านสมาชิกทีม ประกอบด้วย 1) มีความตั้งใจจริงที่จะทำงาน 2) มีความรู้หรือเฝ้าหาความรู้อยู่เสมอ 3) มีความตระหนักในการทำงานเป็นทีม 4) มีความสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น

3. องค์ประกอบเกี่ยวกับตัวผู้นำทีม ประกอบด้วย 1) มีความรู้ในการวางแผน การปฏิบัติงาน และการติดตามผล 2) มีเทคนิคในการเผชิญหน้าต่อความขัดแย้งภายในกลุ่มและกับตัวเอง 3) มีเทคนิคการเสริมแรงและสร้างพลังใจ 4) แสวงหาวิธีการที่เหมาะสมเพื่อให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ

กล่าวโดยสรุป จากการสังเคราะห์แนวคิดทฤษฎีของนักวิชาการต่างๆดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสามารถกำหนดเป็นข้อสรุปได้ว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของทีม ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ 1) ด้านผู้นำทีม 2) ด้านสมาชิกทีม 3) ด้านกระบวนการของทีม

1. ด้านผู้นำทีม

ผู้นำ คือ บุคคลใดบุคคลหนึ่งในบุคคลหลายคนที่มีอำนาจ อิทธิพล หรือมีความสามารถในการจูงใจคนให้ปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการ หรือคำสั่งของเขาได้ โดยใช้กระบวนการติดต่อสื่อสารซึ่งกันและกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ดังนั้น การเป็นผู้นำคือเป็นศูนย์กลางของกระบวนการกลุ่มบุคลิกภาพและผลที่เกิดขึ้น ศิลปะของการทำให้เกิดการยินยอม การใช้อิทธิพล กระบวนการหรือพฤติกรรมรูปแบบหนึ่งของการเกลี้ยกล่อมที่มีความสัมพันธ์กับพลังอำนาจซึ่งเป็นเครื่องมือที่สำคัญอย่างหนึ่งเพื่อบรรลุจุดประสงค์ของงาน หรือเป็นผลของการปฏิสัมพันธ์ระหว่างความแตกต่างของบทบาทและความคิดริเริ่มในการทำงาน ผู้นำทีมหรือหัวหน้าทีมจึงเป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จหรือล้มเหลว เนื่องจากว่าการที่สมาชิกทุกคนเรียนรู้ที่จะทำงานร่วมกัน กลุ่มต้องการผู้นำที่มีทักษะผู้นำ เพราะผู้นำที่มีความสามารถเป็นปัจจัยเริ่มต้นของความสำเร็จ (สมยศ นาวิการ, 2543) ผู้นำทีมเปรียบเสมือนผู้ชี้ช่องทางอีก ทั้งยังทำหน้าที่ประสานงานระหว่างสมาชิกให้ทำงานอย่างมีเป้าหมายหรือตามความต้องการของกลุ่ม ผู้นำทีมต้องได้รับการยอมรับจากกลุ่มหรือทีมงาน จึงจะทำให้สมาชิกในทีมงานมีความเชื่อมั่นและศรัทธา และยอมปฏิบัติตามการแนะนำของบุคคลนั้น ๆ ดังผลการวิจัยของ Stevenson and Kolb (2005) พบว่าปัจจัยที่มีผลต่อการทำงานประการหนึ่ง ได้แก่ อิทธิพลของหัวหน้าทีม

องค์ประกอบด้านผู้นำทีม ประกอบด้วยคุณลักษณะ บทบาทหรือพฤติกรรม และ ภาวะผู้นำของผู้นำทีม ในส่วนของคุณลักษณะในการทำงานเป็นทีม ได้มีผู้กล่าวถึงไว้มากมาย เช่น Barnard (1971) ได้กำหนดคุณลักษณะที่ดีของผู้นำ คือ 1) มีความสดชื่นและอดทน 2) ความสามารถในการตัดสินใจ 3) ความสามารถในการจูงใจ 4) ความรับผิดชอบ 5) สติปัญญาฉลาด Stogdill (1974) อ้างถึงใน นิเวศน์ โตเหมือน, 2549) ได้กำหนดคุณลักษณะที่ดีของผู้นำได้คือ 1) ร่างกายแข็งแรง 2) ภูมิหลังทางการศึกษาและสถานภาพทางสังคม 3) สติปัญญาฉลาด ตัดสินใจดี มีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร 4) บุคลิกภาพเป็นผู้ที่มีความตื่นตัวและสามารถควบคุมอารมณ์ได้ มีความคิดสร้างสรรค์เชื่อมั่นในตนเอง 5) ลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน โดยมีความรับผิดชอบขยันและอดทน 6) ลักษณะทางสังคม ประารถนาที่จะร่วมงานกับผู้อื่น และเป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่นและเข้าสังคมได้เก่ง Stedt (1974) กล่าวถึง คุณลักษณะของผู้นำ คือ 1) ยึดเกณฑ์มาตรฐานในการทำงาน 2) เป็นที่พึ่งพาและช่วยเหลือคนอื่นได้ 3) กล้าคิดกล้าทำ 4) มีความรับผิดชอบ 5) มีความสามารถในการแบ่งงานให้ผู้อื่นร่วมงาน 6) มีวินัยในตนเอง 7) มีความคิดรวบยอด 8) มีมนุษยสัมพันธ์ 9) มีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร 10) แข็งแรงและมีสุขภาพดี 11) สติปัญญาดี 12) มีความสามารถในการจัดระบบงาน 13) มีความสามารถในการตัดสินใจที่ดี Quible (1980) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะที่ดีของหัวหน้าหรือผู้นำต้องประกอบด้วย 1) มีศิลปะในการทำงาน 2) ฉลาดรอบรู้กล้าตัดสินใจ 3) ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมและใส่ใจในการปรับปรุงงาน 4) มีความซื่อสัตย์ ขยันและมีความริเริ่ม 5) มีความยุติธรรม 6) สุขภาพแข็งแรง 7) ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้

จากแนวคิดในข้างต้น สรุปได้ว่า ผู้นำที่ดีต้องมีคุณสมบัติหรือลักษณะต่าง ๆ หลายประการ ซึ่งพอที่จะจำแนกเป็นคุณลักษณะที่เอื้อต่อการนำทีมในด้านการงาน เช่น ด้านความรับผิดชอบต่อความกระตือรือร้นในการทำงาน ความขยันหมั่นเพียร ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ หรือมีคุณลักษณะผู้นำทีมที่เอื้อต่อการรวมกลุ่ม เช่น ความมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี การเอาใจใส่ต่อกลุ่ม ความหนักแน่น ความอดทน ความกล้าหาญเด็ดขาด ความสามารถในการแก้ปัญหาความขัดแย้งใช้เป็นไปในทางสร้างสรรค์ ถึงอย่างไรก็เป็นการยากที่จะหาคุณลักษณะดังกล่าวครบอยู่ในบุคคลเพียงคนเดียวเท่านั้น ดังนั้น การฝึกฝนพัฒนาและการเรียนรู้จากประสบการณ์ต่าง ๆ ก็สามารถทำให้บุคคลที่เป็นผู้นำสามารถพัฒนาตนเองให้เป็นผู้นำที่ดีได้เช่นกัน

บทบาทหน้าที่หรือพฤติกรรมของผู้นำทีม มีผู้ที่แสดงแนวคิดที่สำคัญหลายท่าน เช่น Griffiths (1956) กล่าวถึงพฤติกรรมผู้นำที่ดี 7 ข้อ คือ 1) ผู้นำในฐานะผู้มีความคิดริเริ่ม ผู้นำต้องแสดงพฤติกรรมในด้านการริเริ่มงานใหม่ ๆ ผู้นำจะต้องทำงานหนักอยู่เสมอเพื่อให้งานที่ตนคิดริเริ่มทำนั้นบรรลุผลสำเร็จ 2) ผู้นำในฐานะผู้รู้จักปรับปรุงแก้ไข ผู้นำต้องมีพฤติกรรมคอยแนะนำกระตุ้นและให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงานเพื่อปรับปรุงการทำงาน หาวีการทำงานใหม่ ๆ ให้เพื่อนร่วมงานอยู่เสมอ

3) ผู้นำในฐานะผู้ให้การยอมรับนับถือ ผู้นำต้องมีพฤติกรรมยอมรับผู้ที่เมื่อเขาทำงานประสบผลสำเร็จ รู้จักให้กำลังใจ ยอเยอชมเชย ยอมรับผลสำเร็จของผู้ร่วมงาน ไม่ถือโอกาสหยิบฉวยเอาผลงานของผู้อื่นมาเป็นของตน รู้จักตัวเองศักยภาพที่แฝงอยู่ในตัวของผู้ร่วมงานมาใช้ให้เป็นประโยชน์ เป็นผู้ที่เข้าใจและมองเห็นปัญหาของผู้ร่วมงาน รู้จักยกยอชมเชยทั้งต่อหน้าบุคคลอื่น เมื่อเขาทำงานสำเร็จ 4) ผู้นำในฐานะผู้ให้ความช่วยเหลือ หมายถึง ผู้นำต้องมีพฤติกรรมพร้อมเสมอที่จะให้ความช่วยเหลือผู้ได้บังคับบัญชาในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น 5) ผู้นำในฐานะผู้โน้มน้าวจิตใจ ผู้นำต้องมีพฤติกรรมสามารถพูดจาชักจูงใจให้หมู่คณะปฏิบัติงานด้วยความร่วมมือร่วมใจ และประสานสัมพันธ์กัน เป็นผู้ที่มีความสามารถในการใช้ภาษาซึ่งจะเป็นการสร้างเสน่ห์ให้ผู้อื่นเชื่อถือ มีศรัทธาในตน มีความจริงใจในสิ่งที่ตนพูด เพื่อให้งานมีผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนดไว้ 6) ผู้นำในฐานะผู้ประสานงาน ผู้นำต้องมีพฤติกรรมในการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานอื่นเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนงาน และกระตุ้นสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานตามแผน ผู้นำจะต้องเป็นผู้ประสานให้คนทำงานร่วมกันอย่างเต็มใจและมีความเข้าใจคิดต่อกัน 7) ผู้นำในฐานะผู้เข้าถึงคนได้ดี ผู้นำต้องมีพฤติกรรมที่สามารถเข้าถึงกับคนในสังคมได้ เพราะการเข้าถึงคนเป็นภารกิจที่สำคัญของผู้นำ ผู้นำสามารถอยู่กับคนทั้งในทีมและนอกทีม โดยยอมเสียสละเวลา และทุนทรัพย์ส่วนตัวในบางโอกาส เพื่อบุคคลต่างๆ เข้ามาสนับสนุนการทำงานในทีม Abramson (1996) กล่าวว่า ผู้นำยุคใหม่ต้องมีบทบาท 3 ประการ คือ 1) ผู้นำต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) ผู้นำต้องมีความคิดสร้างสรรค์ในการประกอบการ 3) ผู้นำต้องเป็นผู้แนะนำคนให้เข้าใจภารกิจการทำงาน ส่วน Dubrin (1998) กล่าวถึงพฤติกรรมของผู้นำทีมที่ช่วยให้เกิดทีมงานที่มีประสิทธิผล คือ 1) การกำหนดภารกิจของทีม 2) การกำหนดบรรทัดฐานของทีมงาน 3) การมุ่งเน้นความภาคภูมิใจในความเป็นเลิศ 4) การจัดให้มีการรวมตัวชุมนุมกัน 5) การปฏิบัติต่อสมาชิกทีมเสมือนเป็นตัวดันแบบของทีม 6) การใช้วิธีการลงมติเอกฉันท์ 7) การออกแบบโครงสร้างทางกายภาพที่เอื้อต่อการสื่อสาร 8) การกำหนดความเร่งด่วน การเรียกร้องมาตรฐานการทำงานและการให้การชื่นชม 9) การมุ่งเน้นให้เห็นคุณค่าคุณค่าของกลุ่ม และการให้รางวัล 10) การกระตุ้นให้มีการพัฒนาทีมอย่างสม่ำเสมอ 11) สนับสนุนให้มีการแข่งขันกับกลุ่มอื่น 12) สนับสนุนให้มีการใช้ภาษาเฉพาะกลุ่ม 13) การริเริ่มให้มีการใช้พิธีการและพิธีเกี่ยวกับระเบียบแบบแผน 14) รวบรวมผลย้อนกลับด้านประสิทธิผลของทีมงาน 15) ลดการบริหารให้มน้อยที่สุด ส่วนประทีป แดงเถียน และพรณี กาญจนวสิต เห็นว่าบทบาทของผู้นำในองค์กรที่เน้นการทำงานเป็นทีม นั้น ผู้นำต้องมีความรู้เกี่ยวกับกระบวนการของทีมและสามารถตอบสนองความต้องการของสมาชิกทีมได้ เช่น การให้ผลป้อนกลับและการแก้ความขัดแย้ง ที่ถือว่าเป็นส่วนที่สำคัญของโครงสร้างของทีมบางครั้งผู้นำทีมคนหนึ่งจะต้องคอยดูแลหลาย ๆ ทีม หากขาดผู้นำที่ดีแล้วการปฏิบัติงานของทีมอาจหลุดไปจากกรอบจากสิ่งที่ควรจะเป็น ขาดวิสัยทัศน์ และไม่มีภารกิจ

หรือเกิดความขัดแย้งได้ Bethel (2000) กล่าวว่า บทบาทของผู้นำที่สำคัญในทีม คือ 1) การสร้างความเชื่อถือ และสร้างแรงจูงใจให้แก่ทีมงาน 2) ชี้นำสมาชิกทีมและสมาชิกของกลุ่มเพื่อให้เกิดผล การดำเนินงานในระดับที่สูง 3) สนับสนุนและช่วยเหลือในเรื่องการตัดสินใจอันเกิดจากการทำงาน ของทีม 4) เพิ่มศักยภาพและความสามารถของทีมให้มากขึ้น 5) สร้างเอกลักษณ์ที่โดดเด่นและมี คุณค่าให้กับทีม 6) คาดหวัง ชี้นำในการเปลี่ยนแปลง และพัฒนาไปในทางที่ดีขึ้น 7) จูงใจ นำทีม สู่การดำเนินงานที่มีระดับที่สูงขึ้นเรื่อย ๆ 8) มอบหมายและมอบอำนาจให้สมาชิกทีมทำงานของตน ให้สำเร็จ 9) สนับสนุนสมาชิกทีมให้ขจัดงานที่ไม่สำคัญออกไป ส่วนทิสนา แคมมณี แสดงความ คิดเห็นว่า ในการทำงานเป็นทีมหรือกลุ่มนั้น สามารถจำแนกบทบาทหน้าที่ของผู้นำออกได้เป็น 2 ประเภท คือ บทบาทเกี่ยวกับการทำงาน (task function) ได้แก่ บทบาทของผู้นำในการที่จะนำกลุ่ม ให้สามารถทำงานออกมาให้เป็นผลสำเร็จตามเป้าหมาย และบทบาทเกี่ยวกับการรวมกลุ่ม (maintenance function) คือ บทบาทของผู้นำในการช่วยให้กลุ่มมีกำลังใจ มีความพึงพอใจที่จะทำงานร่วมกัน เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันไม่แตกแยกไปเสียก่อนที่จะทำงานสำเร็จผลออกมา ดังนี้

1) บทบาทของผู้นำเกี่ยวกับการทำงาน (Task function) ได้แก่

- 1.1) ทำความเข้าใจในจุดมุ่งหมายของการทำงานและช่วยให้ผู้ร่วมงานเข้าใจตรงกัน
- 1.2) วางแผนงานและขั้นตอนการทำงานร่วมกับผู้ร่วมงาน
- 1.3) แบ่งงานและมอบหมายงานอย่างเหมาะสม
- 1.4) ริเริ่มความคิดใหม่ ๆ ให้กับทีมงานหรือกระตุ้นทีมงานให้ริเริ่มความคิดใหม่ ๆ
- 1.5) แสวงหาข้อมูลและให้ข้อมูล หรือความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน
- 1.6) ช่วยกลุ่มให้มีความเข้าใจตรงกัน ในข้อมูล ที่จำเป็นต่อความสำเร็จของงาน
- 1.7) ช่วยประสานความคิดและข้อมูลของผู้ร่วมงานให้เกิดประโยชน์ต่อเป้าหมาย
- 1.8) ช่วยขจัดปัญหาต่างๆ ที่เป็นอุปสรรคต่อการทำงานให้บรรลุมเป้าหมาย
- 1.9) ติดตามงาน ประเมินและสรุปงานเป็นระยะ ๆ ตลอดจนแจ้งให้ผู้ร่วมงานทราบ
- 1.10) ควบคุมมาตรฐานผลงานของกลุ่มหรือทีมงาน
- 1.11) ประเมินผลงานเมื่องานสำเร็จและปรับปรุงงาน

2) บทบาทของผู้นำเกี่ยวกับการรวมกลุ่ม (Maintenance function) ได้แก่

- 2.1) จัดระเบียบและควบคุมระเบียบของทีม เพื่อช่วยให้ทุกคนมีโอกาสทัดเทียมกัน

ในการแสดงความคิดเห็น ช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างเรียบร้อย ไม่วุ่นวายเพราะมีระเบียบ ควบคุมไว้ ทำให้ทีมสามารถดำเนินการไปได้อย่างราบรื่น ไม่แตกแยกเป็นกลุ่มเล็กกลุ่มน้อย

2.2) ดูแลเอาใจใส่สมาชิกกลุ่มให้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นหรือแสดงความสามารถอย่างทั่วถึง เพื่อช่วยให้ทุกคนมีความรู้สึกว่าคุณค่า มีประโยชน์ต่อทีมทำให้เกิดความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มและต้องการทำงานในกลุ่ม

2.3) รับฟังและพิจารณาความคิดเห็นของสมาชิกกลุ่มอย่างทั่วถึง การที่ผู้นำรับฟังและนำสิ่งที่ฟังมาพิจารณา ไม่ละทิ้งไปเฉย ๆ จะทำให้สมาชิกผู้ร่วมงานมีความรู้สึกภูมิใจและพอใจต้องการที่จะช่วยทีมมากขึ้น

2.4) ช่วยทำความกระจ่างให้แก่กลุ่ม ในเรื่องการสื่อความหมายในการทำงานทุกครั้งมักประสบปัญหาของการเข้าใจไม่ตรงกันในเรื่องการสื่อความ ความเข้าใจที่ไม่ตรงกันนี้อาจเป็นสาเหตุทำให้สมาชิกเกิดความขุ่นข้องหมองใจกันและแตกแยกกันได้ ผู้นำจึงจำเป็นต้องคอยสังเกต

2.5) สร้างบรรยากาศที่อบอุ่นและเป็นมิตรให้เกิดขึ้นในทีม สร้างบรรยากาศที่ปลอดภัยจากความกลัวและความรู้สึกว่าคุณคัดค้านหรือถูกมองไปในทางที่ไม่ถูก บรรยากาศในลักษณะนี้จะช่วยให้สมาชิกกลุ่มไม่เกิดความรู้สึกแตกแยกหรือแบ่งแยกตัวเองออกไปจากกลุ่ม

2.6) ขจัดหรือลดความขัดแย้งต่าง ๆ ในทีม เพราะความขัดแย้งเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้ทีมแตกแยก หากผู้นำไม่สามารถที่จะช่วยเรื่องนี้ได้ พลังจากความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของทีมก็จะลดน้อยลง จนอาจเป็นผลทำให้ทีมไม่สามารถรวมตัวกัน ที่จะทำงานสำเร็จได้

จะเห็นได้ว่าบทบาทหน้าที่ของผู้นำมีความสำคัญต่อการดำรงอยู่ของทีมทำให้ทีมสามารถรวมตัวกันเพื่อทำงานให้บรรลุผลสำเร็จได้ หากผู้นำสามารถแสดงบทบาทหน้าที่ของตนตามที่กล่าวมาแล้วข้างต้นได้อย่างเหมาะสมก็เป็นที่น่าทึ่งได้ว่าผู้นำนั้นจะสามารถนำกลุ่มหรือทีมงานของตนไปสู่เป้าหมายได้อย่างดีและในที่สุดท้าย คือ ภาวะผู้นำ ในการดำเนินงานขององค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายได้มากน้อยเพียงใด มีประสิทธิภาพเพียงใดย่อมขึ้นอยู่กับพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารนั่นเององค์กรที่ประสบความสำเร็จมีคุณลักษณะ คือ ภาวะผู้นำ มีผู้นำให้ความหมายไว้หลายท่าน เช่น Bennis (1959) กล่าวว่าภาวะผู้นำ คือ กระบวนการซึ่งบุคคลหนึ่งสามารถชักนำให้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติตามแนวทางที่เขาประสงค์ เช่นเดียวกับกับ Morphet and others (1967) ที่ว่าภาวะผู้นำเป็นการใช้อิทธิพล พฤติกรรม ความเชื่อและเป้าหมายของผู้นำในองค์กรนั้น เพื่อจูงใจให้บุคคลอื่น ๆ ร่วมมือในการปฏิบัติงาน ส่วน Pliffner and Presthus (1974) ที่กล่าวว่าภาวะผู้นำเป็นการชักนำให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานตามเป้าหมาย โดยอาศัยความสัมพันธ์ที่ผู้นำมีต่อผู้ได้บังคับบัญชาในสภาพการณ์ต่าง ๆ กัน สอดคล้องกับ Hersey and Blanchard (1974 อ้างถึงใน สุนันทา เลहनันทน์ 2540) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการของการใช้อิทธิพลในการปฏิบัติงานของบุคคลหรือกลุ่มคนที่มุ่งสู่การบรรลุเป้าหมายภายใต้สถานการณ์ที่กำหนดให้ ถ้าสถานการณ์เปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำในรูปของกระบวนการก็ต้องเปลี่ยนตามไปด้วย

จะเห็นได้ว่า คำนิยามนี้ไม่ได้กล่าวถึงองค์การใดองค์การหนึ่ง เมื่อบุคคลหนึ่งพยายามใช้อิทธิพลต่อพฤติกรรมของอีกบุคคลหนึ่งหรือกลุ่ม ในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่งนั้น ภาวะผู้นำก็เกิดขึ้นทันที และจากการศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำระยะแรก มหาวิทยาลัยโอไฮโอ ได้แบ่งมิติของความเป็นผู้นำ 2 มิติ คือ 1) มิติมุ่งงาน (initiating structure) เป็นผู้นำที่เน้นงาน มักชอบสั่งการควบคุมงานสูง มุ่งแต่ผลงาน 2) มิติมุ่งคน (consideration) เป็นผู้นำที่สำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชาแบบเพื่อนร่วมงาน มีความเห็นใจเข้าใจเพื่อนร่วมงาน เชื่อใจซึ่งกันและกัน ตรงกับการศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน ได้เกิดรูปแบบผู้นำ 2 แบบคือ แบบมุ่งมัน (job-centered leadership style) และแบบมุ่งคน (employee-centered leadership style) ส่วน Likert (1961) นักจิตวิทยาองค์กรที่สำคัญคนหนึ่งค้นพบว่ารูปแบบของภาวะผู้นำ มีผลกระทบโดยตรงต่อการทำงาน คือ ผู้นำที่เอาลูกน้องเป็นหลักของการทำงาน (employee-centered) จะสร้างระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้มากกว่าผู้นำที่มุ่งงานเป็นหลัก (job-centered) ส่วน House (n.d. อ้างถึงใน นิวัตร ตรีเทมือน, 2549) ได้แยกแบบของผู้นำออกเป็น 4 แบบ คือ 1) ภาวะผู้นำแบบบงการ (Directive Leadership) เป็นพฤติกรรมภาวะผู้นำที่ผู้นำจะแสดงตนว่าเขาคาดหวังอะไรจากสมาชิก เป็นผู้กำหนดเป้าหมายและแนวทางในการปฏิบัติงาน กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน เรียกร้องให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามกฎเกณฑ์มาตรฐานและระเบียบต่าง ๆ จัดทำตารางการปฏิบัติงานและประสานงาน ตลอดจนอธิบายกฎเกณฑ์ในฐานะผู้นำกลุ่ม เสนอแนะสิ่งที่จะต้องทำและวิธีการที่จะทำกำหนดบทบาทและรูปแบบการสื่อสาร วางแผนกำหนดระยะเวลารวมถึงมอบหมายหน้าที่รับผิดชอบ ตรวจสอบกำกับและติดตามงานที่มอบหมายให้ไปดำเนินการ กระตุ้นและถ่ายทอดความรู้ความชำนาญ ไม่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วม 2) ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leadership) เป็นผู้นำที่มีลักษณะเป็นมิตรภาพ เป็นผู้ที่สามารถเข้าใจลึกซึ้งได้ และเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับความต้องการ สถานภาพ และความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชา ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในลักษณะที่ให้ความเสมอภาค และมักจะทำงานเต็มหน้าที่เพื่อจัดสิ่งแวดล้อมของงานให้เป็นที่พอใจ และสนุกสนานมากขึ้น เป็นผู้เห็นอกเห็นใจและเข้าใจ การแสดงความเอาใจใส่ต่อความต้องการของผู้ตาม เป็นมิตร ให้ความรู้และความห่วงใยเป็นผู้เข้าใจปัญหาของผู้อื่น การแสดงความซื่อสัตย์ และนับถือ การช่วยเหลือผู้ตามพัฒนาความสามารถและอาชีพ 3) ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership) เป็นผู้นำที่ให้ความเชื่อมั่น และให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเต็มที่ เป็นมิตรกับผู้ใต้บังคับบัญชา เป้าหมายและการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานจะกระทำโดยกลุ่ม ด้วยการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความสำคัญ เห็นคุณค่าของผู้ใต้บังคับบัญชา อาศัยความร่วมมือในการทำงาน และให้ความเป็นอิสระในการทำงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชากระตุ้นให้ผู้ตามแสดงออก และรับฟังผู้ตาม จัดประชุมเพื่อรับทราบปัญหาการตัดสินใจ และระดมความคิดพิจารณาการเสนอความคิดของผู้ตาม

อย่างจริงจัง ห้ามคิดเอกลัทธิระหว่างผู้ตามและผู้นำอย่างเท่าเทียมกัน มอบหมายการตัดสินใจให้แก่ผู้ตามที่มีความสามารถ 4) ภาวะผู้นำแบบเน้นความสำเร็จ (Achievement - Oriented Leadership) ผู้นำจะตั้งเป้าหมายที่ท้าทายสำหรับผู้ใต้บังคับบัญชา จะเน้นความสำคัญไปที่ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงานและปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง แสดงความมั่นใจในความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา ในการปฏิบัติงานให้สำเร็จด้วยมาตรฐานสูง แสวงหาแนวทางปรับปรุงงานให้ดีขึ้น มีความเชื่อมั่นในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา และเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่ ส่วน Blake & Mouton (1964) ได้สร้างกรอบของการบริหารแบบตาข่าย (Grid) ซึ่งเสนอข้อโต้แย้งว่าการมุ่งเน้นด้านคนและการผลิตในระบบบริหาร เป็นสิ่งที่ต้องเกิดควบคู่ไปมากกว่าที่จะแยกออกจากกันโดยเด็ดขาด ผู้นำจะต้องประสานองค์ประกอบต่าง ๆ เพื่อให้เกิดผลผลิตสูงสุด

ถึงแม้การศึกษาหลายกรณีชี้ให้เห็นว่า ยังไม่มีข้อตกลงที่ชัดเจนเกี่ยวกับประสิทธิผลของผู้นำแต่ละอย่าง เพียงชี้ให้เห็นว่าผู้นำมีผลกระทบต่อการทำงาน ขวัญและกำลังใจของกลุ่ม เนื่องจากภาวะผู้นำเป็นกระบวนการพลวัตที่แปรเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ซึ่งเปลี่ยนไปตามผู้นำ ตัวผู้ตาม และสถานการณ์ปัจจุบัน การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำจึงเน้นไปทางด้านพฤติกรรมที่สังเกตได้ และสามารถปรับปรุงแบบภาวะผู้นำให้เข้ากับแต่ละสถานการณ์ได้ดีและเชื่อกันว่าสามารถปรับปรุงบทบาทภาวะผู้นำให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นได้ด้วยการศึกษา การฝึกอบรมและพัฒนาเพื่อให้การปฏิบัติงานของทีมมีประสิทธิภาพ

กล่าวโดยสรุป จากการสังเคราะห์แนวคิดทฤษฎีของนักวิชาการต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัย

สามารถกำหนดเป็นข้อสรุปเพื่อการวิจัย องค์ประกอบด้านผู้นำทีม ได้แก่ คุณลักษณะและการยอมรับผู้นำหมายถึง บุคคลที่มีคุณลักษณะเหมาะสมในการนำทีม ทั้งคุณลักษณะด้านการทำงาน และภาวะผู้นำที่เหมาะสม หมายถึง บทบาทหน้าที่ของผู้นำที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน คือการวางแผน การกำกับดูแลและการติดตาม และบทบาทที่เกี่ยวข้องกับการรวมกลุ่ม

2. ด้านสมาชิกทีม

ในการทำงานเป็นทีม นอกจากผู้นำทีมจะมีความสำคัญต่อประสิทธิผลของทีมแล้ว สมาชิกทีมก็มีความสำคัญเช่นเดียวกัน ซึ่งแม้ว่าทีมจะมีผู้นำที่ดีสักเพียงใด แต่ถ้าสมาชิกทีมขาดความรู้ความเข้าใจในบทบาทและหน้าที่สมาชิกที่ดีแล้ว การทำงานเป็นทีมก็มักจะประสบผลสำเร็จเนื่องจากสมาชิกกลุ่มเป็นกำลังสำคัญของทีม

สมาชิกทีม หมายถึง ผู้ร่วมงานทุกคนในทีมที่มีเป้าหมายในการดำเนินงานร่วมกันและมีภาระความรับผิดชอบร่วมกันอันจะทำให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย เพื่อประโยชน์ร่วมกันของกลุ่ม โดยทั่วไปสามารถแบ่งสมาชิกในทีมงานออกเป็น 2 แบบ ตามลักษณะของการทำงาน คือ 1) ประเภท

ขาดประสิทธิภาพ (poor performance) จะมีความกระด้างกระเดื่อง ปฏิเสธที่จะทำงาน ไร้ความสามารถ ขาดงาน ไม่ซื่อสัตย์และมีผลงานไม่สม่ำเสมอ 2) ประเภททำงานมีประสิทธิภาพ (effective performance) มีความขยันหมั่นเพียร รักการทำงาน มีความรับผิดชอบสูง มีเหตุผลและพร้อมที่จะให้ความร่วมมือ สม่ำเสมอ นอกจากนั้นในทีมงานที่ดี สมาชิกทีมงานจำเป็นต้องมีคุณสมบัติพิเศษที่จะส่งเสริม ประสิทธิภาพและก่อให้เกิดภาวะที่จะช่วยลดและประสานความขัดแย้งให้เกิดสัมพันธภาพเชิงร่วมมือขึ้น

ทิสนา แชมมณี กล่าวถึงคุณสมบัติของสมาชิกของกลุ่มที่ดี คือ 1) มีความเข้าใจและกระตือรือร้นที่จะทำงาน 2) มีความเข้าใจในบทบาทและหน้าที่ของสมาชิกกลุ่มที่ดี 3) มีความรับผิดชอบในภาระหน้าที่ของตน เพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมาย 4) มีลักษณะความเป็นประชาธิปไตย กล่าวคือ ใจกว้าง ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น รู้จักใช้เหตุผล เคารพผู้อื่นและยอมรับมติของกลุ่ม เป็นต้น และ 5) ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตนจนเกินไป

สมาชิกที่ดีจำเป็นต้องมีความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตน อันจะช่วยเอื้อในการทำงานบรรลุผลสำเร็จ Benne & Sheats (n.d. อ้างถึงใน ประทุมวดี หงส์ประชา, 2545) กล่าวว่าโดยทั่วไป สมาชิกทีมจะมีบทบาท 3 บทบาท คือ 1) บทบาทเกี่ยวกับงาน (task role) คือ บทบาทที่สมาชิกพึงกระทำเพื่อช่วยให้งานของทีมสำเร็จตามเป้าหมาย ได้แก่ (1) ผู้เริ่ม (contributing) (2) ผู้แสวงหาข้อมูลหรือความคิดเห็น (information or opinion seeking) (3) ผู้ให้ข้อมูลหรือความคิดเห็น (information or opinion giving) (4) ผู้ชี้แจงแสดงเหตุผล (clarifying) (5) ผู้สรุป ประเมินผล (summarizing, evaluating) (6) ผู้กำหนดมาตรฐาน (acting as procedural technician) 2) บทบาทในการรวมกลุ่ม (maintenance role) คือ บทบาทที่สมาชิกพึงกระทำเพื่อให้กลุ่มรวมตัวอยู่ได้ ได้แก่ (1) ผู้สนับสนุน ผู้กระตุ้น (supporting, encouraging) (2) ผู้ควบคุมการสนทนา (gate-keeping) (3) ผู้ประนีประนอม (compromising) (4) ผู้สังเกตการณ์และให้คำติชม (observing and providing feedback) (5) ผู้ผ่อนคลายความตึงเครียด (tension reducing) และ 3) บทบาทของสมาชิกที่เป็นอุปสรรคต่อการทำงานเป็นทีม (self-oriented system) คือ บทบาทที่มุ่งสร้างความพึงพอใจแก่ตนเองเป็นหลัก ได้แก่ (1) ผู้คล้อยตาม (following) (2) ผู้ขัดขวาง (blocking) (3) ผู้ก้าวร้าว (aggressive) (4) ผู้ชอบคุยเรื่องจุกจิกหยุมหยิม (nitpicking) (5) ผู้วางอำนาจ (dominating) (6) ผู้เรียกร้องการยกย่อง (recognition seeking) (7) ผู้ผูกขาด (monopolizing) (8) ผู้เรียกร้องความเห็น (sympathy seeking) และ (9) ผู้ถอนตัวและหลีกเลี่ยงการมีส่วนร่วมในงานของทีม (withdrawing and avoiding involvement)

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า บทบาทของสมาชิกในการทำงานเป็นทีมเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่ง ต่อความสำเร็จของทีม และนอกเหนือจากการมีความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของสมาชิกที่ดี ของทีมแล้ว สมาชิกภายในทีมควรมีแนวคิดที่ถูกต้องเกี่ยวกับการทำหน้าที่สมาชิกที่ดี ดังที่ทิสนา แชมมณี ได้กล่าวไว้ คือ 1) สมาชิกพึงตระหนักว่าบทบาทหน้าที่ของสมาชิกที่ดีของทีมมีหลาย

บทบาทไม่ได้มีบทบาทเดียว แต่ยังมีบทบาทอื่น ๆ ที่สมาชิกยังสามารถช่วยเหลือได้อีก 2) สมาชิกที่ดีไม่ควรจำกัดบทบาทของตนเท่าที่ได้รับมอบหมายเท่านั้น ควรมีการวิเคราะห์สถานการณ์และความต้องการของกลุ่ม และแสดงบทบาทช่วยเหลือกลุ่มตามความจำเป็นนั้น 3) สมาชิกที่ดีไม่ควรจำกัดบทบาทเท่าที่ตนมีความถนัด ควรพยายามใช้ประสบการณ์ ฝึกฝนและพัฒนาตนเองให้มีทักษะในการทำงานอื่น ๆ ของทีม เพื่อความเจริญของงานส่วนตนและเพื่อประโยชน์แก่ทีม 4) ทีมจะมีพลังและมีการพัฒนามากขึ้น หากมีการหมุนเวียนเปลี่ยนบทบาทกัน

กล่าวโดยสรุป จากการสังเคราะห์แนวคิดทฤษฎีของนักวิชาการต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสามารถกำหนดเป็นข้อสรุปเพื่อการวิจัย องค์ประกอบด้านสมาชิกทีม หมายถึง ผู้ร่วมงานทุกคนที่อยู่ในกลุ่ม หรือทีมงานมีความรู้ ความเข้าใจและความสามารถในการดำเนินงานให้สำเร็จ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อพัฒนางานให้ก้าวหน้าซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์ร่วมกัน ได้แก่ 1) การมีทักษะอย่างเพียงพอและหลากหลาย 2) การครองงาน

3. ด้านกระบวนการของทีม

กระบวนการของทีม หมายถึง ขั้นตอนและวิธีการทำงาน ซึ่งควรประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ ๆ ดังนี้ 1) การกำหนดจุดมุ่งหมายการทำงานที่ชัดเจนและมีขอบเขตที่แน่นอน 2) การวางแผนงานอย่างเป็นระบบและสมาชิกทีมเข้าใจทุกคน 3) การปฏิบัติงานตามแผนที่มีรูปแบบและมีการประสานงานกันอย่างดีภายในทีม 4) การประเมินผลและปรับปรุงงาน เพื่อให้ได้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback information) มาช่วยในการปรับปรุงงานหรือการแสวงหาวิธีการใหม่ที่ดีกว่า มีการแสวงหาวิธีการที่ดีและเหมาะสมอยู่เสมอ มีการจัดเงื่อนไขในการเสริมพลังทีมที่ดี รู้ทิศทางในการทำงานชัดเจน สามารถกำหนดวิธีการประสานงานการติดต่อสื่อสารที่เหมาะสม นอกจากนี้ การจัดรูปแบบของทีมงานยังมีสิ่งสำคัญที่พึงพิจารณาอีกคือ 1) ลักษณะของกลุ่มหรือทีมงาน และขนาดของกลุ่มที่เหมาะสมกับงานที่ต้องปฏิบัติ 2) การจัดให้มีเป้าหมายของการทำงานร่วมกันตรงกันชัดเจน และมีการกำหนดขั้นตอนการทำงานที่แน่นอน 3) การจัดให้มีการประสานงานกันในลักษณะที่เป็นความร่วมมือกันทำงานไปสู่เป้าหมายร่วมกันของสมาชิกทุกคนในทีมงาน ไม่ใช่แข่งขันกันทำงาน มีการจัดให้มีการแสวงหาวิธีการปรับปรุงแก้ไขหรือแสวงหาวิธีการปรับปรุงแก้ไขหรือแสวงหาวิธีการทำงานที่เหมาะสมว่าโดยการประชุมหรือการปรึกษาหารือกันในรูปแบบต่างๆ

Woodcock & Francis (1994) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับกระบวนการของทีม ที่ทำให้การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ (effective teamwork) มีองค์ประกอบที่สำคัญ 11 ประการ คือ 1) ความสมดุลในบทบาท (balanced roles) 2) วัตถุประสงค์ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน (clear objective) 3) ความเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา (openness and confrontation) 4) การสนับสนุนและความไว้วางใจต่อกัน (support and trust) 5) ความร่วมมือและการใช้ความ

ขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ (cooperation and conflict) 6) การปฏิบัติงานและการตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสม (sound working and decision making procedures) 7) ภาวะผู้นำที่เหมาะสม (appropriate leadership) 8) การตรวจสอบทบทวนผลงานและวิธีการทำงาน (regular review) 9) การพัฒนาตนเอง (individual development) 10) ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มในการทำงานเป็นทีม (sound inter-group relation) 11) การสื่อสารที่ดี (good communications)

1) ความสมดุลในบทบาท (Balanced roles) สมาชิกในทีมแต่ละคนจะต้องมีความเข้าใจในบทบาทของตนเองมีการจัดแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร มีการจัดตั้งและประกาศอย่างเป็นทางการ เขียนเป็นแผนภูมิแสดงให้คนทั่วไปได้รับรู้ว่า ใครต้องรายงานต่อใคร ใครทำหน้าที่อะไร เพื่อกำหนดพฤติกรรมของสมาชิกในทีมที่แสดงออกให้ชัดเจนเหมาะสมกับตำแหน่งที่รับผิดชอบอยู่ นอกจากนั้น การวิเคราะห์บทบาทของแต่ละคนในทีมยังเป็นสิ่งจำเป็นเนื่องจาก แต่ละคนจะมีบทบาทในทีมที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะคนซึ่งบทบาทต่าง ๆ ในทีม ได้แก่ ผู้นำ ผู้สนับสนุน และผู้เชี่ยวชาญ

1.1) ผู้นำ (leader) หมายถึง ผู้ที่มีบทบาทตามหน้าที่ซึ่งระบุไว้ในโครงสร้างขององค์กร ซึ่งพฤติกรรมผู้นำสามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ ผู้นำทีมที่เน้นงาน และผู้นำทีมที่เน้นบุคคล ผู้นำประเภทแรกมักจะกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างตนเองกับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ซึ่งทุกคนต้องถือปฏิบัติ ซึ่งเรียกว่า initiating structure ส่วนผู้นำประเภทหลังมักจะสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาแบบเพื่อนร่วมงานและให้เกียรติซึ่งกันและกัน ผู้นำแบบนี้เรียกว่า consideration ทีมจำเป็นต้องมีผู้นำซึ่งผู้นำจะต้องมีหน้าที่ดังนี้

- (1) การสร้างทีมงานซึ่งให้เห็นถึงจุดอ่อนและจุดแข็ง
- (2) กำหนดถึงขอบเขตในการมีส่วนร่วม
- (3) กำหนดวัตถุประสงค์และควบคุมการปฏิบัติงาน
- (4) การจัดการประชุม
- (5) การจัดโครงสร้าง
- (6) เป็นบุคคลที่สามารถดึงเอาส่วนที่ดีที่สุดของแต่ละคนออกมาใช้และเป็น

ผู้ทบทวนความต้องการต่าง ๆ ของทีม

1.2) ผู้สนับสนุน (supporter) เป็นบุคคลที่สร้างขวัญและกำลังใจในทีม ฉะนั้นบุคคลในตำแหน่งนี้จะต้องเป็นผู้ที่มีความสัมพันธ์ที่ดีเยี่ยม ทั้งยังเป็นผู้ที่แก้ปัญหาและความขัดแย้งในทีมด้วย

1.3) ผู้เชี่ยวชาญ (expert) เป็นบุคคลในตำแหน่งบัญชี วิศวกร ผู้ฝึกอบรม ผู้เชี่ยวชาญด้านบุคคล หรือผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านอื่น ๆ ซึ่งเป็นผู้ที่มีบทบาทพื้นฐานที่ทำให้ทีมมีความเชี่ยวชาญพิเศษของวัตถุประสงค์

2) วัตถุประสงค์ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน (Clear objectives and agreed goals) ทีมงานจะมีความมั่นคงและปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพเพียงใด ปัจจัยสำคัญประการหนึ่งคือการมีวิธีการไปสู่เป้าหมายร่วมกัน ทีมต้องรู้ว่ากำลังทำอะไร ทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและเป้าหมาย ดังนั้น วัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ดีควรจะต้องมีความชัดเจนมีความเฉพาะเจาะจง เป็นการกระทำที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วม ซึ่งแสดงถึงภาวะที่เป็นไปได้ การที่คนเราจะทำงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้นั้น สิ่งที่เราต้องการจะได้รับหรือวัตถุประสงค์นั้นนับเป็นสิ่งแรกที่เราคำนึงถึงคนเราจะถูกผูกมัดอยู่กับวัตถุประสงค์ ถ้าหน่วยต่าง ๆ ได้เปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีการอภิปรายในวัตถุประสงค์และเป้าหมาย รวมทั้งความเห็นด้วย อุปสรรคประการสำคัญที่เป็นตัวขวางในเรื่องของการให้มีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเห็นด้วยกับเป้าหมายมี 4 ประการ คือ (1) แนวโน้มในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตามความคิดเห็นของบุคลากรจะวัดการทำงานมากกว่าผลงาน (2) ทั้งหัวหน้าและลูกน้องขาดทักษะในการตั้งเป้าหมาย การดำเนินงาน (3) ไม่มีการปฏิบัติตามวัตถุประสงค์อย่างจริงจัง (4) ภาระหน้าที่ของงานที่ไม่มีความสัมพันธ์กัน เมื่อวัตถุประสงค์ของกระบวนการชัดเจน สมาชิกส่วนใหญ่ยอมรับในการจัดการและแก้ไขปัญหา ซึ่งจะได้ผลตามเป้าหมายที่วางไว้ สอดคล้องกับที่ Steers (1977) เสนอว่าปัจจัยที่ก่อให้เกิดการปฏิบัติงานที่ดีในองค์กร ข้อหนึ่งคือ ต้องมีความชัดเจนของบทบาท และยอมรับในงานที่ถูกมอบหมายซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นการรู้ขอบข่ายของงานที่ต้องปฏิบัติและการเข้าใจในงานของคน ยอมรับการทำงานด้วยความเต็มใจ ย่อมช่วยให้การทำงานดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

3) ความเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา (Openness and confrontation) การมีทีมงานที่มีประสิทธิภาพ สมาชิกภายในทีมจะแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างกันความสนใจและปัญหาต่าง ๆ โดยปราศจากความกลัวการเยาะเย้ย หรือการแกล้งใด ๆ ไม่เคยมีทีมไหนที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพโดยที่สมาชิกในทีมมีความไม่เข้าใจกัน ที่ใดที่สมาชิกไม่สามารถแสดงตนเองได้อย่างเปิดเผย ความพยายามและความคิดสร้างสรรค์ก็จะหายไป ทีมงานที่มีประสิทธิภาพนั้นจะไม่หลีกเลี่ยงปัญหาที่เล็กน้อยหรือปัญหาที่ไม่พอใจ ทีมงานจะต้องเผชิญปัญหาเหล่านั้นอย่างจริงจังและเต็มใจ เราจะได้รู้ว่าการเปิดเผยและการเผชิญหน้ากันเพื่อจะได้มีการปรับปรุงเมื่อมีเหตุการณ์เหล่านี้เกิดขึ้น 1) ได้ปรับปรุงการติดต่อสื่อสารและให้ข้อติชม 2) เพิ่มการรู้จักตนเอง 3) การใช้ข้อขัดแย้งที่สร้างสรรค์ 4) เพิ่มพูนการฟังและมีความกระตือรือร้น

4) การสนับสนุนและการไว้วางใจต่อกัน (Support and trust) การสนับสนุนและไว้วางใจกันโดยธรรมชาติแล้วจะต้องไปด้วยกัน จะมีคุณค่าอย่างมากกับบุคลิกภาพของความสัมพันธ์ของมนุษย์ เพราะปราศจากอย่างใดอย่างหนึ่งแล้วไม่สามารถจะอยู่ได้ทั้งสองอย่าง จะได้ผลสำเร็จอย่างดีที่สุด ถ้าสมาชิกแต่ละคนในทีมไม่มีความรู้สึกว่าเขาจะต้องปกป้องงานที่เขารับผิดชอบ สมาชิกจะรู้สึกว่าจะสามารถพูดได้อย่างตรงไปตรงมากับสมาชิกในทีมอื่น ๆ ได้ทั้งดีและไม่ดี คนเราไม่ว่าจะในครอบครัวหรือในที่ทำงานก็ตามไม่เคยที่จะแสดงความรู้สึกอย่างตรงไปตรงมาและเปิดเผยเท่า ๆ กัน ปัญหาที่ทำให้การสนับสนุนกันได้ประสบผลสำเร็จ ประการหนึ่งคือ การที่คนเรามีความแตกต่างกันในหลาย ๆ ด้าน เช่น การศึกษา ครอบครัว ค่านิยม ความมุ่งหวัง ซึ่งทำให้การสื่อสารไปไม่ถึงผู้รับ การสนับสนุนกันไม่เกิด ประการที่สองที่เป็นอุปสรรคในการสนับสนุนคือการแข่งขันในฝ่ายที่ตนสังกัดอยู่ ประการที่สามคือการบังคับ ให้อยอมรับเป้าหมายและมาตรฐานการปฏิบัติงานของคนอื่นที่ไม่มีส่วนร่วมด้วย

5) ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ (Cooperation and conflict) ความร่วมมือ คือ การที่แต่ละคนมอบหมายและพร้อมที่จะเกี่ยวข้องกับการงานที่เขาทำและพร้อมที่จะแบ่งปันทักษะ รวมทั้งสารสนเทศกับคนอื่น ๆ ใช้ความคิดทุกคนในทีม โดยจะเปิดเผยจุดอ่อนจุดแข็งของตน ถ้าหากการไว้วางใจกันและการเปิดเผยไม่มีในทีมงานแล้วความร่วมมือก็จะไม่เกิดขึ้น สิ่งสำคัญก็คือบุคลากรสามารถพูดได้อย่างเปิดเผยโดยปราศจากความกลัวว่า ผู้นำกลุ่มหรือทีมจะต้องทำงานอย่างหนัก ในอันที่จะเกิดความร่วมมือ เพราะถ้าปราศจากความร่วมมือเสียแล้ว การทำงานที่แท้จริง จะไม่มีเมื่อบรรยากาศของการทำงานที่เต็มไปด้วยความร่วมมือของสมาชิกที่พร้อมจะเกี่ยวข้องกัน มีข้อผูกพันข่าวสารจะถูกแบ่งปันมากกว่าการปิดบัง แต่ละคนจะฟังความคิดเห็นของคนอื่น ๆ ความร่วมมือนี้สนับสนุนให้บุคลากรมีขวัญสูง แต่ละคนยอมรับจุดอ่อนจุดแข็งซึ่งกันและกัน ความรู้ความสามารถและประสบการณ์ต่าง ๆ จะถูกนำมาใช้โดยทีมส่วนความขัดแย้งเป็นส่วนที่ตรงกันข้ามกับความร่วมมือหรือความไม่เป็นทิศทางเดียวกันของคนและกลุ่มคน ซึ่งก่อให้เกิดความตึงเครียด ความกดดัน และความคับข้องใจ ซึ่งมักจะมีสาเหตุมาจาก (1) การขัดแย้งในเป้าหมาย (2) การแย่งชิงทรัพยากร (3) ค่านิยมและผลประโยชน์ต่างกัน (4) การขึ้นอยู่ระหว่างกันของงาน (5) ความคลุมเครือไม่ชัดเจนในบทบาท (6) การติดต่อสื่อสารที่ไม่ดี (7) การมีสถานภาพที่หลากหลายและขัดกันเอง (8) คุณลักษณะหรือธรรมชาติของบุคคล (9) การรับรู้หรือทัศนคติเกี่ยวกับความขัดแย้ง (10) การเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร เป็นความจริงว่าถ้าทีมงานมีความขัดแย้งอยู่เป็นประจำก็เป็นการยากที่จะทำให้ประสบผลสำเร็จ สำหรับความขัดแย้งนั้นมี 2 ด้าน คือ ด้านแรกเป็นความขัดแย้งที่ทำลายและไม่ดี อีกด้านหนึ่งเป็นความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์และเป็นสิ่งดี ดังนั้น การบริหารจัดการกับความขัดแย้งจึงมีความสำคัญในการทำงานเป็นทีม ซึ่งวิธีการบริหารความขัดแย้ง

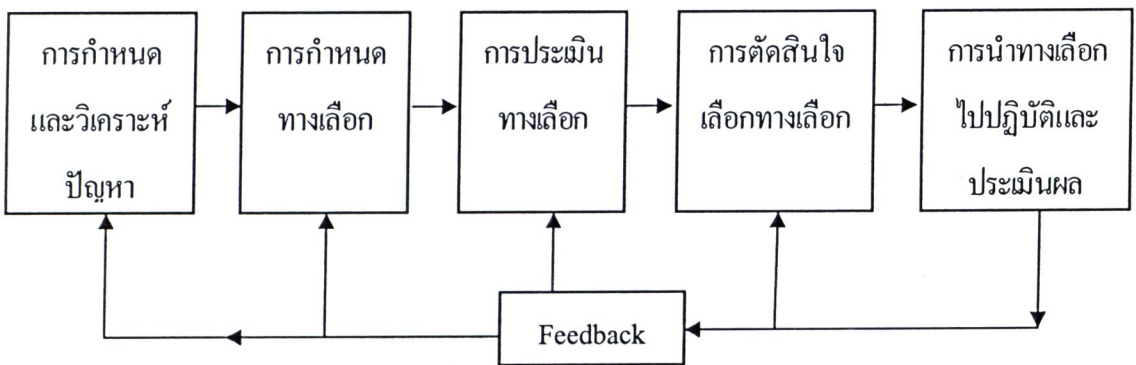
หลาย ๆ อย่างอาจสามารถจัดการกับความขัดแย้งที่นำไปสู่ผลลัพธ์ที่สร้างสรรค์ได้ วิธีบางอย่างมุ่งเปลี่ยนแปลงความสัมพันธ์การทำงานที่ยู่ยาระหว่างบุคคล วิธีบางอย่างมุ่งเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรและสถานการณ์ที่สร้างความขัดแย้ง ซึ่ง วันชัย มีชาติ (2548) ได้รวบรวมวิธีการบริหารจัดการความขัดแย้งไว้ คือ (1) การบังคับ (force) เป็นวิธีการแก้ไขความขัดแย้งที่อีกฝ่ายหนึ่งมีอำนาจเหนือกว่าฝ่ายตรงข้าม (2) การถอนตัว (withdrawal) และการหลีกเลี่ยง (avoid) เป็นการหลีกเลี่ยงหรือถอนตัวจากบุคคลหรือสถานที่ที่มีความขัดแย้งอยู่ (3) การปรับให้เรียบ (smooth) เป็นวิธีการไกล่เกลี่ยความขัดแย้ง ยึดหลักการประสานงานและความสงบเรียบร้อยขององค์กร (4) การแข่งขัน (competition) เป็นการแก้ไขความขัดแย้งที่มุ่งการบรรลุเป้าหมายของตนเองซึ่งนำให้คนอื่นคล้อยตามความต้องการของตนเอง (5) การประนีประนอม (compromise) เป็นวิธีการลดความขัดแย้งของบุคคลให้ลดลงจนอยู่ในจุดที่สมดุล (6) ความร่วมมือ (collaborating) เป็นการที่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเลือกทางที่ก่อให้เกิดผลดีกับทุกฝ่าย (7) การคล้อยตาม (accommodation) เป็นวิธีการที่ยอมทำตามฝ่ายตรงข้ามเนื่องจากว่าผลประโยชน์ของฝ่ายตรงข้ามสูงกว่าของตนเอง (8) การใช้อำนาจไตร่ตรอง (mediation) เป็นวิธีการที่ใช้คนกลางช่วยไกล่เกลี่ยความขัดแย้งที่เกิดขึ้น (9) การใช้เป้าหมายที่ในระดับที่สูงกว่า (super-ordinate goals) เป็นการนำเป้าหมายขององค์กรสูงสุดมาใช้ในการแก้ไขความขัดแย้ง (10) การแก้ปัญหาาร่วมกัน (problem solving) เป็นวิธีที่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องร่วมกันแก้ไขความขัดแย้งร่วมกัน (11) การเพิ่มทรัพยากร (expanding resource) เป็นวิธีการเพิ่มหรือขยายทรัพยากรให้เพียงพอกับความต้องการของสมาชิก (12) ระบบการอุทธรณ์ (appeals system) เป็นวิธีการที่มีการเปิดให้มีการร้องเรียนอย่างเป็นทางการต่อผู้บังคับบัญชาที่สูงกว่า (13) การลดการขึ้นต่อกันของงานระหว่างหน่วยงาน (reduce interdependence between unit) (14) การเพิ่มความสัมพันธ์ (increasing interaction) โดยการโอน ย้ายข้ามฝ่าย การจัดกิจกรรมสังสรรค์ (15) การรวมหน่วยงานที่ขัดแย้งเข้าด้วยกัน (merging conflicting unit) นอกจากนี้ วัชชัย ไชยสิทธิ์ (2543) ได้กล่าวถึงแนวทางการแก้ปัญหาความขัดแย้งโดย (1) การสร้างเป้าหมายร่วมกันสมาชิกทุกคนมีส่วนกำหนดเป้าหมายทีมงาน (2) รับฟังข้อเสนอแนะของผู้ร่วมงานเพราะการทำงานให้บรรลุเป้าหมายมีหลายวิธี ดังนั้นเมื่อหลายคนเสนอความคิดเห็นจึงอาจมีวิธีการและแนวทางที่ดีที่สุดรวมอยู่ด้วย (3) ต้องแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งให้ตรงกับปัญหาที่เกิดขึ้น ถ้าขัดแย้งกันด้วยผลประโยชน์ก็ต้องแก้ไขด้วยการชี้แจงให้เข้าใจและเห็นประโยชน์ของการมีส่วนร่วม (4) ให้ประเมินผลงานด้วยการให้ทราบว่าเป็นความสามารถของสมาชิกทุกคนไม่ใช่ด้วยคนใดคนหนึ่ง

6) การปฏิบัติงานและการตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสม (Sound working and decision making procedures) ทีมงานที่มีประสิทธิภาพนั้นจะคิดถึงผลงานเป็นอันดับแรก ส่วนวิธีการเป็นลำดับรองลงมา แต่ก็ยังคิดว่าวิธีการทำงานและการตัดสินใจที่ดี อันจะนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่ต้องการได้

อย่างไรก็ตามก่อนที่จะตัดสินใจนั้น จุดมุ่งหมายที่ชัดเจนเป็นหัวใจสำคัญ เพราะจะสามารถป้องกันการเข้าใจผิดและป้องกันการโต้เถียงกัน

การตัดสินใจเป็นหัวใจของการบริหาร การตัดสินใจเป็นหัวใจของของการบริหาร การตัดสินใจเป็นกระบวนการในการบริหารงานที่ประกอบด้วยกิจกรรมทางเซวปัญญา กิจกรรมด้านการออกแบบ และกิจกรรมเกี่ยวกับการเลือกเพื่อให้ได้แนวทางดำเนินงานที่เหมาะสมที่นำไปปฏิบัติ โดยวิธีการที่ใช้ในการตัดสินใจมี 4 วิธี คือ (1) การตัดสินใจหรือแก้ปัญหาด้วยตนเองโดยไม่ต้องซักถามผู้อื่น (2) การรับฟังความคิดเห็นก่อนตัดสินใจ (3) การตัดสินใจร่วมกับทีมงานที่เขาเลือกขึ้นมา (4) การนำเอาปัญหามาให้ทีมงานอภิปรายแล้วให้ทีมงานตัดสินใจ หรือทีมงานอาจจะมอบหมายการตัดสินใจให้คนใดคนหนึ่งหรือกลุ่มย่อยที่เห็นว่าเหมาะสมก็ได้ อย่างไรก็ตามก็มักมีการตัดสินใจ ที่ผิดพลาดเกิดขึ้น โดยมีสาเหตุมาจาก (1) ข้อมูลสำหรับการตัดสินใจคลาดเคลื่อนจากความเป็นจริง ไม่ถูกต้อง (2) สถานการณ์และสภาพแวดล้อมส่งผลต่อการตัดสินใจ (3) ศักยภาพ ความสามารถ ทักษะของผู้ตัดสินใจ (4) ค่านิยมและความเห็นส่วนตัวของผู้ที่ตัดสินใจ (5) เทคนิคหรือวิธีการที่ใช้ในการตัดสินใจ

กระบวนการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพประกอบด้วย (1) การกำหนดและวิเคราะห์ปัญหา คือ การสร้างความเข้าใจอย่างชัดเจนในปัญหา เหตุผลสำหรับการตัดสินใจ (2) กำหนดทางเลือกของการตัดสินใจ (3) ประเมินตรวจสอบทางเลือกต่าง ๆ ในการตัดสินใจ โดยพิจารณาถึงผลที่ตามมา (4) การเลือกแนวทางปฏิบัติและประเมินผลการตัดสินใจ ซึ่งมีความสัมพันธ์กันดังภาพที่ 4



ภาพที่ 4 กระบวนการตัดสินใจ

ที่มา: ประภาศรี อึ้งกุล (2542)

วิธีการปฏิบัติงานอย่างราบรื่นและคล่องตัว (Sound procedures) การทำงานของทีมงานมีลักษณะยืดหยุ่น การตัดสินใจจะอาศัยข้อเท็จจริงเป็นหลักซึ่ง วิตค็อก และฟรานซิส ได้เสนอไว้

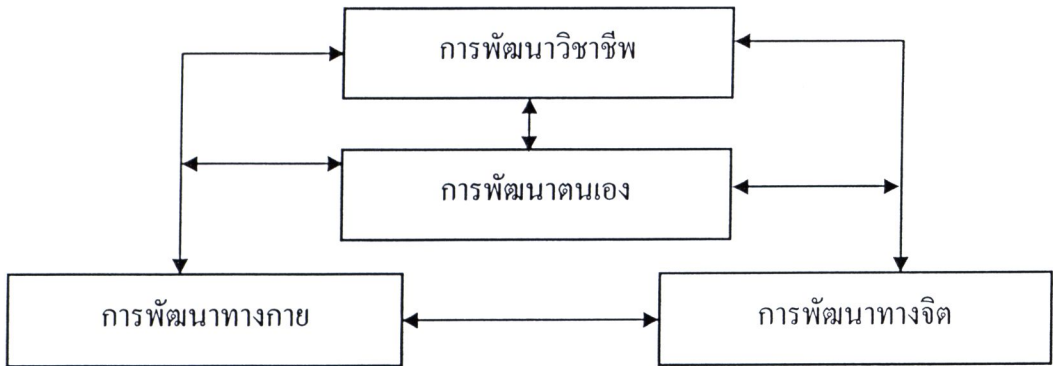
7 ขั้นตอน เพื่อเป็นแนวทางในการแก้ปัญหาให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างราบรื่นและคล่องตัว โดยขั้นที่ 1 เป็นขั้นการปรับให้ตรงกัน (Tuning in) สมาชิกทุกคนในทีมจะต้องเข้าใจว่า การมีปัญหาคือเรื่องธรรมชาติที่เกิดขึ้นได้ในองค์กร ซึ่งสมาชิกทุกคนต้องเตรียมรับมือกับปัญหาและหาทางตัดสินใจ เพื่อแก้ไขให้การทำงานเป็นไปอย่างราบรื่นได้ต่อไป ขั้นที่ 2 การตั้งวัตถุประสงค์ (Objective setting) สมาชิกทุกคนในทีมต้องมีความเข้าใจชัดเจนในเรื่องของวัตถุประสงค์อันเป็นความต้องการให้ได้ผลผลิต ผลสำเร็จเป็นผลงานออกมาหากสมาชิกมีการรับรู้และตกลงกันจะป้องกันการเข้าใจผิดที่เกิดขึ้น ก็จะส่งผลต่อการทำงานให้ราบรื่นได้ ขั้นที่ 3 ตั้งเกณฑ์ (Success criteria) เพื่อผลสำเร็จ ด้วยการตั้งคำถามว่าจะวัดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้อย่างไร และจะตัดสินใจทำงานร่วมกันเพื่อให้เกิดผลดีหรือไม่ ขั้นที่ 4 การรวบรวมข้อมูลข่าวสารเพื่อการตัดสินใจ (Information collection and decision making) ควรเลือกเก็บข้อมูลที่ดีและก่อประโยชน์ให้แก่ตนเอง มากกว่าจะเก็บทุกอย่างให้ครอบคลุม เพื่อเลือกใช้ข้อมูลเหล่านั้นมาประกอบการตัดสินใจ ขั้นที่ 5 การวางแผน (Planning) ขั้นนี้จะเป็นขั้นเริ่มต้นที่ทำให้ตัดสินใจ ในเรื่องการดำเนินไปตามวัตถุประสงค์ได้อย่างดี โดยการตั้งคำถามแก่สมาชิกในทีมงานว่าจะทำอะไร อย่างไร เมื่อใด ทำที่ไหน สมาชิกต้องการให้เกิดอะไรขึ้นแล้วสมาชิกจะไปควบคุมสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ได้อย่างไร ขั้นที่ 6 การกระทำ (Action) ในการทำงานนั้นจะไม่มีสิ่งใดที่เป็นตัวแทนของการได้ทุกสิ่งทุกอย่างสมบูรณ์ การตัดสินใจบางครั้งทำให้เกิดความแตกต่างในการกระทำ หากกระบวนการ 5 ขั้นตอนดังกล่าว สมาชิกได้ทำไปแล้ว ส่วนใหญ่การปฏิบัติงานก็จะเป็นไปอย่างราบรื่นจนประสบผลสำเร็จโดยคุณภาพของการปฏิบัติงาน จะได้จากการทำหน้าที่ที่ยิ่งใหญ่ในกระบวนการที่ได้เตรียมการมาทั้งหมด สิ่งนี้จะใช้เป็นตัววัดการปฏิบัติงานได้อย่างดียิ่ง ขั้นที่ 7 การทบทวนเพื่อปรับปรุง (Review for improve) สมาชิกจะเรียนรู้ได้จากผลของการกระทำ ซึ่งจะเป็ปัจจัยที่ช่วยตรวจสอบความล้มเหลวหรือความสำเร็จ อันเป็นโอกาสที่ดีที่สุดต่อการเรียนรู้และพัฒนาตนซึ่งขั้นนี้จะเป็นขั้นสุดท้ายของระบบการแก้ปัญหาและวงจรการตัดสินใจที่ได้พิจารณาอย่างรอบคอบ ในการใช้เวลาทั้งหมดเพื่อทบทวนการปฏิบัติด้วยความใส่ใจที่จะเรียนรู้จากประสบการณ์ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่จะช่วยหลีกเลี่ยงความท้อแท้และมองโลกในแง่ร้าย

7) ภาวะผู้นำมีความเหมาะสม (Appropriate leadership) ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลและสนับสนุนให้บุคคลอื่นให้ทำงานอย่างกระตือรือร้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ เป็นปัจจัยช่วยให้บุคคลหรือทีมแสดงเป้าหมายออกมาอย่างชัดเจน เป็นการจูงใจและยืนยันงานที่จะบรรลุเป้าหมาย ในทีมงานโดยทั่วไปแล้ว ไม่มีทีมงานไหนต้องการผู้นำที่ถาวร ทีมงานที่พัฒนาแล้วจะถูกเปลี่ยนภาวะผู้นำให้เป็นไปตามสถานการณ์ นั่นคือ จะมีการผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนกันเป็นผู้นำภายในกลุ่ม การทำงานที่ดีนั้นต้องดึงเอาความสามารถของบุคลากรออกมา มิใช่ผู้นำทีมเป็นผู้ทำเองประเด็นสำคัญอีกประการหนึ่งที่ทำให้ให้ผลงานมากที่สุดก็คือการมอบหมายงาน

(delegation) ซึ่งก็คือการกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบให้แก่สมาชิกในทีมงาน การมอบหมายงาน ไม่เพียงแต่ที่จะทำให้ผู้บริหารมีเวลาสำหรับปัญหาอื่น ๆ เท่านั้น แต่ยังเป็นการพัฒนาการบริหารที่แท้จริง หน่วยงานใดไม่มีการมอบหมายงานมักจะมีผลงานน้อย ดังนั้น การไม่มอบหมายงานจึงเป็นอุปสรรคอย่างหนึ่งสำหรับทีมงาน เราอาจพบว่าผลงานยังอยู่ในระดับต่ำ ซึ่งอาจมีสาเหตุมาจากการขาดความเชื่อมั่นในลูกน้อง การขาดเวลาในการพัฒนาบุคคล หรือเกิดจากความกลัวผลจากการมอบหมายงาน ดังนั้น การมอบหมายงานที่ดีจึงควรตั้งอยู่บนพื้นฐาน ดังนี้ (1) การวิเคราะห์ง่าย ๆ ในขอบข่ายการตรวจสอบได้ และผู้ที่มอบหมายงานสามารถให้ได้ (2) ขอบข่ายที่สมาชิกสามารถดำเนินงานได้และถือว่าการมอบหมายงานเป็นโอกาสในการพัฒนา (3) การคิดว่าการฝึกอบรมมีความจำเป็นต่อการมอบหมายงาน สำหรับผู้นำทีมที่ประสบความสำเร็จนั้นมีคุณลักษณะ 10 ประการ ดังนี้ (1) ต้องเป็นคนที่เชื่อถือได้ มีความซื่อสัตย์และความเชื่อของตนเอง (2) ใช้การมอบหมายงานในฐานะเครื่องมือช่วยให้ได้รับผลสัมฤทธิ์และการพัฒนา (3) มีความชัดเจนต่อมาตรฐานหวังว่าจะได้หรือวัตถุประสงค์ 4) เต็มใจที่จะให้และรับความไว้วางใจและจงรักภักดี (5) มีบุคลิกที่เข้มแข็ง เพื่อคงไว้ซึ่งผสมผสานและฐานะของทีมงานในการรักษาความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (6) ยอมรับความหวัง ความต้องการและเกียรติยศศักดิ์ศรีของบุคลากร (7) เคารพความจริงอย่างตรงไปตรงมาและจากน้ำใสใจจริง (8) ส่งเสริมให้มีการพัฒนาบุคลากรและพัฒนาทีมงาน (9) จัดตั้งและดำรงไว้ซึ่งกระบวนการทำงานที่ดี 10) พยายามทำให้การทำงานสนุกสนานและคุ้มค่า

8) การตรวจสอบทบทวนผลงานและวิธีการทำงาน (Regular review) ทีมงานที่ดีไม่เพียงแต่ดูจากลักษณะของทีมและบทบาทที่มีอยู่ในองค์กรเท่านั้น แต่ต้องดูวิธีการในการทบทวนงานนั้นมีจำนวนมาก และทุกวิธีเหล่านั้นจะเกี่ยวข้องกับการได้รับข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน แต่ละบุคคลหรือของทีมโดยส่วนร่วม สำหรับวิธีที่ใช้กันมากในการทบทวนงานมี 3 วิธี ดังนี้ 1) ทีมงานดำเนินการทบทวนกระบวนการปฏิบัติงานด้วยตนเองอย่างเปิดเผยและจริงใจ 2) ใช้ผู้สังเกตภายนอก หรือการทบทวนกระบวนการ โดยให้บุคคลภายนอกเฝ้าสังเกตการทำงานของทีมงานแล้วผลการสังเกตมาอภิปรายร่วมกัน 3) ใช้โทรศัพท์วงจรปิดหรือวีดิทัศน์ โดยการบันทึกภาพการทำงานของทีมงาน แล้วสมาชิกก็วิเคราะห์การทำงานของตนเองจากเทปวีดิทัศน์ ทีมงานที่มีการตรวจสอบทบทวนผลงานและวิธีการทำงานอย่างสม่ำเสมอ จะสามารถพัฒนาประสิทธิภาพของทีมงานได้ ดังนี้ (1) เชื่อมั่นได้ว่าความพยายามได้เป็นไปในทิศทางที่กำหนดไว้ (2) ปรับปรุงการตัดสินใจ (3) เพิ่มการสนับสนุน ความซื่อสัตย์ ความเปิดเผย (4) การสร้างความชัดเจนในจุดมุ่งหมาย (5) ระบุความต้องการและโอกาสการพัฒนา (6) เพิ่มประสิทธิภาพผลของการทำงานเป็นทีม (7) ทำให้การประชุมมีประโยชน์มากขึ้น (8) ลดภาวะฉุกเฉินและวิกฤติการณ์ 9) เพิ่มการมีส่วนร่วมและพันธะผูกพันของทีม

9) การพัฒนาตนเอง พัฒนาศักยภาพ (Individual development) หมายถึง การพัฒนาเพิ่มพูนความรู้ความตั้งใจ ทักษะความชำนาญ และความสามารถในการปฏิบัติงานของตนเอง ทั้งการพัฒนาทางด้านร่างกายและจิตใจให้มีสภาพที่สมบูรณ์มากที่สุด การทำงานเป็นทีมจะมีประสิทธิภาพมากขึ้นถ้าหากทีมได้ให้ความสนใจต่อการพัฒนาตนเอง ใน 3 ด้าน ได้แก่ (1) วิชาชีพ คือ การฝึกฝนตนเองให้มีความรู้ความเข้าใจ ความสามารถ จนกระทั่งมีทักษะในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ นอกจากนั้นยังรวมถึงการพัฒนาศักยภาพให้เหมาะสมกับงานและการมีเจตคติที่ดีต่อวิชาชีพ (2) ร่างกาย คือ การปรับปรุงดูแลรักษาสุขภาพร่างกายให้สมบูรณ์แข็งแรง ปราศจากโรคภัย และ (3) สุขภาพจิต คือ การฝึกฝนให้ตนเองมีจิตใจสงบ มั่นคง เชื่อมั่นในตนเอง ยึดมั่นในศีลธรรม ดังภาพที่ 5



ภาพที่ 5 ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบการพัฒนาตนเอง
ที่มา: สำนักคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2545)

ในพัฒนาบุคลากร องค์กรมักจะมองในเรื่องทักษะและความรู้ที่แต่ละคนมีอยู่แล้วทำการฝึกอบรมเพื่อปรับปรุงให้ดีขึ้น อย่างไรก็ตามในวงการธุรกิจมีจำนวนมากที่ผู้บริหารมีทักษะที่เหมาะสมและความรู้อื่นๆ อีกมากมาย ในการบริหารภาคปฏิบัติจำเป็นต้องอาศัยตัวแปรหลายๆ อย่าง ซึ่งไม่เพียงแต่คำนึงเพียงทักษะและความรู้เท่านั้น ได้มีผู้ให้ข้อสังเกตว่าประสิทธิภาพในการทำงานของคอนเรานั้นมี 2 ลักษณะ คือ มีประสิทธิภาพในการทำงานสูงและมีประสิทธิภาพในการทำงานต่ำ ซึ่งโดยปกติแล้วไม่มีใครเลยสามารถที่จะเป็นข้างใดข้างหนึ่งของแต่ละลักษณะได้ทั้งหมด อย่างไรก็ตามทีมที่มีประสิทธิภาพต้องเรียนรู้ที่จะใช้ประโยชน์จากคุณลักษณะดังกล่าวและสนับสนุนให้สมาชิกทีมที่มีประสิทธิภาพน้อยกว่าได้เคลื่อนไปสู่ทีมที่มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

10) ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มในการทำงานเป็นทีม (Sound intergroup relation) ความสำเร็จของทีมย่อมไม่เกิดขึ้นได้ ถ้าหากขาดความสัมพันธ์อันดีระหว่างกลุ่มหรือบุคคลความสำเร็จของการทำงานเป็นทีมก็จะมีอุปสรรคหรือยากลำบากขึ้น ดังนั้น สัมพันธภาพระหว่างกลุ่มที่มีประสิทธิภาพมีดังนี้ (1) แน่ใจว่าการปฏิบัติและการตัดสินใจของทีมได้รับการสื่อสารและมีความเข้าใจกัน (2) ยอมรับว่าแม้ทีมงานจะไม่เหมือนกัน ก็ไม่มีเหตุผลที่จะต้องแยกกัน (3) พยายามเข้าใจทัศนคติของทีมงานอื่นยอมรับปัญหาและอุปสรรคของฝ่ายอื่น ๆ และยื่นมือเข้าช่วยเหลือเมื่อมีความจำเป็น (4) ค้นหาวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพร่วมกันกับฝ่ายอื่น ๆ อย่างต่อเนื่อง (5) ไม่เป็นผู้ที่มีความแข็งกระด้างหรือถือมั่นในการปกป้องพวกเดียวกัน (6) มีการทบทวนอาณาเขตและความรับผิดชอบระหว่างทีมงานเป็นระยะ ๆ (7) พยายามใช้คนอื่น ๆ ในฐานะเป็นแหล่งความคิดและการเปรียบเทียบ (8) มีความเข้าใจในความแตกต่างของคนและพยายามใช้ประโยชน์จากความต่างนั้น ๆ

นอกจากนั้น ยังมีองค์ประกอบที่สามารถบ่งชี้ให้เห็นถึงควมมีประสิทธิภาพของทีมงานได้อีก แต่ถ้าไม่กล่าวขยายความให้ละเอียดแล้ว ก็สามารถทำนายหรือแสดงควมมีประสิทธิภาพที่เกิดขึ้นได้อย่างครอบคลุม คือ ความรับผิดชอบของสมาชิก องค์ประกอบสำคัญของทีมงานคือสมาชิกในทีม ดังนั้น หากต้องการให้การทำงานดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพแล้วคุณลักษณะที่สำคัญของสมาชิกในทีม คือความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน เพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ ดังนั้น ในการทำงานเป็นทีมจำเป็นต้องกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของสมาชิกในทีมงานให้ชัดเจนและเข้าใจตรงกัน เพื่อป้องกันความสับสนในการทำงานและการปิดความรับผิดชอบของสมาชิกในทีมงาน ดังนั้น ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานของตนเองและของกลุ่มจึงเป็นคุณลักษณะที่สำคัญอย่างหนึ่งของสมาชิกในทีมงาน ซึ่งจะก่อให้เกิดสัมพันธภาพในการร่วมมือและการทำงานเกิดประสิทธิผล อีกทั้งความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กรต้องขึ้นอยู่กับทุก ๆ คนในทีมงาน มิใช่อยู่ที่ผู้บริหารเท่านั้น

11) การติดต่อสื่อสารที่ดี (Good communication) การติดต่อสื่อสาร คือ การส่งข้อความหรือเรื่องราวจากบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่งซึ่งอาจเป็นคนเดียวหรือหลายคน เพื่อให้ผู้นั้นทราบข้อความดังกล่าว แต่การติดต่อสื่อสารที่ดีต้องไม่หยุดอยู่เพียงเท่านี้ การติดต่อสื่อสารที่ดีและจะได้ผลสมบูรณ์ก็ต่อเมื่อผู้รับสามารถรับข้อความนั้นได้ ถูกต้องและเข้าใจอย่างถ่องแท้ และมีปฏิกิริยาหรือพฤติกรรมต่อไปตามที่ผู้ส่งข้อความนั้นจะให้ด้วย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) แจ้งข้อมูลข่าวสาร (2) แนะนำ สั่งการ (3) ชักจูงให้คล้อยตาม (4) สั่งสอนหรือให้ความรู้ (5) เพื่อสร้างความเข้าใจอันดี (6) เพื่อความสนุกสนานและสร้างบรรยากาศ การติดต่อสื่อสารมีความสำคัญต่อการบริหารงานขององค์กรมาก เนื่องจาก (1) เป็นการหาข้อมูลในการดำเนินงาน ข้อมูลต่าง ๆ ช่วยในการตัดสินใจในการดำเนินงานเป็นสิ่งจำเป็นในการบริหาร ผู้บริหารจึงมีความจำเป็นต้อง

อาศัยการติดต่อสื่อสารเพื่อใช้ในการหาข้อมูล (2) เป็นการแก้ปัญหาทางานของผู้บริหารอย่างหนึ่ง คือ การแก้ปัญหาและการแก้ปัญหาที่ดีจำเป็นต้องอาศัยข้อมูลประกอบการตัดสินใจ และข้อมูลที่จะได้มานั้น ย่อมขึ้นอยู่กับ การติดต่อสื่อสาร (3) เป็นการกระตุ้นและจูงใจในการทำงานในการทำงานมักจะเกิด ปัญหาความไม่เข้าใจซึ่งกันและกัน หรือขัดแย้งกัน ทั้งอาจเป็นเพราะไม่เข้าใจในแผนงาน หรือเกิด ความลังเลใจ ไม่แน่ใจในสิ่งที่ตนกำลังปฏิบัติอยู่นั้นจะถูกต้องหรือไม่ ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาไม่ กล้าปฏิบัติตามความรู้สึกรู้สึกนึกคิดของตน การติดต่อสื่อสารจะช่วยให้เข้าใจตรงกัน การปฏิบัติงานก็ จะดำเนินไปตามแผนที่วางไว้ (4) เป็นการเปลี่ยนแปลงความคิดเห็นและทัศนคติ การที่บุคลากรใน องค์กรมีความขัดแย้งกันมีความคิดเห็นและทัศนคติที่ไม่ตรงกัน องค์กรนั้นจะประสบความล้มเหลว ในการทำงาน ผู้ที่สามารถช่วยเปลี่ยนแปลงความคิดเห็นและทัศนคติของบุคลากรในการได้ คือ ผู้บริหารซึ่งย่อมขึ้นอยู่กับวิธีการติดต่อสื่อสารที่ดี การติดต่อสื่อสารที่สมบูรณ์มีองค์ประกอบ ต่าง ๆ ได้แก่ ผู้ส่งสาร (sender) สาร (message) สื่อ (communication channel) และผู้รับสาร (receive) Barnard (1971) กล่าวว่ารูปแบบการสื่อสารขึ้นอยู่กับโครงการประสิทธิภาพและขอบข่ายขององค์กร ส่วนใหญ่ขึ้นอยู่กับเทคนิคการสื่อสาร ความซับซ้อนและขนาดขององค์กรอาจส่งผลต่อการ ติดต่อสื่อสารภายในองค์กร ซึ่งเมื่อพิจารณาการติดต่อสื่อสารในระดับกลุ่ม ขนาดของกลุ่มที่มีผล ต่อการสื่อสารระหว่างผู้สื่อสารและผู้รับสาร โดยเฉพาะผู้สื่อสาร กล่าวคือ ถ้าขนาดของกลุ่มเล็กลง การสื่อสารโน้มน้าวใจจะมีผลมากขึ้น การเผชิญหน้ากัน (face-to-face) การให้และการรับ (give and take) ก็ทำให้มากขึ้น แต่เมื่อกลุ่มใหญ่ขึ้นการสื่อสารโน้มน้าวใจระหว่างบุคคลจะลดลงตามไป ดังนี้ การติดต่อสื่อสารในองค์กรจึงแบ่งออกเป็น 2 แบบ คือ (1) การติดต่อสื่อสารแบบทางการ (formal communication) เป็นการติดต่อสื่อสารที่มีแบบแผนตามที่กำหนดไว้ เช่น การติดต่อสื่อสาร โดยใช้หนังสือติดต่อ การเสนอรายงานตามลำดับชั้น (2) การติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ (informal communication) เป็นการติดต่อสื่อสารที่ไม่เคร่งครัดต่อระเบียบแบบแผน ใช้ความใกล้ชิดสนิทสนม การรู้จักกันเป็นการส่วนตัว มีการพบปะกันอย่างไม่เป็นทางการ

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้บูรณาการแนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมของวูดค็อกและ ฟรานซิส และทิสนา แชมณี ซึ่งประกอบไปด้วย 3 ด้าน คือ 1) ด้านผู้นำทีม ได้แก่ (1) คุณลักษณะ และการยอมรับผู้นำ (2) บทบาทและภาวะผู้นำที่เหมาะสม 2) ด้านสมาชิกทีม ได้แก่ (1) การมีทักษะ อย่างเพียงพอและหลากหลาย (2) การครองงาน และ 3) ด้านกระบวนการของทีม ได้แก่ (1) วัตถุประสงค์ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน (2) ความเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้า เพื่อแก้ปัญหา (3) การสนับสนุนและความไว้วางใจต่อกัน (4) ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้ง ในทางสร้างสรรค์ (5) การปฏิบัติงานและการตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสม (6) การตรวจสอบ ทบทวนผลงานและวิธีการทำงาน (7) การพัฒนาตนเอง (8) ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มในการ

ทำงานเป็นทีม (9) การติดต่อสื่อสาร ส่วนประสิทธิผลของทีม ผู้วิจัยได้ใช้แนวคิดของ Gladstein (1987) ได้แก่ ผลการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจของสมาชิกทีม

จากการศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎี ผู้วิจัยได้สรุปเป็นตารางสังเคราะห์ ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของทีม ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 สังเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของทีม

แหล่งอ้างอิง	ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของทีม													
	ปัจจัยด้านกระบวนการทำงาน	ปัจจัยด้านทรัพยากร	ปัจจัยด้านโครงสร้าง	ปัจจัยด้านวัฒนธรรม	ปัจจัยด้านเทคโนโลยี	ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม	ปัจจัยด้านบุคลากร	ปัจจัยด้านกระบวนการ	ปัจจัยด้านทรัพยากร	ปัจจัยด้านโครงสร้าง	ปัจจัยด้านวัฒนธรรม	ปัจจัยด้านเทคโนโลยี	ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม	ปัจจัยด้านบุคลากร
Keith (1981)	✓													
Parker (1993)	✓													
Johnson & Johnson (1982)	✓													
Douglas McGregor (1960)	✓													
Woodcock (1994)	✓													
Davis (1981)	✓													
ขจรศักดิ์ ทารณรงค์ (2546)	✓													
ทิตานา แจมมณี (2545)	✓													
ทศพร ประเสริฐสุข (2548)	✓													
สุนันทา เลานันทน์ (2540)	✓													
ภิญโญ มนุสสิณี (2551)	✓													
ความถี่	11	3	8	9	5	7	8	5	8	6	3	5	4	5

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

4.1 งานวิจัยในประเทศ

พวงเพ็ญ หงส์อุปถัมภ์ไชย (2540) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของทีมงานกลุ่มควบคุมคุณภาพของโรงงานอุตสาหกรรมในเขตนิคมอุตสาหกรรมนวนคร พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของทีมงานกลุ่มควบคุมคุณภาพได้แก่ เป้าหมายของทีม บทบาทสมาชิก กระบวนการของทีม และความสัมพันธ์ระหว่างภายในทีม

ประทุมวดี หงส์ประสา (2546) ศึกษาองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 1 พบว่า องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม และกระบวนการของทีมส่งผลต่อประสิทธิผลโดยภาพรวมและส่งผลต่อความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ในทางการเรียนสูงทางบวก และความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติ ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน ส่วนองค์ประกอบด้านผู้นำทีมส่งผลต่อความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับน้อยกว่า .01

โสภา พิมพ์ศิริ (2546) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของทีมงานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำแพงเพชร เขต 2 พบว่า ประสิทธิภาพของทีมงานในสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของทีมงานในสถานศึกษา คือ ภาวะผู้นำ บทบาทของสมาชิก และการติดต่อสื่อสาร

ชรินา แก้วสีขาว (2547) การทำงานเป็นทีมของครูไทยและครูชาวต่างประเทศ:กรณีศึกษาโรงเรียนขอนแก่นวิเทศศึกษา พบว่า มีการทำงานร่วมกันเป็นทีมโดยสมาชิกทีมงานทั้งครูไทยและครูต่างประเทศ มีส่วนร่วมในการประชุมทีมงาน การวางแผน และการตัดสินใจ ด้านการประสานงานและการติดต่อสื่อสารในทีมงาน พบว่า มีอุปสรรคในการประสานงานและการติดต่อสื่อสารเนื่องจากความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษในการติดต่อสื่อสาร วิธีการแก้ปัญหาในทีมงานใช้วิธีการอบรม การศึกษาดูงาน การศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ การเปลี่ยนบทบาทผู้นำ และการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ด้านการประเมินการปฏิบัติงานมีการประเมินผลการปฏิบัติงานก่อนการดำเนินงาน และหลังการดำเนินงาน

สมคิด สร้อยน้ำ (2547) ศึกษาการพัฒนาตัวแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ ในโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า การปฏิบัติงานของครูในลักษณะการทำงานเป็นทีม เทคโนโลยีและระบบงาน เป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับการปฏิบัติงาน การจูงใจ การปฏิบัติด้านการจัดการและการปฏิบัติด้านการบริหารมีอิทธิพลทางตรงต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ในโรงเรียนมัธยมศึกษา

เสาวณี ตรีพุทธรัตน์ (2547) ได้ศึกษาปัจจัยองค์การที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพในการนำหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานพุทธศักราช 2544 ไปใช้ในโรงเรียนสังกัดการศึกษาขั้นพื้นฐานภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า ความมีประสิทธิภาพในการนำหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานพุทธศักราช 2544 ไปใช้ในโรงเรียนสังกัดการศึกษาขั้นพื้นฐานทั้งโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ และภาพรวม มีระดับความมีประสิทธิภาพอยู่ในระดับมาก และเมื่อศึกษาเปรียบเทียบโรงเรียนทั้งสามขนาดพบว่าความมีประสิทธิภาพในการนำหลักสูตรไปใช้ด้านคุณภาพของการปฏิบัติงาน และด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยองค์การกับความมีประสิทธิภาพในการนำหลักสูตรไปใช้ในโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ และภาพรวม มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติทุกด้าน

กัญญา โพธิ์วัฒน์ (2548) ศึกษาทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนประถมศึกษา: การศึกษาเพื่อสร้างทฤษฎีฐานราก พบว่า ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนมีลักษณะสำคัญคือเป็นการร่วมกันทำงานที่ได้รับมอบหมาย เป็นงานบุกเบิกที่พยายามให้ได้ผลงานที่ดีที่สุด เพื่อให้เป็นแหล่งเรียนรู้แก่บุคคลอื่น การก่อตัวขึ้นของทีมมีพื้นฐานมาจากการรักษาเกียรติประวัติของโรงเรียน และการตอบสนองนโยบายตามสายงานบังคับบัญชา ทีมในโรงเรียนแบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือทีมระดับโรงเรียน ระดับหัวหน้างาน และระดับปฏิบัติการ ทั้งนี้สมาชิกคนหนึ่งอาจเข้าไปเป็นสมาชิกทีมได้หลายทีม เป้าหมายของทีมคือการพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียน และเป็นแหล่งเรียนรู้ของบุคคลอื่น สำหรับพฤติกรรมของทีมที่สำคัญคือการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม การร่วมคิดร่วมทำการปฏิบัติงานได้เกินระดับปกติ การพึ่งพาและช่วยเหลือกัน การแก้ปัญหาและการขจัดความขัดแย้งการตัดสินใจร่วมกัน และความไวต่อการเปลี่ยนแปลง

ปริทัศน์ โชคไพฑูลย์ (2548) ศึกษาพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้ง การพัฒนาตนเอง ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของทีมงาน พบว่า พฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งแบบประนีประนอม มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิภาพของทีมงาน

พูนทรัพย์ คำวิชา (2550) ศึกษาการทำงานเป็นทีมที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของคณะกรรมการประสานงานสาธารณสุขระดับอำเภอ จังหวัดอุดรธานี พบว่าการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับสูงและมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการปฏิบัติงานของคณะกรรมการประสานงานสาธารณสุขระดับอำเภอ โดยตัวแปรที่สามารถพยากรณ์การปฏิบัติงานของคณะกรรมการประสานงานสาธารณสุขระดับอำเภอ คือ การทำงานเป็นทีม การพัฒนาตนเอง พัฒนาศักยภาพ ด้านความร่วมมือและขจัดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ ด้านการติดต่อสื่อสารที่ดี และด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม



ภิญโญ มนุสสิปี (2551) ศึกษาการพัฒนาตัวแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของทีมงานโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรง คือปัจจัยด้านกระบวนการทำงานของทีมงาน คุณลักษณะของภาระงาน คุณลักษณะของทีมงาน ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางอ้อม คือ ปัจจัยด้านคุณลักษณะของภาระงาน ด้านบริบทองค์กรและด้านคุณลักษณะของทีมงาน ส่วนปัจจัยที่มีอิทธิพลรวม คือปัจจัยด้านคุณลักษณะของภาระงาน ปัจจัยด้านบริบทองค์กร ปัจจัยด้านกระบวนการของทีมงานและปัจจัยด้านคุณลักษณะของทีมงาน

4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

Jones (1987) ศึกษาความสัมพันธ์ขององค์ประกอบการทำงานเป็นทีมที่มีต่อความเข้าใจในความสำเร็จของการเป็นตัวแทนของความร่วมมือ พบว่า 1) ผู้บริหารที่มีความเข้าใจในองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม มีนัยสำคัญในการสนับสนุนที่มีผลต่อความสำเร็จในการเป็นตัวแทนความร่วมมือ 2) มีนัยสำคัญระหว่างความเข้าใจในการเป็นตัวแทนส่วนบุคคลที่มีผลต่อระดับการอยู่รอดขององค์ประกอบ ในการทำงานเป็นทีม 3) ระดับสูงต่ำที่เกิดขึ้นต่อตัวบุคคลในการเป็นตัวแทนจะมีผลต่อข้อตกลงของระดับความเข้าใจในความสำเร็จของการเป็นตัวแทนความร่วมมือที่ส่งผลต่อองค์ประกอบการทำงานเป็นทีม ที่จะทำให้เกิดความสำเร็จในการเป็นตัวแทนความร่วมมือต่อไปภายหน้า 5) ความสามารถในการแก้ปัญหาและการติดต่อสื่อสารเป็นเงื่อนไข 2 ประการ ที่ส่งผลต่อองค์ประกอบการทำงานเป็นทีม และยังเป็นคำทำนายต่อระดับความเข้าใจในความสำเร็จของการเป็นตัวแทนของความร่วมมือ 6) ความเชื่อในการเป็นตัวแทนของรัฐหรือท้องถิ่นไม่ได้เป็นเครื่องบ่งชี้ที่มีความสำคัญต่อองค์ประกอบการทีมงานเป็นทีม 7) หน่วยงานที่มีตัวแทนบุคลากรไม่ได้เป็นเครื่องบ่งชี้ถึงภาวะผู้นำที่ส่งผลถึงความสำคัญต่อองค์ประกอบการทำงานเป็นทีม

Purcell (1988) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพของคณะทำงานที่เน้นประสิทธิภาพพบว่า การให้ข้อมูลย้อนกลับและการได้รับรู้ในผลงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิภาพในการทำงาน

Riggle (1993) ศึกษาวิเคราะห์ผลการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการประเมิน โรงเรียนและเกณฑ์การประเมินโรงเรียนระดับกลางที่ได้เสนอไว้ เพื่อศึกษาว่าเกณฑ์การประเมินที่กำหนดไว้มีประสิทธิภาพในการนำไปใช้ประเมินโรงเรียนและเครื่องมือในการวางแผนพัฒนาปรับปรุงโรงเรียนหรือไม่ พบว่าเกณฑ์การประเมินที่กำหนดไว้มีประสิทธิภาพต่อการจัดข้อมูลการประเมินเชิงบรรยายและการตัดสินใจในการวางแผนพัฒนาปรับปรุงโรงเรียน และยังพบว่า การตรวจสอบและแก้ไขเกณฑ์อย่างเหมาะสมจะทำให้เกณฑ์การประเมินที่กำหนดไว้เกิดประเมินที่กำหนดไว้เกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้นและยังเป็นเครื่องมือที่ตรงตามความต้องการของโรงเรียน

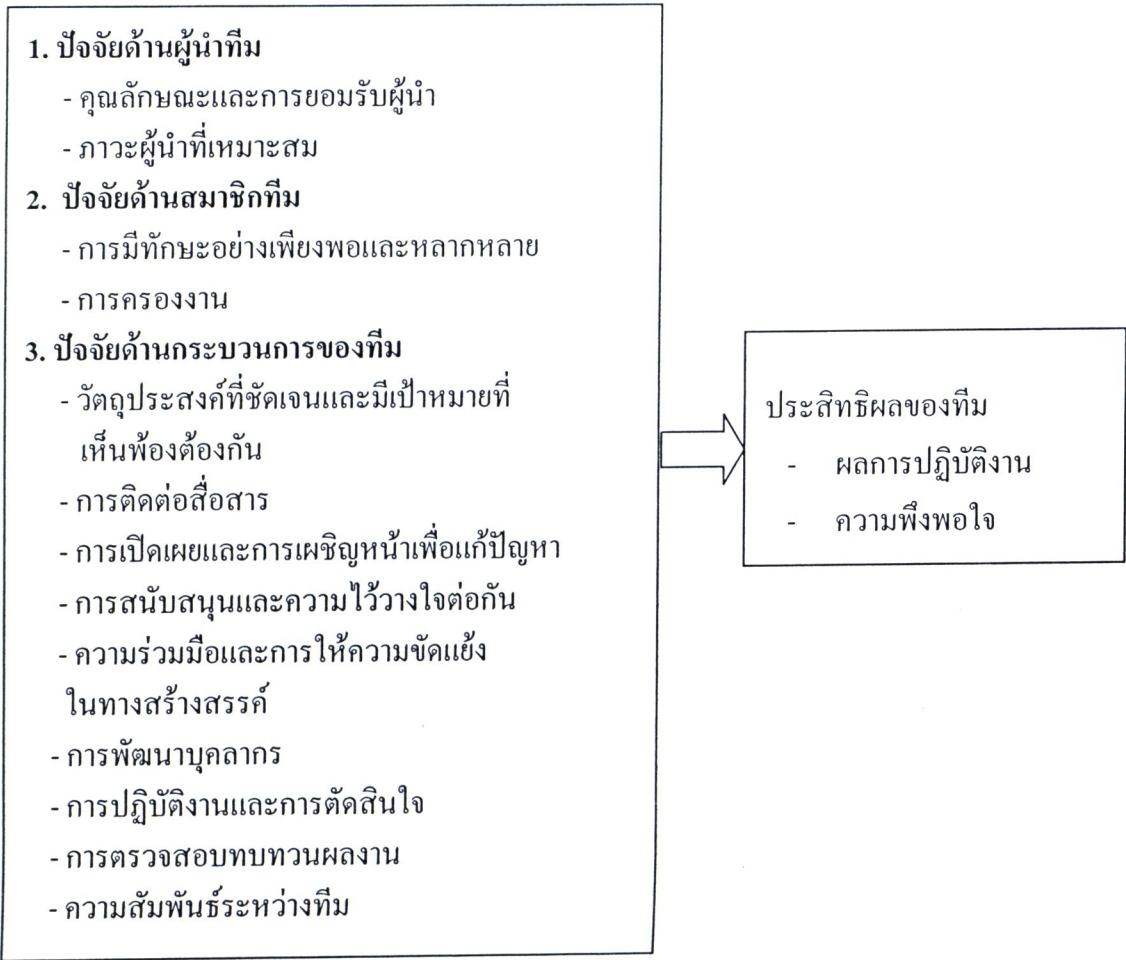
Brengetto (1995) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะการติดต่อสื่อสารของหัวหน้างานกับผลการปฏิบัติงานในองค์กรของรัฐบาลในรัฐแคลิฟอร์เนีย สหรัฐอเมริกา พบว่า หัวหน้างานที่มีสมรรถนะในการติดต่อสื่อสารกับพนักงาน สามารถสร้างกลุ่มพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานสูง สมรรถนะทางการติดต่อสื่อสารของหัวหน้างานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการปฏิบัติงาน

5. กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของทีมใน โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานการมัธยมศึกษา เขต 25 ดังนี้

ตัวแปรต้น

ตัวแปรตาม



ภาพที่ 6 กรอบแนวคิดในการวิจัย