

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาถึงการพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของการทำงานเป็นทีม โดยได้ศึกษา ค้นคว้าตำรา เอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยของนักการศึกษา นักวิชาการ ที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของการทำงานเป็นทีม จึงขอเสนอเนื้อหาสาระตามลำดับ ดังนี้

1. ความหมายและความสำคัญของกลุ่มและทีม
2. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับความมีประสิทธิภาพของการทำงานเป็นทีม
3. ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของการทำงานเป็นทีม
4. การพัฒนาแบบปัจจัยที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของการทำงานเป็นทีม
5. โครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล

### ความหมายและความสำคัญของกลุ่มและทีม

#### กลุ่ม (Group)

การดำเนินงานของทุกองค์กรในโลกปัจจุบันนี้ สมาชิกในองค์กรไม่อาจอยู่เพียงลำพังได้ หากแต่ต้องเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มและจะต้องติดต่อสัมพันธ์กับกลุ่มต่างๆ ทั้งภายในและนอกองค์กรอยู่เสมอ ทั้งนี้ สุปานี สฤงคารวณิช (2549: 257) ได้ให้ทัศนะไว้ว่า แนวคิดในเรื่องกลุ่มมีความสำคัญอันเป็นพื้นฐานที่ก่อให้เกิดการทำงานเป็นกลุ่มหรือทีมงานที่มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ซึ่งประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกลุ่มจะแตกต่างไปจากบุคคลอันเนื่องมาจากธรรมชาติและคุณลักษณะของคนที่มารวมกันเป็นกลุ่มแล้วเกิดพลังของกลุ่มในเรื่องต่างๆ อันเป็นผลให้เกิดพลังร่วมของกลุ่มในเชิงบวก หรืออาจเกิดในเชิงลบก็ได้ แต่ที่ผู้บริหารและองค์กรพึงปรารถนา คือ พลังร่วมในเชิงบวก ซึ่งผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการเกิดพลังร่วมในเชิงบวกให้มากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับ สุนันทา เลาหันทน์ (2542: 59) ที่ได้เสนอแนวคิดไว้ว่าในการดำเนินงานองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้ อย่างมีประสิทธิภาพนั้นทุกคนในองค์กรต้องรู้สึกว่าเป็นทีมเดียวกัน ร่วมแรงร่วมใจให้ประสิทธิผลสำเร็จร่วมกัน ผู้บริหารจึงต้องสร้างทีมในองค์กร และกระตุ้นให้ทุกคนมีความรู้สึกว่าเป็นผู้มีส่วนร่วมในฐานะส่วนหนึ่งของการทำงานเป็นทีม

### ความหมายของกลุ่ม

มีนักการศึกษาและวิชาการหลายท่านที่ได้นิยามความหมายของกลุ่มที่สอดคล้องกัน เช่น ประยูร อาษานาม (2538: 72) ให้ความหมายของกลุ่มไว้ว่า กลุ่ม หมายถึง บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป ประกอบกิจกรรมร่วมกันตามความมุ่งหมาย ความสนใจหรือค่านิยมของกลุ่ม สอดคล้องกับทัศนะของ วราภรณ์ ตระกูลสฤณี (2549: 2) ที่ให้ความหมายของกลุ่ม หมายถึง การรวมตัวเข้าด้วยกันของบุคคล จำนวนหนึ่ง เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายบางอย่าง กลุ่มจะกระทำระหว่างกันเพื่อที่จะรวมข้อมูล และการตัดสินใจช่วยให้สมาชิกแต่ละคนปฏิบัติงานภายในขอบเขตความรับผิดชอบของตนเอง ผลการปฏิบัติงาน จึงเป็นเพียงการรวมความช่วยเหลือของสมาชิกของกลุ่มแต่ละคนเท่านั้น การเสริมแรงทางบวก หรือ การใช้ความพยายามร่วมกันที่จะสร้างผลการปฏิบัติงานที่สูงกว่า ตัวอย่างของกลุ่ม เช่น สมาคมนักวิชาชีพ ซึ่งเป็นกลุ่มที่ก่อตั้งขึ้นมาเพื่อที่จะเป็นผู้แทนผลประโยชน์ของสมาชิกในกลุ่ม ในลักษณะเดียวกัน วิโรจน์ สารรัตน์ (2548: 299) ได้นิยามความหมายของกลุ่มไว้ว่า กลุ่มจะประกอบด้วยบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป ที่มีปฏิสัมพันธ์ในเชิงพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน และต่างมีอิทธิพลต่อกัน เพื่อให้บรรลุจุดหมายการทำงานร่วมกัน สอดคล้องกับ รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2548: 138) ได้ให้ความหมายของกลุ่มไว้ว่า กลุ่ม หมายถึง การรวมตัวของบุคคลตั้งแต่ สองคนขึ้นไปที่มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันและพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันในการดำเนินกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งร่วมกัน โดยที่ กรีนเบิร์ก และบารอน (Greenberg; & Baron. 2003: 75) และโรบบินส์ และคูลเตอร์ (Robbins; & Coulter. 2005: 251) ได้นิยามความหมายของกลุ่มที่สอดคล้องกันว่า กลุ่ม หมายถึง บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปดำเนินกิจกรรมโดยมีความสัมพันธ์และจุดมุ่งหมายร่วมกันตลอดจนการสำนึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม สอดคล้องกับ สุพานี สฤษฏ์วานิช (2549: 257) ที่ได้นิยามความหมายของกลุ่มว่า กลุ่ม หมายถึง คนตั้งแต่สองคนขึ้นไปมารวมกันโดยมีความสนใจและมีเป้าหมายบางสิ่งบางอย่างร่วมกัน ซึ่งมักจะเป็นเป้าหมายที่ยากเกินกว่าคนๆ คนเดียวจะทำให้สำเร็จได้ คนเหล่านี้จะมีปฏิสัมพันธ์กัน มีโครงสร้างความสัมพันธ์เกิดขึ้น สมาชิกมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มและมีความผูกพันกับกลุ่มด้วย

จากนิยามความหมายของกลุ่ม ที่กล่าวมาแล้วข้างต้น พอสรุปได้ว่า กลุ่ม หมายถึง คนตั้งแต่สองคนขึ้นไปมารวมตัวกัน โดยมีความสนใจและมีเป้าหมายร่วมกัน มีปฏิสัมพันธ์กันและดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ เพื่อผลประโยชน์ของแต่ละบุคคลและของกลุ่ม

### ประเภทของกลุ่ม

มีนักการศึกษาและวิชาการหลายท่านที่ได้หลายท่านได้จำแนกประเภทของกลุ่มในองค์กรภายใต้แนวคิดที่คล้ายคลึงกัน เช่น วิโรจน์ สารรัตน์ (2548: 299-300) รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2548: 138) สุพานี สฤษฏ์วานิช (2549: 258) และวราภรณ์ ตระกูลสฤณี (2549: 6) ต่างมีทัศนะ

ร่วมกันในการแบ่งประเภทของกลุ่มออกเป็นสองประเภท คือ กลุ่มแบบไม่เป็นทางการ (Informal group) และกลุ่มแบบทางการ (Formal group) สามารถสรุปได้ว่า กลุ่มแบบไม่เป็นทางการ เป็นกลุ่มที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ เพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์ทางสังคมของสมาชิก ซึ่งจำแนกได้เป็นกลุ่มสนใจ (Interest group) เป็นการรวมกลุ่มของสมาชิก เพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งในการตอบสนองความสนใจร่วมกัน เช่น กลุ่มอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม กลุ่มส่งเสริมเศรษฐกิจพอเพียง กลุ่มออกค่ายอาสาพัฒนาชนบท และกลุ่มมิตรภาพ (Friendship group) เป็นกลุ่มที่เกิดขึ้นเพื่อตอบสนองความต้องการทางสังคมระหว่างสมาชิก อาจเกิดจากการรวมกลุ่มของบุคคลที่มีวัยใกล้เคียงกัน เช่น การเล่นเกมกีฬาด้วยกัน กลุ่มมิตรภาพ จะช่วยให้สมาชิกมีความเข้าใจซึ่งกันและกัน ทำงานด้วยความพึงพอใจ มีความรักความผูกพันและทำงานอย่างมีความสุข ซึ่งถือเป็นกลุ่มแบบไม่เป็นทางการที่มีความสำคัญมาก โดยธรรมชาติแล้วกลุ่มแบบไม่เป็นทางการนี้มีผลทั้งในทางบวกและในทางลบต่อการบรรลุจุดหมายขององค์กรขึ้นอยู่กับผู้บริหารได้มีการจัดการอย่างเป็นระบบและมุ่งให้เกิดผลในทางบวกเพียงใด ส่วนกลุ่มที่เป็นทางการนั้นเป็นกลุ่มที่ถูกตั้งขึ้นมาโดยองค์กรเพื่อวัตถุประสงค์ขององค์กรโดยมีโครงสร้าง มีเป้าหมายหรือภารกิจที่จะปฏิบัติอย่างชัดเจน จำแนกได้เป็น กลุ่มเชิงบังคับบัญชา (Command group) เป็นกลุ่มตามสายงาน การบังคับบัญชา ประกอบด้วย ผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชา และกลุ่มงาน (Task group) เป็นกลุ่มแบบทางการที่จัดตั้งขึ้นเพื่อการบรรลุจุดหมายเฉพาะ อาจตั้งขึ้นเพื่อเสริมหรือทำแทนกลุ่มเชิงหน้าที่ จำแนกได้เป็น กลุ่มทำงานถาวร (Permanent group) ซึ่งอาจเรียกว่า คณะกรรมการหรือทีมงานถาวร (Standing committee team) เป็นกลุ่มที่มีส่วนร่วมมาจากหลายแผนกงาน มีการประชุมพบปะกันอยู่เสมอเพื่อแก้ปัญหาอย่างต่อเนื่องและสลายตัวยาก โครงสร้างแนวดิ่งจะปรากฏในผังองค์กรในฐานะแผนก เช่น แผนกวิจัยตลาด แผนกสินค้าอุปโภคบริโภค เป็นต้น และกลุ่มทำงานชั่วคราว (Temporary group) ซึ่งเรียกว่า คณะกรรมการเฉพาะกิจ (Ad hoc committee) เป็นกลุ่มงานที่มีลักษณะเฉพาะเจาะจงซึ่งช่วยสร้างสรรค์ แก้ปัญหา และทำงานที่มีการกำหนดรายละเอียด อย่างชัดเจน โดยจะมีการยกเลิกหรือสลายตัวเมื่องานที่ได้รับมอบหมายบรรลุผลสำเร็จ เช่น คณะกรรมการชั่วคราว แรงงานชั่วคราว เป็นต้น

## ทีม (Team)

### ความหมายของทีม

นักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่าน ที่ได้ให้ทัศนะสอดคล้องกันว่า ทีมจะมีลักษณะที่ใกล้เคียงกับกลุ่มแบบเป็นทางการ เช่น เฮอร์เชย์ และจอห์นสัน (Hersey; & Johnson. 2001: 23) ที่ได้ให้ความหมายของทีมไว้ว่า ทีม หมายถึง กลุ่มงานอย่างเป็นทางการ ส่วนแนวคิดของ เคซบอม (Kezsbom. 1990: 50) ได้ให้นิยามความหมายของทีม หมายถึง การมอบหมายพิเศษให้กับกลุ่มบุคคล ซึ่งมีเป้าหมายร่วมและตระหนักถึงบทบาทที่ต้องพึ่งพากันในการปฏิบัติงาน และทราบว่าจะใช้ความสามารถที่มีอยู่ของแต่ละคนให้สัมพันธ์กันอย่างไร เพื่อรวมพลังในอันจะนำความสำเร็จมาสู่งานที่ได้รับมอบหมาย เช่น

เดียวกับแนวคิดของ ปาร์กเกอร์ (Parker. 1990: 16) ที่ได้อธิบายว่า ทีมเป็นกลุ่มบุคคลที่มีความสัมพันธ์ และต้องพึ่งพากัน เพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย หรือปฏิบัติงานให้เสร็จสมบูรณ์ คนกลุ่มนี้มีเป้าหมาย ร่วมกันและยอมรับว่าวิธีเดียวที่จะทำงานสำเร็จ คือ การทำงานร่วมกัน โดยที่ จอห์นสัน และจอห์นสัน (Johnson; & Johnson. 1991: 435) ได้อธิบายว่า ทีม หมายถึง กลุ่มบุคคลที่มีความสัมพันธ์กันมารวมตัว กันเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดร่วมกัน ในทัศนะของ วูดคอค และฟรานซิส (Woodcock; & Francis. 1994: 1) ได้นิยามว่า ทีม เป็นกลุ่มบุคคลที่ต้องสัมพันธ์กันเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ ร่วมกัน สอดคล้องกับแนวคิดของ เซอร์เมอร์ฮอร์น ฮันท์ และออสบอร์น (Schermerhorn; Hunt; & Osborn. 2003: 192) ได้ให้ทัศนะไว้ว่า ทีม หมายถึง กลุ่มของบุคคลที่ทำงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุจุดหมายที่ ต้องการรับผิดชอบร่วมกัน

นอกจากนี้ ในทัศนะของ แม็คเชน และวอน กลินาว (McShane; & Von Glinow. 2005: 602) ได้อธิบายว่า ทีม หมายถึง กลุ่มคนตั้งแต่สองคนขึ้นไปที่มีปฏิริยาและมีอิทธิพลระหว่างกัน มีความ ผูกพันร่วมกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน และมีการรับรู้ตัวเองในฐานะเป็นส่วนหนึ่งของสังคมภายใน องค์กร สำหรับแนวคิดของ เจิมจันท์ ทองวิวัฒน์ และปัทมรส มาลากุล ณ อยุธยา (2531: 2) ได้แสดง ทัศนะไว้ว่า ทีม ประกอบด้วยบุคคลซึ่งมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องซึ่งกันและกันโดยตรง เพื่อปฏิบัติงานให้ สำเร็จอย่างมีคุณภาพ สอดคล้องกับแนวคิดของ วิชัย โถสุวรรณจินดา (2535: 142) ได้นิยามว่า ทีมมี ความหมายมากกว่ากลุ่มคนที่มารวมกันเฉยๆ เพราะว่าทีมจะรวมไปถึงความเป็นผู้นำกลุ่ม กระบวนการ ตัดสินใจในกลุ่ม การใช้ทรัพยากรของกลุ่มให้เกิดประโยชน์สูงสุด และการผสมผสานสมาชิกของกลุ่ม ซึ่งจะมีผลอย่างมากต่อการทำงานร่วมกัน ส่วน ประยูร อาษานาม (2538: 72) ได้ให้ทัศนะไว้ว่า ทีม หมายถึง กลุ่มบุคคลที่รวมกันเพื่อปฏิบัติการโดยมีวัตถุประสงค์ร่วมกัน ซึ่งอาจจะเป็นที่งานถาวร หรือทีมงานชั่วคราว สำหรับ สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548: 478) ได้ให้แนวคิดไว้ว่า ทีมเป็นกลุ่มคนจำนวน ไม่มากนัก ซึ่งมีทักษะที่เสริมต่อกันโดยร่วมผูกพันต่อกันด้วยวัตถุประสงค์และเป้าหมายของงานอย่าง เดียวกัน มีแนวทางปฏิบัติงานแบบเดียวกันและมีความรับผิดชอบที่สามารถตรวจสอบได้ร่วมกัน สอดคล้องกับทัศนะของ สุนันทา เลานันท์ (2542: 62) ซึ่งได้ให้ความหมายไว้ว่า ทีม หมายถึง กลุ่ม ของบุคคลที่ทำงานร่วมกัน มีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างสมาชิกในกลุ่มช่วยกันทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ และผู้ร่วมทีมต่างมีความพอใจในการทำงาน รวมทั้ง วรรณภรณ์ ตระกูลสุชาติ (2549: 2) ได้ให้ความหมายของทีมไว้ว่า หมายถึง บุคคลที่ทำงานร่วมกันอย่างประสานกันภายในกลุ่ม กล่าวคือ เป็นการรวมตัวของกลุ่มคนที่ต้องพึ่งพาอาศัยกันและกันในการทำงานเพื่อให้เกิดผลสำเร็จ สอดคล้องกับแนวคิดของ สิทธิโชค วรรณสุน์ติกุล (ม.ป.ป.: 5-7) ซึ่งได้ให้ความหมายว่า ทีม หมายถึง การรวมตัวของคนหลายคนซึ่งมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันอย่างสม่ำเสมอในช่วงเวลาหนึ่ง คนเหล่านั้นจะมีการ รับรู้ในตนเองว่าพวกเขาขึ้นตรงต่อกันและกันในอันที่จะปฏิบัติการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

จากนิยามความหมายของทีม สรุปได้ว่า ทีม หมายถึง กลุ่มของบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป ใช้ความรู้ความสามารถ ตลอดจนทักษะในการทำงานและการมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกันในการทำงานร่วมกัน เพื่อให้ภารกิจการบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

จากพื้นฐานการกำหนดความหมายข้างต้นจะพบว่า ระหว่างกลุ่มและทีมนั้นมีความหมายไม่แตกต่างกันมากนัก โดยทั่วไปทีมจะบริหารงานเองและมีความเป็นอิสระภายในการตัดสินใจสูงมากกว่ากลุ่ม มีความผูกพัน มีความใกล้ชิดสนิทสนมมากกว่า นั่นคือ ทีมจะมีความหมายที่มีความผูกพันที่ลึกซึ้งมากกว่ากลุ่ม วราภรณ์ ตระกูลสฤษดิ์ (2549: 3) ได้ให้ทัศนะไว้ว่า ทั้งทีมและกลุ่มเป็นการรวมตัวกันของบุคคลเช่นเดียวกัน โดยมีจุดประสงค์หรือเป้าหมายเดียวกัน ส่วนแนวคิดของ ฌ็อง-ฌัก ออบิเยร์ และคณะ (2545: 11-12) ได้ให้คำอธิบายไว้ว่าโดยปกติคนส่วนมากจะมีความคิดว่ากลุ่มหรือทีมมีความหมายเหมือนกันและเป็นเรื่องเดียวกัน แต่ในทางปฏิบัติศัพท์ทั้งสองคำต่างมีเอกลักษณ์และมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งจะพิจารณาได้จากความแตกต่างของการที่บุคคลเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม กับการเป็นสมาชิกของทีมโดยที่การทำงานของกลุ่มอาจจะมีการพึ่งพาอาศัยกันในระดับหนึ่งและต้องปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาแทนที่จะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและรับผิดชอบในเรื่องต่างๆ โดยเฉพาะความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม แต่สำหรับการปฏิบัติงานของทีมนั้นจะมีความต้องการความร่วมมือร่วมใจ ความผูกพันซึ่งกันและกัน ตลอดจนการมีส่วนร่วมของมวลสมาชิกมากขึ้น โดยมีเป้าหมายที่สำคัญ คือ ความสำเร็จของทีม ซึ่งความผูกพันและการมีส่วนร่วมในทีมเป็นเรื่องที่มีความจำเป็นและสำคัญมาก สำหรับเอกลักษณ์ของทีมที่แยกทีมออกจากกลุ่มต่างๆ โดยที่สมาชิกในทีมจะต้องเห็นแก่ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน มีความไว้วางใจ เชื่อใจกัน มีความสามัคคีและเอาใจใส่ซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิกมากกว่า ระดับที่มีในกลุ่มหรือที่เรียกว่า “One for all, all for one” ซึ่งในความเป็นจริง “กลุ่มและทีม” มีความใกล้เคียงกันมาก มีนักการศึกษาบางท่านถือว่าเป็นสิ่งเดียวกัน เพียงแต่ในยุคหลังๆ ใช้คำว่า “ทีม” แทน “กลุ่ม” เท่านั้น

หากจะพิจารณาความแตกต่างระหว่างกลุ่มกับทีม มีจุดเด่นชัดที่สามารถสรุปได้ เช่น กลุ่มมีการก่อตั้งขึ้นอย่างไม่เป็นทางการมีโครงสร้างที่ไม่ซับซ้อน หรือเกิดจากการรวมตัวของสมาชิกมีระยะเวลาในการรวมกันไม่แน่นอน ส่วนทีมมีการก่อตั้งขึ้นอย่างเป็นทางการมีโครงสร้างในความสัมพันธ์ของสมาชิกอย่างซับซ้อน หากมองในลักษณะของการรวมตัวกันจะเห็นได้ว่าสมาชิกของกลุ่มจะรวมตัวเพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมายหรือความสนใจร่วมกันโดยไม่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กร ส่วนทีมจะรวมตัวเพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมายของทีมและองค์กรร่วมกัน ตลอดจนการพยายามที่จะเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรและมีระยะเวลาในการรวมตัวที่แน่นอนและชัดเจน สำหรับในด้านของผลตอบแทนของสมาชิกนั้น สมาชิกของกลุ่มจะได้รับผลตอบแทนทางจิตใจ เช่น ความพึงพอใจ ความภาคภูมิใจ ส่วนสมาชิกของทีมจะได้รับรางวัลที่เป็นทางการ และมีความผูกพันในทีมซึ่งทำให้บุคคล

พอใจในทีมและผลงาน หากจะพิจารณาในด้านของการติดต่อสื่อสารจะพบว่า กลุ่มจะมีการติดต่อสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการและขยายตัวตามความสัมพันธ์ทางสังคม ส่วนทีมจะมีการติดต่อสื่อสารกัน ทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ในด้านการควบคุมสมาชิกกลุ่มจะมีการควบคุมโดยใช้การคว่ำบาตรจากสมาชิกในกลุ่ม ส่วนทีมจะมีการควบคุมทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการเพื่อให้สมาชิกปฏิบัติตามบรรทัดฐานของทีม เป็นต้น

### ประวัติและความเป็นมาของทีม

แนวความคิดของทฤษฎี และแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมได้พัฒนามาจากทฤษฎีและการวิจัยทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ วิธีการที่ใช้จึงเป็นวิธีที่ครอบคลุมและสนองตอบต่อแนวคิดที่ว่า การทำงานเป็นทีมเป็นกลยุทธ์พัฒนาธุรกิจสำหรับทศวรรษ 2000 และต่อไปในอนาคต จุดเริ่มต้นของความสนใจในเรื่องการทำงานเป็นทีมเกิดขึ้นจากศาสตราจารย์กลุ่มหนึ่งของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด โดยมี เมโย (Mayo, 1933) ผู้ได้ชื่อว่าเป็นบิดาแห่งการศึกษาแนวมนุษยสัมพันธ์ในสหรัฐอเมริกา เมโยได้เปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับความสำคัญของทีมงานและอิทธิพลของกลุ่มที่ไม่เป็นทางการในหน่วยงาน ผลการวิจัยชิ้นสำคัญของเมโย ระหว่างปี ค.ศ. 1924-1932 คือ การศึกษาที่ฮอว์ธอร์น (Hawthorne studies) รัฐอิลลินอยส์ของบริษัทเวสเทิร์น อีเล็คทริก (Western Electric Company) เป็นการศึกษาผลกระทบของแสงสว่างที่มีต่อผลผลิตของงาน เพื่อทดสอบสมมติฐานที่ว่า ผลผลิตของงานจะสัมพันธ์กับแสงสว่างในบริเวณที่ทำงาน กล่าวคือ คนงานจะทำงานมีประสิทธิภาพที่มากกว่าภายใต้สภาวะที่มีแสงสว่างอย่างเพียงพอ เมโยได้แบ่งพนักงานเป็นสองกลุ่ม คือ กลุ่มทดลองจะปฏิบัติงานในห้องที่มีแสงสว่างแตกต่างกัน และกลุ่มควบคุมปฏิบัติงานในห้องที่มีแสงสว่างคงที่ผลของการศึกษาเป็นที่น่าสนใจ เพราะผลผลิตของทั้งสองกลุ่มเพิ่มขึ้น (สุนันทา เลานันทน์, 2542: 36) สอดคล้องกับข้อสรุปของ พุกห์ และฮิกสัน (Pugh; & Hickson, 1989: 173) ที่ได้ทำการวิจัยพบว่า องค์ประกอบที่สำคัญที่สุด คือ การสร้างความรู้สึกเป็นเอกลักษณ์ของกลุ่ม การได้รับการสนับสนุนจากสังคม และความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวซึ่งเกิดขึ้นพร้อมๆ กับการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงานที่เพิ่มขึ้น รวมถึงพฤติกรรมของผู้บริหารที่มีต่อกลุ่มทดลอง ซึ่งสิ่งเหล่านี้ล้วนส่งเสริมน้ำใจของทีมงานที่มีต่อการปฏิบัติงานร่วมกัน และจากการศึกษาฮอว์ธอร์นแสดงให้เห็นว่าพนักงานสตรีทั้ง 6 คน ซึ่งเป็นกลุ่มทดลองสามารถเรียกได้ว่าเป็นทีมงานและสามารถสร้างให้เป็นทีมงานที่มีประสิทธิภาพสูง การอภิปรายของเมโยได้ชี้ให้เห็นองค์ประกอบบางอย่างที่สัมพันธ์กับทีมงานที่มีประสิทธิภาพ โดย เมโย ได้สรุปว่า ผู้บริหารมีความรับผิดชอบในการสร้างบรรยากาศ การปฏิบัติงานที่ส่งเสริมทีมให้มีประสิทธิภาพ คุณลักษณะต่างๆ ที่เป็นผลงานวิจัยในปี ค.ศ. 1928 ของเมโยยังคงมีความสำคัญต่อองค์กร จนกระทั่งถึงปัจจุบันการศึกษาวินัยธรรมการทำงานของกลุ่มที่ไม่เป็นทางการยังอยู่ในความสนใจของนักพฤติกรรมศาสตร์ อย่างไรก็ตามเรื่องต่างๆ ที่ศึกษาเกี่ยวกับทีมงานในปัจจุบันนี้จะกว้างกว่าและซับซ้อนกว่าการศึกษาของเมโย (Mayo, 1933)

ในช่วงปี 1930 เลวิน (Lewin, 1951) นักจิตวิทยาสังคมได้มุ่งสนใจศึกษาพฤติกรรมกลุ่ม และลักษณะพลวัตหรือความเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงของกลุ่มในองค์กร (Group dynamics) ผลงานชิ้นสำคัญของเลวิน คือ การวิเคราะห์แรงจูงใจและแรงเหนี่ยวรั้ง (Force field analysis) ซึ่งสามารถนำความรู้เรื่องนี้มาช่วยทำความเข้าใจกลุ่มคนในองค์กรศึกษากลุ่มคน รวมถึงการคิดหาวิธีเพิ่มพลังและประสิทธิภาพในการทำงานของกลุ่ม หรือเปลี่ยนแปลงเจตคติ และพฤติกรรมคนอันจะเป็นประโยชน์ในการเสริมสร้างความสัมพันธ์และการปรับปรุงการทำงานของกลุ่มให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ในทัศนะของเลวิน พฤติกรรมของทีมเป็นผลเกิดจากการโต้ตอบกันของแรงผลักดัน 2 ส่วน ส่วนหนึ่งจูงใจการกระทำ (Driving forces) แต่อีกส่วนหนึ่งจะเหนี่ยวรั้งการกระทำ (Restraining force) เช่น แรงผลักดันของคนงาน ซึ่งต้องการผลิตให้ได้มากขึ้นอาจจะมีส่วนจูงใจ คือ ค่าจ้าง ความต้องการความสำเร็จ ยกย่องหรือชมเชย ในผลงาน และอาจมีส่วนที่เหนี่ยวรั้ง คือ ความเหน็ดเหนื่อย แรงกดดันจากเพื่อน เป็นต้น ถ้าทั้งสองแรงผลักดันเท่ากัน ทีมงานจะอยู่ในสภาพสมดุล จะไม่เปลี่ยนแปลงแรงผลักดันสุดท้าย จะเป็นผลจากการโต้ตอบทั้งสองส่วน ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่เกิดขึ้นอย่างถาวรนั้น จะต้องเพิ่มแรงผลักดันส่วนที่จูงใจให้มากขึ้นและหาหนทางลดแรงผลักดันส่วนที่เหนี่ยวรั้งลง กระทั่งแรงผลักดันที่คงที่ จากแนวคิดนี้ เลวินได้เสนอแนะแนวทางการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลและกลุ่ม ซึ่งประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่ การละลายพฤติกรรม (Unfreezing) การเปลี่ยนแปลงไปสู่พฤติกรรมใหม่ (Changing) และการทำให้พฤติกรรมใหม่ดำรงอยู่อย่างมั่นคง (Refreezing) แนวคิดนี้ยังนำมาประยุกต์ใช้ จนกระทั่งถึงปัจจุบันนี้ ในฐานะที่เป็นเทคนิคการปรับปรุงประสิทธิภาพของทีมงาน

หลังจากที่ได้มีการเผยแพร่ผลงานของเมโยและคณะ และเลวิน ประมาณ 20 ปี ต่อมาได้มีผู้เริ่มเน้นมโนทัศน์เกี่ยวกับทีมงานในฐานะที่เป็นส่วนสำคัญของทฤษฎีองค์กรและการบริหาร ได้แก่ แมคเกรเกอร์ (McGregor) และลิคเคิร์ต (Likert) โดยแมคเกรเกอร์ได้พิจารณาถึงทีมงานการบริหารที่ประสิทธิภาพ ซึ่งศึกษาโดยนักวิจัยและบันทึกข้อสรุปของนักวิจัยที่ว่า “ความเป็นเอกภาพของวัตถุประสงค์ (Unity of purpose) เป็นคุณลักษณะที่สำคัญต่อความสำเร็จของหน่วยงาน” (สุนันทา เลาหนันท์, 2542: 36-38)

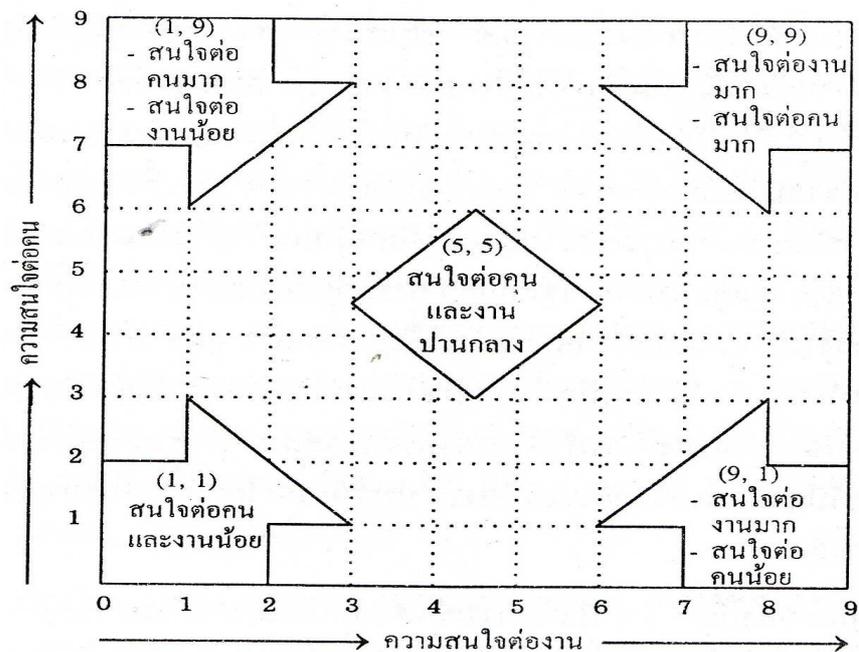
### ความสำคัญของทีม

สต็อทท์ และวอล์คเกอร์ (Stott; & Walker, 1995: 69) ได้ให้แนวคิดไว้ว่าในการพัฒนาองค์กรเป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแบบแผนที่มุ่งเน้นในการเพิ่มประสิทธิผลและประสิทธิภาพขององค์กร โดยอาศัยพลังความร่วมมือจากสมาชิกทุกคนหรือทีมงาน ดังนั้น จึงพบว่าทีมงานเป็นองค์ประกอบพื้นฐานที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง ตามแนวคิดนี้สิ่งที่ถูกทำให้เปลี่ยนแปลง คือ ทีมงานนั่นเอง สอดคล้องกับแนวคิดของ ฌ็องซูว์ซันท์ เขจรันท์ และคณะ (2545: 16) และสุนันทา เลาหนันท์ (2542: 64) ที่มีทัศนะสอดคล้องกันเกี่ยวกับความสำคัญของทีมว่า การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญต่อการ

ทำงานในองค์กรเป็นอย่างมาก นอกจากทีมจะช่วยทำให้วัตถุประสงค์บรรลุตามเป้าหมายแล้วยังเป็นองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศการทำงานของหน่วยงานนั้นอีกด้วย ซึ่งปัจจุบันสังคมไทยได้ตื่นตัวให้ความสำคัญและให้ความสนใจกับการทำงานเป็นทีมมาก เพราะต่างมองเห็นความสำคัญของการที่มีความรู้ ทักษะและประสบการณ์ที่หลากหลายในการทำงานจะช่วยให้ทีมงานมีความสมบูรณ์และมีประสิทธิภาพมากกว่า การแก้ปัญหา หรือการดำเนินงานแบบเดิมที่ต่างคนต่างทำงาน หรือการบริหารงานแบบเข้ามาคนเดียว (One man show) โดยที่ รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2548: 152) ซึ่งได้ให้แนวคิดไว้ว่า ทีมเป็นปัจจัยที่สำคัญที่อยู่เบื้องหลังการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติในองค์กร นักวิชาการบริหารเรียกระบบนี้ว่าระบบการบริหารองค์กรโดยถือเกณฑ์ที่ทีมงานของอนาคต (Team based organization the management system of the future) ซึ่งมีการตอบสนองของโลกธุรกิจเพื่อเพิ่มอัตราสำหรับสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันให้มากขึ้น โดยอ้างอิงถึงตัวอย่างของผู้ผลิตเครื่องบินเจ็ทของอเมริกา ซึ่งเปลี่ยนมาใช้ทีมงานแบบข้ามหน้าที่ (Cross functional-teams) แทนหน่วยงานตามหน้าที่แบบดั้งเดิม (Traditional functional work units) ทำให้ธุรกิจสามารถลดเวลาที่ใช้ในการออกแบบ และผลิตเครื่องบินใหม่ได้ถึง 50 เปอร์เซ็นต์

การทำงานเป็นทีม จึงนับได้ว่าเป็นกลไกที่สำคัญในการบริหารองค์กรให้มีความสำเร็จ หน่วยงานที่มีทีมงานที่ในการประกอบภารกิจต่างๆ จะทำให้การดำเนินงานสำเร็จลุล่วงไปได้อย่างรวดเร็วและมีคุณภาพด้วยการอาศัยความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ของสมาชิกในทีมงานซึ่งจะส่งเสริมและสนับสนุนให้การทำงานเป็นผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร แต่การทำงานเป็นทีมที่จะประสบความสำเร็จได้จะต้องมีระบบการทำงานร่วมกันที่ดี ซึ่งจะต้องอาศัยปัจจัยหลายประการ เริ่มตั้งแต่มีการกำหนดนโยบาย จุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ในการทำงานที่ชัดเจนไปจนถึงสมาชิกในทีมงาน ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีความซื่อสัตย์จริงใจในการทำงาน พึ่งพาอาศัยและช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะช่วยเสริมการทำงานเป็นทีมงานให้ประสบความสำเร็จได้เป็นอย่างดี ในลักษณะตรงกันข้ามการทำงานเป็นทีมก็มักจะมีปัญหาตามมา ซึ่งมีผลต่อความสำเร็จในการทำงานเป็นทีมเป็นอย่างมาก โดยหลักการแล้วปัญหาก็มักจะเกิดขึ้นด้านตัวบุคคล ซึ่งได้แก่ ผู้นำและผู้ตาม นอกจากนี้แล้วยังมีปัญหามาจากปัจจัยด้านอื่นๆ อีกมากมาย ดังนั้น การทำงานเป็นทีมจึงจำเป็นต้องหลีกเลี่ยงปัจจัยที่จะก่อให้เกิดปัญหาอย่างเด็ดขาด เพื่อให้การทำงานเป็นทีมบรรลุผลตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

หากจะพิจารณาการบริหารองค์กรตามทฤษฎีตาข่ายการบริหาร (Managerial Grid) ของ เบลค และมูตัน (Blake; & Mouton. 1964) จะเน้นที่ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานและผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคน โดยความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำสองแบบสามารถกำหนดได้เป็นผู้นำ 5 แบบ ซึ่งรายละเอียดดังกล่าวข้างต้นสามารถแสดงไว้ในภาพประกอบ 2 ดังนี้



ภาพประกอบ 2 ทฤษฎีตาข่ายการบริหาร (Managerial Grid) ของ Blake & Mouton (1964)

การบริหารแบบ 1,1 หมายถึง ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคนและให้ความสำคัญกับคนน้อย เรียกว่า ผู้นำแบบเฉื่อยชา (Impoverished management) ผู้นำใช้ความพยายามในการทำงานน้อยมากและไม่สนใจความสัมพันธ์กับพนักงาน

การบริหารแบบ 1,9 หมายถึง ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคนมากและให้ความสำคัญกับงานน้อย เรียกว่า ผู้นำแบบสโมสร (Country club management) ผู้นำต้องสร้างความพึงพอใจให้แก่พนักงานมาก มีความสัมพันธ์ที่ดีกับพนักงาน มีบรรยากาศเป็นมิตรกับพนักงาน จัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกให้แก่พนักงานอย่างเต็มที่โดยไม่สนใจการทำงานมากนัก

การบริหารแบบ 9,1 หมายถึง ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานมากและให้ความสำคัญกับคนน้อย เรียกว่า ผู้นำแบบใช้อำนาจหน้าที่ในการทำงาน (Authority compliance management) การทำงานมีประสิทธิภาพโดยผู้นำเป็นผู้กำหนดการทำงาน เป็นผู้จัดสภาพการทำงานให้แก่พนักงาน แต่ไม่ให้ความสำคัญกับจิตใจพนักงาน

การบริหารแบบ 5,5 หมายถึง ผู้นำทางสายกลาง หรือผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคนและงานเท่าๆ กัน (Middle of road management) เป็นผู้นำที่ตอบสนองต่อการทำงานสำเร็จและเป็นที่ยอมรับของพนักงาน

การบริหารแบบ 9,9 หมายถึง ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคนสูงมากและให้ความสำคัญกับงานสูงมาก เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด สามารถทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยคนหลายคนหรือ

การบริหารแบบทีม (Team management) หมายถึง การทำงานสำเร็จโดยอาศัยทีมงานที่มีบรรยากาศของการยอมรับนับถือ เชื่อถือ ไว้วางใจในการทำงานร่วมกัน

### ประเภทของทีม

ในการจัดแบ่งทีมงานออกเป็นประเภทต่างๆ นั้น มีหลากหลายวิธีอาจพิจารณาได้จากการจัดตั้งทีมตามแนวคิดเฉพาะแบบของแนวคิดนั้นๆ ไม่มีข้อกำหนดที่ชัดเจนขึ้นอยู่กับสถานการณ์ สภาพแวดล้อมโครงสร้าง ตลอดจนวัตถุประสงค์ขององค์กรมีนักวิชาการหลายท่านที่ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับประเภทของทีมที่หลากหลายและแตกต่างกัน เช่น ฌ็องส์-ฌัก อีเลียส (1954: 18-22) เสนาะ ดิยาวี (2546: 262-265) รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2548: 164-166) วิโรจน์ สารวัตนะ (2548: 90-92) สุพันธ์ เลานันท์ (2542: 67-76) สุวีพร พึ่งพุทธคุณ (2549: 187-216) โบวี และคณะ (Bovee; et al. 1993: 506) สามารถสรุปประเภทของทีมตามแนวคิดของนักวิชาการหลายท่าน ดังนี้

1. ทีมแก้ปัญหา (Problem solving team) เป็นทีมที่ประกอบด้วยกลุ่มพนักงานและผู้จัดการ ซึ่งสมัครใจมาประชุมอย่างสม่ำเสมอเพื่อปรึกษาหารือ และแสวงหาวิธีการแก้ปัญหาร่วมกัน โดยการปรับปรุงคุณภาพ ประสิทธิภาพ รวมทั้งสภาพแวดล้อมให้ดีขึ้นทีมงานประเภทนี้ที่รู้จักกันดีก็คือ ทีมงานวงจรคุณภาพ (Quality circle) มีวัตถุประสงค์เพื่ออภิปรายวิธีการที่จะช่วยพัฒนาคุณภาพของสินค้า เพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและปรับปรุงสภาพในการทำงานให้ดีขึ้น ทีมจะไม่มีอำนาจในการตัดสินใจ จากผลการศึกษาพบว่า ทีมแก้ปัญหามีความสามารถช่วยลดต้นทุนและปรับปรุงคุณภาพของสินค้าให้ดีขึ้น แต่ไม่ประสบผลสำเร็จในทางด้านการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานเพราะไม่สามารถปลูกฝังแนวคิดในการทำงานแบบมีส่วนร่วม (Bovee; et al. 1993: 506)

2. ทีมตามสายงาน (Functional team) เป็นทีมที่ประกอบด้วยสมาชิกที่มีหน้าที่ตามสายงานหรือกลุ่มงานเดียวกัน มาร่วมกันเพื่อพัฒนาสายงานหรือแผนกของตนเองให้มีคุณภาพในการทำงานเพิ่มมากขึ้น

3. ทีมข้ามสายงาน (Cross functional team) เป็นทีมที่ประกอบด้วยสมาชิกที่มีความเชี่ยวชาญหลายสาขาจากหน่วยงานที่มาจากหลายหน่วยงาน มาทำงานร่วมกันโดยมีเป้าหมายเดียวกัน เช่น บริษัท คาคิแลค ใช้ทีมพิเศษเฉพาะด้านซึ่งมีสมาชิกมาจากทุกฝ่ายในบริษัทมาช่วยกันปรับปรุงกระบวนการผลิตให้รวดเร็วขึ้น สมาชิกของทีมประกอบด้วยพนักงานและตัวแทนจากสหภาพแรงงานภารกิจที่รับผิดชอบเกี่ยวข้องกับการออกแบบและปฏิบัติการปฏิบัติงาน เพื่อยกระดับคุณภาพสินค้าและประสิทธิภาพในการทำงาน รูปแบบของการทำงานช่วยปูพื้นฐานให้กับทีมที่บริหารงานด้วยตนเอง (สุพันธ์ เลานันท์. 2542: 70)

4. ทีมเสมือนจริง (Virtual team) ตามแนวคิดของ แม็คเชน และวอน กลินาว (McShane; & Von Glinow. 2005: 603) ที่นิยามว่า เป็นกลุ่มงานข้ามหน้าที่ ซึ่งดำเนินงานภายใต้พื้นที่ เวลา และองค์กรที่แตกต่างกัน สมาชิกจะสื่อสารกันผ่านเทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์เป็นส่วนใหญ่ สอดคล้องกับทัศนะของ สุริพร พึ่งพุทธคุณ (2549: 187-216) ที่ให้ความหมายว่า ทีมเสมือนจริง หมายถึง ทีมที่สมาชิกมีปฏิสัมพันธ์ และติดต่อสื่อสารกันโดยการผ่านสื่อ ไม่ได้พบหน้ากันโดยตรง เช่น จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ โทรศัพท์ โทรสาร อุปกรณ์สื่อสารภายในกลุ่ม เครือข่ายคอมพิวเตอร์ หรือการประชุมทางไกลผ่านวิดีโอ ปัจจุบันทีมจำนวนมากมีลักษณะกึ่งทีมเสมือนจริง คือ สมาชิกส่วนหนึ่งของทีมไม่ได้ทำงานอยู่ในสถานที่แห่งเดียวกับเพื่อนร่วมทีมคนอื่น โดยอาจจะเป็นพนักงานของบริษัทที่ประจำอยู่ในภูมิภาคอื่น หรือเป็นพนักงานของบริษัทพันธมิตร นอกจากนี้ทีมเสมือนจริงอย่างแท้จริงย่อม หมายถึง สมาชิกของทีมแทบจะไม่มีโอกาสได้พบหน้ากันโดยตรง แต่อย่างไรก็ตามทีมเสมือนจริงนั้นก็ถือเป็นทีมที่แท้จริงด้วยเช่นกัน และสมาชิกของทีมเสมือนจริงจำนวนมากก็สามารถปฏิบัติหน้าที่ของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งวิธีการทำงานในรูปแบบของทีมเสมือนจริง ได้ก่อให้เกิดโอกาสมากมายสำหรับองค์กร ทั้งในภาครัฐและภาคเอกชน การทำงานของทีมเสมือนจริงซึ่งมีสมาชิกอยู่ทั่วโลก ทำให้บริษัทสามารถปฏิบัติงานได้ตลอด 24 ชั่วโมง และทีมสามารถรวบรวมความรู้ ทักษะ ความสามารถและประสบการณ์ที่หลากหลาย เข้ามาผสมผสานกันในทีมได้เพิ่มมากขึ้น นอกจากนี้ความแตกต่างทางด้านวัฒนธรรมของสมาชิกจะช่วยเพิ่มศักยภาพของทีมให้สามารถทำงานที่ยากให้สำเร็จลงได้ ซึ่งทีมทั่วไปที่สมาชิกทำงานอยู่ในสถานที่เดียวกันอาจจะไม่สามารถทำได้

5. ทีมบริหารตนเอง (Self-managed team) เป็นทีมที่ได้รับมอบอำนาจให้มีความอิสระในการกำหนดความจำเป็น ความต้องการ จุดมุ่งหมาย ค่านิยม ความเชื่อ และมาตรฐานของงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร สามารถจะประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อการได้รับรางวัล หรือเพื่อการลงโทษได้ตามระบบการควบคุมตนเองที่กำหนดขึ้น ซึ่ง แมนซ์ และซิมส์ (Manz; & Sims. 1987: 106-107) ที่ได้ทำการศึกษาพบว่า การบริหารในรูปแบบดังกล่าวจะกระตุ้นให้สมาชิกในทีมงานด้วยการใช้แรงจูงใจในตนเอง ด้วยการสังเกตและการประเมินตนเอง ทำให้มีค่านิยมและมีการปฏิบัติงานด้วยตนเอง ทั้งในการกำหนดเป้าหมาย การมีข้อมูลย้อนกลับและการวิพากษ์ตนเอง สอดคล้องกับ สุนันทา เลหาพันธ์ (2542: 70) ที่ให้ทัศนะว่า เป็นทีมงานที่ประกอบด้วยพนักงานประมาณ 5-15 คน ร่วมกันรับผิดชอบงานอย่างครบวงจรโดยปราศจากการถูกบังคับบัญชา แต่มีอำนาจในการตัดสินใจในขอบเขตของงาน สมาชิกจะร่วมกันวางแผน ประสานงานและควบคุมกิจกรรมต่างๆ ของตนเอง สามารถกำหนดเวลาการทำงาน มีการตัดสินใจเรื่องที่สำคัญๆ โดยกลุ่ม สมาชิกจะหมุนเวียนกันทำงาน ทีมจะรับผิดชอบการบริหารทุกอย่างรวมถึงการกำหนดวันหยุดพักผ่อนได้ด้วยตนเอง ซึ่งมีกลุ่มนักวิชาการหลายท่านได้ให้ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมในเชิงสนับสนุน ประกอบด้วย เสนาะ ตีเยาว์ (2546: 262-265) รั้งสรรค์

ประเสริฐศรี (2548: 164-166) และณัฐพันธ์ เขจรนันท์ และคณะ (2545: 18-22) ที่ให้ทัศนะที่สอดคล้องกันเกี่ยวกับทีมบริหารงานด้วยตนเองว่า ทีมงานบริหารตนเองจะประกอบด้วยสมาชิกประมาณ 10-15 คน ที่มีความหลากหลายด้านความสามารถและด้านทักษะในการทำงาน โดยผ่านการฝึกฝนสามารถปฏิบัติงานอย่างอื่นได้ ตลอดจนสามารถเลือกสมาชิกของตนได้อย่างเต็มที่ และเปิดโอกาสให้สมาชิกแต่ละคนประเมินผลงานระหว่างกัน ทำให้หัวหน้างานลดความสำคัญลง และสมาชิกจะผลัดเปลี่ยนกันนำทีมตามความเหมาะสม จากการศึกษาพบว่า ผลการบริหารงานด้วยตนเองเพิ่มขึ้นถึง 30% รวมถึงมีมาตรฐานของคุณภาพที่สูงขึ้นด้วย โดยพื้นฐานจะพบว่ามี การเปลี่ยนแปลงการทำงานอนุญาตให้พนักงานบริหารงานอย่างอิสระ รูปแบบการทำงานจะมีขั้นบันไดบัญชาราบลงเพราะลดขั้นตอนของผู้ควบคุมงาน วิธีการทำงานแบบนี้ได้รับความนิยมแพร่หลายอย่างรวดเร็ว ทีมบริหารตนเองอาจเรียกได้อีกชื่อหนึ่งว่า Empowered team เป็นทีมงานถาวรที่เป็นส่วนหนึ่งของโครงสร้างองค์กรที่สมาชิกต้องรับผิดชอบต่อความสำเร็จของงาน ความสำเร็จของทีมงานนี้ประกอบด้วยส่วนประกอบสองอย่าง คือ การให้อำนาจ (Empowerment) การใช้ทักษะที่หลากหลาย (Multi skill) การให้อำนาจหมายถึง การให้สมาชิกของทีมรับผิดชอบตัดสินใจสิ่งที่สำคัญที่กระทบต่อการปฏิบัติงานของทีม และสมาชิกมีอำนาจที่จะใช้ดุลพินิจในการทำงานได้อย่างเต็มที่ ส่วนการใช้ทักษะที่หลากหลายก็คือ สมาชิกของทีมได้รับการฝึกอบรมให้สามารถทำงานของทีมได้มากกว่าหนึ่งงานและต่อไปสมาชิกจะสามารถทำงานของทีมได้ทุกงานประโยชน์ของทีมบริหารงานตนเอง คือ การเพิ่มผลการผลิตและคุณภาพของผลผลิต มีความยืดหยุ่นในการทำงานสูงตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีได้รวดเร็ว สายการบังคับบัญชามีน้อยชั้น มีอัตราการขาดงานและอัตราการหมุนเวียนแรงงานต่ำ มีเจตคติในการทำงานดีขึ้น เป็นต้น

### การสร้างทีม

เฟรนช์ และเบลล์ (French; & Bell. 1990: 140) ให้ทัศนะที่สอดคล้องกันเกี่ยวกับการสร้างทีมว่า การสร้างทีมเป็นความพยายามในการพัฒนาองค์กรที่มีเป้าหมาย เพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงานทั้งหมดขององค์กร เทคนิคการสร้างทีมถือเป็นวิธีพัฒนาองค์กรที่สำคัญที่สุดในการปรับปรุงและเพิ่มประสิทธิภาพของทีมต่างๆ ภายในองค์กร

ผลงานที่เกี่ยวข้องกับการสร้างทีม โดยสรุปจะพบว่า มีจุดเริ่มต้นของการศึกษาฮอธอร์นในทศวรรษที่ 1930 มาจนกระทั่งถึงทศวรรษ 2000 นับเป็นเวลาเกือบ 100 ปี แนวคิดดั้งเดิมของการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มได้มีวิวัฒนาการมาอย่างไม่หยุดยั้งในปัจจุบันได้มีการกล่าวถึงกลยุทธ์ต่างๆ ที่อยู่ในมิติของการสร้างทีม เช่น Q.C., T.Q.C./T.Q.M., T.P.M., ISO 9000/14000 หรือแม้กระทั่ง Q.S.9000 ซึ่งอาศัยพื้นฐานจากการทำกิจกรรมกลุ่มและยังมีแนวโน้มปรับวัฒนธรรมการทำงานโดยเน้นการบริหารงานด้วยตนเอง (Self directed or self-managing) เพื่อให้เกิดพลังร่วม (Synergy) ดังนั้น

การทำงานเป็นทีมจึงเสมือนสูตรสำเร็จของชัยชนะสู่การปรับปรุงการผลิตและการบริการ โดยเน้นสร้างกลุ่มผู้ทำงานให้ชัดเจนขึ้นมา ทั้งนี้ย่อมอาศัยความรู้ ความชำนาญ และการจัดการอย่างเป็นระบบ เพื่อสามารถดำเนินการได้อย่างสะดวก รวดเร็วและเกิดประสิทธิภาพ ในขณะที่ความผิดพลาดจะเกิดขึ้นน้อยที่สุด เป็นที่ยอมรับกันในหมู่นักพฤติกรรมศาสตร์ว่าการเปลี่ยนแปลงด้านสภาพแวดล้อมขององค์กรได้เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในช่วงทศวรรษ 1980 แนวคิดใหม่ได้พัฒนาขึ้นมา ดังนั้น เพื่อให้ก้าวสู่ศตวรรษที่ 21 ได้อย่างมั่นใจ องค์กรต้องการรูปแบบของทีมงานที่มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ ซึ่งครอบคลุมเรื่องต่างๆ ต่อไปนี้

1. บรรทัดฐานในทางบวกที่เกิดจากระบบไม่เป็นทางการจะต้องได้รับการตอบสนองจากนโยบาย และระเบียบวิธีการปฏิบัติของระบบที่เป็นทางการ
2. พฤติกรรมการทำงานที่ช่วยธำรงรักษาทีมให้คงอยู่จะต้องดำเนินการควบคู่กับกิจกรรมต่างๆ ที่สนับสนุนให้การปฏิบัติของทีมงานนั้นเสร็จสมบูรณ์
3. บรรยากาศการทำงานของทีมที่เป็นกันเองไม่ตึงเครียด จะต้องดำเนินไปควบคู่กับความสนใจที่จะสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับสมาชิกภายนอกทีมงาน
4. วิสัยทัศน์และเป้าหมายในระยะยาว ต้องมุ่งให้ความสนใจกับงานและสมาชิกผู้ปฏิบัติงานควบคู่กันไป
5. วิสัยทัศน์ของทีมงาน พันธกิจ และเป้าหมาย อาจมีคุณค่าน้อยถ้าไม่ได้มีการนำไปวางแผนเพื่อการปฏิบัติ
6. พันธกิจ เป้าหมาย และแผนปฏิบัติการจะไม่ประสบผลสำเร็จ ถ้าไม่ได้มีการระบุความคาดหวังของสมาชิกทีมงานไว้อย่างแจ่มแจ้ง

อย่างไรก็ตาม ไม่ว่าจะรูปแบบการทำงานเป็นทีมในอนาคตจะมีลักษณะแบบกลุ่มพัฒนาคุณภาพกับการบริหารงานด้วยตนเอง แนวคิดของการทำงานร่วมกันเป็นทีมยังคงเป็นข้อตกลงเบื้องต้นอันทรงคุณค่าที่ผลักดันให้การทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ในการสร้างทีมงานได้นำความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์หลายสาขามาประยุกต์ใช้โดยเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับจิตวิทยาสังคม มนุษยวิทยา สังคมวิทยา และจิตวิทยา เป็นต้น ซึ่งเป็นเรื่องเกี่ยวกับพฤติกรรมบุคคล กลุ่มและองค์กร ซึ่งได้รับความรู้พื้นฐานมาจากทฤษฎีบุคลิกภาพ พลวัตกลุ่ม จิตวิทยาสังคมและทฤษฎีองค์กร

แนวคิดในการสร้างทีมงานนั้น ได้เริ่มมีมาตั้งแต่ทศวรรษที่ 1930 จากผลการศึกษาของเมโย (Mayo) และการศึกษาพลวัตกลุ่มของเลวิน (Lewin) ในระยะต่อมาแนวทางการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลและกลุ่มของเลวิน ซึ่งประกอบด้วย 3 ขั้น คือ การละลายพฤติกรรมการเปลี่ยนแปลงไปสู่พฤติกรรมใหม่ และการทำให้พฤติกรรมใหม่ดำรงอยู่อย่างมั่นคงยังถูกประยุกต์ใช้จนปัจจุบันนี้ในฐานะที่เป็นกลยุทธ์การปรับปรุงประสิทธิภาพของทีม

นักพฤติกรรมศาสตร์ผู้มีผลงานเกี่ยวกับการสร้างทีมที่สมควรแก่การยกย่อง ได้แก่ แมคเกรเกอร์ (McGregor) ลิเคิร์ต (Likert) อาร์กิริส (Argyris) เบลค (Blake) มูตัน (Mouton) และวอลตัน (Walton) แนวคิดโดยสรุปจะเกี่ยวกับลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิผลและไม่มีประสิทธิผล ซึ่งสะท้อนให้เห็นการมุ่งเน้นกระบวนการปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกและปทัสถานในทางบวกของทีมที่มีต่อองค์กร และยังมีแนวคิดของการบริหารแบบมีส่วนร่วม มุ่งให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านงานและด้านคน ในฐานะที่เป็นปัจจัยสนับสนุนซึ่งกันและกัน และการขจัดความขัดแย้งในทีมและระหว่างทีม ในปัจจุบันนี้ ได้มีความสนใจด้านภาวะผู้นำ ทีมต้องการผู้นำที่มีวิสัยทัศน์มุ่งเน้นการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ ลดต้นทุนการผลิต ขจัดการแก้ปัญหาในระยะสั้น จึงได้มีการศึกษาเรื่องการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร นักวิชาการผู้มีผลงานเป็นที่ยอมรับของสังคม เช่น จูแรน (Juran. 1992) ได้สรุปว่า รูปแบบการทำงานเป็นทีมที่รู้จักกันแพร่หลาย ได้แก่ การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร การบริหารงานด้วยตนเอง และทีมที่ปรับเปลี่ยน ซึ่งล้วนอาศัยพื้นฐานจากการทำงานเป็นทีม ดังนั้น การทำงานเป็นทีมจึงเปรียบเสมือนสูตรสำเร็จของชัยชนะสู่การเพิ่มประสิทธิผลและประสิทธิภาพขององค์กรในปัจจุบัน

### พัฒนาการของทีม

สต็อทท์ และวอล์คเกอร์ (Stott; & Walker. 1995: 69) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับพัฒนาการของทีมไว้ว่า การพัฒนาองค์กรเป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนที่มุ่งเน้นการเพิ่มประสิทธิผลและประสิทธิภาพขององค์กร โดยอาศัยความร่วมมือจากสมาชิกทุกคนหรือทีมงาน ดังนั้น จึงพบว่าทีมงานเป็นองค์ประกอบพื้นฐานที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง ตามแนวคิดนี้สิ่งที่ถูกทำให้เปลี่ยนแปลง คือ การทำงานเป็นทีม ส่วนพัฒนาการของทีมในทัศนะของ ทักแมน และเจนสัน (Tuckman; & Jensen. 1977: 41-427) และภิญโญ มนุษย์ศิลป์ (2551: 21-22) ได้กล่าวถึงพัฒนาการของทีม ซึ่งสามารถสรุปขั้นตอนพัฒนาการของทีมไว้ ดังนี้

1. ขั้นการก่อตั้ง (Forming stage) เป็นการทำความรู้จักกันและคุ้นเคยซึ่งกันและกัน นับได้ว่าเป็นขั้นตอนแรกในการเริ่มต้นเข้าเป็นสมาชิกของทีม ในขั้นตอนนี้สมาชิกจะมีการตกลงเกี่ยวกับโครงสร้าง วัตถุประสงค์ บทบาทหน้าที่ ตลอดจนกิจกรรมของทีม ซึ่งอาจจะไม่มีความไม่แน่นอนในระยะต่อมาสมาชิกจะเริ่มมีความคุ้นเคยกัน สามารถรับรู้ทักษะหรือความสามารถของสมาชิกในทีม สมาชิกจะทดสอบและตรวจสอบปฏิกิริยาหรือการโต้ตอบของสมาชิกและตัดสินใจว่าพฤติกรรมใดเป็นที่ยอมรับของทีม อาจจะมีสมาชิกส่วนหนึ่งออกจากทีม ซึ่งขั้นตอนนี้ความสำเร็จจะอยู่ที่สมาชิกให้ความสนใจในการสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น และมีความตระหนักว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของทีม

2. ขั้นการระดมความคิด (Storming stage) ในขั้นตอนนี้สมาชิกอาจจะมีการโต้แย้งกันทางความคิดเห็น เพื่อที่จะทำความเข้าใจที่ชัดเจนเกี่ยวกับบทบาทความรับผิดชอบและหาข้อกำหนดซึ่งเป็นรายละเอียดของทีม ในขั้นตอนนี้อาจทำให้สมาชิกเกิดความเครียด และอาจนำไปสู่

การปะทะกันอย่างรุนแรง ซึ่งมักจะเกิดขึ้นบ่อยๆ เมื่อสมาชิกเริ่มถือเอกลิทธิส่วนตัวหรือเกิดความไม่พึงพอใจในตัวผู้นำที่ได้รับเลือกขึ้น หรือสาเหตุหนึ่งอาจเกิดจากการที่สมาชิกมีความแตกต่างกันทั้งในด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ ซึ่งมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่สมาชิกที่จะต้องสร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน และจะต้องเรียนรู้ถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลเพื่อที่จะให้ทีมประสบความสำเร็จ ซึ่งขั้นตอนนี้ความสำเร็จจะอยู่ที่ความชัดเจนด้านภาวะผู้นำในทีม

3. ขั้นการกำหนดบรรทัดฐาน (Norming stage) เป็นขั้นตอนของการกำหนดกฎเกณฑ์ กติกา บทบาท และระเบียบ เพื่อให้สมาชิกนำไปสู่การปฏิบัติ โดยที่สมาชิกจะต้องมีการประสานความแตกต่างระหว่างบุคคล ขั้นตอนนี้สมาชิกจะทำความเข้าใจและยอมรับบทบาทความรับผิดชอบของกันและกัน มีการตกลงเกี่ยวกับเป้าหมายและวิธีการที่จะมุ่งไปสู่ความสำเร็จ มีการพัฒนาบรรทัดฐานของทีมเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ตลอดจนมีการพัฒนาความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน มีการสร้างผลงาน การประสานพลัง เพื่อให้การทำงานบรรลุตามเป้าหมายขององค์กร การที่สมาชิกดำเนินการตามบรรทัดฐานของทีมจะส่งผลต่อการยอมรับในสถานภาพ ค่าตอบแทนหรือรางวัลที่จะได้รับ แต่หากสมาชิกไม่ดำเนินการตามบรรทัดฐานของทีม อาจจะถูกตำหนิหรือการลงโทษจากสมาชิกหรือองค์กร

4. ขั้นปฏิบัติงาน (Performing stage) เป็นขั้นตอนที่สมาชิกจะแสดงออกถึงทักษะและความสามารถในการปฏิบัติงานของทีม ในขั้นตอนนี้ทีมจะมีความสามารถพัฒนาทักษะของสมาชิก การสรรหาสมาชิกใหม่และปฏิบัติงานของทีมให้อยู่ในระดับสูง ซึ่งบรรทัดฐานจะเป็นสิ่งช่วยสนับสนุนการสร้างทีมงาน สมาชิกในทีมจะพัฒนาจากการรู้จักและเข้าใจกันไป เป็นการปฏิบัติงานร่วมกัน มีการจัดระเบียบ การกำหนดหน้าที่ต่างๆ อย่างครบถ้วน มีความผูกพันและความสามัคคีระหว่างกัน ตลอดจนการร่วมมือกันเพื่อแก้ไขปัญหาที่อาจจะเริ่มปรากฏขึ้นมา จะทำให้มีบรรยากาศในการทำงานที่ดี สมาชิกจะสามารถปฏิบัติงานปฏิบัติงานที่สลับซับซ้อนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และจัดการกับปัญหาหรือความขัดแย้งซึ่งเป็นอุปสรรคต่อเป้าหมายของผลการปฏิบัติงานด้วยวิธีการสร้างสรรค์ทำให้การปฏิบัติงานของทีมมีผลผลิตภาพที่สูง

5. ขั้นเลิกทีม (Adjourning stage) เป็นขั้นตอนของการวางช่องทางในการปฏิบัติงานที่สมาชิกของทีมเตรียมที่จะสลายทีม อาจจะเป็นเพราะว่างานที่สมาชิกได้รับมอบหมายจากองค์กรมีแนวโน้มที่จะประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งสมาชิกจะต้องตระหนักถึงการแยกตัวและมีการวางแผนสำหรับกิจกรรมที่กำลังจะสิ้นสุด ขั้นตอนการสลายตัวมักเกิดขึ้นบ่อยครั้งกับทีมที่มีระยะเวลาเป็นสิ่งที่กำหนด และทีมแบบไม่เป็นทางการ ส่วนทีมแบบเป็นทางการมีแนวโน้มที่จะสลายตัวน้อยกว่า ยกเว้นในกรณีที่มีการขยายกิจการโดยวิธีการรวมกัน (Mergers) และวิธีการเข้าไปซื้อกิจการ (Takeovers) ขั้นตอนการเลิกทีมนี้สมาชิกอาจมีความรู้สึกพอใจที่งานสำเร็จลงได้และอาจจะมีความรู้สึกเสียใจที่จะต้องแยกย้ายกันออกจากทีมไปที่เคยทำงานด้วยกัน

โดยปกติที่ทีมงานจะต้องมีการพัฒนาการผ่านขั้นตอนต่างๆ ในวงจรชีวิตของทีม (Life cycle team) เพียงแต่ว่าแต่ละทีมจะใช้ระยะเวลาแตกต่างกันในแต่ละขั้นตอน ผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจธรรมชาติของทีมเพื่อที่จะบริหารทีมงานให้มีการพัฒนา และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนพัฒนาความสัมพันธ์ของสมาชิกให้เข้มแข็งขึ้นซึ่งจะส่งผลต่อคุณภาพของผลงานในทีมงาน

### การทำงานเป็นทีมในโรงเรียน

ในการทำงานเป็นทีมเป็นสิ่งที่มีความสำคัญและจำเป็นมาก สำหรับหน่วยงานหรือองค์กรทั่วไปในสังคมประชาธิปไตย ในการดำเนินงานของโรงเรียนซึ่งเป็นองค์กรทางการศึกษามีลักษณะเดียวกันกับองค์กรอื่นๆ การรวมกลุ่มของบุคลากรในโรงเรียนแล้วจัดตั้งเป็นทีม เพื่อดำเนินกิจกรรมต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดตั้งทีมของครู ซึ่งลักษณะของทีมที่มีความหลากหลาย เช่น ทีมบริหาร ทีมวิชาการ ทีมนิเทศ ทีมให้บริการพิเศษ เป็นต้น เนื่องจากมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาในการพัฒนาการศึกษา ซึ่ง คราว และเพอร์เดอร์ (Crow; & Pounder. 2000: 216-254) ได้อธิบายว่าการจัดการศึกษาเรื่องทีมในโรงเรียน มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อวิธีการทำงานของครูในโรงเรียน 2) ให้เกิดผลโดยตรงต่อกระบวนการเรียนรู้ของนักเรียนในโรงเรียน 3) ให้เกิดผลดีโดยตรงต่อคุณภาพของโรงเรียนและนักเรียนทั้งที่อยู่ในโรงเรียนและที่สำเร็จการศึกษาแล้ว

ทีมในโรงเรียนอาจมีลักษณะเป็นทีมที่จัดตั้งขึ้นตามหมวดวิชาที่เป็นแกนหลัก เช่น ทีมคณิตศาสตร์ ทีมวิทยาศาสตร์ ทีมภาษาและศิลปะ ทีมสังคมศึกษา ซึ่งสมาชิกอาจเป็นครูหรือผู้เกี่ยวข้องกับวิชานั้นๆ รวมทั้งนักเรียนด้วย นอกจากนั้นอาจจะเป็นทีมของครูสายสนับสนุนอื่นๆ เช่น ทีมแนะแนว ทีมห้องสมุด ทีมผู้เชี่ยวชาญด้านสื่อ และทีมครูการศึกษาพิเศษด้านต่างๆ ซึ่งจะรวมถึงการพัฒนาการประสานงานในเชิงการบริหารจัดการ ยุทธศาสตร์ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ทีมวิชาการที่มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตร ตลอดจนการสร้างความสำเร็จในการติดต่อสื่อสารกับผู้ปกครอง ทั้งนี้ ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีบทบาทเป็นที่ปรึกษา รวมทั้งการอำนวยความสะดวกและให้การสนับสนุน (ภิญโญ มนุศิลป์. 2551: 22-23) จากความคิดเห็นของ คอนเลย์ ฟอสค์ และเพอร์เดอร์ (Conley; Fauske; & Pounder. 2004: 663-703) แฮคแมน และคณะ (Hackman; et al. 2002: 33-47) ที่ได้ทำการศึกษาพบว่า ทีมในโรงเรียนของอเมริการะดับมัธยมศึกษาจะประสบความสำเร็จสามารถบรรลุถึงเป้าหมายที่สมาชิกร่วมกันกำหนดไว้ในระดับสูงเกี่ยวกับงานการบูรณาการพัฒนากลยุทธ์ โดยเฉพาะเมื่อมีการประสานสัมพันธ์กับทีมอื่นๆ และเป็นทีมที่มีขนาดไม่ใหญ่จนเกินไป รวมถึงเป็นทีมที่มีครูเป็นสมาชิกในทีม ซึ่งมีจิตสำนึกของการเชื่อมโยงความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน แต่ก็มีบางทีมที่ประสบความสำเร็จในระดับธรรมดา ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ทีมเหล่านั้นยังมีข้อจำกัดเกี่ยวกับพฤติกรรม

การมีส่วนร่วม การประสานงานกันในการทำงาน การแบ่งปัน ตลอดจนมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันอยู่ตลอดเวลา

ส่วนการนำเอาหลักการและแนวคิดเกี่ยวกับทีมมาใช้ในโรงเรียนของประเทศไทย มีผลการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวเรื่องนี้ค่อนข้างน้อย ซึ่ง ภาณุ โภชิตวิวัฒน์ (2551: 23) ได้เขียนถึงข้อสรุปจากการศึกษางานวิจัยอันเป็นผลงานการศึกษาค้นคว้าของ ภัฏญา โพธิ์วัฒน์ ที่ได้ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนประถมศึกษา: การศึกษาเพื่อสร้างทฤษฎีฐานราก ซึ่งเป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ มีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างมโนคติและสรุปเป็นข้อเสนอเชิงทฤษฎีเกี่ยวกับทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทั้งในมิติที่เกี่ยวกับลักษณะของทีม เงื่อนไข และกระบวนการเกิดขึ้นของทีม การดำรงอยู่ของทีมและผลที่เกิดจากการเป็นทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งทำให้เกิดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม ในองค์กรทางการศึกษาภายใต้บริบทของสังคมไทยได้เป็นอย่างดี เมื่อพิจารณาในมิติที่เกี่ยวข้องกับลักษณะของทีม พบว่า ทีมในโรงเรียนประถมศึกษาจำแนกออกได้เป็นสามลักษณะตามกลุ่มบุคคลที่เป็นบุคลากรหลักในการทำงาน คือ ทีมระดับโรงเรียน เป็นการร่วมกันทำงานเป็นทีมของบุคลากรทั้งโรงเรียน ถือว่าเป็นทีมที่เป็นหัวใจหลักของโรงเรียน โดยมีผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นผู้นำทีม ซึ่งเป็นเสมือนบุคลากรหลักที่ก่อให้เกิดการรวมพลังกันในการทำงาน ทำให้การดำเนินงานของโรงเรียนเกิดการขับเคลื่อน นอกจากนั้นยังมีรองผู้อำนวยการ คณะครูและบุคลากรทุกคนร่วมเป็นสมาชิกในทีม นอกจากนี้ยังมีทีมระดับหัวหน้ากลุ่มงาน ซึ่งเป็นทีมมีสมาชิกเป็นกลุ่มบุคคลระดับหัวหน้างาน ในแต่ละกลุ่มงานที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำเนินงานในเชิงบริหารจัดการ กำกับ ดูแล ให้เกิดการดำเนินงานไปตามกรอบแนวทางการทำงานที่ร่วมกันกำหนดไว้ เช่น งานวิชาการ งานบุคลากร งานบริหารทั่วไป และงานงบประมาณ นอกจากนี้ยังมีทีมระดับปฏิบัติการหรือครูผู้สอน ซึ่งหมายถึง ทีมที่มีสมาชิกประกอบด้วยครูผู้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้เดียวกันทีละ 2-3 คน หรือทีมคณะครูที่สอนอยู่ในระดับชั้นหรือช่วงชั้นเดียวกัน ซึ่งทีมเหล่านี้มีหน้าที่ในเชิงปฏิบัติงานในแนวลึก เพื่อให้เกิดผลผลิตในรูปของหลักสูตรที่จะนำมาใช้เป็นหลักในการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียน ทีมในทุกระดับจะได้รับอำนาจตามบทบาทหน้าที่ให้มีอิสระในการตัดสินใจ และการร่วมมือกันดำเนินงานได้อย่างเต็มที่ โดยมีผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ให้การสนับสนุน

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของทีมในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ของผู้วิจัยในครั้งนี้ เมื่อพิจารณาตามลักษณะของทีมถือว่าเป็นการศึกษาทีมในโรงเรียนที่มีลักษณะเช่นเดียวกับการศึกษาวิจัยของ ภาณุ โภชิตวิวัฒน์ และภัฏญา โพธิ์วัฒน์ เพียงแต่ไม่ได้เน้นเฉพาะเจาะจง ที่ความเป็นทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการสร้างและใช้หลักสูตร หากแต่มุ่งศึกษาภาพรวมของทีมในโรงเรียนในมุมมองที่เกี่ยวข้องกับ ความมีอิสระในการร่วมกันทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งจะเห็นได้ว่าทีมโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีลักษณะของความเป็นทีมบริหารตนเอง

(Self managed team) เนื่องจากการดำเนินงานของทีมในโรงเรียนได้รับการใช้อำนาจจากผู้บริหารให้มีสิทธิในการใช้อำนาจ การใช้ดุลยพินิจ รวมทั้งมีความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย โดยมีอิสระในการจัดการอย่างเหมาะสมเพื่อประกอบการตัดสินใจ

## แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผลของทีม

### ประสิทธิผลของทีม

ประสิทธิผล (Effectiveness) ความหมายตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2542: 667) หมายถึง ผลสำเร็จ ผลที่เกิดขึ้น ส่วนประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง ความสามารถที่ทำให้เกิดผลในกรงาน มีนักวิชาการหลายท่านได้พยายามศึกษาวิจัยเกี่ยวกับประสิทธิผลที่เกิดจากการทำงานเป็นทีมและให้ความหมายที่สอดคล้องกันเกี่ยวกับประสิทธิผลของทีม อาทิเช่น โรบินส์ (Robins. 2003: 264) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับความหมายของประสิทธิผลของทีมไว้ว่า หมายถึง การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย การโดยใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และความพึงพอใจของสมาชิก สอดคล้องกับ วิโรจน์ สารรัตน์ (2542: 304) ได้นิยามว่า ประสิทธิผล หมายถึง ความสามารถในการกำหนดจุดหมายขององค์กรได้อย่างเหมาะสมถูกต้องทิศทางและทำให้บรรลุผล (Do the right things and goals attainment) ในลักษณะเดียวกัน ธงชัย สันติวงษ์ (2538: 56) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ประสิทธิผล หมายถึง ผลที่เกิดจากการดำเนินงานขององค์กรหรือระดับความสามารถของการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ ระดับการบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ล่วงหน้าได้ก่อให้เกิดผลผลิต ผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้มากน้อยเพียงใด

ประสิทธิผลของทีม (Team effectiveness) สำหรับความหมายของประสิทธิผลของทีม นั้นมีนักการศึกษาหลายท่านได้แสดงทัศนะไว้อย่างน่าสนใจ เช่น เชีย และ กัชโซ (Shea; & Guzzo. 1987: 329) ซึ่งได้กล่าวไว้ว่า ประสิทธิผลของทีม หมายถึง การได้มาซึ่งผลผลิตหรือบริการจากการที่ตรงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ของทีม ส่วน เครทเนอร์ และคินิคกี (Kreitner; & Kinicki. 2004: 400) กล่าวว่า ประสิทธิผลของทีม หมายถึง ผลผลิตหรือบริการของทีมที่ผู้รับบริการให้การยอมรับ นั่นแสดงถึงการที่สมาชิกทีมปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายของทุกคน มีความพึงพอใจและเต็มใจให้ความร่วมมือช่วยเหลือทีมอย่างต่อเนื่อง ทีมมีความก้าวหน้ามั่นคง สิ่งแวดล้อมภายในองค์กรส่งเสริมการทำงานเป็นทีม สำหรับทัศนะของ เฮลล์เรียเจล และคณะ (Hellriegel; et al. 2004: 465) กล่าวว่า ประสิทธิผลของทีม หมายถึง ผลลัพธ์ที่บรรลุวัตถุประสงค์เป็นรายบุคคลหรือเป็นทีม ซึ่งความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติมีความถูกต้องรวดเร็ว สร้างสรรค์ และเป็นการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ โคเฮน (Cohen. 1994: 67) กล่าวว่า ประสิทธิผลของทีม หมายถึง ผลลัพธ์โดยรวมที่เกิดจากการทำงานของสมาชิกที่บรรลุวัตถุประสงค์ของทีมและองค์กร รวมถึงความรู้สึกที่ดีของสมาชิกทีม ซึ่งเกิดจากการทำงานร่วมกัน ความมี

คุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นของทุกคนในทีมและพฤติกรรมของสมาชิกในการธำรงรักษาความมั่นคงของทีมในอนาคต โดยผลที่ได้รับจากการปฏิบัติงานของทีม ซึ่งพิจารณาได้จากการพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพของผลผลิตทั้งในด้านปริมาณและด้านคุณภาพของผลผลิต สำหรับเจตคติเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตในการทำงานของสมาชิกนั้น ประกอบด้วยความพึงพอใจในทีม ความพึงพอใจในงาน ความพึงพอใจทางสังคม ความไว้วางใจในการบริหารทีมและความผูกพันต่อองค์กร ความพึงพอใจต่อความก้าวหน้าของทีม ส่วนการธำรงรักษาความมั่นคงของทีมในอนาคตนั้น พิจารณาได้จากพฤติกรรมการถอนตัวออกจากทีม ซึ่งประกอบด้วย การขาดงานและการลาออกจากทีม สำหรับประสิทธิผลของทีมตามทัศนะของ ธงชัย สันติวงษ์ (2540: 57) นั้นได้เสนอไว้ว่า หมายถึง การได้มาซึ่งผลผลิตของทีมที่ตรงกับหรือสูงกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้ทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ นอกจากนี้ยังรวมถึงความสามารถของทีมในการสร้างความพึงพอใจให้กับสมาชิกในทีมมากกว่าการสร้างข้อกังวลใจและรวมถึงกระบวนการทางสังคมที่จะต้องสามารถรักษาหรือส่งเสริมสมาชิกให้ยังคงทำงานกับทีมต่อไปได้ ซึ่งสอดคล้องกับ ราตรี วงษ์ดิษฐ์ (2547: 24) ที่ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับประสิทธิผลของทีมไว้ว่า หมายถึง ผลลัพธ์ที่เกิดจากการทำงานเป็นทีมที่บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ตรงตามความต้องการของผู้รับบริการและให้การยอมรับในผลงานของทีม สมาชิกทุกคนมีความพึงพอใจให้ความร่วมมือช่วยเหลือทีมงานจนมีความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง และสามารถสร้างผลิตภาพในงานได้เพิ่มขึ้น

จากทัศนะและคำอธิบายของนักวิชาการดังกล่าวข้างต้นนำมาสู่การสรุปมโนทัศน์เป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดนิยามได้ว่า ประสิทธิผลของทีม หมายถึง การบรรลุเป้าหมายของทีมที่สมาชิกร่วมกันกำหนดไว้ ทั้งในด้านผลผลิตจากการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจของสมาชิกในทีม และการดำรงความเป็นทีมให้คงอยู่ได้

### **แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีม**

แนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม เริ่มต้นมาตั้งแต่ทศวรรษที่ 1920 มีความสำคัญต่อการทำงานในองค์กรเป็นอย่างมาก เพราะทีมจะช่วยให้วัตถุประสงค์ของหน่วยงานบรรลุเป้าหมาย และได้ประสิทธิผลดีกว่าการทำงานโดยบุคคลเพียงคนเดียว ในยุคปัจจุบันงานบริการทุกประเภทให้ความสำคัญกับความพึงพอใจของผู้รับบริการมากที่สุด มีนักวิชาการหลายท่านได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลของทีมงาน อาทิเช่น แฮคแมน (Hackman, 1980: 315-342) ได้กำหนดแนวคิดเชิงทฤษฎีของควมมีประสิทธิผลของทีมโดยยึดเกณฑ์ 3 ประการ คือ 1) คุณภาพและปริมาณของผลผลิต ซึ่งพิจารณาจากผลผลิตที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานของสมาชิกในทีมอย่างมีมาตรฐาน 2) การสนองตอบความต้องการของสมาชิกในด้านการสร้างความพึงพอใจที่มีมากกว่าความคับข้องใจในการทำงาน 3) ความสามารถของสมาชิกในการทำงานร่วมกัน ตลอดจนสามารถธำรงความมั่นคงของทีมไว้ได้ในอนาคต นอกจากนี้ยังได้ให้ข้อสังเกตที่น่าสนใจไว้ว่าแม้การที่ผลผลิตของทีมบรรลุเป้าหมายและมาตรฐานจนได้รับการ

ยอมรับจากผู้รับบริการ แต่ในขณะเดียวกันกลับเกิดภาวะความขัดแย้งและแบ่งแยกกันระหว่างสมาชิกในทีมจนไม่สามารถที่จะดำรงรักษาความเป็นทีมเพื่อที่จะทำงานร่วมกันได้ในอนาคต เหตุการณ์เช่นนี้ก็ไม้อาจกล่าวได้ว่าทีมดังกล่าวเป็นทีมที่มีประสิทธิผล นอกจากนี้ข้อสรุปของ กูดแมน, ราฟลิน และชมิงเค (Goodman; Ravlin; & Schminke. 1987) ยังสร้างให้เกิดความเข้าใจในลักษณะที่สอดคล้องกันว่าองค์ประกอบของควมมีประสิทธิผลของทีมนั้นสามารถพิจารณาได้เป็นสามมิติ คือ ผลการปฏิบัติงานของทีม เจตคติของสมาชิก และพฤติกรรมของสมาชิกในการดำรงรักษาความเป็นทีมให้คงอยู่ สำหรับแนวคิดของ เพียร์ซ และราฟลิน (Pearce; & Ravlin. 1987: 751-782) นั้นได้อธิบายเกี่ยวกับควมมีประสิทธิผลของทีมไว้ว่าสามารถพิจารณาจากความพึงพอใจของสมาชิกในทีม การขาดงาน การลาออกจากงาน ความปลอดภัยในการทำงาน ผลผลิตและนวัตกรรม ในขณะที่ ชันด์สตรอม, เดอมีวส์ และฟูเทรลล์ (Sundstrom; De Meuse; & Futrell. 1990: 120-133) ได้ร่วมกันเสนอความเห็นไว้ว่า ประสิทธิภาพของทีม หมายถึง ผลการปฏิบัติงานของทีมที่อยู่ในรูปผลผลิต การบริการ ข้อมูลสารสนเทศ การตัดสินใจและการเปิดโอกาสให้เข้ามามีส่วนร่วมในวาระต่างๆ จนเป็นที่ยอมรับของผู้รับบริการ นอกจากนี้ยังรวมถึงผลการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าของทีม อันได้แก่ การทำให้สมาชิกไม่หมดกำลังใจในการทำงาน การเกิดความรู้สึกที่ดีต่อการทำงานร่วมกัน มีความพึงพอใจในการทำงาน และมีความปรารถนาจะรักษาความเป็นทีมให้คงอยู่

สำหรับประสิทธิผลของทีมตามข้อเสนอของ คอนเวิร์ส และแทนเนนบอม (Converse; & Tannenbaum. 1992: 3-30) นั้น พิจารณาได้จากปริมาณและคุณภาพของผลผลิต ความเหมาะสมของเวลาที่ใช้ในการดำเนินงานและการลดลงของความผิดพลาดคลาดเคลื่อนต่างๆ ที่เกิดจากการดำเนินงาน นอกจากนี้ แคมเปียน และคณะ (Campion; et al. 1993: 823-850) ยังได้เสนอความคิดเห็นที่มีลักษณะสอดคล้องกันว่า ประสิทธิภาพของทีมในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของทีมนั้นหมายความรวมถึงถึงถึงผลผลิตและคุณภาพของผลผลิต สำหรับประสิทธิภาพอีกส่วนหนึ่งนั้น ได้แก่ เจตคติเกี่ยวกับคุณภาพการทำงานของสมาชิกในทีมซึ่งแสดงให้เห็นจากความพึงพอใจในงานและอัตราการขาดงานที่ลดน้อยลง ความคิดเห็นดังกล่าวสอดคล้องกับ โคเฮน (Cohen. 1994: 67-102) ที่ได้นำเสนอแนวคิดไว้ในรูปแบบเชิงทฤษฎีของปัจจัยที่ส่งผลต่อควมมีประสิทธิผลของทีมว่า ประสิทธิภาพของทีมเป็นการบรรลุเป้าหมายของทีมที่กำหนดไว้ซึ่งสามารถสะท้อนให้เห็นได้ในสามลักษณะ คือ ผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานของทีมโดยพิจารณาจากผลผลิตหรือบริการที่ถึงพร้อมด้วยคุณภาพและปริมาณรวมทั้งคุ่มกับงบประมาณ นอกจากนี้ยังสะท้อนให้เห็นได้จากเจตคติของสมาชิกในทีมที่พิจารณาได้จากความพึงพอใจของสมาชิก และประสิทธิผลของทีมในส่วนที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการถอนตัวออกจากทีมโดยพิจารณาจากการขาดงานและการลาออกจากทีม แนดเลอร์ (Nadler. 1998: 21) ที่ได้อธิบายถึงประสิทธิผลของทีมไว้ว่า สามารถพิจารณาได้จากสองส่วน คือ ภาระงานของทีมที่ได้ผลอย่างสมบูรณ์

ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้และพัฒนาการรวมทั้งการดำรงความเป็นทีมให้คงอยู่ได้ สำหรับความคิดเห็นของ ดูบริน (Dubrin. 2000: 356) นั้นได้ให้ข้อเสนอไว้ว่า ประสิทธิภาพของทีมนั้นสามารถสะท้อนให้เห็นได้จากสองส่วนที่สำคัญ คือ การได้มาซึ่งผลิตภาพ (Productivity) อันเป็นผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานของทีม และความพึงพอใจในงาน (Job satisfaction) ของสมาชิกในทีม นอกจากนี้ รอบบินส์ (Robbins. 2001: 65) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลของทีมไว้ว่า เป็นการใช้ความพยายามของแต่ละบุคคลร่วมกันในการทำงาน เพื่อเพิ่มผลผลิตในการทำงาน คือ บรรลุเป้าหมายของทีมโดยเกิดประโยชน์สูงสุด มีการเชื่อมโยงและใช้ทรัพยากรร่วมกันอย่างคุ้มค่ามีประสิทธิภาพ ประหยัดต้นทุนรวมทั้งเพิ่มระดับความพึงพอใจของสมาชิกจากการมีปฏิสัมพันธ์และมีมิตรภาพที่ดีภายในทีม สำหรับทัศนะของ เฮลลริเกล และสโลคัม (Hellriegel; & Slocum. 2002: 167) ได้กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลของทีมไว้ว่าเป็นผลลัพธ์ของความสำเร็จตามเป้าหมายของบุคคลและทีมงาน ด้วยการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน เป็นการเพิ่มประสิทธิผลด้วยการได้รับการยอมรับและความมีประสิทธิภาพการตัดสินใจที่เกิดจากทีมที่มีความสร้างสรรค์สูง ผู้รับบริการมีความพึงพอใจ สมาชิกมีความรู้สึกเป็นเจ้าของงานที่ปฏิบัติ มีการพัฒนาทักษะและความรู้เกี่ยวกับเทคนิคการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น ประกอบด้วย ความถูกต้อง ความรวดเร็ว ความคิดสร้างสรรค์และการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ เครทเนอร์ และคินิคกี (Kreitner; & Kinicki. 2004: 400) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลของทีมที่มีความสำคัญไว้สองประการ คือ ผลการดำเนินงาน (Performance) เป็นผลงานที่ผู้รับบริการให้การยอมรับต่อผลผลิตหรือบริการได้รับจากทีม และสมาชิกมีความสามารถในการดำรงไว้ซึ่งการทำงานเป็นทีม (Team viability) ซึ่งเกิดจากสมาชิกมีความพึงพอใจ เต็มใจให้ความร่วมมือ และพร้อมให้ความช่วยเหลือทีมงานอย่างเต็มความสามารถและต่อเนื่อง ส่วน เซอร์เมอร์ฮอร์น (Schermerhorn. 2005: 414) ได้อธิบายไว้ว่า ประสิทธิภาพของทีม หมายถึง ผลสัมฤทธิ์ของการทำงานตามความมุ่งหวังของทีมในระดับสูงซึ่งแสดงให้เห็นได้จากสามส่วน คือ ผลการปฏิบัติงานของทีม ความพึงพอใจของสมาชิกในทีม และความเจริญก้าวหน้าของทีมที่จะดำรงอยู่ต่อไปในอนาคต นอกจากนี้ นักพฤติกรรมศาสตร์ชาวไทย คือ ศยามล เอกะกุลานันท์ (2551: 7) ยังได้กำหนดองค์ประกอบของประสิทธิผลของทีมในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกทีมและกระบวนการทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของทีมข้ามสายงานในโรงงานผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ออกเป็นสององค์ประกอบ คือ ผลการปฏิบัติงานและความพึงพอใจของสมาชิกในทีม

จากการศึกษาค้นคว้าแนวคิดเชิงทฤษฎีและผลงานของนักวิชาการดังกล่าว ผู้วิจัยสามารถแสดงรายละเอียดที่จะนำไปสู่การสังเคราะห์ในการกำหนดองค์ประกอบของประสิทธิผลของทีม ได้แสดงรายละเอียดไว้ในตาราง 1 ดังนี้

ตาราง 1 การจำแนกองค์ประกอบประสิทธิผลของทีมตามแนวคิด ทฤษฎีของนักวิชาการ

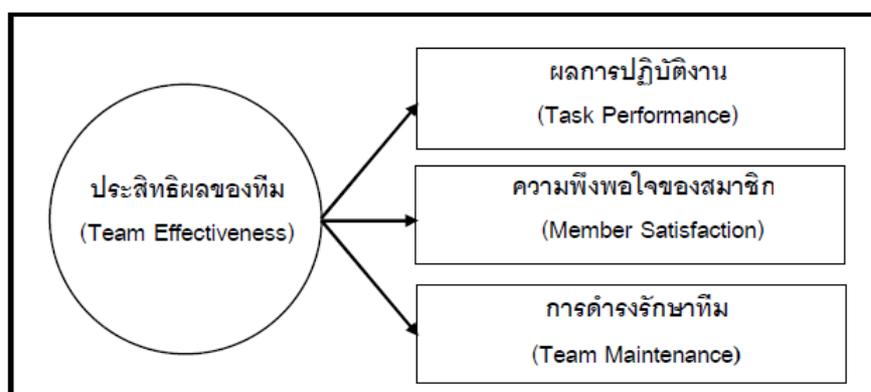
แหล่งข้อมูล	ประสิทธิผลของทีม		
	ผลการปฏิบัติงาน	ความพึงพอใจของสมาชิก	การดำรงรักษาทีม
1. แฮคแมน (1980)	✓	✓	✓
2. กูดแมน ราฟวีน และซมิงเก้ (1987)	✓	✓	✓
3. เพียร์ซ และราฟวีน (1987)	✓	✓	✓
4. ซันสตอร์ม เดอมีส และฟูเทรล์ (1990)	✓	✓	✓
5. ซาลาส คอนเวิร์ส และแทนเนนบอม (1992)	✓	-	-
6. แคมเปียน เมดสเกอร์ และฮิกส์ (1993)	✓	✓	✓
7. แคมเปียน และคณะ (1993)	✓	✓	✓
8. โคเฮน (1994)	✓	✓	✓
9. แนดเลอร์ (1998)	✓	-	✓
10. รอบบิ้นส์ (2001)	✓	✓	-
11. เฮลลิวีเกล และคณะ (2002)	✓	✓	-
12. เครทเนอร์ และคินคี้ (2004)	✓	✓	✓
13. เซอร์เมอร์ฮอร์น (2005)	✓	✓	✓
14. ศยามล เอกะกุลานันท์ (2551)	✓	✓	-
องค์ประกอบประสิทธิผลของทีมจากการสังเคราะห์	✓	✓	✓

จากการที่ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อเสนอแนะ แนวคิดและทฤษฎีต่างๆ ของนักการศึกษาและนักวิชาการหลายท่าน ดังกล่าวในข้างต้น ผู้วิจัยสามารถนำมาจัดองค์ประกอบประสิทธิผลของทีมโดยจำแนกออกเป็น 3 องค์ประกอบ คือ คือ 1) ผลการปฏิบัติงาน (Task performance) พิจารณาได้จากการบรรลุเป้าหมายของทีมอันเป็นผลมาจากการร่วมกันดำเนินงานของสมาชิกในทีม โดยพิจารณาได้จากปริมาณและคุณภาพของผลผลิตที่เพิ่มขึ้นซึ่งผลผลิตนั้นเกิดจากการควบคุมค่าใช้จ่ายอย่างมีประสิทธิภาพและตรงต่อเวลา การก่อเกิดนวัตกรรมเพื่อพัฒนาคุณภาพของกระบวนการปฏิบัติงาน การจัดการความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน และการสร้างความปลอดภัยในการทำงานให้แก่สมาชิก 2) ความพึงพอใจของสมาชิก (Member satisfaction) พิจารณาได้จาก ความรู้สึกในเชิงบวกของสมาชิกที่มีต่อทีม โดยพิจารณาจากความพึงพอใจต่อคุณลักษณะของงาน ความพึงพอใจต่อการบริหารงานของ

ผู้นำ ความพึงพอใจต่อความมั่นคงในการทำงาน ความพึงพอใจต่อสัมพันธภาพทางสังคมระหว่างสมาชิกภายในทีม ความพึงพอใจต่อค่าตอบแทน ความพึงพอใจต่อความโอกาสที่จะเจริญก้าวหน้าในการทำงาน

3) การดำรงรักษาทีม (Team maintenance) พิจารณาได้จากการร่วมมือร่วมใจของสมาชิกในการสร้างทีมให้เจริญก้าวหน้า สามารถดำรงรักษาเพื่อคงความเป็นทีมให้คงอยู่ต่อไปในอนาคต การร่วมกันปกป้องกันพฤติกรรม การถอนตัวออกจากทีม ด้วยการลดอัตราการทำงาน การขาดงาน และการลาออกจากทีมของสมาชิก

จากรายละเอียดที่กล่าวมาแล้วข้างต้น สามารถเขียนเป็นแผนภูมิแสดงองค์ประกอบประสิทธิผลของทีม ดังภาพประกอบ



ภาพประกอบ 3 องค์ประกอบประสิทธิผลของทีม

### องค์ประกอบของประสิทธิผลของทีม

การที่ทุกองค์กรมุ่งที่จะพัฒนาคุณภาพในการทำงานให้มีคุณภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุดในหน่วยงานนั้น เป็นสิ่งที่องค์กรจะต้องให้ความสำคัญในการทำงานเป็นทีม เพราะว่าการที่องค์กรจะทำงานสำเร็จได้ด้วยดี ต้องอาศัยการร่วมแรงร่วมใจของบุคลากรหลายฝ่าย ในการบริหารองค์กรได้มีการนำเอาแนวคิดเกี่ยวกับทีมมาใช้กันอย่างแพร่หลายในปัจจุบัน ถึงแม้ว่าจะมีนักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญหลายท่านได้แสดงทัศนะตลอดจนแนวคิดให้เห็นถึงองค์ประกอบหรือคุณลักษณะประสิทธิผลของทีมในหลายแง่มุม อาจจะมีการมีความแตกต่างกันในรายละเอียด แต่หากพิจารณาในเชิงสังเคราะห์จะพบว่า องค์ประกอบของประสิทธิผลของทีมนั้นมีอยู่ 3 ส่วน คือ ผลการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจของสมาชิก และการดำรงรักษาทีม โดยผู้วิจัยจะขอเสนอรายละเอียดในแต่ละองค์ประกอบ ซึ่งจะเป็นสิ่งที่นำไปสู่การศึกษาถึงการสร้างตัวบ่งชี้ เพื่อวัดระดับประสิทธิผลของทีมในลำดับต่อไป

1. ประสิทธิภาพด้านผลการปฏิบัติงาน (Task performance) มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้รายละเอียด เช่น แฮคแมน และโอลด์แฮม (Hackman; & Oldham. 1980: 145) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพของทีมในประเด็นที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานไว้ว่า 1) สมาชิกในทีมต้องมีความพยายามทุ่มเทความสามารถของตนเองในการปฏิบัติงานร่วมกันจนบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ 2) สมาชิกต้องนำความรู้และทักษะที่ตนเองมีอยู่มาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่เพื่อให้งานในความสำเร็จของทีมเป็นผลงานที่มีความสมบูรณ์ 3) สมาชิกต้องนำกลยุทธ์ที่ตนเองมีอยู่มาใช้ดำเนินการร่วมกันอย่างเหมาะสมซึ่งสมาชิกทุกคนได้ใช้ความพยายามความรู้ ทักษะ เทคนิคและการปฏิบัติงานมาร่วมกันดำเนินงานเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งหมดนำมาใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินผลการดำเนินงานที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพของทีม ในประเด็นที่เกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานนี้ โคเฮน (Cohen. 1994: 44-45) นั้นได้อธิบายไว้ว่า ผลการปฏิบัติงานของทีม ประกอบด้วย ผลงานที่คุ้มกับค่าใช้จ่าย (Controlling costs) การปรับปรุงผลิตภาพ (Improving productivity) และการปรับปรุงคุณภาพ (Improving quality) ส่วน เยียทส์ และไฮเทน (Yeatts; & Hyten. 1998: 49-51) ได้ร่วมกันให้ข้อเสนอไว้ว่า ผลของการปฏิบัติงานจะอยู่ในรูปของคุณภาพและปริมาณของผลผลิต ตลอดจนการลงทุนที่คุ้มกับค่าใช้จ่ายและคุ้มกับเวลาที่ใช้ในการสร้างผลผลิต นอกจากนี้ ชวาซซ์ และคณะ (Schwarz; et al. 2005: 16-26) ยังได้ร่วมกันแสดงทัศนะเกี่ยวกับการกำหนดประสิทธิภาพของทีมในด้านผลของการปฏิบัติงานไว้ว่า ควรประกอบด้วยการได้มาซึ่งผลผลิตหรือการให้บริการที่เพิ่มมากขึ้นและมีมาตรฐานตามที่กำหนดไว้ (Services or products meet or exceed performance standards)

ข้อสังเกตที่น่าสนใจของ เฮร์เร็นค็อล (Herrenkohl. 2004: 183-184) มีอยู่ว่า ผลการปฏิบัติงานของทีมอาจก่อให้เกิดผลผลิตในรูปแบบต่างๆ ที่มีคุณลักษณะที่แสดงถึงความมีประสิทธิภาพอยู่ 3 ประการ คือ 1) จะต้องเป็นผลผลิตที่ตอบสนองวัตถุประสงค์ของทีมที่สมาชิกร่วมกันกำหนดไว้ซึ่งเป็นวัตถุประสงค์ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานความต้องการของผู้รับบริการตลอดจนมีคุณภาพภายใต้มาตรฐานที่ยอมรับได้ 2) ผลผลิตนั้นต้องมีความคุ้มค่าต่อทรัพยากรต่างๆ ที่ใส่เข้าไปในกระบวนการผลิต เช่น ต้องคุ้มกับค่าใช้จ่าย วัสดุอุปกรณ์ และเวลา นอกจากนี้ยังต้องคุ้มกับความรู้ ทักษะและความพากเพียรที่สมาชิกทุกคนร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานร่วมกันอย่างเต็มที่ 3) ผลผลิตที่เกิดขึ้นต้องแสดงให้เห็นได้ว่าเกิดจากพัฒนาการและการเรียนรู้ของสมาชิกทุกคนจากประสบการณ์ในการทำงานของทีมในอดีต นั่นหมายความว่าผลผลิตเหล่านั้นต้องได้รับการพัฒนาคุณภาพให้ดียิ่งขึ้นกว่าผลผลิตที่เป็นผลจากการปฏิบัติงานเดิมที่เคยเกิดขึ้น ในประเด็นนี้ โจนส์ (Jones. 1996: 141) ได้ให้ทัศนะไว้ว่า การประเมินประสิทธิภาพของทีม ด้านผลการปฏิบัติงานนั้นควรต้องกำหนดเกณฑ์ในการประเมินให้ครบถ้วนทั้งสามประเด็น

จากการสะท้อนผลการศึกษาวิจัยของ กัญญา โพธิ์วัฒน์ (2548: 20-28) ได้ให้ข้อสรุปเชิงทฤษฎีเกี่ยวกับผลติดตามที่มาจากกรเป็นทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนประถมศึกษา โดยมุ่งศึกษาในประเด็นเกี่ยวกับความเป็นผู้นำทางด้านการพัฒนาหลักสูตรของทีม ซึ่งพบว่าผลด้านการปฏิบัติงานของทีมก่อให้เกิดผลงานในรูปหลักสูตรและเอกสารหลักสูตรสถานศึกษาทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ และได้รับการยอมรับกันว่าเป็นตัวแบบนวัตกรรม ซึ่งเป็นการบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ส่งผลที่สำคัญทำให้พฤติกรรมกรเรียนรู้อของนักเรียนมีพัฒนาการดีขึ้นทั้งในด้านผลสัมฤทธิ์ทางด้านการเรียนและด้านกระบวนการเรียนรู้

สมาชิกในทีมนอกจากจะปฏิบัติงานเพื่อการบรรลุเป้าหมายร่วมกันแล้ว จำเป็นต้องให้ความสำคัญถึงการวัดและประเมินประสิทธิผล ด้านผลการปฏิบัติงานของทีมอยู่อย่างสม่ำเสมอ ซึ่งองค์ประกอบต่างๆ ดังกล่าวข้างต้นนับว่าเป็นตัวชี้วัดพื้นฐานประสิทธิผลของทีม ซึ่งเกณฑ์การวัดนั้นประยุกต์จากภาระงานที่สมาชิกในทีมร่วมกันกำหนดและปฏิบัติอยู่ โดยในการวัดและการประเมินผลนั้นสามารถกระทำได้จากกรกำหนดเครื่องมือในการวัดและการประเมินของบุคคลที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาระงานต่างๆ ที่ทีมดำเนินการอยู่โดยอาจวัดได้จากทั้งในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับทีม ผู้บริหาร ผู้รับบริการและสมาชิกในทีม

จากการสังเคราะห์แนวคิดเชิงทฤษฎีของ นักการศึกษา นักวิชาการต่างๆ ทั้งในและต่างประเทศ ผู้วิจัยได้กำหนดเป็นข้อสรุปซึ่งจะนำไปสู่การสร้างแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลของทีม ด้านผลการปฏิบัติงาน โดยสามารถสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพด้านผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การบรรลุเป้าหมายของทีมอันเป็นผลมาจากการร่วมกันดำเนินงานของสมาชิกในทีม โดยพิจารณาได้จากปริมาณและคุณภาพของผลผลิตที่เพิ่มขึ้น ซึ่งผลผลิตนั้นเกิดจากการควบคุมค่าใช้จ่ายอย่างมีประสิทธิภาพและตรงต่อเวลา การก่อเกิดนวัตกรรมเพื่อพัฒนาคุณภาพของกระบวนการปฏิบัติงาน การขจัดความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน

2. ประสิทธิภาพด้านความพึงพอใจของสมาชิก (Member satisfaction) เป็นองค์ประกอบของประสิทธิผลของทีมที่สะท้อนให้เห็นได้จาก ความพึงพอใจต่อคุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of work life) ของสมาชิกในทีม การศึกษาเกี่ยวกับความพึงพอใจนั้นมีรากฐานมาจากมโนทัศน์เกี่ยวกับเรื่องการจูงใจ (motivation) ซึ่งหมายถึงสภาพทางจิตของบุคคลที่ให้พลังหรือชี้นำพฤติกรรมของมนุษย์ให้คงอยู่ กล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ การจูงใจเป็นแรงขับที่กระตุ้นให้บุคคลมีพฤติกรรมไปในทิศทางเฉพาะเพื่อบรรลุเป้าหมาย ทฤษฎีที่อธิบายเกี่ยวกับการจูงใจที่นิยมศึกษา ได้แก่ ทฤษฎีสององค์ประกอบของเฮอริเบอร์ก (Herzberg's two factors theory) ซึ่งอธิบายการจูงใจทั้งลักษณะทางกายภาพและลักษณะทางจิตใจ และทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy theory) ซึ่งอธิบายการจูงใจเชิงปัญญา เป็นการศึกษาการจูงใจที่เกิดจากการได้รับรางวัลทั้งรางวัลภายนอกและรางวัลภายในว่าตอบสนองต่อความคาดหวัง

มากนักน้อยเพียงใด นักบริหารองค์กรได้นำทฤษฎีทั้งสองไปใช้ในการศึกษาการจูงใจที่ทำให้เกิดความพึงพอใจอย่างกว้างขวาง (นงนุช โรจนเลิศ. 2540: 10-11)

ความพึงพอใจต่อการทำงานเป็นสิ่งที่สะท้อนให้เห็นถึงการบรรลุเป้าหมายในเชิงจิตใจของสมาชิกซึ่งเกิดจากการดำเนินงานของทีม ทวีศิลป์ สารแสน (2543: 63-64) กล่าวถึงความพึงพอใจ (Satisfaction) ว่าเป็นคุณลักษณะทางอารมณ์ความรู้สึกหรือเจตคติของบุคคลในเชิงบวกอันเนื่องมาจากสิ่งเร้าและแรงจูงใจต่อกิจกรรมที่กระทำ สำหรับประเด็นที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงานนั้น ลูธานส์ (Luthans. 1992: 114) ได้อธิบายไว้ว่า ความพึงพอใจงาน หมายถึง ภาวะทางอารมณ์ทางบวกที่เป็นผลมาจากการประเมินของบุคคลเกี่ยวกับงานหรือประสบการณ์จากงาน โดยได้อธิบายในเชิงสรุปว่า การศึกษาความพึงพอใจในงานต้องศึกษาใน 3 มิติ คือ 1) ศึกษาในมิติที่เกี่ยวข้องกับอารมณ์ที่ตอบสนองต่อสถานการณ์การทำงาน ดังนั้น ความพึงพอใจในงานจึงเป็นสภาวะทางจิตที่เป็นนามธรรม 2) ศึกษาในมิติที่เกี่ยวข้องกับการเปรียบเทียบผลตอบแทนจากการทำงานกับสิ่งที่คาดหวัง ถ้าบุคคลใดทำงานหนักแต่รู้สึกว่าได้รับผลตอบแทนต่ำกว่าคนที่ทำงานน้อยกว่าก็จะมี ความพึงพอใจในงานต่ำ 3) ศึกษาความพึงพอใจในงานในลักษณะเจตคติ หรือการตอบสนองต่องานที่มีต่อลักษณะสำคัญของงานรวมห้าด้าน คือ ด้านที่เกี่ยวข้องกับตัวงาน (Work itself) ค่าจ้าง (Pay) โอกาสก้าวหน้า (Promotion opportunities) หัวหน้างาน (Leader) และเพื่อนร่วมงาน (Co-worker) การศึกษาเกี่ยวกับระดับความพึงพอใจในงานของสมาชิกในทีม เพื่อชี้ให้เห็นถึงประสิทธิผลของทีม นั้น แฮคแมน และโอล์ดแฮม (Hackman; & Oldham. 1980: 51) ได้ให้ข้อเสนอโดยอ้างอิงทฤษฎีสองปัจจัยเป็นรากฐานในการคิดที่กล่าวถึงองค์ประกอบของความพึงพอใจในงานได้แบ่งออกเป็นสองมิติ คือ ความพึงพอใจในงานด้านบริบท (Context satisfaction) เป็นความพึงพอใจภายนอกที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมต่างๆ ของงานซึ่งจำแนกออกเป็น 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านความพึงพอใจต่อคุณลักษณะของงาน 2) ความพึงพอใจต่อความมั่นคงในการทำงาน 3) ความพึงพอใจเกี่ยวกับค่าตอบแทน 4) ความพึงพอใจต่อเพื่อนร่วมงาน 5) ความพึงพอใจต่อผู้นำในการบริหารจัดการ อีกมิติหนึ่ง คือ ความพึงพอใจในงานด้านความรู้สึก (Affection satisfaction) เป็นความพึงพอใจที่เกิดขึ้นภายในซึ่งเป็นผลที่เกิดขึ้นจากการทำงาน มี 3 ด้าน ได้แก่ 1) ความพึงพอใจที่เป็นความรู้สึกภายในซึ่งเป็นแรงจูงใจในการทำงาน 2) ความพึงพอใจต่อความก้าวหน้าในการทำงาน 3) ความพึงพอใจต่อสภาพต่างๆ ไปของการทำงาน สำหรับข้อเสนอของนักวิชาการในระยะต่อมาซึ่งศึกษาเพิ่มจากงานของแฮคแมนและโอล์ดแฮม เช่น โคเฮน (Cohen. 1994: 67-102) ได้อธิบายไว้ว่า เจตคติของสมาชิกต่อคุณภาพชีวิตการทำงานที่สะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิผลของทีมด้านความพึงพอใจของสมาชิกนั้น ประกอบด้วย ความพึงพอใจในงาน (Job satisfaction) ความพึงพอใจของสมาชิกในทีม (Team satisfaction) ความพึงพอใจทางสังคมต่อกัน (Social satisfaction) ความพึงพอใจในความเจริญก้าวหน้าของทีม (Growth satisfaction) ความไว้วางใจในการบริหารงาน (Trust in

management) และความผูกพันต่อองค์กร (Organizational commitment) สำหรับ เยียทส์ และไฮเทน (Yeatts; & Hyten. 1998: 49-51) ได้ให้ทัศนะเพิ่มเติมไว้ว่า ความพึงพอใจของสมาชิก (Employee satisfaction) ในการปฏิบัติงานร่วมกันนั้นนับว่าเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการบรรลุตามเป้าหมายขององค์กร และความพึงพอใจของผู้รับบริการทั้งในด้านคุณภาพและปริมาณของผลผลิต โดยผลผลิตนั้นต้องเสร็จสมบูรณ์อย่างตรงต่อเวลา (Time lines) คุ้มกับทุนและค่าใช้จ่าย (Cost) ส่วนแนวคิดของกัญญา โพธิ์วัฒน์ นักการศึกษาไทยที่ได้นำเสนอผลที่เกิดติดตามมาจากการเป็นทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงพบว่า สมาชิกในทีมที่มีความพึงพอใจในงานอันเป็นผลมาจากลักษณะของงานที่ทำ ผลของงานที่เกิดขึ้นและรางวัลที่ได้รับ ผู้บริหารและการบริหารงานรวมทั้งการร่วมมือกันทำงาน ตลอดจนร่วมแก้ไขปัญหาและอุปสรรคร่วมกันของสมาชิก

ความพึงพอใจในงานของสมาชิกในทีมเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานของทีมเป็นอย่างมาก ระดับของความพึงพอใจเป็นสิ่งที่สะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิผลของทีมในด้านจิตใจ อารมณ์หรือเจตคติ ดังนั้น การใช้ภาวะผู้นำในการบริหารจัดการของผู้นำทีมที่ถูกต้องและเหมาะสมจะต้องเป็นไปเพื่อสร้างแรงจูงใจให้สมาชิกมีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุจุดประสงค์ของทีมที่สมาชิกร่วมกันกำหนดไว้จากการสังเคราะห์แนวคิดเชิงทฤษฎีของนักการศึกษา นักวิชาการ ที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น ผู้วิจัยจึงกำหนดเป็นข้อสรุปเพื่อที่จะสร้างแนวคิดในการวัดระดับประสิทธิผลของทีมด้านความพึงพอใจของสมาชิกได้ว่า ประสิทธิภาพด้านความพึงพอใจ หมายถึง ความรู้สึกในเชิงบวกของสมาชิกที่มีต่อทีม โดยพิจารณาจากความพึงพอใจต่อคุณลักษณะของงาน ความพึงพอใจต่อการบริหารงานของผู้นำ ความพึงพอใจต่อความมั่นคงในการทำงาน ความพึงพอใจต่อสัมพันธภาพทางสังคมระหว่างสมาชิกภายในทีม ความพึงพอใจต่อค่าตอบแทน ความพึงพอใจต่อโอกาสที่จะเจริญก้าวหน้าในการทำงาน

3. ประสิทธิภาพด้านการดำรงรักษาทีม (Team maintenance) หมายถึง ความสามารถของสมาชิกในการร่วมกันสร้างทีมให้เจริญก้าวหน้าเพื่อดำรงรักษาทีมให้คงอยู่ต่อไปในอนาคต ได้มีนักวิชาการหลายท่านให้รายละเอียดไว้ เช่น ภิญโญ มนุศิลา (2551: 34) อธิบายไว้ว่า พฤติกรรมการถอนตัวออกจากทีมเป็นสิ่งที่สะท้อนให้เห็นถึงกระบวนการทางสังคมที่เกิดขึ้น ในขณะที่สมาชิกร่วมกันทำงาน ผู้บริหารหรือผู้นำทีมจะต้องสามารถรักษาหรือส่งเสริมสมาชิกทั้งหมดให้ยังคงทำงานกับทีมของตนได้ต่อไป แต่สำหรับบางทีมนั้นภายหลังจากที่ได้ทำงานไประยะหนึ่ง ความไม่จริงใจต่อกันอาจเกิดขึ้นในทีมนั้นจะเป็นสิ่งบั่นทอนและทำลายกระบวนการของทีมได้ ถึงแม้ว่าผลงานที่เกิดขึ้นของทีมอาจยังเป็นที่ยอมรับอยู่ก็ตามแต่การแตกแยกและความขัดแย้งกันระหว่างสมาชิกจะเป็นตัวทำลาย ซึ่งจะทำให้ทีมแตกสลายได้ พฤติกรรมการดำรงรักษาทีมของสมาชิกจะต้องไม่แสดงออกซึ่งรูปแบบของพฤติกรรมที่เรียกว่า พฤติกรรมการถอนตัวออกจากทีม (Withdrawal behaviors) ประกอบด้วย การขาดงาน

(Absenteeism) อย่างสม่ำเสมอ และการลาออกจากทีม (Turnover) ของสมาชิกเพื่อเป็นการหลีกเลี่ยงจากความไม่สบายใจ ซึ่งการขาดงานถือว่าเป็นปฏิกริยาระยะสั้น ส่วนการลาออกจากงานนั้นถือเป็นปฏิกริยาถาวรในการถอนตัวออกจากทีม นับได้ว่าเป็นปัญหาที่จำเป็นต่อการหาแนวทางแก้ไขเพราะเป็นสิ่งที่มีความกระทบและสะท้อนถึงความไม่มีประสิทธิผลของทีม ซึ่ง เยียทส์ และไฮเทน (Yeatts; & Hyten. 1988: 49) ได้ร่วมกันให้ข้อเสนอไว้ว่า การดำรงรักษาทีมให้มีความก้าวหน้าและมั่นคงในอนาคตเป็นหน้าที่ของสมาชิกทุกคนต้องร่วมกันตระหนักและหาแนวทางในการดำเนินการ

นอกจากนี้ รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2548: 159) ได้ให้ข้อเสนอแนะไว้ว่า เพราะเหตุที่ทีมเป็นระบบหนึ่งของสังคม ดังนั้น การดำเนินการต่างๆ ของทีมจึงจำเป็นต้องมีกิจกรรมที่เป็นการสนับสนุนความสัมพันธ์ทางสังคมและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลของทีม ทั้งนี้เพื่อช่วยให้ทีมมีความมั่นคงและมีระบบสังคมที่ดี โดยเฉพาะกิจกรรมที่กระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วม การส่งเสริมให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกันของสมาชิกอันจะก่อให้เกิดประสิทธิผลของทีมในด้านการธำรงรักษาให้มั่นคง นอกจากนี้สมาชิกควรหลีกเลี่ยงพฤติกรรมต่างๆ ที่จะก่อให้เกิดการแตกสลาย เช่น การก้าวร้าวต่อสมาชิกคนอื่นๆ การถอนตัวและปฏิเสธความร่วมมือ การก่อความวุ่นวายเมื่อมีงานที่จะต้องทำ การพูดมากเกินไปในสิ่งที่ไม่ตรงประเด็น ตลอดจนการแข่งขันแย่งชิงกันสร้างความสนใจและจุดเด่นของตนเอง เป็นต้น

การลาออกจากทีมหรือหน่วยงานจะส่งผลกระทบต่อการบริหารงานอย่างมาก เนื่องจากจะทำให้เกิดปัญหาต่อการปฏิบัติงาน ต้องมีการสรรหาบุคคลอื่นเข้ามาปฏิบัติงานแทน ถ้าเป็นงานที่ต้องอาศัยความรู้ความชำนาญสูงจะเป็นการสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายในการสรรหา เสียเวลา ตลอดจนสูญเสียงบประมาณในการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะการทำงานเพื่อให้สามารถทดแทนบุคคลเดิมได้ (จารุพร แสงเป่า. 2542: 72) การขาดงานและการลาออกจากงานเป็นพฤติกรรมของสมาชิกที่มีความสำคัญเนื่องจากเป็นผลสะท้อนที่เกิดจากระบวนการของการมีส่วนร่วมในการทำงานภายในทีม ซึ่งหากสมาชิกในทีมที่มีพฤติกรรมขาดงาน และลาออกจากงานเป็นจำนวนมากย่อมนำไปสู่การล่มสลาย ไม่มีความสามารถในการดำรงรักษาทีมให้คงอยู่ได้ จากประเด็นดังกล่าวข้างต้น ภิญญ มนุศิณี (2551: 34) ได้ให้ข้อเสนอว่า ถือเป็นหน้าที่ของผู้บริหารองค์กรหรือผู้นำทีมที่จะต้องตระหนักและหาวิธีการที่จะลดอัตราการขาดงาน โดยการจัดระบบการบันทึกและตรวจสอบการขาดงานอย่างเหมาะสม การกำหนดระบบรางวัลสำหรับบุคคลที่ตั้งใจทำงานและสื่อสาร แนวปฏิบัติเกี่ยวกับการขาดงานให้ชัดเจนและเป็นที่ยอมรับร่วมกัน อีกทั้งจะต้องปรับปรุงเงื่อนไขต่างๆ เพื่อลดภาวะความยุ่งยากในงาน โน้มน้าวชี้ให้เห็นคุณค่าของงานและสร้างความพึงพอใจในงานแก่สมาชิกให้มากที่สุด

กล่าวโดยสรุป จากการสังเคราะห์แนวคิดเชิงทฤษฎีของนักวิชาการต่างๆ ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสามารถกำหนดเป็นข้อสรุปอันจะนำไปสู่การสร้างกรอบแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลของทีมโดย

กำหนดนิยามในการวิจัยครั้งนี้ว่า ประสิทธิภาพของทีมด้านการดำรงรักษาทีม หมายถึง การร่วมมือร่วมใจของสมาชิกในการสร้างทีมให้เจริญก้าวหน้า สามารถดำรงรักษาเพื่อคงความเป็นทีมให้คงอยู่ต่อไปในอนาคต การร่วมกันการป้องกันพฤติกรรมถอนตัวออกจากทีม ด้วยการลดอัตราการลางาน การขาดงาน และการลาออกจากทีมของสมาชิก

### ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของทีม

จากแนวคิดเกี่ยวกับทีมที่มีการศึกษา และนำเอาแนวคิดดังกล่าวมาใช้ในการบริหารงานขององค์กรหรือหน่วยงานต่างๆ อย่างแพร่หลายในปัจจุบัน โดยมีนักวิชาการ นักการศึกษาที่นำเสนอผลงานเกี่ยวกับรูปแบบเชิงทฤษฎีปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของทีมไว้หลายท่าน ผู้วิจัยขอนำเสนอรูปแบบเชิงทฤษฎีของเยียตส์ และไฮเทน (Yeatts; & Hyten) รูปแบบเชิงทฤษฎีของชวาร์ซ และคณะ (Roger Schwarz; et al.) รูปแบบเชิงทฤษฎีของเชอร์เมอร์ฮอร์น (Schermerhorn) และตัวแบบเชิงทฤษฎีของภิญโญ มนุศิณี เพื่อนำไปสู่แนวคิดในการพัฒนา และกำหนดเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของทีมในการวิจัยครั้งนี้ ต่อไป

#### ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของทีมจากรูปแบบเชิงทฤษฎีของเยียตส์และไฮเทน (Yeatts & Hyten)

รูปแบบปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของทีมจากการศึกษาของนักวิชาการในยุคเริ่มต้นหลายท่านได้รับการสังเคราะห์โดย เยียตส์ และไฮเทน (Yeatts; & Hyten. 1998: 49) ซึ่งได้สรุปและนำเสนอรูปแบบเชิงทฤษฎีไว้ในหนังสือ High Performing Self Managing Work Team A-Comparison of Theory to Practice อันแสดงให้เห็นถึงปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของทีม ซึ่งจำแนกปัจจัยออกเป็น 3 ด้าน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมขององค์กร (Environment organization) ซึ่งจำแนกเป็นปัจจัยย่อย 2 ส่วน ดังนี้

1.1 ปัจจัยภายในองค์กร (Within organization) ประกอบด้วย ความชัดเจนและความท้าทายของเป้าหมาย (Goal clarity and Challenge) รางวัล การศึกษา การฝึกอบรม และระบบสารสนเทศ (Reward Education Training and Information systems) การสนับสนุนด้านการบริหาร (Management support) และการมอบหมายงาน (Task assignments)

1.2 ปัจจัยภายนอกองค์กร (Outside organization) ซึ่งประกอบด้วย เทคโนโลยี (Technology) บรรยากาศทางเศรษฐกิจ (Economic climate) และคู่แข่ง (Competitors)

2. การออกแบบทีม (Team design) ประกอบด้วย ขนาดของทีม (Team size) องค์ประกอบของทีม (Team composition) ปทัสถานของงานสำหรับการตัดสินใจและการระงับวิธี

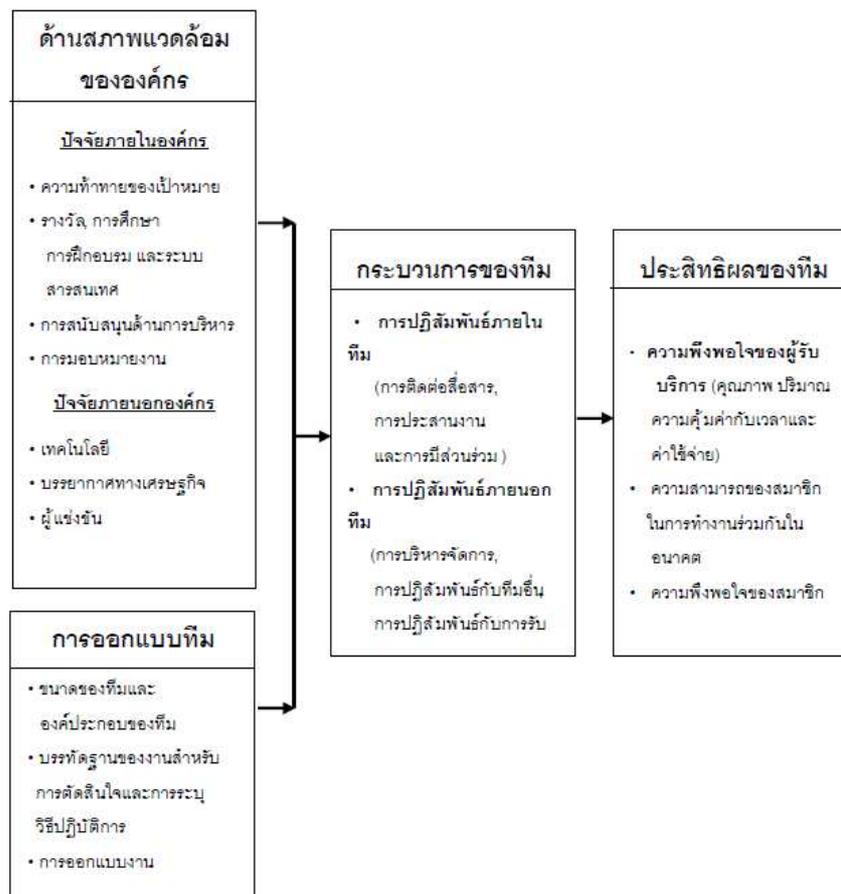
ปฏิบัติงาน (Work norms for decision-making and identifying procedures) การออกแบบงาน (Job-design)

3. กระบวนการของทีม (Interpersonal processes) ประกอบด้วย 2 ปัจจัย ดังนี้

3.1 การปฏิสัมพันธ์ภายในทีม (Within team) ประกอบด้วย การติดต่อสื่อสาร (Communication) การประสานงาน (Coordination) และการมีส่วนร่วม (Collaboration)

3.2 การปฏิสัมพันธ์ภายนอกทีม (Outside team) ประกอบด้วย การบริหารจัดการ (Interactions with management) การปฏิสัมพันธ์กับทีมอื่น การปฏิสัมพันธ์กับผู้รับบริการอื่นๆ (Other team customers suppliers)

นอกเหนือจากนั้น เยียทส์ และไฮเทน (Yeatts; & Hyten) ได้จำแนกองค์ประกอบของประสิทธิผลของทีมออกเป็นสามองค์ประกอบ คือ ผลการปฏิบัติงานในมิติของความพึงพอใจของผู้รับบริการ (Customer satisfaction) ซึ่งประกอบด้วย คุณภาพและปริมาณของผลผลิต การคุ้มค่ากับเวลาที่ใช้ นอกจากนั้นยังกล่าวถึงองค์ประกอบเกี่ยวกับความสามารถของสมาชิกของทีมในการทำงานร่วมกันในอนาคต (Ability of team to work together in the future) และความพึงพอใจของสมาชิกในทีม (Employee satisfaction) ซึ่งรายละเอียดดังกล่าวข้างต้นแสดงไว้ในภาพประกอบ 4 ดังนี้



ภาพประกอบ 4 รูปแบบเชิงทฤษฎีของ เฮียทส์ และไฮเทน

ที่มา: Yeatts; & Hyten (1998: 48)

**ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของทีมจากรูปแบบเชิงทฤษฎีของชวาร์ซและคณะ (Schwarz; et al.)**

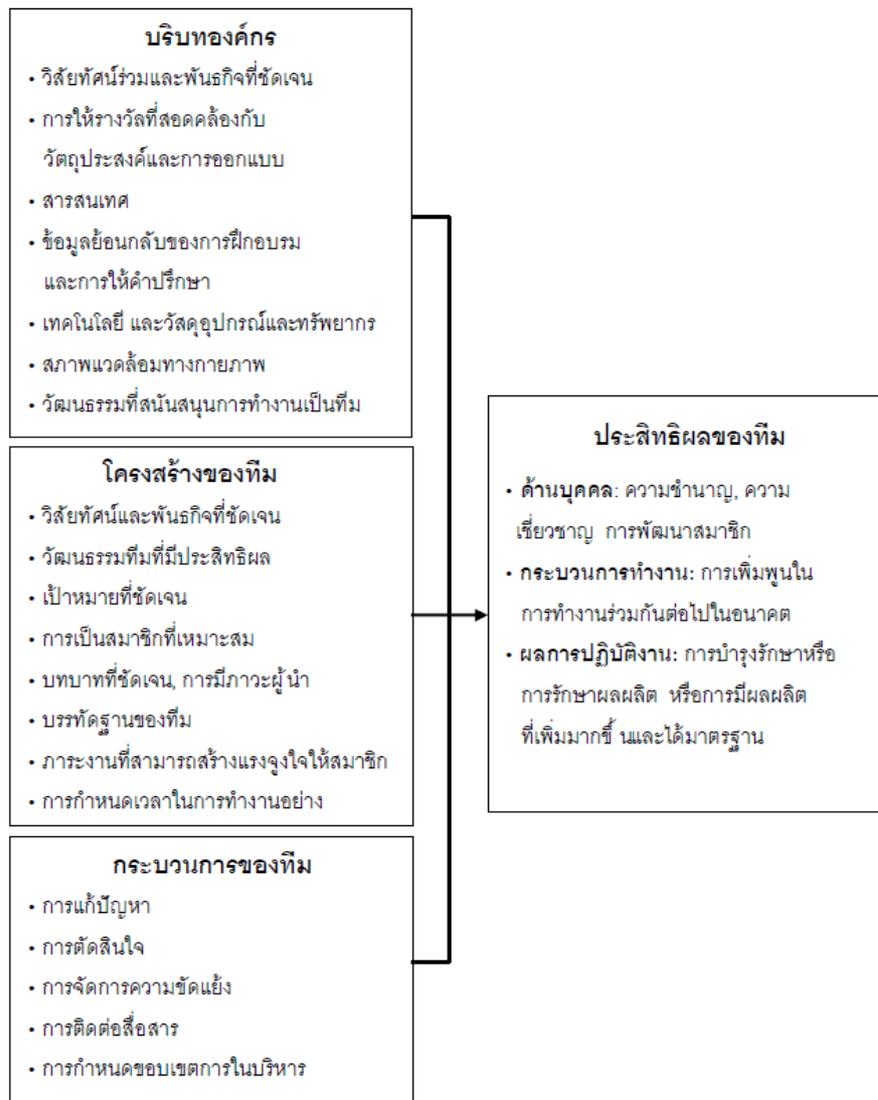
ผลงานการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับประสิทธิผลของทีมของนักวิชาการอีกท่านหนึ่งที่น่าสนใจ ได้แก่ ชวาร์ซ และคณะ (Schwarz; et al. 2005: 16) ซึ่งได้นำเสนอรูปแบบเชิงทฤษฎีแสดงถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของทีม โดยจำแนกปัจจัยออกเป็น 3 ด้าน ดังนี้

1. ปัจจัยด้านบริบทองค์กร (Organizational context) ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ร่วมและพันธกิจที่ชัดเจน (Clear mission; & shared vision) การให้รางวัลที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และการออกแบบ (Rewards consistent with objectives; & design) สารสนเทศ (Information) ข้อมูลย้อนกลับของการฝึกอบรมและการให้คำปรึกษา (Feedback training; & consultation) เทคโนโลยี วัสดุ อุปกรณ์และทรัพยากรต่างๆ (Technological; & material resources) สภาพแวดล้อมทางกายภาพ (Physical environment) อื่นๆ ตลอดจนวัฒนธรรมที่สนับสนุนการทำงานเป็นทีม (Supportive culture)

2. ปัจจัยด้านโครงสร้างของทีม (Team structure) ประกอบด้วย วิสัยทัศน์และพันธกิจที่ชัดเจน (Clear mission; & shared vision) ซึ่งควรเกิดจากการมีส่วนร่วม นอกจากนี้ยังได้แก่ วัฒนธรรมทีมที่มีประสิทธิผล (Effective team culture) มีเป้าหมายที่ชัดเจน (Clear goals) การเป็นสมาชิกที่เหมาะสม (Appropriate membership) มีการกำหนดบทบาทของสมาชิกในทีมอย่างชัดเจนของสมาชิก และการมีภาวะผู้นำ (Clearly defined roles; & leadership) นอกเหนือจากนั้นต้องมีการกำหนดบรรทัดฐานของทีม (Team norms) ภาระงานที่สามารถสร้างแรงจูงใจให้สมาชิก (Motivating task) และการกำหนดเวลาทำงานอย่างเหมาะสมและพอเพียง (Sufficient time)

3. ปัจจัยด้านกระบวนการของทีม (Team process) ประกอบด้วย การร่วมกันแก้ไขปัญหา (Problem solving) ที่เกิดขึ้นจากการทำงาน การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Decision making) การจัดการความขัดแย้ง (Conflict management) การติดต่อสื่อสารที่ดีของสมาชิกภายในทีม (Communication) และการกำหนดขอบเขตในการบริหาร (Boundary management)

ในประเด็นเกี่ยวกับประสิทธิผลของทีมนั้น ได้จำแนกออกเป็น 3 องค์ประกอบ คือ ประสิทธิภาพที่เกิดต่อบุคคล (Personal) โดยพิจารณาจากสมาชิกมีประสบการณ์เพิ่มขึ้น (Members experience) สมาชิกได้รับการพัฒนาให้เกิดความเชี่ยวชาญยิ่งขึ้น (Growth and development) และรวมถึงสมาชิกมีความพึงพอใจต่อการร่วมกันทำงานเป็นทีม นอกจากนี้ ได้แก่ ประสิทธิภาพของทีมเกี่ยวกับกระบวนการทำงาน (Process) ซึ่งแสดงให้เห็นได้จากสมาชิกได้รับการส่งเสริมจนเกิดความพร้อม และมีความสามารถที่จะทำงานร่วมกันต่อไปในอนาคตของทีม (Team enhances its ability to work together) และประสิทธิผลของทีมที่เกี่ยวกับ ผลการปฏิบัติงานปฏิบัติงาน (Performance) ซึ่งพิจารณาได้จากการบรรลุเป้าหมายนั่นคือ การปฏิบัติงานของสมาชิกที่ก่อให้เกิดผลผลิต หรือการให้บริการที่ได้มาตรฐาน (Services or products meet or exceed performance standards) ซึ่งรายละเอียดดังกล่าวข้างต้นสามารถแสดงรายละเอียดไว้ในภาพประกอบ 5 ดังนี้



ภาพประกอบ 5 รูปแบบเชิงทฤษฎีของ ชวาร์ซ และคณะ  
ที่มา: Schwarz; et al. (2005: 16)

### ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของทีมจากรูปแบบเชิงทฤษฎีของเชอร์เมอร์ฮอร์น (Schermerhorn)

สำหรับรูปแบบเชิงทฤษฎีของ เชอร์เมอร์ฮอร์น (Schermerhorn, 2005: 414-415) นั้นได้แสดงให้เห็นถึงรายละเอียดเกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของทีมโดยให้ความสำคัญกับแนวคิดเชิงระบบ กล่าวคือ การจำแนกปัจจัยออกเป็นสองส่วน คือ ส่วนที่ถือเป็นปัจจัยนำเข้า (Input) ได้แก่ ปัจจัยด้านองค์กร ปัจจัยด้านธรรมชาติของภาระงาน ปัจจัยด้านขนาดของทีม และปัจจัยด้านคุณลักษณะของสมาชิก ส่วนที่สองเป็นปัจจัยกระบวนการ (Throughput) ได้แก่ ปัจจัยกระบวนการ

ของทีม และเสนอว่า ประสิทธิภาพของทีมถือได้ว่าเป็นผลลัพธ์ (Output) ของระบบ ซึ่งรายละเอียดขององค์ประกอบย่อยของแต่ละปัจจัย มีดังนี้

1. ปัจจัยด้านองค์กร (Organizational setting) หมายถึง สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของทีม โดยมีองค์ประกอบย่อย 5 ส่วน คือ ทรัพยากร (Resources) เทคโนโลยี (Technology) โครงสร้างขององค์กร (Organizational structures) รางวัล (Reward) และสารสนเทศ (Information) ที่จำเป็นต่อภาระงานที่มีความซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา รวมทั้งสอดคล้องกับการใช้ทักษะและความสามารถของสมาชิกเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ

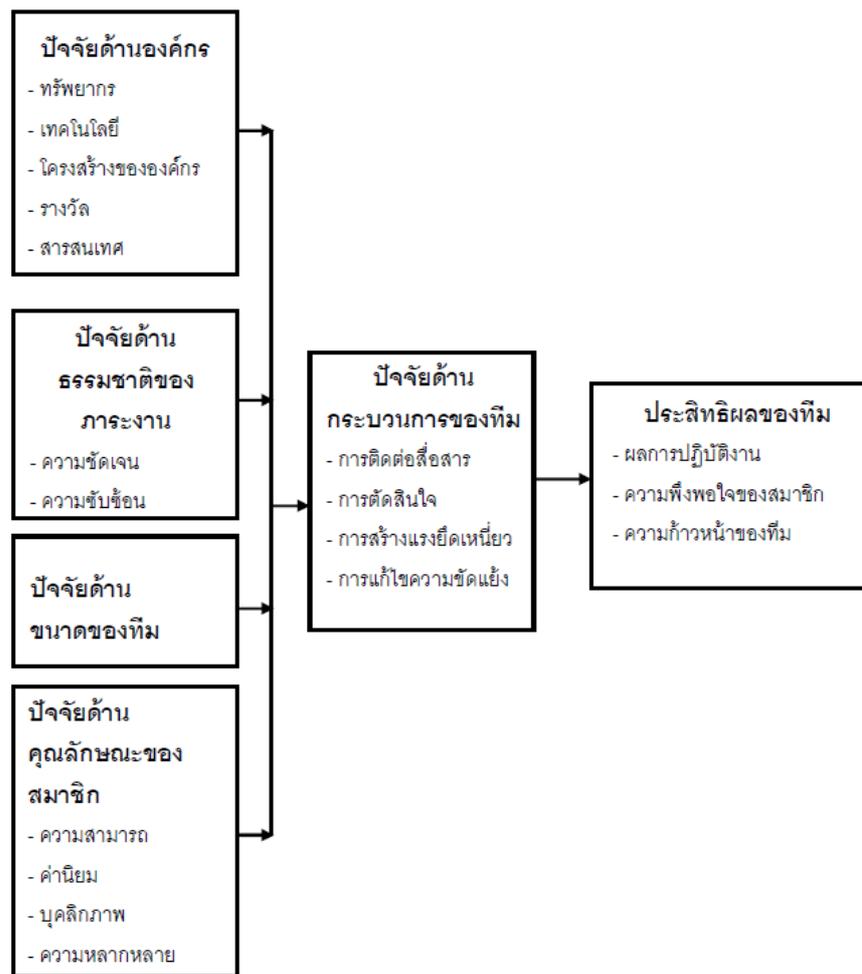
2. ปัจจัยด้านปัจจัยด้านธรรมชาติของภาระงาน (Nature of task) หมายถึง คุณลักษณะของภาระที่ส่งผลต่อกระบวนการดำเนินงานของทีมและการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยภาระงานของทีมต้องมีความชัดเจน (Clarify) สมาชิกเข้าใจตรงกันสามารถกำหนดทิศทางและวิธีปฏิบัติงานร่วมกันได้ นอกจากนี้ภาระงานต้องมีความซับซ้อน (Complexity) พอเหมาะและมีคุณค่าเพียงพอต่อการกำหนดเป้าหมายเพื่อความสำเร็จของทีม

3. ปัจจัยด้านขนาดของทีม (Team size) หมายถึง จำนวนสมาชิกของทีม (Number of members) ซึ่งส่งผลต่อการร่วมมือกันในการทำงานและศักยภาพโดยรวมของทีมที่จะสามารถทำงานให้บรรลุข้อตกลงร่วมกันและเป้าหมายของทีมได้ ซึ่งจำนวนสมาชิกอาจเป็นจำนวนคู่หรือคี่ (Even-odd number) นั้นขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของภาระงานของทีม

4. ปัจจัยด้านคุณลักษณะของสมาชิก (Membership characteristic) เป็นคุณสมบัติของสมาชิกในมิติต่างๆ ที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน ทั้งในด้านความสามารถ (Ability) ค่านิยม (Values) บุคลิกภาพ (Personality) และความหลากหลาย (Diversity) ของสมาชิก

5. ปัจจัยด้านกระบวนการของทีม (Team process) หมายถึง วิธีการและลำดับขั้นตอนในการทำงานของทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของทีม ซึ่งมีองค์ประกอบย่อยสี่ส่วน คือ การติดต่อสื่อสาร (Communication) การตัดสินใจ (Decision making) การสร้างแรงยึดเหนี่ยว (Cohesion) และการแก้ไขความขัดแย้ง (Conflict)

นอกเหนือจากรายละเอียดเกี่ยวกับปัจจัยดังกล่าวแล้ว รูปแบบเชิงทฤษฎีดังกล่าวยังอธิบายถึงประสิทธิภาพของทีมด้วยว่า ประกอบด้วยสามองค์ประกอบ คือ ประสิทธิภาพด้านผลการปฏิบัติงาน (Task performance) ความพึงพอใจของสมาชิก (Member satisfaction) ความก้าวหน้าของทีม (Team viability) ซึ่งรายละเอียดดังกล่าวข้างต้นสามารถแสดงไว้ในภาพประกอบ 6 ดังนี้



ภาพประกอบ 6 รูปแบบเชิงทฤษฎีของ เซอร์เมอร์ฮอร์น  
ที่มา: Schermerhorn (2005: 414)

### ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของทีมจากตัวแบบเชิงทฤษฎีของ ภิญญ มนุศิศิลป์

สำหรับการศึกษเกี่ยวกับ การนำแนวคิดเกี่ยวกับทีมมาใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษา นั้น ภิญญ มนุศิศิลป์ (2551: 109) ได้นำเสนอตัวแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของทีมในโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งเป็นผลจากการศึกษาวิจัยในลักษณะการยืนยันตัวแบบความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลเบื้องต้นของนักวิจัย ภายใต้บริบทของประเทศไทยที่ได้ศึกษาถึงการนำแนวคิดเกี่ยวกับทีมมาใช้ในกระบวนการบริหารองค์กรทางการศึกษา โดยเฉพาะเป็นการศึกษาในโรงเรียนระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมุ่งแสดงอิทธิพลของปัจจัยต่างๆ ที่มีต่อความมีประสิทธิภาพของทีม

ตัวแบบเชิงทฤษฎีของปัจจัยที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของทีมจากการศึกษาของ ภูมิลักษณ์ มนุษย์ได้ แสดงรายละเอียดออกเป็นห้าส่วน โดยสี่ส่วนแรกจะเป็นข้อสรุปที่เกี่ยวข้องกับปัจจัย ด้านต่างๆ ที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของทีม สำหรับส่วนที่ห้าเป็นข้อสรุปที่เกี่ยวข้องกับความ มีประสิทธิภาพของทีม ซึ่งมีรายละเอียดของปัจจัยทั้งสี่ส่วน ดังนี้

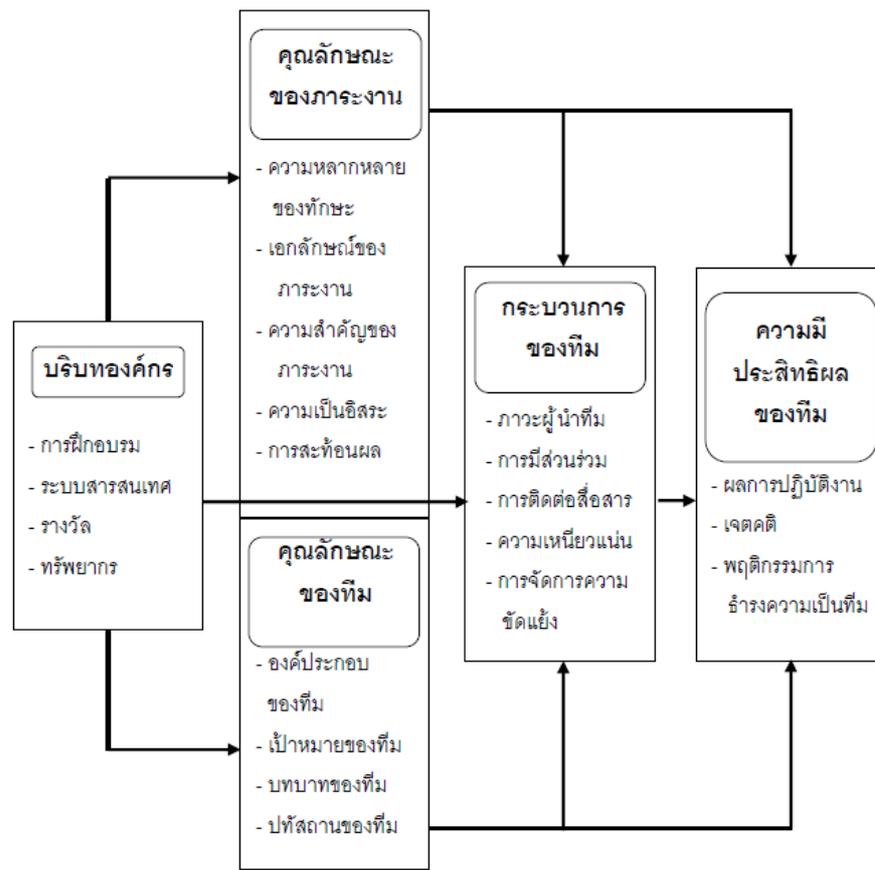
1. ปัจจัยด้านบริบทองค์กร (Organizational context) เป็นปัจจัยที่เน้นให้เห็นถึง ความสำคัญขององค์กรที่จะต้องให้การสนับสนุนแก่การดำเนินงานของทีมในด้านต่างๆ โดยจำแนก ออกเป็นสี่องค์ประกอบ คือ การฝึกอบรม (Training) ระบบสารสนเทศ (Information system) รางวัล (Reward) และทรัพยากร (Resources)

2. ปัจจัยด้านคุณลักษณะของภาระงาน (Task characteristics) เป็นปัจจัยที่แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของภาระงานที่มีต่อทีมเพราะเป็นสิ่งที่สมาชิกทุกคนต้องปฏิบัติร่วมกัน ภาระงาน อาจสร้างความสุข ความพึงพอใจหรืออาจสร้างความไม่พึงพอใจตลอดจนความเบื่อหน่ายให้เกิดขึ้นกับ สมาชิกของทีมได้ ซึ่งจำแนกออกเป็นห้าองค์ประกอบ คือ ความหลากหลายของทักษะ (Skill variety) เอกลักษณะของภาระงาน (Task identity) ความสำคัญของภาระงาน (Task significance) ความเป็น อิสระ (Autonomy) และการสะท้อนผล (Feedback)

3. ปัจจัยด้านคุณลักษณะของทีม (Team characteristics) เป็นปัจจัยเกี่ยวข้องกับ ส่วนประกอบหรือคุณสมบัติด้านต่างๆ เกี่ยวกับทีมโดยจำแนกออกได้เป็นสี่องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบ ของทีม (Team composition) เป้าหมายของทีม (Team goals) บทบาทของทีม (Team roles) และ ปทัสถานของทีม (Team norm)

4. ปัจจัยด้านกระบวนการของทีม (Team process) เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความ มีประสิทธิภาพของทีม โดยจำแนกออกได้เป็นห้าองค์ประกอบ คือ ภาวะผู้นำทีม (Team leadership) การมีส่วนร่วม (Participation) การติดต่อสื่อสาร (Communication) ความเหนียวแน่น (Cohesion) และการจัดการความขัดแย้ง (Conflict management)

ในประเด็นที่เกี่ยวกับความมีประสิทธิภาพของทีมนั้น ในตัวแบบดังกล่าวได้จำแนกออกเป็น สามองค์ประกอบ คือ ผลการปฏิบัติงาน (Performance) เจตคติ (Attitude) และพฤติกรรม การดำรง ความเป็นทีม (Behavior) ซึ่งรายละเอียดดังกล่าวข้างต้นสามารถแสดงไว้ในภาพประกอบ 7 ดังนี้



ภาพประกอบ 7 ตัวแบบเชิงทฤษฎีความมีประสิทธิภาพของทีมของ ภิญญ มนุศิณี  
ที่มา: ภิญญ มนุศิณี (2551: 109)

จากผลการศึกษาแนวคิดและรูปแบบเชิงทฤษฎีของนักการศึกษาและนักวิชาการเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของทีมดังได้เสนอไว้เป็นเบื้องต้นแล้ว ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์เพื่อเปรียบเทียบให้เห็นถึงความสอดคล้อง และความแตกต่างของปัจจัยที่ได้จากการศึกษาค้นคว้าซึ่งจะเป็นแนวทางไปสู่การสังเคราะห์เพื่อใช้เป็นปัจจัยในการศึกษาวิจัยในครั้งต่อไป ซึ่งรายละเอียดสามารถแสดงไว้ในตาราง 2 ดังนี้

ตาราง 2 การเปรียบเทียบปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของทีมจากรูปแบบเชิงทฤษฎีของ เยียทส์ และ ไฮเทน, ชวาร์ซ และคณะ, เซอร์เมอร์ฮอร์น

เยียทส์ และไฮเทน Yeatts; & Hyten (1998)	ชวาร์ซ และคณะ Schwarz; et al. (2005)	เซอร์เมอร์ฮอร์น Schermerhorn (2005)	ปัจจัยที่ได้จากการสังเคราะห์
<b>สภาพแวดล้อมขององค์กร</b> <b>ปัจจัยภายใน</b> - ความชัดเจนและความ ท้าทายของเป้าหมาย - รางวัล การศึกษา การฝึกอบรม - ระบบสารสนเทศ - การสนับสนุนด้านการบริหาร - การมอบหมายงาน	<b>บริบทองค์กร</b> - วิสัยทัศน์ พันธกิจ ที่ชัดเจน - การให้รางวัลที่สอดคล้องกับ วัตถุประสงค์และการ ออกแบบ - สารสนเทศ - ข้อมูลป้อนกลับของการ ฝึกอบรมและการให้ คำปรึกษา	<b>การสนับสนุนจากองค์กร</b> - ทรัพยากร - เทคโนโลยี - โครงสร้างขององค์กร - รางวัล - สารสนเทศ	<b>1. บริบทองค์กร</b> 1.1 การสนับสนุนจาก องค์กร - ทรัพยากร - การฝึกอบรม - สารสนเทศ - รางวัล 1.2 วัฒนธรรมองค์กร
<b>ปัจจัยภายนอก</b> - เทคโนโลยี - บรรยากาศทางเศรษฐกิจ - ผู้แข่งขัน	- เทคโนโลยี วัสดุและ ทรัพยากร - สภาพแวดล้อมทางกายภาพ - วัฒนธรรมที่สนับสนุนการ ทำงานเป็นทีม	-	<b>2. ภาวะผู้นำทีม</b> 2.1 การมีอิทธิพลเชิง อุดมการณ์ 2.2 การสร้างแรงบันดาลใจ 2.3 การกระตุ้นการใช้ ปัญญา 2.4 การมุ่งความสัมพันธ์ รายบุคคล
<b>การออกแบบทีม</b> - ขนาดของทีม - องค์ประกอบของทีม - ปทัสถานของงานสำหรับการ ตัดสินใจและการระบุวิธีการ ปฏิบัติงาน - การออกแบบงาน	<b>โครงสร้างของทีม</b> - วิสัยทัศน์และพันธกิจที่ ชัดเจน - วัฒนธรรมทีมที่มีประสิทธิผล - เป้าหมายที่ชัดเจน - การเป็นสมาชิกที่เหมาะสม - บทบาทที่ชัดเจน - บรรทัดฐานของทีม - ภาระงานที่สามารถสร้าง แรงจูงใจให้สมาชิก - การกำหนดเวลาในการ ทำงานอย่างเหมาะสม	<b>ขนาดของทีม</b> - จำนวนสมาชิกของทีม <b>คุณลักษณะของสมาชิก</b> - ความสามารถ - ค่านิยม - บุคลิกภาพ - ความหลากหลาย <b>ธรรมชาติของภาระงาน</b> - ความชัดเจน - ความซับซ้อน	<b>3. การออกแบบทีม</b> 3.1 คุณลักษณะของสมาชิก ในทีม 3.2 การออกแบบงาน 3.3 องค์ประกอบของทีม

## ตาราง 2 (ต่อ)

เยียทส์ และไฮเทน Yeatts; & Hyten (1998)	ชวาร์ซ และคณะ Schwarz; et al. (2005)	เชอร์เมอร์ฮอร์น Schermerhorn (2005)	ปัจจัยที่ได้จากการสังเคราะห์
<b>กระบวนการของทีม</b>	<b>กระบวนการของทีม</b>	<b>กระบวนการของทีม</b>	<b>4. กระบวนการของทีม</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• การปฏิสัมพันธ์ภายในทีม</li> <li>- การติดต่อสื่อสาร</li> <li>- การประสานงาน</li> <li>- การมีส่วนร่วม</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การแก้ปัญหา</li> <li>- การตัดสินใจ</li> <li>- การจัดการความขัดแย้ง</li> <li>- การกำหนดขอบเขตในการบริหาร</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การติดต่อสื่อสาร</li> <li>- การตัดสินใจ</li> <li>- การสร้างแรงยึดเหนี่ยว</li> <li>- การแก้ไขความขัดแย้ง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>4.1 การมีส่วนร่วม</li> <li>4.2 การติดต่อสื่อสาร</li> <li>4.3 การตัดสินใจ</li> <li>4.4 การแก้ปัญหา</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• การปฏิสัมพันธ์ภายนอกทีม</li> <li>- การบริหารจัดการ</li> <li>- การปฏิสัมพันธ์กับทีมอื่น</li> <li>- การปฏิสัมพันธ์กับ ผู้รับบริการ</li> </ul>			

จากรายละเอียดในตาราง 2 ผู้วิจัยได้นำผลการวิเคราะห์มากำหนดเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของทีม เพื่อการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ โดยการสังเคราะห์จัดกลุ่มตามแนวคิดจากนักวิชาการทั้ง 4 ทฤษฎี สามารถจัดกลุ่มและกำหนดเป็นปัจจัยได้ จำนวน 4 ด้าน ดังนี้

ปัจจัยที่ 1 ปัจจัยด้านบริบทองค์กร

ปัจจัยที่ 2 ปัจจัยด้านภาวะผู้นำทีม

ปัจจัยที่ 3 ปัจจัยด้านการออกแบบทีม

ปัจจัยที่ 4 ปัจจัยด้านกระบวนการของทีม

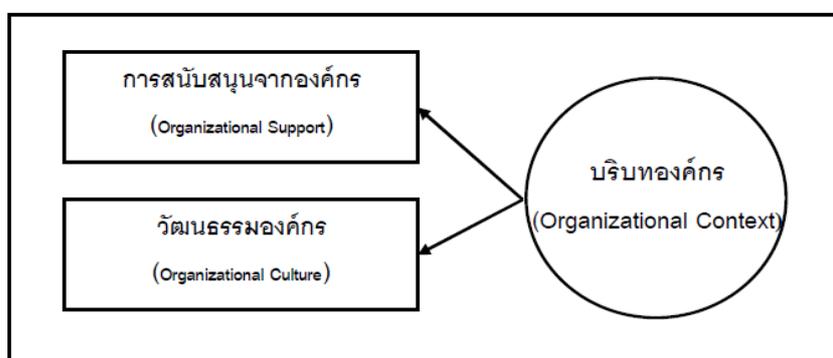
สำหรับรายละเอียดในส่วนเนื้อหาของปัจจัยแต่ละด้าน ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าจากตำราเอกสาร ตลอดจนแนวคิด ทฤษฎี ของนักการศึกษา นักวิชาการหลายท่านซึ่งจะนำเสนอไว้ในเนื้อหา ดังนี้

### การพัฒนารูปแบบปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของทีม

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งที่จะพัฒนารูปแบบที่ผสมผสานกับแนวคิดของกระบวนการบริหาร Input-Process-Output ซึ่งเป็นแนวทางที่จะพัฒนารูปแบบปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของทีม โดยสอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการ ทั้ง 4 ท่าน คือ เยียทส์ และไฮเทน, ชวาร์ซ และคณะ, เชอร์เมอร์ฮอร์น, และภิญโญ มนุศิศิลป์ รวมทั้งการผสมผสานแนวคิดกับนักวิชาการท่านอื่นๆ ผู้วิจัยสามารถสังเคราะห์แนวคิดและทฤษฎีดังกล่าวนำมากำหนดเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของทีมได้ ดังนี้

### ปัจจัยด้านบริบทองค์กร (Organizational Context)

บริบทองค์กร หมายถึง การรับรู้ของสมาชิกในทีมที่มีต่อองค์ประกอบด้านต่างๆ ของโรงเรียนที่เอื้อต่อการดำเนินงานของทีม อันเป็นเงื่อนไขสำคัญที่สามารถส่งเสริมให้เกิดผลดีต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของทีม ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาและสังเคราะห์แนวคิดของ เยียทส์ และไฮเพน, ชวาร์ซ และคณะ, เซอร์เมอร์ฮอร์น, และภิญโญ มนุษิศิลป์ นำมาสู่การกำหนด ปัจจัยด้านบริบทองค์กร เป็นตัวแปรแฝงภายนอกในรูปแบบ และวัดระดับปัจจัยด้านบริบทองค์กร โดยจำแนกออกเป็น 2 องค์ประกอบ ซึ่งรายละเอียดดังกล่าวข้างต้น สามารถแสดงไว้ในภาพประกอบ 8 ดังนี้



ภาพประกอบ 8 การวัดปัจจัยด้านบริบทองค์กร

จากแผนภูมิแสดงองค์ประกอบของปัจจัยด้านบริบทองค์กร ตลอดจนจากการสังเคราะห์เอกสารและแนวคิดทฤษฎีของนักวิชาการต่างๆ สามารถจำแนกปัจจัยด้านบริบทองค์กรออกเป็น 2 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบด้านการสนับสนุนจากองค์กร และองค์ประกอบด้านวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งสามารถแสดงรายละเอียดในแต่ละประเด็นได้ ดังนี้

#### การสนับสนุนจากองค์กร (Organizational support)

การดำเนินงานของทีมนั้นจำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนอย่างเต็มที่จากองค์กร ความจำเป็นดังกล่าวนี้ กัชโซ และดิคสัน (Guzzo; & Dickson, 1996: 307-338) ได้ให้ความเห็นไว้ว่า ด้วยเหตุที่ทีมถูกจัดตั้งขึ้นมาเพื่อช่วยในการปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กร แต่ในขณะเดียวกันทีมก็มีความอ่อนไหวที่จะได้รับผลกระทบใดๆ ที่เกิดจากองค์กรได้เช่นเดียวกัน ดังนั้น ทีมจึงต้องได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนในด้านต่างๆ อย่างถูกต้องจากองค์กร ทั้งในด้านการจัดตั้งระบบรางวัล การสนับสนุนด้านการฝึกอบรม ความสมบูรณ์พอเพียงของทรัพยากรและงบประมาณ ระบบสารสนเทศที่ถูกต้องเป็นจริง เทคนิคการทำงานและสิ่งอำนวยความสะดวกอื่นๆ ซึ่งความเห็นดังกล่าวได้รับการสนับสนุนจาก ซันด์สตรอม (Sundstrom, 1999: 301-342) ที่ได้กล่าวถึงการดำเนินงานของทีมไว้ว่าจำเป็นต้องได้รับการสนับสนุน

ทั้งในด้านการเป็นองค์กรที่มีโครงสร้างและระบบที่เอื้อและเหมาะสมต่อการดำเนินงานของทีม (Appropriate foundation for team) นอกจากนั้น ยังต้องมีความพร้อมในด้านโครงสร้างสิ่งอำนวยความสะดวกพื้นฐาน (Infrastructure) ที่จำเป็นต่อการดำเนินงานของทีมเช่นกัน ซึ่งเมื่อพิจารณาแล้วสามารถจำแนกสิ่งที่ทีมต้องได้รับการสนับสนุนจากองค์กร ออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

1. ทรัพยากร (Resources) ทีมจะต้องได้รับการจัดเตรียมสิ่งที่เป็นพื้นฐานต่างๆ จากองค์กรเพื่ออำนวยความสะดวกในการดำเนินงาน จากข้อเสนอของ ราตรี วงษ์ดิษฐ์ (2547: 41) ซึ่งให้ความเห็นว่า ผู้บริหารควรให้การสนับสนุนด้านทรัพยากร (Managerial support) อย่างพอเพียง การบริหารจัดการควบคุมทรัพยากรต้องมีโครงสร้างการบริหารที่มีประสิทธิภาพ และต้องสนับสนุนให้เพียงพอต่อความต้องการของทีมเพื่อให้ทีมงานปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับ กัญญา โภธิวัฒน์ (2548: 232-234) ที่ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับทรัพยากรไว้ว่า องค์กรควรให้การสนับสนุนด้านทรัพยากรที่เป็นปัจจัยพื้นฐานในแต่ละภารกิจงาน สมาชิกได้มีโอกาสในการเลือกใช้ทรัพยากรได้อย่างเพียงพอและเหมาะสมเพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

สำหรับทรัพยากรที่องค์กรจำเป็นต้องจัดเตรียมไว้เพื่อสนับสนุนต่อการดำเนินงานของทีมนั้น แฮคแมน (Hackman. 1990: 479) กล่าวไว้ว่า ได้แก่ บุคลากรที่จะเข้าร่วมเป็นสมาชิกของทีม (Staffs) รวมทั้งงบประมาณ (Financial) เพื่อการใช้จ่ายในการดำเนินงาน นอกจากนี้ โคเฮน (Cohen. 1994: 67) ยังได้อธิบายเพิ่มเติมว่า ทรัพยากรที่จำเป็นที่ทีมต้องได้รับการสนับสนุนจากองค์กรยังหมายความรวมถึง วัตถุประสงค์ วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ และระยะเวลาที่เหมาะสมและพอเพียงในการทำงาน สำหรับทัศนคติของ แคทเซลล์ และทอมป์สัน (Katzell; & Thompson. 1990: 151) และ ซานเดอร์ (Zander. 1994: 34) นั้นได้ให้ความเห็นว่า วัสดุอุปกรณ์และเวลาในการทำงานเป็นทรัพยากรที่จะต้องถูกประยุกต์ใช้อย่างเหมาะสม นอกจากนี้ เบทเทินฮอสเซน (Bettenhausen. 1991: 364) ยังได้เสนอไว้ว่า ทรัพยากรสำหรับทีมรวมถึงเทคโนโลยีต่างๆ เช่น เทคโนโลยีทางการติดต่อสื่อสาร อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ เครื่องจักรกล เครื่องคอมพิวเตอร์และโปรแกรมสำเร็จรูปสำหรับการใช้งานลักษณะต่างๆ ที่นำมาใช้ประกอบกับการดำเนินงานเพื่อการบรรลุเป้าหมายเช่นเดียวกับคำกล่าวเกี่ยวกับทรัพยากรที่โรงเรียนต้องมีไว้เพื่ออำนวยความสะดวกที่ ภิญญา มนุสิลปี (2551: 61) ได้กล่าวในเชิงสรุปไว้ว่า ทรัพยากร หมายถึง วัตถุประสงค์ วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือและเวลาที่โรงเรียนจัดเตรียมไว้เพื่อสนับสนุนการทำงานของทีม ซึ่งหลักสำคัญในการเตรียมความพร้อมนั้นควรต้องคำนึงถึงประเด็นที่ว่า ทรัพยากรเหล่านั้นมีความจำเป็น มีความเหมาะสม และสามารถเสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำงานได้อย่างแท้จริง

ข้อสังเกตเกี่ยวกับทรัพยากรทั้งหลายเหล่านี้มีอยู่ว่า ต้องมีความเหมาะสมสอดคล้องกับชนิดของงานและกระบวนการในการทำงาน ซึ่งความเห็นของ เยียทส์ และไฮเทน (Yeatts; &

Hyten. 1998: 69-70) เมื่ออยู่ว่า การจัดเตรียมทรัพยากรควรคำนึงถึงความเหมาะสมตามลักษณะของงาน ทั้งนี้เพราะว่าทรัพยากรที่เหมาะสมกับการดำเนินงานเท่านั้นจึงจะก่อประโยชน์และส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงานอย่างแท้จริง อีกประเด็นหนึ่งก็คือ หากมีการใช้ทรัพยากรร่วมกันของสมาชิกอย่างคุ้มค่า ถือเป็นสิ่งที่ดี ทั้งนี้เพราะเป็นการลดต้นทุนในการผลิตเพื่อให้งานประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งในประเด็นเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมนี้ แฮคแมน (Hackman. 1987: 330) ได้ให้ความเห็นว่าหากองค์กรหรือผู้บริหารองค์กรขาดการเปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการเลือกทรัพยากรที่เห็นว่ามีความเหมาะสมกับการดำเนินงาน การไม่เอื้อโอกาสดังกล่าวอาจเป็นเพราะผู้บริหารขาดความเชื่อมั่นต่อสมาชิก โดยคิดว่าบุคคลเหล่านั้นไม่มีความสามารถที่จะตัดสินใจเลือกทรัพยากรที่เหมาะสมได้ ซึ่งถือว่าเป็นความไม่ถูกต้อง เพราะเหตุที่การทำงานของทีมในยุคใหม่นั้นอยู่ภายใต้ความก้าวหน้าและการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี ดังนั้น จึงหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะต้องมีการพัฒนาหรือการจัดหาทรัพยากรที่มีความทันสมัยซึ่ง ได้แก่ เทคโนโลยีในการทำงานต่างๆ เพื่อรองรับความก้าวหน้าเหล่านั้น สำหรับ เฮลริเกิล และคณะ (Hellriegel; et al. 2002: 475) ซึ่งได้ให้ทัศนะที่สอดคล้องกันเกี่ยวกับการใช้ทรัพยากรไว้ว่า ทรัพยากรควรถูกใช้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งในรูปปัจจัยนำเข้าที่ใช้ในกระบวนการเพื่อให้เกิดผลลัพธ์อย่างเหมาะสมและมีความคุ้มค่า สำหรับการให้บริการด้านอุปกรณ์นั้นต้องจัดเตรียมอุปกรณ์เครื่องมือต่างๆ ให้พร้อม มีระบบการดูแลรักษาที่ดีให้อยู่ในสภาพพร้อมใช้งานซึ่งจะทำให้ไม่สิ้นเปลืองค่าบำรุงรักษาเกินความจำเป็น วัสดุอุปกรณ์ต่างๆ ต้องมีความเหมาะสมกับการใช้งาน ถูกต้องมาตรฐาน นอกจากนี้ในการใช้ทรัพยากรนั้นสมาชิกในทีมต้องคำนึงถึงความจำเป็นในการใช้ จึงจะเป็นการช่วยลดค่าใช้จ่าย

2. การฝึกอบรม (Training) การบรรจุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพของทีมย่อมจะต้องขึ้นอยู่กับคุณภาพของสมาชิกในทีมเป็นสำคัญ เพราะเหตุที่สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ตลอดจนมีการค้นพบวิทยาการ เทคโนโลยีใหม่ๆ ด้านการบริหารงาน และด้านอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ดังนั้น จึงเป็นหน้าที่อย่างหนึ่งขององค์กรที่จะต้องให้การสนับสนุนและพัฒนาสมาชิกซึ่งถือเป็นทรัพยากรบุคคลขององค์กรให้มีความรู้ความสามารถ และทักษะเชิงเทคนิคด้านต่างๆ ทุกระดับ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาองค์กรให้ได้มาตรฐานและบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

การฝึกอบรม เป็นกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อพัฒนาศักยภาพของสมาชิกในทีมทั้งในด้านความรู้ ความสามารถและทักษะในการทำงานด้วยการจัดให้สมาชิกของทีมได้รับการฝึกอบรมอย่างเพียงพอกับการนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่ง กูด (Good. 1973: 85) ได้ให้คำนิยามการฝึกอบรมไว้ว่า หมายถึง กระบวนการให้ความรู้และฝึกทักษะแก่บุคคลภายใต้เงื่อนไขบางประการ ในขณะที่ บีช (Beach. 1980: 102) ได้เสนอไว้ว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการที่จัดให้บุคคลได้เรียนรู้และเกิดความชำนาญในด้านใดด้านหนึ่งโดยเฉพาะตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้น สอดคล้องกับ ชำนาญ

ปิยวณิชพงษ์ (2549: 77) ซึ่งได้ให้ความหมายของการฝึกอบรมไว้ว่า หมายถึง วิธีการต่างๆ ที่ถูกใช้เพื่อการพัฒนาพนักงานใหม่ หรือบุคลากรเกิดทักษะในด้านต่างๆ ที่จำเป็นต้องใช้ในการทำงานโดยมุ่งสร้างทักษะสัมพันธภาพระหว่างบุคคลในการปฏิบัติงาน ความรู้และเทคนิคเฉพาะที่สอดคล้อง เหมาะสม และจำเป็นต่องานของทีมที่สมาชิกได้รับมอบหมาย

สำหรับความสำคัญ คุณค่าและเป้าหมายของการจัดการฝึกอบรมนั้น เปรมวดี คฤหเดช (2540: 23) ได้ให้ทัศนะไว้ว่า การฝึกอบรมเป็นความพยายามของหน่วยงานที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อจะช่วยเหลือบุคลากรให้ได้รับการพัฒนาและเกิดการเรียนรู้ ดังนั้น การฝึกอบรมจึงเป็นการนำจิตวิทยาการเรียนรู้มาประยุกต์ใช้กำหนดการฝึกอบรมซึ่งอาจเน้นการได้รับความรู้ ทักษะและเจตคติ เพื่อที่จะยกระดับการปฏิบัติหน้าที่ รวมถึงการสอนทักษะเฉพาะที่จะเป็นพื้นฐานสำหรับการทำงานในอนาคต สำหรับ ราตรี วงษ์ดิษฐ์ (2547: 31-34) ได้เสนอไว้ว่าการฝึกอบรมมีเป้าหมายเพื่อให้สมาชิกสามารถร่วมกันทำงานเป็นทีมได้ นอกจากนี้ แคมเปียน และคณะ (Campion; et al. 1993: 823) ได้ให้ความเห็นว่า การฝึกอบรมเป็นการให้คำปรึกษาและอธิบายเทคนิควิธีปฏิบัติเข้าให้ตรงกับงานโดยให้คำปรึกษาแนะนำเพื่อทำให้เกิดการเรียนรู้สามารถปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผล สอดคล้องกับความเห็นของ เฮลลริเกิล และคณะ (Hellriegel; et al. 2002: 475) ที่ให้ไว้ว่าการฝึกอบรมสมาชิกทีมจัดขึ้นเพื่อให้สมาชิกทีมสามารถทำงานเป็นทีมได้ ซึ่งเนื้อหาอาจเกี่ยวข้องกับการตั้งเป้าหมายในการทำงาน การตัดสินใจและการเลือกวิธีการในการปฏิบัติงาน การประเมินผลการ การแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติงาน การสื่อสารระหว่างสมาชิก ตลอดจนการฝึกอบรมให้เกิดทักษะทางด้านเทคโนโลยีและคอมพิวเตอร์ เป็นต้น นอกจากนี้ รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2548: 106) ยังชี้ให้เห็นว่า พนักงานในทุกระดับขององค์กรจำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมอย่างเป็นทางการ (Formal training) ในทำนองเดียวกัน ญัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2545: 69) ให้ทัศนะไว้ว่า การฝึกอบรมเป็นเทคนิคอย่างหนึ่งที่จะช่วยเสริมจุดแข็งและแก้ไขจุดอ่อนของบุคคลและทีมงาน สมาชิกจำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะที่สำคัญและจำเป็นต่อการปฏิบัติงานของทีม ซึ่ง เยียทส์ และไฮเทน (Yeatts; & Hyten. 1998: 173-175) และพิภพ วังเงิน (2547: 255) ได้ให้ข้อเสนอที่สอดคล้องกันว่า ทักษะพื้นฐานที่สำคัญและจำเป็นดังกล่าว ได้แก่ ทักษะเชิงเทคนิค (Technical skill) ซึ่งมุ่งเสริมสร้างความสามารถที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานเฉพาะด้านเพื่อการบรรลุความสำเร็จของทีม เช่น การฝึกอบรมให้เกิดความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ การสร้างนวัตกรรม ตลอดจนการเพิ่มพูนทักษะพื้นฐานที่จำเป็น และสอดคล้องต่อการทำงานในทีมที่ต้องรับผิดชอบตามบทบาทหน้าที่ นอกจากนี้ยังรวมถึง ทักษะเชิงมนุษยสัมพันธ์ (Interpersonal skill) ซึ่งเป็นความสามารถในการร่วมทำงานกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี โดยถือเป็นคุณสมบัติที่สำคัญต่อการแสดงบทบาทที่ดีของสมาชิกในการทำงานเป็นทีม ได้แก่ ทักษะในการติดต่อสื่อสาร การฟัง การตั้งคำถาม

การทำความเข้าใจอย่างกระจ่างชัด การตัดสินใจ การแก้ปัญหาการแก้ไขข้อขัดแย้ง การทำงานร่วมกับบุคคลอื่น และทักษะการสะท้อนผลการทำงาน เป็นต้น

สำหรับทักษะที่สำคัญต่อการทำงานเป็นทีมอีกด้านหนึ่งที่สมาชิกจำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรม ได้แก่ ทักษะเชิงบริหารจัดการ (Management skill) ซึ่งหมายถึง ความสามารถในการบริหารจัดการกระบวนการทำงานตามภาระหน้าที่ความรับผิดชอบ ได้แก่ ทักษะการบริหารค่าใช้จ่าย การกำหนดลำดับความสำคัญของงานและตารางการทำงาน การสั่งการ การเก็บบันทึกรายการ การประเมินผลการดำเนินงาน การรักษาระเบียบวินัยของทีม ตลอดจนทักษะการดำเนินการประชุม เป็นต้น

กระบวนการจัดการฝึกอบรมสมาชิกในทีม นั้น มีลำดับขั้นที่สำคัญอยู่ 5 ขั้นตอน คือ 1) การวิเคราะห์ความต้องการ (Analyzed training needs) เพื่อรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์และระบุถึงความรู้และทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานที่สมาชิกจะต้องได้รับการพัฒนา 2) การกำหนดโครงการในการฝึกอบรม (Design training) เพื่อวางแผนงานสำหรับจัดการฝึกอบรมโดยคำนึงถึงลักษณะและประเภทของการฝึกอบรม ผู้เข้าร่วมการฝึกอบรม การกำหนดหลักสูตร วันเวลา สถานที่ วัสดุอุปกรณ์ รวมถึงงบประมาณ ในการจัดการฝึกอบรม 3) การฝึกอบรม (Training) เป็นการดำเนินการฝึกอบรมตามโครงการที่กำหนดไว้ 4) การประเมินผล (Evaluation) เป็นการติดตามผลการฝึกอบรมโดยการวัด ประเมิน และสะท้อนผลเพื่อจะได้ทราบว่าการฝึกอบรมบรรลุตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ 5) การติดตามผล (Follow up) เป็นการติดตามพฤติกรรมการทำงานของสมาชิกว่ามีการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นหรือไม่อันจะนำไปสู่การวิเคราะห์เพื่อกำหนดความจำเป็นในการจัดการฝึกอบรมตามความจำเป็นในอนาคต (พิภพ วังเงิน. 2547: 261-263) ซึ่งรูปแบบที่นำมาใช้ในการจัดการฝึกอบรมนั้น ไคลน์ (Klein, 1994: 151) และฟิชเชอร์ และคณะ (Fisher; et al. 1995: 217) ได้ให้ความคิดเห็นว่ามีขึ้นอยู่ถึงวัตถุประสงค์เป็นหลัก เช่น อาจใช้รูปแบบ การฝึกอบรมในขณะที่ปฏิบัติงาน (On-the-job training) โดยให้สมาชิกที่มีทักษะด้านนั้นๆ ทำหน้าที่เสมือนครู เป็นผู้ฝึกอบรมให้ด้วยการอธิบาย หรือสาธิตจากสถานการณ์จริงในที่ทำงานซึ่งจะเกิดการถ่ายโอนความรู้และทักษะระหว่างสมาชิกในทีม เกิดการสะท้อนผลการเรียนรู้ซึ่งกันและกันอันจะนำไปสู่พฤติกรรมการทำงานร่วมกันโดยอ้อม หรือการฝึกอบรมนอกเวลาปฏิบัติงาน (Off-the-job training) เป็นการให้สมาชิกเรียนรู้ทักษะต่างๆ นอกเวลางาน ที่นิยมปฏิบัติกัน ได้แก่ การศึกษาจากวิดีโอ การฝึกปฏิบัติจำลอง การฝึกอบรมในห้องบรรยาย การวิเคราะห์กรณีศึกษาตลอดจนการประชุมร่วมกันของสมาชิก

จากความสำคัญดังกล่าวข้างต้นจึงถือได้ว่าการฝึกอบรม เป็นกิจกรรมซึ่งจัดขึ้นอันเป็นความพยายามที่จะทำให้สมาชิกในทีมได้รับความรู้ความเข้าใจ เสริมสร้างความชำนาญในการปฏิบัติงาน เพิ่มพูนประสิทธิภาพในการทำงานและการแก้ปัญหาตลอดจนเจตคติที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงงานตามแนวทางและบรรลุเป้าหมายของทีมที่สมาชิกร่วมกันกำหนดไว้

3. สารสนเทศ (Information) การให้การสนับสนุนขององค์กรที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของทีมอีกด้านหนึ่ง ได้แก่ การจัดเตรียมระบบสารสนเทศที่สามารถตอบสนองความต้องการของสมาชิกได้ การดำเนินงานของทีมจำเป็นต้องพึ่งพิงสารสนเทศที่มีความถูกต้อง ทันสมัย เทียบตรง และเชื่อถือได้ สำหรับความหมายของสารสนเทศ สายฝน เสกขุนทด (2546: 2) กล่าวไว้ว่า สารสนเทศหมายถึง ข้อเท็จจริงที่ผ่านการประมวลผลแล้วจัดเก็บไว้อย่างเป็นระบบเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการบริหารงาน ซึ่ง ภิญญา มนุศิศิลป์ (2552: 53) ได้อธิบายถึงความหมายและความสำคัญไว้ว่า สารสนเทศของทีม หมายถึง ข้อเท็จจริงที่ผ่านการประมวลผลแล้วจัดเก็บไว้อย่างเป็นระบบเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการบริหารงานและสนับสนุนการทำงานของทีม ข้อมูลสารสนเทศเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการดำเนินงานของทีมทั้งในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ การแก้ปัญหา การกำหนดเป้าหมายและวิธีการทำงานรวมทั้ง การกำหนดวิธีการวัด และประเมินการดำเนินงานของทีม นอกเหนือไปจากนั้นยังเป็นเรื่องช่วยก่อให้เกิดความไว้วางใจ ปฏิสัมพันธ์ที่ดีและความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานระหว่างสมาชิกในทีมอีกด้วย ดังนั้น การจัดระบบสารสนเทศที่ง่ายต่อการเข้าถึง มีความถูกต้องน่าเชื่อถือ มีมาตรฐานสามารถพิสูจน์ได้ มีความสมบูรณ์และทันสมัยจึงจะสามารถเอื้ออำนวยประโยชน์ต่อการดำเนินงานเป็นทีมอย่างแท้จริง ซึ่งสอดคล้องกับ เยียทส์ และไฮเทน (Yeatts; & Hyten. 1998: 182) ซึ่งได้ให้ข้อคิดไว้ว่า สารสนเทศมีคุณค่าต่อทีมทั้งในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการตัดสินใจ การกำหนดทิศทางเป้าหมายและวิธีการในการทำงาน การกำหนดภาระงาน การกำหนดกระบวนการบริหารจัดการทีม รวมถึงการเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างสมาชิกในทีม นอกจากนี้ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545: 497) ยังได้อธิบายเพิ่มเติมว่า สารสนเทศมีบทบาทสำคัญต่อการบริหารจัดการทีม ทั้งนี้เพราะเป็นสิ่งที่ต้องใช้ในการวางแผน (Planning) ซึ่งต้องอาศัยข้อเท็จจริงเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมและความสามารถของสมาชิกในทีม นอกจากนี้ยังใช้สารสนเทศในการนำ (Leading) ซึ่งต้องอาศัยข้อเท็จจริงจากการป้อนกลับของสมาชิกมาสู่การกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงาน

เมื่อพิจารณาถึงคุณลักษณะของสารสนเทศที่สำคัญเพื่อสนับสนุนการทำงานของทีมนั้น เยียทส์ และไฮเทน (Yeatts; & Hyten. 1998: 183-185) อธิบายว่า สารสนเทศที่มีคุณค่าและเอื้ออำนวยต่อการดำเนินงานของสมาชิกในทีมสมควรมีคุณลักษณะอย่างน้อยหกประการ คือ ต้องเป็นสารสนเทศที่ง่ายต่อความเข้าใจ (Accessible) มีความน่าเชื่อถือ (Accurate) มีความเป็นมาตรฐาน (Standable) สามารถพิสูจน์ได้ (Verifiable) มีความสมบูรณ์ (Complete) และทันสมัย (Timely) โดยที่สารสนเทศที่จัดตั้งขึ้นเพื่อการดำเนินงานของทีมสมควรเป็นสารสนเทศระดับบุคคล ระดับทีม และระดับองค์กร ซึ่งอาจประกอบด้วยข้อเท็จจริงเกี่ยวกับผลิตภาพ (Productivity) ของทีม คุณภาพของผลผลิต (Quality) ข้อมูลส่วนบุคคลของสมาชิกในทีม (Personal data) เช่น ตารางเวลาการทำงาน (Hours of work) การทำงานล่วงเวลา (Overtime) ผลการประเมินการทำงาน (Appraisals) และอื่นๆ ซึ่งสารสนเทศ

เหล่านี้ต้องถูกบันทึกและจัดเก็บอย่างเป็นระบบโดยอาจอยู่ในรูปเอกสาร อาจจัดเก็บด้วยคอมพิวเตอร์ หรือเทคโนโลยีอื่นๆ เพื่อให้สามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว

สิ่งสำคัญประการหนึ่งที่ควรคำนึง ได้แก่ การปลูกฝังเจตคติเชิงบวกต่อการแบ่งปันสารสนเทศระหว่างสมาชิกในทีม ทั้งนี้เพราะการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันข้อมูลสารสนเทศระหว่างกันนับเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะนำไปสู่การสร้างความเข้าใจต่อกัน รวมทั้งความเข้าใจตรงกันของสมาชิกต่อสถานการณ์แท้จริงที่เป็นอยู่ ทำให้เกิดความเข้าใจที่ชัดเจนต่อพันธกิจและเป้าหมายของทีมอันจะนำไปสู่การดำเนินงานเพื่อบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ นอกจากนี้ยังแสดงถึงความไว้วางใจและปฏิสัมพันธ์อันดีระหว่างสมาชิกและเป็นสิ่งชี้ให้เห็นว่าระบบสารสนเทศที่จัดตั้งขึ้นได้ถูกนำมาใช้อย่างเต็มที่เพื่อประโยชน์สูงสุดต่อการดำเนินงานของทีมอย่างแท้จริง

4. รางวัล (Reward) โดยทั่วไปมนุษย์ทุกคนย่อมมีความต้องการขั้นพื้นฐานของตนเอง เช่น อาหาร รายได้ และความต้องการความสำเร็จ ซึ่งความต้องการเหล่านี้จะออกมาในรูปพฤติกรรมต่างๆ ของมนุษย์ อาทิ ความพยายามต่างๆ เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ และเมื่อประสบความสำเร็จและก็จะได้รับรางวัลเป็นสิ่งตอบแทน ซึ่งรางวัลดังกล่าวได้แบ่งออกเป็นสองลักษณะ คือ รางวัลที่เป็นรูปธรรมและรางวัลที่เป็นนามธรรม ซึ่งได้แก่ การเลื่อนตำแหน่ง การขึ้นเงินเดือน และความพึงพอใจ ความภูมิใจตามลำดับ ความมุ่งมั่นของสมาชิกในการร่วมกันผลักดันจนนำทีมให้บรรลุเป้าหมายนั้น ส่วนหนึ่งเป็นผลจากการกำหนดระบบรางวัลหรือค่าตอบแทนขององค์กรที่มีความเหมาะสมและความชัดเจนเพื่อตอบแทนสมาชิกทุกคนให้เกิดขวัญและมีแรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบ สมาชิกทุกคนควรมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานในทีมและได้รับประโยชน์จากการทำงานอย่างยุติธรรม

ภิญโญ มนุสสิลปี (2551: 58) ได้ให้ความหมายไว้ว่ารางวัล หมายถึง ผลตอบแทนที่ได้รับจากการทำงานซึ่งมีอิทธิพลต่อแรงจูงใจและความร่วมมือในการทำงานของสมาชิกในทีม ซึ่งดีแมทโท และซันด์สทอร์ม (DeMatteo; & Sundstorm. 1998: 185) ได้ให้ความเห็นไว้ว่า การให้รางวัลจะส่งผลต่อความสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกันของสมาชิกและมีผลต่อคุณภาพของกระบวนการของทีม โดย เมื่อพิจารณาประเภทของรางวัลอาจจำแนกได้เป็น 3 ประเภท คือ รางวัลสำหรับบุคคล รางวัลสำหรับทีมงาน และรางวัลสำหรับองค์กร สำหรับรางวัลส่วนบุคคล จะเป็นผลดีต่อการสร้างแรงจูงใจเพื่อการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพที่สูง แต่หากการให้รางวัลอย่างไม่เหมาะสมอาจจะมีผลต่อการทำงานเป็นทีมลดลง สำหรับรางวัลของทีมและรางวัลขององค์กรจะต้องสามารถส่งเสริมการทำงานเป็นทีมได้ดีกว่าการกำหนดระบบการให้รางวัลที่ประสบผลสำเร็จตามลักษณะ และภารกิจของงาน โดยสรุปได้ว่า ถ้าหากต้องการให้เกิดความสัมพันธ์และความร่วมมือในการทำงานสูง ควรใช้ระบบการให้รางวัลเป็นทีม แต่ถ้าหากต้องการความสำเร็จของการทำงานส่วนบุคคล ก็ควรใช้ระบบการให้รางวัลแบบส่วนบุคคล ส่วนแนวคิดของ ราตรี วงษ์ดิษฐ์ (2547: 51) เกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจ (Motivation) เขาไว้ว่า ผู้บริหาร

คุณภาพทั้งองค์กรมีการใช้วิธีการยอมรับ และการใช้รางวัลเพื่อกระตุ้นให้ทีมงานมีพฤติกรรมทางบวก หรือพัฒนาคุณภาพงานผู้บริหารต้องรู้วิธีในการแสดงการยอมรับทั้งในรายบุคคลและการสนับสนุนทีม ต้องรู้วิธีเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้ได้ความยึดมั่นผูกพันองค์กร การยอมรับและการให้รางวัล เป็นเครื่องมือกระตุ้นพฤติกรรมใหม่ๆ สิ่ง que ผู้บริหารทำ ได้แก่ การกล่าวขอบคุณ การตัดสินใจว่าใคร อะไร และอย่างไร ที่ควรได้รับรางวัลเป็นสิ่งที่ควรทำอย่างระมัดระวัง และมีการวางแผนเพราะว่าความสำเร็จ ในการให้รางวัลของผู้บริหารเป็นพลังของระบบที่กระตุ้นพฤติกรรม ซึ่งผู้บริหารสามารถสร้างเป็นแนวปฏิบัติของหน่วยงานและเพื่อเป็นแนวทางการให้รางวัล สอดคล้องกับทัศนะของ เฮลลริเกิล และคณะ (Hellriegel; et al. 2002: 475) ได้อธิบายเกี่ยวกับระบบการให้รางวัลตอบแทน (Reward system) ไว้ว่า ระบบการให้รางวัลต้องสามารถจูงใจและสร้างให้สมาชิกเกิดความกระตือรือร้นและทำให้ทราบได้ว่าเขา ควรมุ่งทุ่มเทพลังความสามารถไปในทิศทางใด ซึ่งจะทำให้เกิดคุณค่ากับองค์กร ทำให้เข้าใจงานและ พิจารณางานได้อย่างถ่องแท้ก่อให้เกิดการประเมินผลการปฏิบัติงานของทีม และใช้ผลการปฏิบัติงาน เป็นเกณฑ์ให้รางวัลตอบแทนให้เหมาะสมกับผลงานในองค์กรทั้งหมด สมาชิกทีมจะใช้เวลาทั้งหมด ปฏิบัติงานในทีมที่เต็มเดียวเป็นประจำแต่บางคนอาจทำหน้าที่ต่างๆ กันหลายๆ ทีมก็ได้

ในทัศนะเกี่ยวกับการกำหนดรางวัลของ สมยศ นาวิกาน (2544: 124) นั้นให้ ไว้ว่า การให้รางวัลที่เหมาะสมและเสมอภาคทำให้สมาชิกเกิดความพึงพอใจในงาน มีความรู้สึกที่ดีต่อ งานที่ปฏิบัติ ให้คุณค่ากับงานสูง ขอบงาน การให้รางวัลตอบแทนต้องมีความเสมอภาคเท่าเทียมกัน โดยเชื่อมโยงกับผลลัพธ์กับคุณค่าความพยายามและผลการปฏิบัติงาน รางวัลเป็นส่วนหนึ่งของการจูงใจ ในการทำงาน ก่อให้เกิดการกระทำที่ชี้ให้เห็นถึงทิศทางของพฤติกรรม ความเข้มข้นต่อการตอบสนองและ ความคงทนของพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของสมาชิก โดยโรบบินส์ (Robbins. 2005: 168) ได้อธิบาย ว่าการจูงใจเป็นสิ่งที่ส่งผลต่อความตั้งใจ และความพยายามของบุคคลในระดับสูง เพื่อมุ่งสู่เป้าหมาย ขององค์กรภายใต้เงื่อนไขของความสามารถที่พยายามให้เกิดความพึงพอใจตามความต้องการของ แต่ละบุคคล สอดคล้องกับทัศนะของ ฮอย และมิสเกล (Hoy; & Miskel. 1991: 168) ที่กล่าวว่า การจูงใจ เป็นแรง (Forces) แรงขับ (Drives) ความต้องการจำเป็น (Needs) และความเครียด (Tension states) หรือกลไกอื่นๆ (Mechanism) ที่ก่อให้เกิดความคงไว้ซึ่งพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานด้วยความเต็มใจ เพื่อมุ่งไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายของบุคคล ด้วยเพราะเหตุที่รางวัลมีอิทธิพลต่อการจูงใจให้สมาชิก เกิดความมุ่งมั่นในการทำงานดังกล่าวข้างต้น ดังนั้น การจัดระบบรางวัลขององค์กรควรให้ความสำคัญ และสอดคล้องกับการทำงานของทีมซึ่งถือเป็นส่วนย่อยขององค์กร ดังนั้น ระบบรางวัลที่กำหนดขึ้น จึงควรให้ความสำคัญทั้งในมิติที่เกี่ยวข้องกับประเภทของรางวัล ระดับของรางวัลที่สามารถตอบสนอง จูงใจและเอื้อต่อความมานะพากเพียรในการทำงานของสมาชิก และที่สำคัญอย่างยิ่ง คือ ระบบการ ประเมินผลการทำงานงานของสมาชิก เพื่อรับรางวัลนั้นต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเป็นธรรมจึงจะ

ทำให้เป็นสิ่งเสริมสร้างแรงจูงใจให้สมาชิกในทีมเกิดความวิริยะอุตสาหะที่จะพัฒนาคุณภาพงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างแท้จริง

จากรายละเอียดข้างต้น สรุปได้ว่า การสนับสนุนจากองค์กร หมายถึง การจัดเตรียมสิ่งอำนวยความสะดวกพื้นฐานที่สำคัญและจำเป็น ซึ่งโรงเรียนมีไว้เพื่ออำนวยความสะดวกต่อการดำเนินงานของทีม ได้แก่ ทรัพยากร การฝึกอบรม สารสนเทศ และรางวัล

### วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture)

บทบาทที่สำคัญประการหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร คือ เป็นสิ่งที่สามารถแยกแยะให้แต่ละองค์กรมีความแตกต่างกันรวมทั้งสามารถกำหนดว่าบุคลากรในองค์กรจะตอบสนองต่อบุคคลอื่นทั้งภายในและภายนอกองค์กรอย่างไร เมื่อเผชิญปัญหาวัฒนธรรมองค์กรจะเป็นปัจจัยกำหนดว่าผู้ปฏิบัติงานในองค์กรจะทำอย่างไรจึงจะดีและเหมาะสมที่สุดด้วยการแสวงหาแนวความคิด วิเคราะห์ ประเมินและแก้ปัญหาจากการหลอมรวมค่านิยมและความเชื่อร่วมกัน

1. ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร คำว่าวัฒนธรรมมีความหมายหลากหลาย โดยในคำจำกัดความเหล่านั้นได้รวมเอาคำต่างๆ เหล่านี้เข้าไว้ด้วย คือ ความคิด (Idea) มโนทัศน์ (Concept) อุดมการณ์ (Ideology) ค่านิยม (Value) เจตคติ (Attitude) เป้าหมาย (Goal) บรรทัดฐาน (Norm) พฤติกรรมการเรียนรู้ (Learned Behavior) หรือประเพณี (Custom) ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร เช่น เสนาะ ตีเขาวี (2546: 165) ให้คำจำกัดความไว้ว่าวัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ค่านิยมและความเชื่อที่มีร่วมกันอย่างเป็นระบบที่เกิดขึ้นภายในองค์กรและใช้เป็นแนวทางในการกำหนดพฤติกรรมของคนในองค์กรนั้น เช่นเดียวกับกับ พร พิเศษ (2546: 27) ซึ่งได้ให้ความหมายไว้ว่า วัฒนธรรมองค์กร คือ กลุ่มของค่านิยมร่วมที่ได้รับการยอมรับในกลุ่ม มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิก และช่วยให้สมาชิกในองค์กรเข้าใจว่าการปฏิบัติใดที่ได้รับการพิจารณาว่ายอมรับได้ เกิดแนวการปฏิบัติที่สืบต่อกันมา อีกทั้งค่านิยมเหล่านี้มักจะถูกถ่ายทอดผ่านทางเรื่องราวและสื่อทางสัญลักษณ์ต่างๆ สอดคล้องกับความเห็นของ กอร์ดอน (Gordon. 1999: 342) จอห์น (Johns. 1996: 288) และมอร์เฮด และกริฟฟิน (Moorhead; & Griffin. 1998: 512) ที่ให้ความหมายไว้ว่า วัฒนธรรมองค์กร คือ สิ่งที่อธิบายสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่รวมเอาข้อสมมติ (Set of Assumptions) ความเชื่อและค่านิยม ที่สมาชิกขององค์กรมีส่วนร่วมร่วมกัน และใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน เพื่อมีปฏิสัมพันธ์กับโครงสร้างอย่างเป็นทางการในการกำหนดรูปแบบพฤติกรรม วัฒนธรรมเกี่ยวข้องกับการมีความหมายหรือการตีความร่วม ซึ่งส่วนมากรู้กันภายในและมีลักษณะเฉพาะกลุ่ม ซึ่งจากความหมายเหล่านี้สามารถพิจารณาวัฒนธรรมองค์กรเป็น 2 ลักษณะ คือ ลักษณะแรก วัฒนธรรมองค์กรเป็นการรับรู้ (Perception) เกิดจากคนในองค์กรรับรู้ วัฒนธรรมองค์กรร่วมกันแม้ว่าแต่ละคนจะมีพื้นฐานส่วนตัวหรือพื้นฐานการทำงานที่มีระดับแตกต่างกัน

และลักษณะที่สอง วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงการอธิบายลักษณะ (Descriptive term) นั่นคือ สมาชิกในองค์กรแสดงให้เห็นทราบดีว่ามีความเห็นอย่างไรและแสดงออกร่วมกันอย่างไร

เสนาะ ตีเขาว์ (2546: 169-171) ได้ให้แนวคิดไว้ว่า แหล่งที่มาของวัฒนธรรมองค์กรที่แสดงออกในปัจจุบันซึ่งสะท้อนให้เห็นทั้งในรูปหน้าที่ทางการบริหารและคุณลักษณะขององค์กรเข้าไว้ด้วยกันนั้นส่วนใหญ่เป็นผลจากอิทธิพลของการกระทำที่เกิดขึ้นมาก่อนในอดีตขององค์กรอันส่งผลให้เกิดความสำเร็จในการทำงาน วัฒนธรรมองค์กรก่อเกิดจากวิสัยทัศน์และพันธกิจของผู้ก่อตั้งองค์กรซึ่งจะเป็นผู้ริเริ่มความคิดและมีวิธีการของตนที่จะดำเนินการตามความคิดนั้น เมื่อองค์กรดำเนินงานต่อมาจากองค์กรขนาดเล็กและพัฒนาขึ้นผู้บริหารและสมาชิกในองค์กรจะสืบต่อวิสัยทัศน์และพันธกิจของผู้ก่อตั้ง จนเกิดการรับรู้และจะเกิดเป็นพื้นฐานของวัฒนธรรมองค์กร สมาชิกทุกคนในองค์กรสามารถเรียนรู้แหล่งที่มาของวัฒนธรรมองค์กรได้จากเรื่องเล่าขาน (Myth) เรื่องราว (Story) พิธีการ (Ritual) ประเพณี (Custom) สัญลักษณ์ (Symbol) ภาษา (Language) คำขวัญ (Slogan) หรือวีรบุรุษ (Hero) อันเป็นประวัติศาสตร์ขององค์กร ทุกๆ องค์กรจะมีลักษณะขององค์กรอย่างไม่เป็นทางการแฝงอยู่ในรูปของกฎ ระเบียบการ รวมทั้งวิธีการมีปฏิสัมพันธ์ของสมาชิก เกิดเป็นการมีเจตคติ ความเชื่อและความเข้าใจร่วมกันในหมู่ผู้ปฏิบัติงานซึ่งเป็นผลกระทบอย่างสำคัญต่อบุคคล กลุ่มบุคคล และประสิทธิผลองค์กร

2. ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร แม้ว่าวัฒนธรรมองค์กรจะแสดงให้เห็นว่าองค์กรมีจุดยืนอย่างไร แต่วัฒนธรรมองค์กรก็สามารถเปลี่ยนแปลงได้อันเป็นผลจากกระบวนการทางสังคม (Socialization) ซึ่งส่งผลให้เกิดการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมใหม่ อย่างไรก็ตาม กอร์ดอน (Gordon. 1999: 346) ได้อธิบายถึงความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรไว้ว่าช่วยสรรค์สร้างบูรณาการในองค์กรทำให้เกิดกลุ่มที่มีความเชื่อ ค่านิยม ข้อสมมติ และพฤติกรรมที่เหนียวแน่น ความสอดคล้อง การปรับตัว รวมทั้งปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกกับวัฒนธรรมองค์กรและความชัดเจนของพันธกิจจะทำให้สามารถทำนายประสิทธิผลองค์กรได้ รวมทั้งการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการตอบรับในทางบวกต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรได้ นอกจากนี้ แวกเนอร์ จอห์น และฮอลเลนเบ็ค (Wagner, John; & Hollenbeck. 1998: 337) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรก่อให้เกิดปรากฏการณ์ 4 ประการ คือ 1) เกิดเอกลักษณ์และความแตกต่างระหว่างองค์กร มีลักษณะของการเป็นพวกเดียวกันและมีจุดหมายร่วมกัน 2) เกิดความผูกพันในหมู่ผู้ที่ยอมรับวัฒนธรรม 3) เกิดความมั่นคงและความร่วมมืออย่างยั่งยืนในหมู่สมาชิก 4) กล่อมเกลาพฤติกรรมทำให้สมาชิกเข้าใจในสภาพแวดล้อมของตน รู้สึกถึงความสำคัญของตนและการเป็นที่ยอมรับขององค์กร

หน้าที่ที่ชัดเจนของวัฒนธรรมองค์กรในเรื่องของการปรับตัวและการสร้างบูรณาการภายใน ทำให้ช่วยในการกำหนดตัวแปรตามในเรื่องของประสิทธิผลองค์กรในมิติที่สำคัญได้ คือ ความสามัคคีของบุคลากร นวัตกรรมในองค์กรและการพัฒนาบุคลากร ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรทำให้

สามารถพิจารณาได้ว่าองค์กรมีความสามารถปรับตัวให้ทันกับบริบทของการเปลี่ยนแปลงในสังคมได้ดีเพียงใด และสามารถสร้างความสามัคคีกลมเกลียวในหมู่สมาชิกที่ปฏิบัติงานได้มากน้อยเพียงใด รวมทั้งปฏิสัมพันธ์ทางวัฒนธรรมในองค์กร ซึ่งประกอบด้วยความเชื่อ พฤติกรรม ค่านิยมร่วม และความชัดเจนของภารกิจจะช่วยให้สามารถทำนายประสิทธิผลขององค์กรได้

3. วัฒนธรรมองค์กรกับการดำเนินงานของทีม กล่าวได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นส่วนหนึ่งที่มีความสำคัญมากกับทีม วัฒนธรรมองค์กรสามารถทำนายความสำเร็จของทีมได้ ซึ่ง เลวี (Levi, 2001: 266) กล่าวว่า การนำแนวคิดเกี่ยวกับทีมมาใช้ในการบริหารองค์กรให้ประสบความสำเร็จได้หรือไม่ขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมองค์กรซึ่งอาจส่งเสริมหรืออาจเป็นการสร้างข้อจำกัดต่อการดำเนินงานของทีมได้ โดยที่ ธอมเซทท์ (Thomsett, 1980: 259) อธิบายว่า มีคุณลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรหลายอย่างที่ส่งเสริมทีม เช่น ความเชื่อ ความมุ่งมั่น และเจตคติที่ดีต่อการพัฒนาสิ่งต่างๆ ให้ดีขึ้นของคนในองค์กร ค่านิยมในการใช้ความรู้และทักษะในการทำงานให้เกิดความสำเร็จร่วมกัน องค์กรที่มีโครงสร้างแนวราบที่ไม่ซับซ้อนและส่งเสริมการมีส่วนร่วม ระบบการควบคุมในองค์กรที่ส่งเสริมความผูกพันมากกว่าการใช้อำนาจ ตลอดจนสภาพแวดล้อมอย่างฉันทมิตรในองค์กร เป็นต้น

สำหรับการจำแนกวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของทีมนั้น วอลตันและแฮคแมน (Walton; & Hackman, 1986: 168) ได้เสนอไว้ว่า สามารถพิจารณาความแตกต่างออกได้ 2 ชนิด คือ 1) วัฒนธรรมแบบควบคุม (Control culture) ซึ่งเป็นวัฒนธรรมภายในองค์กรที่มุ่งเน้นการดำรงสภาพและการใช้อำนาจในการควบคุมสมาชิกและกระบวนการดำเนินงานขององค์กรอย่างเข้มงวดกดขี่ วัฒนธรรมดังกล่าวส่งผลให้ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกมีลักษณะความเป็นปฏิปักษ์และเต็มไปด้วยความไม่ไว้วางใจต่อกัน องค์กรที่ตกอยู่ภายใต้บริบทวัฒนธรรมแบบควบคุมจึงไม่เอื้อต่อกระบวนการดำเนินงานของทีม 2) วัฒนธรรมแบบผูกพัน (Commitment culture) เป็นวัฒนธรรมภายในองค์กรที่มุ่งเอื้ออำนาจแก่สมาชิกแต่ละคนในทีมให้มีสิทธิและโอกาสแสดงออก มุ่งสร้างเจตคติการเป็นเจ้าของและการเป็นส่วนหนึ่งในองค์กรซึ่งสะท้อนได้จากการไม่มุ่งเน้นการใช้อำนาจในการควบคุม การกำหนดโครงสร้างองค์กรในแนวราบ สายงานบังคับบัญชาน้อย มีจุดเน้นในการสร้างและพัฒนาคุณภาพ ส่งเสริมการติดต่อสื่อสารในองค์กรแบบเปิด เน้นการมีส่วนร่วม ส่งเสริมการใช้ทีมในการดำเนินงาน เอื้ออำนาจและให้อิสระในการทำงานทั้งแก่บุคคลและทีม วัฒนธรรมองค์กรแบบผูกพันนี้ถือได้ว่าเป็นเอื้อต่อการดำเนินงานของทีม

วัฒนธรรมองค์กรแบบควบคุมและแบบผูกพันมีลักษณะสอดคล้องกับแนวคิดในการบริหารตามทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของแมคเกรเกอร์ (McGregor, 1960) ซึ่งผู้บริหารองค์กรต่างมีความเข้าใจต่อแนวคิดดังกล่าว ข้อวิพากษ์ของ เลวี (Levi, 2001: 260) ต่อองค์กรต่างๆ มีอยู่ว่า องค์กรที่ก่อตั้งมานานอาจมีวัฒนธรรมองค์กรแบบควบคุมแต่ก็มีความพยายามที่จะเปลี่ยนแปลงให้กลายเป็น

องค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบผูกพัน การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเป็นสิ่งยาก ทั้งนี้เพราะมีความขัดแย้งเชิงแนวคิด เนื่องจากยังมีความรู้สึกที่องค์กรยังต้องคงต้องการอำนาจและระบบควบคุมในการกำกับดูแล การปฏิบัติงาน การประเมินผลและการกำหนดระบบรางวัลในลักษณะดั้งเดิม

4. วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการดำเนินงานของทีม แม้ว่าองค์ประกอบของวัฒนธรรมจะมีมิติที่ซับซ้อนและหลากหลาย แต่ก็มีคุณลักษณะบางประการของวัฒนธรรมในองค์กรที่ ลอว์เลอร์ (Lawler. 1986: 261) และเชอร์เมอร์ฮอร์น ฮันท์ และออสบอร์น (Schermerhorn; Hunt; & Osborn. 2003: 352) ได้สรุปลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมความสำเร็จในการดำเนินงานของทีม ดังนี้ 1) การส่งเสริมนวัตกรรมและยอมรับความเสี่ยง (Innovation and risk taking) คือ การที่สมาชิกขององค์กรได้รับการกระตุ้นให้สร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ กล้าเสี่ยงในการดำเนินการด้วยการมุ่งกระตุ้นให้แสวงหาโอกาสทดลองกระทำและยอมรับแนวคิดใหม่ๆ 2) การใส่ใจต่อรายละเอียดของงาน (Attention to detail) คือ ระดับความคาดหวังที่สมาชิกองค์กรแสดงออกซึ่งความถูกต้องแม่นยำในการวิเคราะห์และใส่ใจในรายละเอียดของงาน 3) การมุ่งผลิต (Outcome orientation) คือ การปลูกฝังให้สมาชิกมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้มาซึ่งผลลัพธ์หรือผลผลิตที่บรรลุผลเป้าหมาย 3) การให้ความสำคัญต่อสมาชิก (People orientation) คือ การบริหารที่ให้ความสนใจต่อสมาชิกในองค์กร ผู้บริหารใส่ใจและให้ความยุติธรรมเคารพในสิทธิของบุคคล ให้การส่งเสริม สนับสนุนและไม่สร้างแรงกดดัน 4) การให้อิสระแก่สมาชิก (Individual autonomy) คือ ระดับความรับผิดชอบ ความมีอิสระและโอกาสที่บุคคลในองค์กรได้รับในการริเริ่มในการดำเนินงาน 5) การปฏิบัติทางการบริหาร (Management practice) คือ การเป็นองค์กรที่มีการบริหารอย่างสอดคล้องของนโยบายกับการปฏิบัติ การเปิดโอกาสให้เข้าถึงฝ่ายบริหาร การสร้างสภาพแวดล้อมที่สะดวกสบายในการทำงาน การกระตุ้นให้เกิดความหลากหลายในองค์กร การให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นต้น

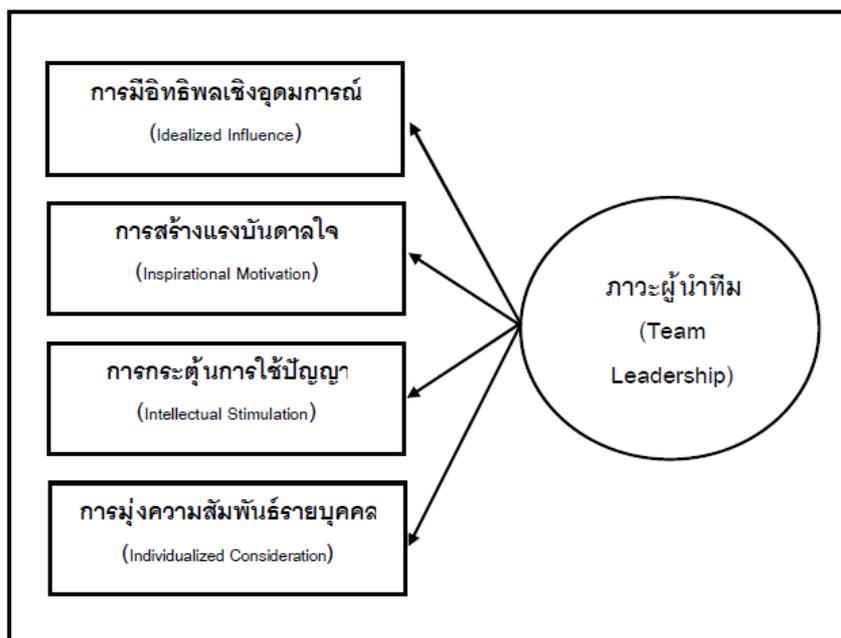
จากรายละเอียดข้างต้น กล่าวได้ว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ค่านิยมและความเชื่อร่วมกันอย่างเป็นระบบ ที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียนที่ใช้เป็นแนวทางในการกำหนดพฤติกรรมของแต่ละบุคคล อันจะก่อให้เกิดผลดีต่อการดำเนินการของทีม

กล่าวโดยสรุป บริบทองค์กร หมายถึง การรับรู้ของสมาชิกในทีมที่มีต่อองค์ประกอบด้านต่างๆ ของโรงเรียนที่เอื้อต่อการดำเนินงานของทีม ได้แก่ การสนับสนุนจากองค์กร และวัฒนธรรมองค์กร อันเป็นเงื่อนไขสำคัญที่สามารถส่งเสริมให้เกิดผลดีต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของทีม

#### **ปัจจัยด้านภาวะผู้นำทีม (Team leadership)**

ผู้นำทีม หมายถึง บุคคลซึ่งเป็นที่ไว้วางใจและได้รับมอบหมายจากสมาชิกในทีม โดยเป็นที่ยอมรับให้บทบาท อิทธิพล สามารถโน้มน้าวจูงใจและชี้แนะให้สมาชิกรวมพลังเพื่อปฏิบัติภารกิจของทีมบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับความสำคัญของภาวะผู้นำทีมที่มีต่อ

ประสิทธิผลของทีมของ ชวาร์ซ และคณะ (Schwarz; et al. 2005: 16) และภิญโญ มนุศิศิลป์ (2551: 81-82) ตลอดจนนักวิชาการคนอื่นๆ นำมาสู่การกำหนดให้ภาวะผู้นำทีมเป็นตัวแปรแฝงภายนอก ในรูปแบบสำหรับการศึกษาในครั้งนี้ ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดการวัดระดับปัจจัยด้านภาวะผู้นำทีม โดยยึดแนวคิด ยืดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นหลักในการสร้างตัวชี้วัด โดยจำแนกออกเป็น 4 องค์ประกอบ ซึ่งรายละเอียดดังกล่าวข้างต้นสามารถแสดงไว้ในภาพประกอบ 9 ดังนี้



ภาพประกอบ 9 การวัดปัจจัยด้านภาวะผู้นำทีม

เมื่อพิจารณาถึงการจำแนกประเภทของสมาชิกในทีมตามบทบาทหน้าที่ แซคคาโร ริทท์แมน และมาร์ค (Zaccaro; Rittman; & Marks. 2001: 461-462) กล่าวว่า สมาชิกในทีมมีสองประเภท คือ ผู้นำทีม (Team leader) และสมาชิกของทีม (Team member) แม้ว่าสมาชิกในทีมทุกคนจะมีความสำคัญ ต่อกระบวนการทำงานของทีมเท่าเทียมกัน แต่ผู้นำทีมซึ่งเปรียบเสมือนศูนย์กลางรวมแห่งการขับเคลื่อนในการดำเนินงานและมีส่วนสำคัญในการผลักดันนำทีมไปสู่ความมีประสิทธิผล ดังนั้น ผู้นำทีมจึงต้องแสดงบทบาทโดยการใช้ภาวะผู้นำอย่างเหมาะสม ผู้นำทีมต้องใช้ภาวะผู้นำในกระบวนการขับเคลื่อนให้สมาชิกในทีมร่วมมือกันทำงานอย่างเต็มความสามารถเพื่อให้ทีมบรรลุสู่เป้าหมาย ในประเด็นเดียวกันนี้ ลูสเซียร์ และอาคชอ (Lussier; & Achua. 2004: 114) ได้แสดงทัศนะเพิ่มเติมไว้ว่า ผู้นำทีมเป็นบุคคลที่ต้องใช้ภาวะผู้นำในการทำงานอย่างสูง ผู้นำทีมต้องตระหนักไว้ว่าปฏิบัติการในการแสดงออกของสมาชิกแต่ละคน จะส่งผลไปสู่ผลผลิตซึ่งเป็นผลลัพธ์จากการปฏิบัติงาน นั่นหมายความว่าผู้นำทีมจะต้องเป็นผู้ที่ใฝ่เรียนรู้

เพื่อจะหาแนวทางใหม่ๆ ในการบริหารจัดการเพื่อที่จะนำไปสู่การยกระดับจิตสำนึกและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานของสมาชิกจากวิธีการเดิมไปสู่วิสัยทัศน์ของการทำงานเป็นทีม ผู้นำทีมจึงจะต้องแสดงบทบาทในหลายมิติ ซึ่ง ฟิชเชอร์ (Fisher. 1993: 54) ได้อธิบายไว้ว่า ผู้นำทีมต้องแสดงบทบาทการเป็นต้นแบบในการทำงาน การให้คำแนะนำแก่สมาชิก การมุ่งผลผลิตตลอดจนการส่งเสริมความสัมพันธ์ภายในทีม

การใช้ภาวะผู้นำทีม ถือเป็นสิ่งสำคัญส่วนหนึ่งที่ส่งผลต่อความสำเร็จของทีม มีนักการศึกษา นักวิชาการ หลายท่านที่ได้นิยามความหมายเกี่ยวกับภาวะผู้นำทีม เช่น เซนเกอร์ และคณะ (Zender; et al. 1994: 96) และเชอร์ดี และคาคาแบดส์ (Sheard; & Kakabadse. 2001: 131) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำทีม หมายถึง กระบวนการแสดงออกของผู้นำทีม เพื่อการมีอิทธิพลต่อสมาชิกในทีม ด้วยการโน้มน้าวใจให้สมาชิกเกิดจิตสำนึกและร่วมมือกันทำงานให้บรรลุเป้าหมายของทีมที่ร่วมกันกำหนดไว้ ซึ่งในประเด็นนี้ ฟิชเชอร์ (Fisher. 1993: 54) ให้ข้อเสนอไว้ว่า การที่ผู้นำทีมจะสามารถมีอิทธิพลต่อสมาชิกในการโน้มน้าวใจให้เกิดจิตสำนึกและร่วมมือกันทำงานให้ประสบความสำเร็จนั้น ผู้นำจะต้องเจตคติที่ดีต่อการทำงานเป็นทีมรวมทั้งต้องใช้ภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง โน้มน้าวให้สมาชิกเห็นถึงความรู้สึกที่ท้าทายต่อการดำเนินงาน พยายามแสวงหาวิธีการใหม่ๆ ที่จะนำมาปรับปรุงหรือพัฒนางานให้เจริญก้าวหน้าอยู่ตลอดเวลาและต่อเนื่อง ต้องพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง เพื่อที่จะลดความสูญเสียในการสร้างผลผลิตของทีมให้น้อยที่สุด เอื้ออำนาจ สนับสนุนและสร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ให้สมาชิกค้นหาวิธีการเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดปัจจัยภาวะผู้นำทีมโดยยึดแนวคิดยึดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) จากแนวคิดของ แบส (Bass. 1985: 19) เป็นหลักในการสร้างตัวชี้วัดเพื่อวัดระดับปัจจัยภาวะผู้นำทีม ด้วยการจำแนกออกเป็นสี่องค์ประกอบ คือ การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการมุ่งความสัมพันธ์รายบุคคล ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ (Idealized influence) หมายถึง ผู้นำทีมที่มีบารมีหรือการมีบุคลิกภาพที่น่านับถือ มีอำนาจภายในตนเอง ทำให้ผู้ตามเกิดความจงรักภักดีและอุทิศตนโดยไม่หวังผลประโยชน์ส่วนตน ซึ่ง สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550: 265) อธิบายไว้ว่า เป็นผู้นำที่แสดงออกด้วยการเป็นแบบอย่างที่เข้มแข็งให้ผู้ตามตามมองเห็น เมื่อผู้ตามรับรู้ถึงพฤติกรรมดังกล่าวของผู้นำก็จะปฏิบัติตาม ซึ่งโดยปกติการปฏิบัติตนของผู้นำจะมีมาตรฐานทางศีลธรรมและจริยธรรมสูงจนเกิดความยอมรับว่าเป็นสิ่งถูกต้องดีงาม จึงทำให้ได้รับการยอมรับและไว้วางใจจนสามารถนำไปสู่การสร้างวิสัยทัศน์และความเข้าใจต่อเป้าหมายของพันธกิจแก่ผู้ตาม นอกจากนี้ความเห็นของ สุรเจต ไชยพันธ์พงษ์ (2549: 171) ยังมีลักษณะที่สอดคล้องกันว่า ผู้นำเช่นนี้สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ สามารถมองเห็นได้

จากปฏิกริยาตอบโต้ของผู้ตาม กล่าวคือ การทำให้ผู้ตามเกิดความยกย่องนับถือ รักใคร่ นิยมชอบพอ ให้ความไว้วางใจ เลื่อมใส ศรัทธาให้ความเคารพและเกรงกลัว เป็นผู้มีอิทธิพลอย่างมากในการจูงใจผู้ตาม ความเชื่อมั่นในตนเองของผู้นำจะเพิ่มความไว้วางใจแก่ผู้ตามต่อการตัดสินใจของผู้นำด้วยบุคลิกภาพที่น่านับถือของผู้นำมีความสัมพันธ์กับการทำงานและพันธกิจของกลุ่มในการเพิ่มความยึดถือในค่านิยม ความคิดและปณิธานให้เป็นไปตามวัฒนธรรมขององค์กร

สำหรับบุคลิกภาพอันศรัทธาน่านับถือของผู้นำทีมมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์นั้น สุรเจต ไชยพันธ์พงษ์ (2549: 171-172) ได้อธิบายในเชิงสรุปไว้ว่า เป็นผู้ที่มีลักษณะดังต่อไปนี้ คือ 1) สร้างภาพอนาคตที่ดีกว่าในปัจจุบันและสร้างให้เกิดความเชื่อมั่นจนผู้ตามยอมรับในภาพอนาคตนั้น 2) กล้าเสี่ยงต่อสถานภาพ ตำแหน่งหรือลาภยศเงินทอง ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ของผู้ตามและส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน 3) ใช้กลวิธีใหม่ๆ เพื่อการบรรลุอนาคตภาพที่ยึดถือร่วมกัน 4) สามารถประเมินสถานการณ์ได้อย่างถูกต้องและแม่นยำไวต่อความต้องการและค่านิยมของผู้ตามและไวต่อสภาพแวดล้อมจนสามารถสร้างอนาคตภาพที่เป็นแนวทางที่สอดคล้องถูกกาลเทศะและน่าประทับใจ 5) ทำให้ผู้ตามเกิดความรู้สึกไม่พึงพอใจต่อสภาพปัจจุบันแม้ว่าในขณะนั้นจะไม่มีวิกฤติการณ์โดยสร้างภาพอนาคตที่ดีกว่าเก่า แสวงหานวัตกรรมในการแก้ปัญหา 6) ทำให้ผู้ตามเกิดความมั่นใจในแนวกลยุทธ์ (Innovative strategy) ว่าสามารถทำให้ทุกคนบรรลุจุดหมายได้ ทำให้ผู้ตามมุ่งมั่นและต้องการทำงานหนักขึ้นจนประสบความสำเร็จ 7) ใช้อำนาจส่วนตน คือ ใช้อำนาจความเชี่ยวชาญเพื่อทำให้ผู้ตามทำงานได้สำเร็จ ใช้วิธีการใหม่ๆ ในการเปลี่ยนแปลงใช้อำนาจอ้างอิงเพื่อให้ผู้ตามเลียนแบบในการอุทิศตน

ผู้นำทีมที่ใช้ภาวะผู้นำทีมในลักษณะอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ โดยใช้คุณสมบัติที่พิเศษ หรือความมีเสน่ห์จะสามารถดึงดูดให้สมาชิกในเกิดความศรัทธา มีความสุขใจที่ได้ร่วมปฏิบัติงาน ด้วยทำให้บรรยากาศของการทำงานในทีมอบอุ่นเป็นกันเอง นอกจากนี้ ฟิชเชอร์ (Fisher. 1993: 54) ยังอธิบายว่า ผู้นำทีมที่แสดงให้สมาชิกเห็นถึงความรู้สึกที่ท้าทายต่อการดำเนินงาน พยายามแสวงหาวิธีการใหม่ๆ ที่จะนำมาปรับปรุงหรือพัฒนางานให้เจริญก้าวหน้าอยู่ตลอดเวลาและต่อเนื่องรวมทั้งพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงเพื่อที่จะลดความสูญเสียในการสร้างผลผลิตของทีมให้น้อยที่สุดนับว่าเป็นการใช้อำนาจ สนับสนุนและสร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ให้สมาชิกค้นหาวิธีการเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จอีกประการหนึ่งการที่ผู้นำทีมเป็นตัวแทนแห่งการเปลี่ยนแปลง มีวิสัยทัศน์และความแน่วแน่ที่จะบรรลุผล มีความสามารถเชิงสติปัญญา เคารพในความสามารถของผู้อื่น มีความยืดหยุ่นและเปิดกว้างต่อการเรียนรู้จากประสบการณ์จะก่อให้เกิดนวัตกรรม นำมาด้วยประสิทธิผลของทีมในที่สุด

จากรายละเอียดข้างต้น กล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำทีมแบบมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำทีมกระตุ้นจูงใจให้สมาชิกอุทิศตนในการทำงานด้วยเป้าหมายที่สูงขึ้น ด้วยความ

เชื่อมั่น ศรัทธาและไว้วางใจต่อผู้นำทีม ซึ่งปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่มีมาตรฐานทั้งในด้านการทำงาน และมาตรฐานด้านจริยธรรม

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) เป็นวิธีที่ผู้นำอธิบายเป้าหมายในอนาคตขององค์กรโดยชี้ให้ผู้ตามทราบถึงวิธีการช่วยกันปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จลุล่วง ผู้นำจะสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตามโดยจุดประกายความคิดของผู้ตามที่จะช่วยทำงานใหญ่ได้สำเร็จโดยใช้ความพยายามเพิ่มขึ้น โดย สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550: 265) อธิบายไว้ว่า ผู้นำที่ใช้ภาวะผู้นำแบบสร้างแรงบันดาลใจ จะแสดงออกด้วยการสื่อสารให้ผู้ตามทราบถึงความคาดหวังอย่างสูงที่ตนมีต่อผู้ตาม ด้วยการจูงใจจนดลใจให้ยึดมั่นและร่วมสานฝันต่อวิสัยทัศน์ขององค์กร ในทางปฏิบัติผู้นำมักจะใช้สัญลักษณ์และการปลุกเร้าทางอารมณ์ผู้ตามทำงานเป็นจนบรรลุเป้าหมายร่วมกันมากกว่าการทำงานเพื่อประโยชน์เฉพาะตน ผู้นำที่ใช้หลักภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบสร้างแรงบันดาลใจ จึงถือได้ว่าเป็นผู้ส่งเสริมน้ำใจแห่งการทำงานเป็นทีม ผู้นำจะพยายามจูงใจให้ผู้ตามทำงานให้บรรลุเกินเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยสร้างจิตสำนึกของผู้ตามให้เห็นความสำคัญว่าเป้าหมายและผลงานนั้นจำเป็นต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาจึงจะทำให้องค์กรเจริญก้าวหน้าและประสบความสำเร็จได้

การสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตามนั้น สุรเจต ไชยพันธ์พงษ์ (2549: 172-173) อธิบายว่าผู้นำจะให้แรงหนุนทางอารมณ์ (Emotional support) ทั้งด้วยการพูดและการกระทำ สำหรับการสร้างแรงบันดาลใจ เพื่อโน้มน้าวจิตใจผู้ตามนั้นสามารถทำได้ ดังนี้ 1) สร้างความมั่นใจให้เกิดแก่ผู้ตามให้ผู้ตามเห็นคุณค่าของงานที่กระทำ และเชื่อว่าผู้ตามมีความสามารถที่จะทำงานได้สำเร็จ 2) สร้างให้เกิดความเชื่อเรื่องของเหตุแห่งการกระทำให้ผู้ตามตระหนักว่าสิ่งที่จะดำเนินการนั้น ทำไปเพื่ออะไร ทำไมต้องทำ เป็นการสร้างความเข้าใจว่าสิ่งที่ทำนั้นมีคุณค่าและมีเป้าหมาย 3) สร้างความคาดหวังว่าจะทำได้สำเร็จ ส่งเสริมให้ผู้ตามคาดหวังว่าสิ่งที่ทำนั้นจะทำได้สำเร็จ เพราะความคาดหวังมีผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน ถ้ามีความคาดหวังว่าเมื่อทำแล้วจะประสบความสำเร็จก็就会有ความมานะพยายามในการทำงาน ถ้าหากคาดหวังว่าทำแล้วไม่สำเร็จก็จะทำให้เกิดความท้อแท้ในการทำงาน

ผู้นำทีมที่ใช้ภาวะผู้นำทีมในลักษณะการสร้างแรงบันดาลใจให้สมาชิกในทีม โดยการกระตุ้นอารมณ์สมาชิกให้เพิ่มความตระหนักและเพิ่มความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมายของการทำงาน เห็นคุณค่าของเป้าหมายและมีความเชื่อมั่นในตัวเองว่าจะสามารถปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายได้นั้น จะก่อให้เกิดผลดีต่อการดำเนินงานของทีมและสามารถนำทีมไปสู่ความมีประสิทธิผลได้ซึ่งกระบวนการของผู้นำทีมดังกล่าว สอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีการกำหนดเป้าหมาย (Goal setting theory) ซึ่ง วิโรจน์ สารรัตนะ (2548: 255) ได้อธิบายไว้ว่า การกำหนดเป้าหมายเพื่อบอกทิศทางในการทำงานเป็นการสร้างพันธะผูกพันกับเป้าหมาย (Goal commitment) โดยความสำเร็จของการกำหนดเป้าหมายถือเป็นการจูงใจให้เกิดการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy theory)

ที่ชี้ว่า การที่บุคคลจะมีแรงจูงใจที่จะทุ่มเทความพยายาม (Effort) เพื่อให้เกิดผลตามที่ต้องการหรือไม่ นั้นขึ้นอยู่กับองค์ประกอบสามประการ คือ ความคาดหวังเกี่ยวกับการใช้ความพยายามในการทำงาน ความคาดหวังเกี่ยวกับความเหมาะสมของผลลัพธ์ที่เกิดจากการทำงาน และความคาดหวังเกี่ยวกับคุณค่าของผลลัพธ์ที่เกิดจากการทำงานนั้น

จากรายละเอียดข้างต้น กล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำทีมแบบสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำทีมกระตุ้นอารมณ์ด้วยการสื่อสาร เพื่อจุดประกายความคิดของสมาชิกเห็นคุณค่า และความสำคัญของเป้าหมาย มีความคาดหวัง และมีความเชื่อมั่นในตนเองว่าจะสามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จได้ ทำให้เกิดความมานะพากเพียร สามารถทำงานบรรลุเป้าหมายของทีมที่กำหนดไว้

3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual stimulation) เป็นกระบวนการที่ผู้นำกระตุ้นผู้ตามให้ใช้สติปัญญาให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการตระหนักถึงปัญหาและวิธีการแก้ไข โดยใช้ความคิดจินตนาการ ความเชื่อและค่านิยมมากกว่าการทำให้ผู้ตามเกิดการเปลี่ยนแปลงในทันที ซึ่งจะทำให้ผู้ตามมีความรอบคอบ เกิดมโนทัศน์ เกิดความเข้าใจและมองเห็นถึงปัญหาที่กำลังประสบอยู่และแนวทางแก้ไข ปัญหา รวมถึงการใช้ความคิดและดุลยพินิจก่อนที่จะลงมือปฏิบัติ โดย สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550: 265) ได้แสดงทัศนะว่า การกระตุ้นการใช้ปัญญา เป็นวิธีการปลูกเร้าให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ โดยใช้วิธีฝึกคิดทวนกระแสความเชื่อและค่านิยมเดิมของตน หรือของผู้นำ หรือขององค์กร สุรเจต ไชยพันธ์พงษ์ (2549: 174-175) ชี้ให้เห็นว่าแม้บางครั้งในช่วงเวลาวิกฤติขององค์กร งบประมาณถูกตัดทอน เป็นช่วงที่เกิดความกังวลใจไม่แน่ใจ ผู้นำจะกระตุ้นการใช้ปัญญาของผู้ตามในการจัดลำดับความสำคัญของการแก้ปัญหา กล่าวคือ ให้มีการประเมินประโยชน์ที่จะได้รับในแต่ละทางเลือก ค้นคว้า แลกเปลี่ยน และการใช้ทรัพยากรร่วมกับหน่วยงานอื่น แสวงหาทรัพยากรมาทดแทน เลือกใช้นวัตกรรม สร้างรูปแบบการบริการใหม่ และการใช้ทรัพยากรน้อยลงแต่มีผลสำเร็จของงานเท่าเดิมหรือสูงขึ้น ผู้นำสามารถกระตุ้นสติปัญญาของผู้ตามโดยใช้วิธีการที่แตกต่างกัน ได้แก่

3.1 การใช้หลักการและเหตุผล (Rationally) ผู้นำกระตุ้นให้เกิดมีความเชื่อมั่นในยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาเฉพาะเรื่อง ผู้นำจะยึดหลักแห่งเหตุผลโดยอาศัยสารสนเทศ การใช้ทรัพยากรเพียงเล็กน้อย แต่เน้นความรวดเร็วและประสิทธิภาพในการทำงาน

3.2 การคำนึงถึงความคงอยู่ (Existentially) ผู้นำจะสนใจเกี่ยวกับความปลอดภัย ความไว้วางใจและการสร้างทีมงาน เชื่อในกระบวนการที่ไม่เป็นทางการและเชื่อว่าความรู้ความเข้าใจเกิดจากกระบวนการปฏิสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์กับสิ่งแวดล้อม การแก้ปัญหาจะใช้สารสนเทศอย่างพอเพียง และแก้ปัญหาหลายทาง ผู้นำจะใช้สติปัญญาของตนเองส่งเสริมความคิดของผู้ตามให้เหมือนกับตน

3.3 การอาศัยการสังเกตสถานการณ์เชิงประจักษ์ (Empirically) ผู้นำจะเน้นรูปแบบการตัดสินใจแบบลำดับขั้นลดหลั่นและมีการใช้ข้อมูลจำนวนมากที่ได้มาจากการสังเกตและ

จากประสบการณ์จริง ยึดมั่นในการวางแผน และผู้นำจะทำหน้าที่ เป็นผู้ให้ข้อมูลข่าวสารเป็นที่เลี้ยง และผู้ประสานงาน

3.4 การมุ่งเน้นความเป็นเลิศ (Idealistically) ผู้นำจะให้ความสำคัญในเรื่อง ความเจริญเติบโต การปรับตัว การเรียนรู้เป้าหมาย การเปลี่ยนแปลงและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความ ยึดหยุ่นในการตัดสินใจ มีการแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ๆ มีลักษณะสร้างสรรค์และกล้าเสี่ยงที่จะสร้าง ผลงาน

ผู้นำทีมที่ใช้ภาวะผู้นำทีมในลักษณะการกระตุ้นการใช้ปัญญานั้น จะให้การ สนับสนุนสมาชิกหากต้องการทดลองหาวิธีการใหม่ๆ ของตนในการแก้ปัญหา หรือต้องการริเริ่มสร้างสรรค์ สิ่งใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้องกับภาระงานในทีม ส่งเสริมสมาชิกให้แสวงหาทางออกด้วยตนเองรวมทั้งชี้แนะให้ เห็นว่าอุปสรรคหรือปัญหาเป็นสิ่งที่ต้องหาทางแก้ไขและเน้นการแก้ไขปัญหาอย่างมีเหตุมีผล

จากรายละเอียดข้างต้น กล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำทีมแบบกระตุ้นการใช้ปัญญา หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำทีมปลุกเร้า ชักจูงให้สมาชิกใช้ความคิดและสติปัญญาอย่างมีเหตุผล ในการ พัฒนาตนเอง การปฏิบัติงาน และการแก้ปัญหาของทีมอย่างสร้างสรรค์

4. การมุ่งความสัมพันธ์รายบุคคล (Individualized consideration) ภาวะผู้นำแบบนี้ เป็นกระบวนการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม เป็นการสร้างความพึงพอใจด้วยการที่ผู้นำ ตอบสนองความต้องการของผู้ตามตามความแตกต่างของแต่ละบุคคล ซึ่งอาจกระทำด้วยการมอบหมาย งานให้ตามความสามารถของแต่ละบุคคล ใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม ให้ความสนใจในความต้องการ และความเจริญก้าวหน้า เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับงาน ให้ความสนใจเป็นพิเศษ กับผู้ที่มีปัญหา ปฏิบัติต่อผู้ตามเหมือนอยู่ในสถานะเดียวกัน เป็นผู้คอยให้คำแนะนำช่วยเหลือ สนับสนุน ส่งเสริมให้แต่ละคนมีการพัฒนาตนเอง

การยอมรับความแตกต่างของบุคคลสามารถจำแนกได้เป็น 2 ลักษณะ คือ 1) การยอมรับความแตกต่างของบุคคลในระดับกลุ่ม โดยผู้นำให้คำปรึกษาหารือในรูปกลุ่มจากการแบ่ง บุคคลออกเป็นกลุ่มที่ประกอบด้วยสมาชิกที่มีความสามารถใกล้เคียงกัน 2) การยอมรับความแตกต่าง ของบุคคลในระดับบุคคล โดยผู้นำปฏิบัติต่อผู้ตามตามความต้องการและความสามารถของแต่ละบุคคล

การปฏิบัติต่อผู้ตามภายใต้การยอมรับความแตกต่างของบุคคลนั้น สุรเจต ไซยพันธ์พงษ์ (2549: 175-176) กล่าวว่า สามารถปฏิบัติได้หลายลักษณะ เช่น การเน้นการพัฒนา การ เน้นความเป็นเอกบุคคล และการเป็นผู้ช่วยเหลือแนะนำ ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

4.1 การเน้นการพัฒนาด้วยการประเมินการปฏิบัติงานในปัจจุบันซึ่งเมื่อผู้ตาม ได้รับมอบหมายงานตามความสามารถของแต่ละบุคคล ควรให้ความช่วยเหลือเพื่อเพิ่มความสามารถ และเสริมสร้างแรงจูงใจให้ ผู้นำควรเป็นแบบอย่างที่ดี มีความเห็นอกเห็นใจให้ความสนใจ เอื้ออาทร

สังเกตและบันทึกความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของลูกน้องและสนับสนุนให้ลูกน้องได้รับการฝึกอบรมทางด้านเทคนิค

4.2 การเน้นความเป็นเอกบุคลิกโดยมีการติดต่ออย่างคุ้นเคยกับผู้ตามในระดับตัวต่อตัว มีการนิเทศงาน ส่งเสริมให้มีการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลแบบสองทางทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการเพื่อให้ได้รับข้อมูลข่าวสารซึ่งเป็นข้อมูลพื้นฐานในการตัดสินใจ ผู้ตามควรมีโอกาสได้ซักถามในข้อสงสัย ผู้นำได้เห็นปฏิกิริยาของผู้ตามควรแจ้งให้ทราบถึงข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นให้ทราบ ผู้นำควรทราบว่าอะไรเป็นสิ่งที่สนใจของผู้ตามแต่ละคน และทำอย่างไรจึงได้ประโยชน์สูงสุด

4.3 การเป็นผู้ช่วยเหลือแนะนำ ผู้นำควรเป็นผู้ให้คำปรึกษารายบุคคล โดยต้องใช้ความรู้ ประสบการณ์เพื่อช่วยพัฒนาตนเองของผู้ตามอย่างเต็มที่

ผู้นำทีมที่ใช้ภาวะผู้นำทีมในลักษณะการมุ่งสัมพันธ์รายบุคคล ควรมุ่งเน้นความสำคัญในการส่งเสริมบรรยากาศของการทำงานที่ดีด้วยการใส่ใจรับรู้และพยายามสนองตอบต่อความต้องการของสมาชิกในทีมเป็นรายบุคคล ผู้นำทีมควรแสดงบทบาทเป็นผู้ช่วยเหลือแนะนำและให้คำปรึกษาเพื่อพัฒนาและยกระดับความสามารถจนเกิดความนับถือตนเอง (Self-esteem) ซึ่งจะนำไปสู่การมุ่งมั่นทำงาน

จากรายละเอียดข้างต้น กล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำทีมแบบมุ่งสัมพันธ์รายบุคคล หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำทีมเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีกับสมาชิก ด้วยการใส่ใจและยอมรับความแตกต่างของบุคคล พร้อมทั้งให้คำปรึกษาหรือ ให้ความช่วยเหลือแนะนำอย่างเหมาะสมเพื่อพัฒนาและยกระดับความสามารถของสมาชิกจนนำไปสู่ความมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายของทีมในที่สุด

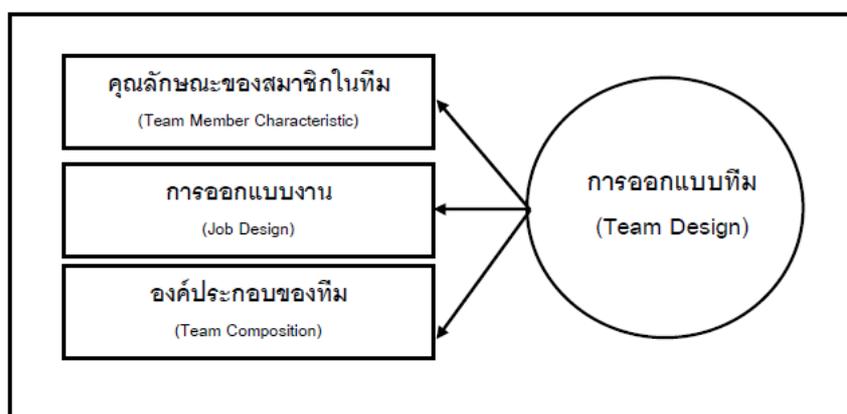
กล่าวโดยสรุป ภาวะผู้นำทีม หมายถึง การรับรู้ของสมาชิกในทีมที่มีต่อกระบวนการแสดงออกของผู้นำทีม เพื่อการมีอิทธิตต่อสมาชิกด้วยการโน้มน้าวจูงใจให้เกิดจิตสำนึก เห็นถึงความรู้สึกที่ทำทนายต่อการทำงานและพยายามแสวงหาวิธีการใหม่ๆ นำมาปรับปรุงหรือพัฒนางานให้เจริญก้าวหน้าตลอดจนการร่วมมือกันทำงานให้บรรลุเป้าหมายของทีมที่ร่วมกันกำหนดไว้

### **ปัจจัยด้านการออกแบบทีม (Team design)**

การออกแบบทีมถือเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญซึ่งส่งผลโดยตรงต่อการดำเนินงานของทีม เยียทส์ และไฮเทน (Yeatts; & Hyten. 1998: 49) ได้เสนอรูปแบบเชิงทฤษฎีซึ่งชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการออกแบบทีมโดยถือเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อกระบวนการของทีมและประสิทธิผลของทีม สอดคล้องกับ ชวาร์ซ และคณะ (Schwarz; et al. 2005: 16) เชอร์เมอร์ฮอร์น (Schermerhorn. 2005: 414-415) และภิญโญ มนุศิศิลป์ (2551: 109) ซึ่งต่างก็ให้ความสำคัญด้วยการกำหนดให้โครงสร้าง

ของทีม ขนาดของทีม รวมทั้งคุณลักษณะของทีมเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของทีมเช่นเดียวกัน การดำเนินงานของทีมจะประสบความสำเร็จได้นั้น เลวี (Levi. 2001: 23) ได้ตั้งข้อสังเกตไว้ว่า ทีมควรประกอบด้วย 1) บุคลากรที่มีความพร้อมและสอดคล้องกับงาน 2) การกำหนดงานต้องเหมาะสมสอดคล้องกับกระบวนการทำงานเป็นทีม และ 3) ทีมต้องมีองค์ประกอบที่มีประสิทธิภาพที่จะส่งเสริมให้งานสมบูรณ์ได้

จากแนวคิดและการสังเคราะห์งานของนักวิชาการหลายท่านนำมาสู่การกำหนดปัจจัยในการศึกษาครั้งนี้ โดยผู้วิจัยได้กำหนดปัจจัยด้านการออกแบบทีมเป็นตัวแปรแฝงภายใน ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของทีม ซึ่งรายละเอียดดังกล่าวข้างต้นสามารถแสดงไว้ในภาพประกอบ 10 ดังนี้



ภาพประกอบ 10 การวัดปัจจัยด้านการออกแบบทีม

จากแผนภูมিরวมทั้งจากการสังเคราะห์เอกสารและแนวคิดทฤษฎีของนักวิชาการต่างๆ ผู้วิจัยได้กำหนดการวัดระดับปัจจัยด้านการออกแบบทีมเป็น 3 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบด้านคุณลักษณะของสมาชิกในทีม การออกแบบงาน และองค์ประกอบของทีม ซึ่งสามารถแสดงรายละเอียดในแต่ละประเด็นได้ ดังนี้

1. คุณลักษณะของสมาชิกในทีม (Team member characteristics) พิจารณาในเชิงเปรียบเทียบจะพบว่า ทีมก็เสมือนเป็นองค์กรย่อยส่วนซึ่งย่อมมีองค์ประกอบที่สำคัญอยู่หลายด้าน ทรัพยากรบุคคลหรือในที่นี้ก็คือ สมาชิกในทีมถือว่ามีค่าสำคัญอย่างยิ่งที่จะทำให้การดำเนินงานของทีมขับเคลื่อนไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ คุณลักษณะของสมาชิกในทีมที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของทีมในทัศนะของ เยียทส์ และไฮเทน (Yeatts; & Hyten. 1998: 225) ได้แก่ ความรู้ ทักษะและความสามารถ โดยได้อธิบายว่าการดำเนินงานของทีมอาจไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควรหากสมาชิกในทีมแต่ละคนขาดความรู้ ทักษะและความสามารถที่สอดคล้องกับภาระงาน สอดคล้องกับแนวคิดของ เลวี (Levi. 2001:

20) ที่กล่าวว่า การบรรลุเป้าหมายของทีมนั้น ทีมต้องประกอบไปด้วยสมาชิกที่มีความรู้ ความสามารถ และทักษะที่จำเป็นและสอดคล้องกับความต้องการของชนิดของภาระงาน เช่นเดียวกับ ร็อบบิ้นส์ และ คูลเตอร์ (Robbins; & Coulter. 2005: 373) ที่ให้ความเห็นว่า ศักยภาพ (Potential) ของการดำเนินงานของทีมจะมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับสมาชิกแต่ละคนที่มี ความรู้ ความสามารถ และทักษะที่มีอยู่ รวมทั้ง บุคลิกภาพที่เหมาะสมมุ่งมุ่งไปในกระบวนการทำงาน นอกจากนี้ รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2548: 145) ได้ให้ทัศนะเพิ่มเติมไว้ว่า ทีมจะประกอบด้วยสมาชิกที่มีความหลากหลายไปด้วยความรู้ ความสามารถ แต่หากไม่นำเอาความรู้ ความสามารถของตนไปประสมประสานในการทำงานร่วมกับบุคคลอื่น ความรู้ ความสามารถของบุคคลนั้นก็ยากจะก่อให้เกิดประโยชน์อันใด เพราะว่าความสำเร็จของทีมขึ้นอยู่กับความสามารถในการทำงานร่วมกันของสมาชิก คุณลักษณะสมาชิกในทีมสามารถพิจารณาในรายละเอียดได้ดังนี้

1.1 ความรู้ (Knowledge) หมายถึง ความตระหนักรู้ในความจริงหรือหลักการซึ่งเกิดจากการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ สมาชิกในทีมจะต้องมีความรู้สอดคล้องกับภาระงานที่จะต้องปฏิบัติ ตามความคิดเห็นของ บาวเวอร์ส และคณะ (Bowers; et al. 1991: 1-4) นั้นได้จำแนกความรู้ที่สำคัญและจำเป็นต่อการปฏิบัติงานของสมาชิกในทีมออกเป็น 3 ลักษณะ คือ ความรู้เกี่ยวกับงาน ความรู้เกี่ยวกับเพื่อนร่วมงานและความรู้เกี่ยวกับการจัดการความคาดหวัง โดยได้มีคำอธิบายในรายละเอียดเพิ่มเติมไว้ว่า 1) ความรู้เกี่ยวกับงาน เป็นความรู้ความเข้าใจของสมาชิกที่มีต่อคุณลักษณะและธรรมชาติของงาน รวมทั้งมีความรู้ในการเลือกกระบวนการและวิธีการดำเนินงาน ตลอดจนการเลือกความสามารถและทักษะที่จะนำมาใช้ในการปฏิบัติอย่างเหมาะสมเพื่อให้บังเกิดผลดีที่สุดตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ 2) ความรู้เกี่ยวกับเพื่อนร่วมงาน เป็นการตระหนักรู้ถึงทักษะและความสามารถของสมาชิกคนอื่น ๆ ทั้งในทีมและนอกทีมว่าแต่ละบุคคลมีทักษะและความสามารถอย่างไร มากน้อยเพียงใดและมีความแตกต่างกันอย่างไร ทั้งนี้ยังต้องมีความรู้ที่จะตัดสินใจหาวิธีการที่ผสมผสานความแตกต่างเหล่านั้นให้สอดคล้องกลมกลืนกันให้ได้เพื่อก่อประโยชน์สูงสุดต่อทีม 3) ความรู้เกี่ยวกับการจัดการความคาดหวัง เป็นการตระหนักรู้ร่วมกันของสมาชิกในการที่จะช่วยเหลือผลักดันให้เกิดการพัฒนาแนวคิดต่างๆ ไปสู่การกำหนดเป้าหมายที่มีคุณค่าและตอบสนองความคาดหวังซึ่งตรงกับความสามารถที่แท้จริง รวมทั้งร่วมกันบริหารจัดการให้บรรลุความคาดหวังเหล่านั้น ความรู้ของสมาชิกมีคุณค่ายิ่งต่อการดำเนินการของทีม เยียทส์ และไฮเทน (Yeatts; & Hyten. 1998: 227) ได้อธิบายเพิ่มเติมไว้ว่า ความรู้ที่สมาชิกมีอยู่มีบทบาทสำคัญต่อคุณภาพในการตัดสินใจภายในทีมอีกด้วย

1.2 ความสามารถ (Ability) หมายถึง ศักยภาพของสมาชิกในการปฏิบัติหน้าที่ให้ประสบความสำเร็จ กล่าวได้ว่าความสามารถของสมาชิกในทีมเป็นสิ่งที่ชี้ให้เห็นว่าภาระงานของทีมใดที่สามารถดำเนินการให้สำเร็จหรือไม่สำเร็จ โดยทั่วไปแล้วเมื่อทีมมีงานที่จะต้องดำเนินการ ทีมย่อมตัดสินใจ

เลือกวิธีการที่เหมาะสมที่สุด เพื่อการปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จซึ่งวิธีการดังกล่าวย่อมขึ้นอยู่กับความสามารถของสมาชิกเป็นองค์ประกอบสำคัญ ในบางกรณีทีมอาจไม่สามารถเลือกกำหนดวิธีการที่เหมาะสมได้หากไม่มีสมาชิกในทีมคนใดที่มีความสามารถเฉพาะสำหรับงานนั้นได้ซึ่งนั่นก็คือ ทีมไม่ประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน ภิญญ มนุสศิลป์ (2551: 71) ให้ข้อสรุปที่น่าสนใจว่า ภาระงานบางอย่างต้องผ่านการวางแผน การเลือกวิธีดำเนินงานและการคัดสรรสมาชิกที่เห็นว่ามีเหมาะสมเข้าร่วมทีม แต่เมื่อถึงขั้นปฏิบัติจริงอาจบรรลุเป้าหมายตามความคาดหวังหรือประสบความสำเร็จน้อยกว่าที่คาดหมายเนื่องมาจากข้อจำกัดของสมาชิกที่มีเพียงพอหรือไม่ เพราะเหตุที่ในบริบทต่างๆ ในโลกยุคปัจจุบันก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงอย่างมากมาซึ่งส่งผลให้เกิดงานใหม่ๆ ที่มีความซับซ้อนขึ้นและเป็นภารกิจของทีม ดังนั้น จึงจำเป็นต้องอาศัยระบบการฝึกอบรมเพิ่มพูนความสามารถของสมาชิกให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

1.3 ทักษะ (Skill) หมายถึง ความสามารถเฉพาะด้านที่สามารถดำเนินงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้ประสบความสำเร็จได้ดีเป็นพิเศษซึ่งเป็นผลมาจากการอบรมและฝึกฝนอย่างเข้มข้น โดยที่ สุนันทา เลานันท์ (2542: 131) ได้ให้ข้อเสนอไว้ว่า สมาชิกควรฝึกฝนตนเองเพื่อพัฒนาทักษะที่จำเป็นสำหรับทีมซึ่งควรประกอบด้วย ทักษะในการติดต่อสื่อสาร ทักษะในการปฏิสัมพันธ์ ทักษะในการเป็นผู้นำทีม ทักษะในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ ทักษะในการร่วมประชุมตลอดจนทักษะในการบริหารจัดการข้อขัดแย้ง เป็นต้น นอกจากนี้ เยียทส์ และไฮเทน (Yeatts; & Hyten. 1998: 227-228) ยังกล่าวถึงทักษะของสมาชิกที่จำเป็นต่อการดำเนินงานของทีมในลักษณะใกล้เคียงกัน ซึ่งได้แก่ ทักษะเชิงเทคนิค ทักษะเชิงมนุษยสัมพันธ์ ทักษะในการแก้ปัญหา ทักษะเชิงการจัดการ ตลอดจนทักษะในการตัดสินใจ สำหรับ ร็อบบินส์ และคูลเตอร์ (Robbins; & Coulter. 2005: 373) ได้เสนอเพิ่มเติมว่า สมาชิกในทีมควรพัฒนาตนเองให้เกิดทักษะในการจัดการความขัดแย้ง ทักษะการสร้างความร่วมมือและทักษะในการติดต่อสื่อสาร ทักษะของสมาชิกที่จำเป็นต่อทีมมีลักษณะทั้งที่เป็นทักษะส่วนบุคคล และทักษะเกี่ยวกับทีมซึ่งล้วนส่งเสริมและสนับสนุนให้ผลการปฏิบัติงานของทีมประสบความสำเร็จ

การทำงานเป็นทีมมีความจำเป็นและต้องการทักษะที่หลากหลายของสมาชิกเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมาย ภิญญ มนุสศิลป์ (2551: 71) ให้ความเห็นไว้ว่า ความรู้ความสามารถและทักษะของสมาชิกต้องมีระบบการพัฒนาในรูปแบบต่างๆ เพื่อให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลง และความซับซ้อนของงาน ทีมต้องประกอบด้วยสมาชิกที่เป็นตัวแทนของทุกภาคส่วนในองค์กรและมีพลังที่จะผลักดันแนวคิดเพื่อนำไปสู่การเป็นทีมประสิทธิผล

1.4 ความหลากหลาย (Diversity) หมายถึง ความแตกต่างของสมาชิกในทีมทั้งในด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะและภูมิหลัง ซึ่ง รั้งสวรรค์ ประเสริฐศรี (2548: 154) ได้ตั้งข้อสังเกตไว้ว่า การที่สมาชิกในทีมที่มีความคล้ายคลึงกันในด้านต่างๆ ทั้งในด้านอายุ เพศ ประสบการณ์ หรือ

วัฒนธรรมนั้น จะทำให้สามารถสร้างความสัมพันธ์ทางสังคมได้อย่างรวดเร็วและสามารถเข้ากันได้ดีในการร่วมกันทำงานเนื่องจากมีพื้นฐานใกล้เคียงกัน ซึ่งเป็นการสร้างศักยภาพแก่กลไกกลุ่ม แต่ก็อาจก่อให้เกิดข้อจำกัดในเรื่องของความคิด เจตคติและความคิดสร้างสรรค์ อย่างไรก็ตามในประเด็นที่เกี่ยวกับความหลากหลายของสมาชิกนี้ เซอร์เมอร์ฮอร์น (Schermerhorn, 2005: 415) เสนอไว้ว่า แม้ว่าทีมที่ประกอบด้วยสมาชิกที่หลากหลายคุณลักษณะอาจมีความยุ่งยากในการบริหารจัดการแต่ท่ามกลางความยุ่งยากเหล่านั้นจะทำให้เกิดโอกาสในการนำเสนอแนวคิดที่แตกต่างกัน เกิดมุมมองหลายมิติและประสบการณ์ที่หลากหลายจะนำไปสู่ความสามารถในการริเริ่มสร้างสรรค์ การแบ่งปันข้อมูล การแลกเปลี่ยนแนวความคิดอันถือเป็นการเพิ่มมูลค่า เพิ่มคุณภาพในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจในการทำงานที่ดีกว่า ความหลากหลายของสมาชิกจะก่อให้เกิดลักษณะพิเศษในการทำงานหากได้รับการผสมผสานอย่างเหมาะสมจะก่อให้เกิดสมรรถนะซึ่งสามารถเติมเต็มคุณลักษณะของสมาชิกให้สามารถร่วมกันทำงานเพื่อนำทีมให้บรรลุเป้าหมายได้

จากรายละเอียดข้างต้น กล่าวได้ว่า คุณลักษณะของสมาชิกในทีม หมายถึง คุณสมบัติ ด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะและความหลากหลายของสมาชิกในทีม ที่นำไปใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อการบรรลุเป้าหมายของทีม

2. การออกแบบงาน (Job design) งานเป็นสิ่งที่สร้างคุณค่าให้กับบุคคล การจูงใจให้คนทำงานนั้นนอกเหนือจากการให้รางวัลตอบแทนแล้ว อีกวิธีการหนึ่งก็คือ การจูงใจด้วยงานหรือการทำงานอย่างมีความสุข ทำงานด้วยความสะดวกสบาย และทำด้วยความภาคภูมิใจ การออกแบบงานจึงเป็นวิธีการที่ทำให้บุคคลรู้สึกประทับใจ เป้าหมายของการออกแบบงานก็คือ สร้างให้เกิดความสมดุลระหว่างประสิทธิผลและความพึงพอใจของคนทำงาน ทั้งนี้เพราะงานมีความสำคัญต่อทีม เพราะเป็นสิ่งที่มีสมาชิกทุกคนต้องปฏิบัติร่วมกัน งานสามารถสร้างความสุข ความพึงพอใจหรืออาจสร้างความไม่พึงพอใจ ตลอดจนความเบื่อหน่ายให้เกิดขึ้นกับสมาชิกของทีมได้ ข้อคิดเห็นของ วิโรจน์ สารรัตนะ (2548: 107) มีอยู่ว่า การทำงานเพื่อการจูงใจในการทำงานเป็นสิ่งทำให้สมาชิกในทีมมีความพยายามที่จะทำงานอย่างหนักและทำงานให้ได้รับผลดี รวมทั้งเป็นสิ่งที่คอยกระตุ้น ชี้นำให้เกิดความพากเพียรและมีความอดสาหัสในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เมื่อกล่าวถึงทฤษฎีการจูงใจเชิงเนื้อหาที่มุ่งพยายามจะตอบคำถามที่ว่า มีสิ่งใดบ้างที่จะจูงใจให้คนตั้งใจทำงาน ทั้งที่เป็นทฤษฎีในยุคการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ที่เน้นการจูงใจโดยมุ่งงานเป็นหลักและทฤษฎีในยุคการบริหารเชิงพฤติกรรมที่เน้นการจูงใจ โดยมุ่งคนเป็นศูนย์กลางต่างก็ให้ความสำคัญต่อการสร้างความพึงพอใจในการทำงานให้แก่ผู้ปฏิบัติงานเช่นกัน

ในการออกแบบงาน เสนาะ ตีเยวาร์ (2546: 229) ให้ความหมายไว้ว่า การออกแบบงาน คือ กระบวนการจัดสรรงานแต่ละงานให้บุคคลแต่ละคนทำโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความ

พึงพอใจในการทำงานและทำให้ผลการปฏิบัติงานสูง สำหรับ เซอร์เมอร์ฮอร์น ฮันท์ และออสบอร์น (Schermerhorn; Hunt; & Osborn. 2003: 153) กล่าวว่า การออกแบบงาน หมายถึง กระบวนการในการกำหนดลักษณะงาน การจัดงาน โดยมีวัตถุประสงค์ประสงค์ในการเพิ่มผลผลิตและสร้างความพึงพอใจในงาน

สำหรับกลยุทธ์ในการออกแบบงานนั้น มอนดี้ และโน้ (Mondy; & Noe. 2002: 111-113) ได้สรุปไว้ว่า การออกแบบงานที่นิยมใช้นั้นมี 3 รูปแบบ คือ 1) การทำให้งานง่ายขึ้น (Job simplification) ซึ่งหมายถึง การลดความยุ่งยากและขั้นตอนของงานเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานง่ายขึ้น เป็นการกำหนดมาตรฐานการทำงานและการกำหนดบุคคลที่ชัดเจนตามความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านของงาน 2) การขยายขอบเขตงาน (Job enlargement) เป็นการเพิ่มความหลากหลายของงานโดยการรวบรวมงานตั้งแต่สองงานขึ้นไปที่เคยมอบให้ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนแยกกันทำให้อยู่ในคนเดียว หรือการรวมงานย่อยหลายงานให้เป็นงานใหม่เพียงงานเดียวซึ่งอาจทำให้ปริมาณงานมากขึ้น โดยที่ระดับความรับผิดชอบไม่เปลี่ยนแปลง ทั้งนี้เพื่อเป็นการท้าทายความสามารถ ถือว่าเป็นการขยายงานตามแนวนอน (Horizontal loading) หรือการเพิ่มความกว้างของงาน (Job breadth) 3) การเพิ่มงาน (Job enrichment) เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานมีอิสระในการทำงาน ได้รับความไว้วางใจ มีอำนาจในการตัดสินใจและความรับผิดชอบมากขึ้น เป็นการเพิ่มเนื้องานตามแนวตั้ง (Vertical loading) หรือเพิ่มงานในแนวลึก (Job dept) และระดับความรับผิดชอบเข้าไปในงานเดิม ผู้ปฏิบัติงานจะสามารถตัดสินใจและมีขอบเขตอำนาจเพิ่มมากขึ้น นอกจากนี้ยังมีแนวคิดในการออกแบบงานโดยการยึดลักษณะของงานเป็นหลัก ซึ่งเป็นแนวคิดของ เฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg. 1959) ซึ่งต่อมา แฮคแมน (Hackman. 1987) และโอล์ดแฮม (Oldham) ได้พัฒนาเพิ่มเติมขึ้นจนเป็นรูปแบบซึ่งเรียกว่า รูปแบบลักษณะของงาน (Job characteristics model) ซึ่งให้ความสำคัญกับการออกแบบงานที่เหมาะสมโดยเห็นว่าคุณลักษณะของงานจะสามารถสร้างเงื่อนไขให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานสูง ความพึงพอใจและเกิดผลการปฏิบัติงานสูง

ในมิติของงานเกี่ยวกับทฤษฎีคุณลักษณะของงาน แฮคแมน และโอล์ดแฮม (Hackman; & Oldham. 1980: 125) ได้กำหนดองค์ประกอบย่อยออกเป็น 5 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) ความหลากหลายของทักษะ (Skill variety) หมายถึง การออกแบบงานให้มีกิจกรรมที่สามารถระบุได้ว่า ผู้ปฏิบัติงานต้องใช้ ทักษะและความรู้ความสามารถอย่างหลากหลายในการทำงานนั้นเพื่อความท้าทายต่อการทำงานและทำให้สมาชิกในทีมเกิดการรับรู้ว่างานที่ทำเป็นสิ่งที่มีความหมาย (Meaningfulness) มีความพิเศษ มีความสำคัญ มีคุณค่าต่อตนเองและทีม 2) เอกลักษณะของงาน (Task identity) หมายถึง คุณลักษณะของงานที่ผู้ปฏิบัติรับรู้และระบุได้ว่า งานนั้นมีองค์ประกอบอย่างไร ครอบคลุมชิ้นงานย่อยอะไรบ้าง รวมทั้งสามารถระบุความสำเร็จและมองเห็นผลงานได้ นั่นคือ เป็นการแสดงความสัมพันธ์ของงานตั้งแต่จุดเริ่มต้นจนงานสำเร็จ 3) ความสำคัญของงาน (Task significance) หมายถึง คุณลักษณะของงานที่สมาชิกสามารถรับรู้ว่างานนั้นมีความสำคัญและส่งผลกระทบต่อวิถีชีวิตการ

ทำงานรวม ต่อทีม องค์กรและสังคม ความสำคัญดังกล่าวมีอิทธิพลต่อสมาชิกทั้งในด้านกายภาพ จิตใจรวมทั้งความรู้สึกเป็นเจ้าของของสมาชิกทุกคนในทีม 4) ความเป็นอิสระ (Autonomy) หมายถึง คุณลักษณะของงานที่สามารถรับรู้ได้ว่างานนั้นเปิดโอกาสให้สมาชิกมีเสรีภาพในการทำงาน มีโอกาส ได้ใช้ดุลยพินิจในการกำหนดแผนการทำงาน เลือกวิธีในการทำงานและมีความรับผิดชอบในงาน ซึ่งจะ ส่งผลให้สมาชิกในทีมเกิดจิตสำนึกของความรับผิดชอบความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการทำงาน มากขึ้น 5) การสะท้อนผลการทำงาน (Feedback) หมายถึง คุณลักษณะของงานที่เปิดโอกาสให้สมาชิก ในทีมทุกคนได้รับรู้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการทำงานและผลของการทำงานของตนเองอย่างชัดเจนและ ตรงไปตรงมา การได้รับข้อมูลดังกล่าวเป็นการสะท้อนผลการทำงาน ทำให้ได้รับทราบความคิดเห็น ความรู้สึกนึกคิดของผู้รับบริการและผู้เกี่ยวข้องอันจะนำไปสู่การพัฒนาหรือปรับปรุงแก้ไขการทำงานใน อนาคต

การออกแบบงานจากทั้งสองแนวคิดดังกล่าวข้างต้นสามารถผสมผสานกันได้ ซึ่ง โรบบินส์ และคูลเตอร์ (Robbins; & Coulter. 2005: 402-403) ได้เสนอแนวคิดไว้ว่า หลักสำคัญใน การออกแบบงานนั้น งานที่จะนำไปสู่การปฏิบัติควรมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. การจัดกลุ่มงาน (Combine jobs) หมายถึง การรวบรวมงานที่กระจายกัน อยู่ให้เป็นงานใหม่ที่มีลักษณะเป็นหมวดหมู่ โดยยึดหลักการขยายขอบเขตงาน เพื่อเสริมสร้างให้เกิด การใช้ทักษะที่หลากหลายและเกิดการรับรู้และระบุงานได้

2. การกำหนดเอกภาพของงาน (Create natural work units) หมายถึง การ ออกแบบงานแต่ละกลุ่มงานที่มีความเป็นเอกลักษณ์ตามธรรมชาติของงาน ซึ่งนำมาสู่การรับรู้ถึง คุณค่าของงานและเกิดจิตสำนึกของความเป็นเจ้าของ (Ownership) เป็นการส่งเสริมให้เกิดมุมมองใน การทำงานอย่างมีความหมายและเห็นความสำคัญ มิใช่ทำงานอย่างไม่เต็มใจและเต็มไปด้วยความ เบื่อหน่าย

3. การสร้างสัมพันธภาพกับผู้รับบริการ (Establish client relationships) หมายถึง การติดต่อสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างสมาชิกในทีมกับผู้รับบริการ ทั้งนี้เพราะ เป้าหมายของการกำหนดงานก็เพื่อที่จะนำไปสู่การปฏิบัติงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่ตรงกับความต้องการ ของผู้รับบริการมากที่สุด ดังนั้น ความสัมพันธ์ที่ดีดังกล่าวจะนำมาสู่การได้มาซึ่งข้อมูลสะท้อนกลับเพื่อ นำไปสู่การพัฒนาผลงานและพัฒนาทักษะในการทำงานให้มีความหลากหลายยิ่งขึ้น

4. การขยายขอบเขตงานในแนวตั้ง (Expand jobs vertically) หมายถึง การ กำหนดงานที่ขยายความรับผิดชอบในการทำงานให้สมาชิกมากขึ้น มิใช่เพียงการถูกควบคุมจากผู้นำ ในองค์กรยุคก่อน ถือเป็นารลดช่องว่างระหว่างการปฏิบัติงานกับการควบคุมซึ่งเป็นการออกแบบงาน ที่เป็นการส่งเสริมการมีอิสระในการทำงานให้สมาชิก

5. การเปิดช่องทางในการสะท้อนผลการทำงาน (Open feedback channel) หมายถึง การออกแบบงานที่สามารถเปิดโอกาสให้สมาชิกแต่ละคนได้รับข้อมูลสะท้อนกลับของการทำงานของตนจากทุกช่องทาง ซึ่งเป็นข้อมูลโดยตรงจากการทำงานมิใช่เพียงข้อมูลจากผู้นำเพียงด้านเดียว ซึ่งงานดังกล่าวควรมีระบบการประเมินผล หรือเปิดโอกาสให้เกิดการวิพากษ์วิจารณ์โดยตรงไปตรงมาจากทุกฝ่าย

จากรายละเอียดข้างต้น กล่าวได้ว่า การออกแบบงาน หมายถึง กระบวนการในการกำหนดลักษณะเฉพาะของงานและวิธีการที่ใช้ในการปฏิบัติงานนั้น เพื่อการจูงใจ เพิ่มความพึงพอใจ และเพิ่มผลผลิตในการทำงานของสมาชิกในทีม โดยการจัดกลุ่มงาน การกำหนดเอกภาพของงาน การสร้างสัมพันธภาพกับผู้รับบริการ การขยายขอบเขตงานในแนวตั้ง และการเปิดช่องทางในการสะท้อนผลการทำงาน

3. องค์ประกอบของทีม (Team composition) ทีมมีองค์ประกอบสำคัญซึ่งเกี่ยวข้องกับภารกิจของทีม ขอบเขตการทำงานที่ชัดเจน การมอบหมายอำนาจในการบริหารจัดการ กระบวนการทำงานของทีมอย่างชัดเจน และการมีสมาชิกอยู่ภายในช่วงเวลาหนึ่งที่เหมาะสม (สุริพร พึ่งพุทธคุณ. 2549: 21-36) ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้จำแนกองค์ประกอบของทีมออกเป็น 5 ประเด็นย่อย คือ เป้าหมายของทีม ขนาดของทีม บรรทัดฐานของทีม และบทบาทของทีม ดังรายละเอียดต่อไปนี้

3.1 เป้าหมายของทีม (Team goals) เป้าหมายของทีมเป็นสิ่งที่สะท้อนให้เห็นถึงความคิดเห็นที่สอดคล้องต่อกันของสมาชิกอันเป็นก้าวแรกที่จะนำไปสู่การกำหนดงานเพื่อความก้าวหน้าของทีมในอนาคต แซนเดอร์ (Zander. 1994: 15) ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า เป้าหมายของทีม หมายถึง ข้อความที่อธิบายความปรารถนาเพื่อที่จะพบความสำเร็จจากการดำเนินงานร่วมกันของสมาชิก สำหรับ วิโรจน์ สารรัตน์ (2548: 140) ได้ให้ความหมายไว้ว่า เป้าหมายของทีม คือ ผลลัพธ์สุดท้ายที่ทีมต้องการให้บรรลุผล การกำหนดเป้าหมายจึงนับเป็นสิ่งสำคัญแรกเริ่มที่จะก่อให้เกิดทิศทางและวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในการดำเนินงาน สามารถกำหนดงานและกำหนดวิธีการดำเนินงานอย่างสอดคล้องเหมาะสม เฮร์เรนโคห์ล (Herrenkohl. 2004: 44) ให้ทัศนะไว้ว่า เป้าหมายของทีมมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานและปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของสมาชิก ซึ่งอิทธิพลดังกล่าวเป็นผลมาจากความสอดคล้องต่อกันของเป้าหมายส่วนตัวและเป้าหมายของทีม ดังนั้น ขนาดของอิทธิพล (magnitude of the influence) จึงขึ้นอยู่กับว่าสมาชิกให้การยอมรับในเป้าหมายของทีมมากน้อยเพียงใด

จากความสำคัญดังกล่าวจึงทำให้ต้องระมัดระวังเป็นพิเศษในการกำหนดเป้าหมายของทีม มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ข้อสังเกตเกี่ยวกับคุณลักษณะของเป้าหมายของทีมที่จะส่งผลให้ทีมประสบความสำเร็จ เช่น กัสโซ และดิกสัน (Guzzo; & Dickson. 1996: 308-310) เลวี (Levi. 2001: 47) ปาร์คเกอร์ (Parker. 2003: 127-135) รวมทั้งเฮร์เรนโคห์ล (Herrenkohl. 2004: 44)

โดยเสนอไว้ว่า 1) ต้องเป็นเป้าหมายร่วม (Shared goals) เป้าหมายของทีมมีอิทธิพลต่อการกำหนดทิศทางและกระบวนการดำเนินงานของทีม นอกจากนี้ยังสามารถเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสมาชิกในทีมด้วยเช่นกัน ดังนั้น การเปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายจะส่งผลเชิงบวกต่อการดำเนินงานต่างๆ ภายในทีม เพราะการเห็นพ้องต้องกันของสมาชิกจะทำให้ลดทอนความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นและจะสามารถนำไปสู่การปฏิบัติให้สำเร็จได้ในเวลาที่กำหนด 2) ต้องเป็นเป้าหมายที่ชัดเจน (Clear goals) เป้าหมายที่มีความกระชับชัดเจนส่งผลดีต่อการรับรู้ของสมาชิก ทำให้ทุกคนสามารถรับรู้และเกิดความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกันจนนำไปสู่การปฏิบัติที่ถูกต้อง แต่หากการกำหนดเป้าหมายขาดความชัดเจนการปฏิบัติงานมักจะประสบความล้มเหลวเมื่อสมาชิกขาดความเข้าใจที่แจ่มชัดในรายละเอียด ดังนั้น การร่วมกันกำหนดเป้าหมายของทีมที่ทำให้เกิดความเข้าใจที่ชัดเจนตรงกันจึงเป็นสิ่งสำคัญ 3) ต้องเป็นเป้าหมายที่เข้าถึงความสำเร็จได้ (Accessibility) การกำหนดเป้าหมายต้องคำนึงถึงความเป็นไปได้ที่จะทำให้โครงการต่างๆ ที่เกิดขึ้นพบความสำเร็จ หรือกระบวนการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ภายใต้ข้อจำกัดต่างๆ ของทีม 4) ต้องเป็นเป้าหมายที่วัดความสำเร็จได้ (Measurability) เพราะเหตุที่เป้าหมายของทีมเป็นเสมือนเครื่องมือวัดความสำเร็จในการทำงาน ดังนั้น เป้าหมายที่กำหนดขึ้นจึงต้องสามารถวัดและอธิบายความสำเร็จในเชิงปริมาณได้ 5) ต้องสัมพันธ์กับเป้าหมายขององค์กร (Relevant) เนื่องจากทีมเป็นหน่วยย่อยภายในองค์กร ความสำเร็จของทีมจึงเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จขององค์กรด้วยเช่นกัน ดังนั้น การกำหนดเป้าหมายของทีมจึงต้องสอดคล้องกับเป้าหมายและบริบทต่างๆ ขององค์กร 6) ต้องเป็นเป้าหมายที่มีความท้าทาย (Challenging) เป้าหมายของทีมต้องไม่ก่อให้เกิดความรู้สึกว่ายากหรือง่ายเกินไปต่อการปฏิบัติ แต่ต้องสามารถจูงใจและท้าทายให้สมาชิกมุ่งมั่นมากับงานที่จะพบความสำเร็จให้ได้

3.2 ขนาดของทีม (Team size) สิ่งหนึ่งที่มีผลต่อพฤติกรรมของทีม คือ ขนาดของทีมแต่ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับว่าภารกิจอะไรที่ทีมต้องทำ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545: 348) ให้คำจำกัดความว่า ขนาดของทีม หมายถึง จำนวนสมาชิกในทีมซึ่งมีตั้งแต่สองคนขึ้นไปจนถึงจำนวนมากที่สุดที่สามารถมีปฏิสัมพันธ์และมีอิทธิพลระหว่างกัน ข้อคิดเห็นในประเด็นที่เกี่ยวกับขนาดของทีมนี้ เยียทส์ และไฮเทน (Yeatts; & Hyten. 1998: 257) มีอยู่ว่า ทีมที่มีขนาดเหมาะสมจะทำให้ความเหนียวแน่น (Cohesion) ภายในทีมและแรงจูงใจในการทำงานมีมากขึ้นซึ่งจะนำไปสู่ความมานะบากบั่นในการทำงาน กรีนเบิร์ก และบาร์อน (Greenberg; & Baron. 2003: 290) กล่าวว่า ทีมขนาดเล็กมีความโน้มเอียงที่จะสร้างให้เกิดแรงจูงใจและมีความผูกพันต่อทีมมากกว่าทีมขนาดใหญ่ การสร้างความเหนียวแน่นในทีมจึงควรกำหนดให้ทีมมีขนาดเล็กถึงขนาดกลาง ทีมที่มีขนาดเล็กพอเหมาะจะเอื้อต่อการทำความรู้จักกันของสมาชิก นอกจากนี้ยังเหมาะสมกับการร่วมกันตัดสินใจ การสร้างจิตสำนึกรับผิดชอบในผลงาน ความรับผิดชอบต่อเพื่อนร่วมงานและการทำงานที่ประสบความสำเร็จ ในขณะที่ทีมที่มีขนาดใหญ่

มีแนวโน้มที่จะเกิดการครอบงำการตัดสินใจเพราะไม่มีเวลาเพียงพอสำหรับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจอย่างทั่วถึงของสมาชิก นอกจากนี้ยังอาจส่งผลเชิงลบต่อความผูกพันของสมาชิก แต่อย่างไรก็ตามทีมที่มีขนาดใหญ่ก็อาจเหมาะสำหรับการแก้ปัญหาของทีมที่มีความซับซ้อนได้เช่นกัน ในขณะที่ทีมขนาดเล็กก็อาจไม่เหมาะต่อการดำเนินงานที่มีความยุ่งยากซับซ้อน

ข้อเสนอแนะต่อการกำหนดขนาดของทีมที่มีความเหมาะสมนั้น แอลเทียร์ (Altier, 1986: 69-75) เสนอว่า ทีมที่มีสมาชิก 5-7 คน ส่งผลดีหลายประการต่อทีมโดยเฉพาะเกี่ยวกับการตัดสินใจ เนื่องจากมีจำนวนเป็นเลขคี่ มีขนาดพอเหมาะกับการเสนอความคิดที่แตกต่างกันและพอเหมาะกับการมีส่วนร่วมกันอย่างแข็งขันได้ แต่หากทีมที่มีสมาชิกมากกว่า 7 หรือ 11 คน อาจจะมีปัญหาเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของสมาชิกภายในทีมเนื่องจากอาจมีเพียงบางคนครอบงำความคิดและแสดงบทบาทที่สำคัญ จึงอาจเกิดข้อขัดแย้งขึ้นได้ง่าย ความพึงพอใจลดน้อยลง ข้อคิดเห็นที่น่าสนใจของ สุนันทา เลานันท์ (2542: 81-82) ให้ไว้ว่าถ้าผู้นำทีมพิจารณาแล้วว่าควรจะลดขนาดของทีมที่มีอยู่เดิมเพื่อช่วยสร้างเสริมประสิทธิภาพในการทำงาน ก่อนตัดสินใจให้ใครออกจากทีมนั้นผู้นำทีมจะต้องพิจารณาให้รอบคอบและตระหนักถึงความคงอยู่ของทีมด้วย ขนาดของทีมที่มีขนาดเหมาะสม ไม่ควรใหญ่มากจนปิดบังความสนใจส่วนบุคคล ซึ่ง แคมเปียน และคณะ (Campian; et al. 1993: 47) ได้เสนอความเห็นไว้ว่า จำนวนสมาชิกของทีม ควรพอเหมาะตามความจำเป็นของงานจะทำ และเหมาะสำหรับการสร้างให้เกิดความร่วมมือกันในระดับสูงของสมาชิกในทีม

3.3 บรรทัดฐานของทีม (Team norms) เพราะเหตุที่ทีมเป็นการรวมตัวทางสังคมของบุคคล ดังนั้น พฤติกรรมการแสดงออกของสมาชิกจึงต้องมีกรอบหรือแบบแผนที่ยึดถือร่วมกัน สำหรับความหมายของบรรทัดฐานของทีม นั้น เซอร์เมอร์ฮอร์น ฮันท์ และออสบอร์น (Schermerhorn; Hunt; & Osborn, 2003: 201) กล่าวไว้ว่า หมายถึง กฎหรือมาตรฐานของพฤติกรรมซึ่งเป็นที่ยอมรับของสมาชิกในทีม เช่นเดียวกับ ดาฟท์ และมาร์ซี (Daft; & Marcie, 2004: 532) ได้ให้ความหมายร่วมกันไว้ว่าไว้ว่า บรรทัดฐานของทีม หมายถึง แบบแผน กฎเกณฑ์ ความคาดหวังหรือมาตรฐานที่เป็นที่เข้าใจและยอมรับร่วมกันซึ่งนำไปสู่การแสดงพฤติกรรมร่วมกันของสมาชิก บรรทัดฐานจะเป็นสิ่งที่กำหนดว่าสิ่งใดควรทำ สิ่งใดไม่ควรทำและถือเป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิก สอดคล้องกับ วราภรณ์ ตระกูลสุษดี (2549: 43) ให้นิยามว่า บรรทัดฐานของทีมเป็นข้อตกลงร่วมกันของสมาชิกและถือเป็นกฎที่กำกับพฤติกรรมของสมาชิกทุกคนต้องปฏิบัติตาม โดยที่ เสนาะ ตีแยว (2546: 250) กล่าวว่า หากฝ่าฝืนไม่ปฏิบัติตามบรรทัดฐานอาจนำไปสู่การต่อต้าน ว่ากล่าวหรือลงโทษ แต่หากปฏิบัติตามก็จะได้รับการยอมรับ การชมเชยหรือการให้เกียรติ

บรรทัดฐานของกลุ่มอาจเกิดขึ้นได้จากการที่สมาชิกเห็นสมควรที่จะร่วมกันกำหนดขึ้น หรืออาจเกิดการกำหนดขึ้นเพราะเกิดเหตุการณ์วิกฤตที่จำเป็นต้องมีบรรทัดฐานเพื่อแก้ปัญหา

บางครั้งอาจจำเป็นต้องกำหนดบรรทัดฐานเพราะเป็นพฤติกรรมเริ่มแรกที่ทีมต้องปฏิบัติ หรือบรรทัดฐานอาจเกิดจากประสบการณ์ในอดีตที่สืบต่อกันมา สำหรับการจำแนกประเภทของบรรทัดฐานของทีมนั้น รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2548: 161) และศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545: 359) ได้ออกเป็น 2 ลักษณะ คือ 1) บรรทัดฐานเชิงนิมมาน (Positive norms) หมายถึง ข้อกำหนดหรือแบบแผนเพื่อก่อให้เกิดพฤติกรรมของสมาชิกที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของทีมและองค์กร ผู้นำทีมจะต้องช่วยให้ทีมยอมรับในบรรทัดฐานเชิงบวกซึ่งจะเป็นการสนับสนุนเป้าหมายของทีมและองค์กรซึ่งบรรทัดฐานที่กำหนดขึ้นเป็นบรรทัดฐานในการทำงาน เช่น บรรทัดฐานที่คำนึงถึงความสนใจในการเข้าร่วมประชุม การตรงต่อเวลา การจัดเตรียมข้อมูลเพื่อนำไปสู่การร่วมวิพากษ์วิจารณ์ หรือข้อปฏิบัติทางสังคม เป็นต้น 2) บรรทัดฐานเชิงนิเสธ (Negative norms) เป็นบรรทัดฐานที่เป็นข้อห้าม ข้อควรละเว้น เพื่อป้องกันมิให้เกิดพฤติกรรมที่ส่งผลเสียต่อการดำเนินงานและผลประโยชน์ต่างที่จะเกิดขึ้นกับทีมหรือองค์กร

บรรทัดฐานมีความสำคัญทั้งในการช่วยกำหนดระดับการเพิ่มผลผลิตจากการดำเนินงานของทีม รวมทั้งการกำหนดแบบแผนวิธีการปฏิบัติงานของสมาชิก การปฏิบัติตามบรรทัดฐานอย่างแข็งขันจึงก่อประโยชน์ต่อสมาชิกทั้งในด้านการเคารพในบทบาทหน้าที่ของบุคคลอื่น การติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผยและการกระจายอำนาจอย่างเป็นธรรม ดังนั้น การกำหนดบรรทัดฐานของทีมจึงควรเป็นที่ยอมรับของสมาชิกเพื่อให้เกิดการปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ

3.4 บทบาทของทีม (Team roles) สมาชิกแต่ละคนต้องแสดงบทบาทของตนเองให้ดีที่สุดเพื่อความก้าวหน้าของทีม เมื่อกล่าวถึงบทบาท เลวี (Levi. 2001: 66) ได้ให้ความหมายไว้ว่า บทบาท คือ พฤติกรรมที่บุคคลปฏิบัติตนตามตำแหน่งหน้าที่ที่ดำรงอยู่ ส่วน รู และไบอาร์ส (Rue; & Byars. 2000: 450) กล่าวว่า บทบาทของทีม หมายถึง รูปแบบของพฤติกรรมที่คาดหวังซึ่งสมาชิกจะต้องกระทำในตำแหน่งที่ตนได้รับในทีม โดยที่สมาชิกต่างความคาดหวังว่าบทบาทที่ถูกกำหนดตามตำแหน่งหน้าที่นั้น จะต้องเป็นบทบาทที่สามารถแสดงออกได้จริงในการทำงาน สมาชิกบางคนอาจมีหลายบทบาททั้งบทบาทภายในและภายนอกที่ทำงาน ซึ่งบางครั้งบทบาทอาจสอดคล้องกันแต่บางบทบาทอาจขัดแย้งกัน อาจทำให้เกิดความสับสนในการแสดงออก ซึ่ง สุนันทา เลานันทน์ (2542: 119-120) ได้ให้ทัศนะไว้ว่า การกำหนดบทบาทเป็นการมอบหมายงานที่ระบุไว้ในคำพรรณนาลักษณะงาน (Job description) แต่บทบาทในที่นี้ไม่ได้จำกัดเฉพาะภารกิจที่ต้องปฏิบัติของงานเท่านั้น ยังหมายถึงความรวมถึงความคาดหวังของบุคคลอื่นที่มีต่องานนั้นด้วยเพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาความขัดแย้งด้านบทบาท ทีมต้องมีกระบวนการคิดวิเคราะห์ความชัดเจนของบทบาท เพื่อให้ทุกฝ่ายได้มีความเข้าใจตรงกัน

บทบาทและการแสดงออกตามบทบาทมีความสำคัญต่อกระบวนการของทีมอย่างมาก ซึ่ง ลูเนนเบิร์ก และออสเตน (Lunenburg; & Ornstein. 2000: 141) ได้จำแนกบทบาทของสมาชิกในทีมออกเป็น 3 ประเภท คือ 1) บทบาทส่วนตัว (Individual roles) เป็นบทบาทที่มุ่งความ

พอใจของตนมากกว่าความต้องการของทีม ซึ่งถือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน 2) บทบาทมุ่งงาน (Task roles) เป็นบทบาทที่มุ่งนำทีมให้เชื่อมต่อการบรรลุเป้าหมาย สมาชิกที่ประสบความสำเร็จในบทบาทนี้จะช่วยทีมประสบความสำเร็จก้าวหน้า 3) บทบาทมุ่งสัมพันธ์ (Relation roles) เป็นบทบาทที่อำนวยความสะดวกต่อการสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและสนับสนุนความผูกพันทางสังคมของสมาชิกในทีม

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2548: 160) ได้ให้แนวคิดว่าการปฏิบัติตามบทบาทของสมาชิกอาจไม่ประสบความสำเร็จทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าเกิดความไม่ชัดเจนของบทบาท (Role ambiguity) ความขัดแย้งในบทบาท (Role conflict) และภาระหนักเกินไปของบทบาท (Role overload) ดังนั้น การกำหนดบทบาทต่างๆ ขึ้นในทีมเพื่อให้สมาชิกปฏิบัตินั้นควรดำเนินตามลำดับขั้น ดังนี้ 1) การนิยามบทบาท (Defining roles) เป็นการร่วมกันของสมาชิกในการอธิบายและหาข้อสรุปเพื่อกำหนดบทบาทต่างๆ ที่ควรให้มีขึ้นในทีม รวมทั้งกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบและแนวปฏิบัติของแต่ละบทบาทไว้อย่างแจ่มชัด 2) การตรวจสอบความคาดหวัง (Examining expectation) เป็นการกำหนดความคาดหวังร่วมกันของสมาชิก โดยผ่านการอธิบายเพื่อสร้างความชัดเจนว่าผลของการปฏิบัติตามบทบาทเหล่านั้นคาดหวังว่าจะให้เกิดผลอย่างไร 3) การสรุปบทบาท (Summarizing roles) เป็นการร่วมกันตรวจสอบกลั่นกรอง เสนอความเห็นเพิ่มเติมแล้ว สรุปการกำหนดบทบาทสำหรับสมาชิกในทีมขึ้นอย่างเป็นทางการ เพื่อให้ทุกฝ่ายรับทราบโดยทั่วกัน ความสำเร็จของทีมในส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับการแสดงบทบาทที่ได้รับมอบหมายของสมาชิกอย่างเต็มความสามารถ โดยเฉพาะอย่างยิ่งบทบาทในลักษณะมุ่งมั่นให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายจนประสบความสำเร็จในเชิงผลผลิต รวมทั้งบทบาทในลักษณะมุ่งมั่นในการประสานความสัมพันธ์อันดีระหว่างสมาชิกให้เกิดความร่วมมือเพื่อธำรงรักษาความเป็นทีมทุกอย่างล้วนมีความสำคัญต่อการผลักดันการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

จากรายละเอียดข้างต้น องค์ประกอบของทีม หมายถึง ส่วนประกอบของทีมในด้านที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมายของทีม ขนาดของทีม บรรทัดฐานของทีม และบทบาทของทีม ที่ถูกกำหนดขึ้น เพื่อให้การดำเนินงานของทีมบรรลุเป้าหมาย

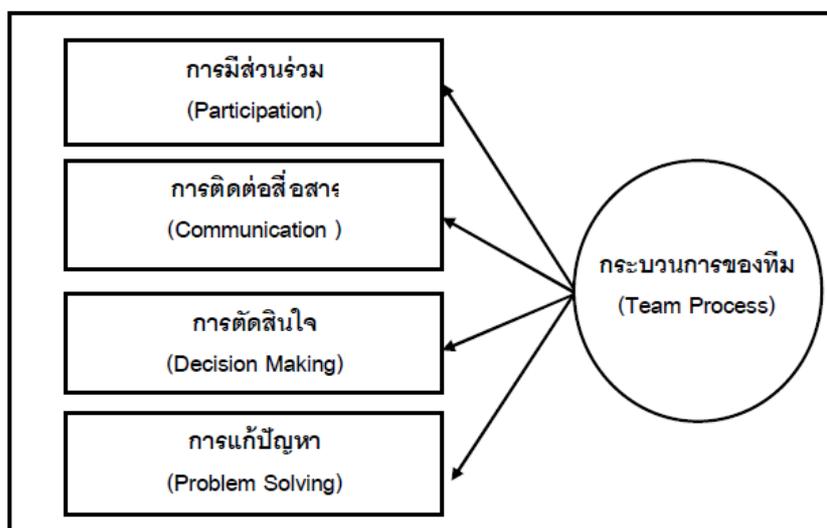
กล่าวโดยสรุป การออกแบบทีม หมายถึง ระดับการรับรู้ของสมาชิกในทีมที่มีต่อกระบวนการในการกำหนดคุณลักษณะเฉพาะของทีมซึ่งเกี่ยวข้องกับ คุณลักษณะของสมาชิก การออกแบบงาน และองค์ประกอบของทีมที่เหมาะสมและเชื่อให้เกิดผลดีต่อการดำเนินงานของทีม

### **ปัจจัยด้านกระบวนการของทีม (Team Process)**

กระบวนการทำงานของทีมถือได้ว่าเป็นปัจจัยอีกด้านหนึ่งที่สำคัญและมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อประสิทธิผลของทีม เพราะถือเป็นกระบวนการในการพัฒนาการทำงานของทีมเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย นักวิชาการแต่ละท่าน เช่น เยียทส์ และไฮเทน (Yeatts; & Hyten. 1998: 49) ชวาร์ซ และคณะ (Schwarz; et al. 2005: 16) เซอร์เมอร์ฮอร์น (Schermerhorn. 2005: 414-415) และภิญโญ มนุศิศิลป์

(2551: 109) ได้เสนอรูปแบบเชิงทฤษฎีซึ่งชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของกระบวนการของทีมโดยถือเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อกระบวนการของทีมและประสิทธิผลของทีม ซึ่งถึงแม้ว่าอาจมีความแตกต่างกันในรายละเอียดขององค์ประกอบ แต่ภาพรวมในเชิงมโนทัศน์นั้นถือว่ามีคุณสมบัติคล้ายกันอยู่มาก

จากการศึกษาค้นคว้า แนวคิด ทฤษฎีของนักการศึกษา นักวิชาการ หลายท่าน จากองค์ความรู้หลายแหล่ง นำมาสู่การสังเคราะห์และกำหนดปัจจัยด้านกระบวนการของทีมเป็นตัวแปรแฝงภายในที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของทีมในรูปแบบของการวิจัยในครั้งนี้ โดยผู้วิจัยได้จำแนกปัจจัยดังกล่าวออกเป็น 4 องค์ประกอบ ซึ่งสามารถนำเสนอเป็นแผนภูมิรูปแบบการวัดปัจจัยด้านกระบวนการของทีม รายละเอียดดังกล่าวข้างต้นสามารถแสดงไว้ในภาพประกอบ 11 ดังนี้



ภาพประกอบ 11 การวัดปัจจัยด้านกระบวนการของทีม

จากแผนภูมิแสดงองค์ประกอบของปัจจัยด้านกระบวนการของทีมข้างต้น ผู้วิจัยได้กำหนดการวัดระดับปัจจัยด้านกระบวนการของทีม โดยการจำแนกออกเป็น 4 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบด้านการมีส่วนร่วม การติดต่อสื่อสาร การตัดสินใจ และการแก้ปัญหาโดยสามารถแสดงรายละเอียดในแต่ละองค์ประกอบได้ ดังนี้

1. การมีส่วนร่วม (Participation) กระบวนการทำงานของทีมมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพึ่งพิงการมีส่วนร่วมในการทำงานจากสมาชิกทุกคนอย่างใกล้ชิด การมีส่วนร่วมถือเป็นแนวคิดทางการบริหารที่มีความสำคัญในยุคปัจจุบัน ทั้งนี้เป็นแนวทางที่สอดคล้องกับความเป็นประชาธิปไตย รวมทั้งเป็นการบริหารงานที่คำนึงถึงความสำคัญของผู้ร่วมงานในทุกๆระดับ หากกล่าวถึงความหมายของคำศัพท์การมีส่วนร่วมแล้ว นักวิชาการหลายฝ่ายยังมีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับเกณฑ์

ในการพิจารณา ซึ่งอาจจำแนกความหมายของการมีส่วนร่วมตามมิติของสาขาวิชาที่ศึกษา ตามบุคคล ตามกิจกรรม ตามขั้นตอน ตามระดับองค์กรหรือตามความเข้มข้นของการมีส่วนร่วม ซึ่งโอเวนส์ (Owens. 2001: 306-308) นั้นได้อธิบายความหมายไว้ว่า การมีส่วนร่วมหมายถึง การเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานทุกคน เข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องกับด้านจิตใจ (Mental) และด้านอารมณ์ (Emotion) โดยมีจิตสำนึกของความเป็นเจ้าของ (Ownership) ซึ่งส่งผลทำให้บุคคลมีความรับผิดชอบต่อประสิทธิผลขององค์กรมากยิ่งขึ้น สำหรับ ภิญญู มนุสิลป์ (2551: 93) ได้กล่าวถึงความหมายของการมีส่วนร่วมในทีมไว้ว่า หมายถึง การร่วมมือร่วมใจของสมาชิกในการทำงานร่วมกัน เพื่อการบรรลุเป้าหมายของทีมที่ร่วมกันกำหนดไว้

1.1 หลักการของการมีส่วนร่วม ข้อเสนอของ อภิญญา กังสนารักษ์ (2544: 20-23) มีอยู่ว่า แนวคิดในการบริหารแบบมีส่วนร่วม นั้น มีพื้นฐานที่สำคัญเกี่ยวกับการแบ่งอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยที่ผู้บริหารยังคงเป็นผู้มีหน้าที่ในการตัดสินใจแต่เป็นการตัดสินใจที่เกิดขึ้นหลังจากการร่วมปรึกษาหารือและความเห็นพ้องของผู้ใต้บังคับบัญชา นอกจากนั้นยังยึดถือหลักแห่งความเชื่อถือและไว้วางใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยกระบวนการติดต่อสื่อสารระหว่างกันอย่างเปิดเผย และหลักความเสมอภาคของเพื่อนร่วมงานทุกคน นอกจากนี้ สุชาติดา จักรพิสุทธิ์ (2549: 2-4) ยังกล่าวถึง หลักการของการมีส่วนร่วมไว้ 5 ประเด็น คือ 1) สมาชิกในทีมทุกคนต้องให้ความสำคัญกับการระดมความคิด ในการการคิดค้นและวิเคราะห์ปัญหาร่วมกันบนพื้นฐานความศรัทธาว่าทุกคนที่เข้ามามีส่วนร่วม นั้นมีศักยภาพ 2) ให้ความสำคัญกับการวางแผน ด้วยกระบวนการระดมทรัพยากรจากทุกฝ่ายทั้งคน สิ่งของ งบประมาณและเวลา 3) การปฏิบัติงานควรต้องแบ่งงานและรับผิดชอบอย่างเหมาะสมเพื่อให้เป็นไปตามแผนหรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ 4) การติดตามประเมินผล ควรอยู่ในลักษณะร่วมกันติดตามผล ร่วมแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นและร่วมกันพัฒนางานให้ดีขึ้น 5) รับผลประโยชน์ร่วมกันทั้งในเชิงรูปธรรมซึ่งเกิดจากกิจกรรมที่ทำและผลประโยชน์โดยอ้อมที่มีความสำคัญมากซึ่ง ได้แก่ การเรียนรู้จากการร่วมคิด ร่วมทำ ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในทีมที่พัฒนาไปสู่การมีส่วนร่วมที่สมานฉันท์เสมอภาค และเอื้ออาทรกันมากขึ้น

1.2 ประเภทของการมีส่วนร่วม สำหรับการจำแนกประเภทของการมีส่วนร่วม นั้น อาจแตกต่างกันหลายมุมมองขึ้นอยู่กับจุดมุ่งหมายในการศึกษา ซึ่งแนวคิดของ โคเฮน และอัฟฮอฟฟ์ (Cohen; & Uphoff. 1977: 55-56) ได้จำแนกการมีส่วนร่วม ออกเป็น 4 ประเภท คือ 1) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Participation in decision making) หมายถึง เป็นกระบวนการที่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน เข้ามามีส่วนในการแก้ปัญหาโดยการรวบรวมวิเคราะห์ ประมวลข้อมูล และข้อจำกัดในการเลือกทางที่เหมาะสม โดยทางเลือกที่เลือกจะผ่านการพิจารณาตรวจสอบและประเมินว่าเหมาะสมหรือดีที่สุด กระบวนการตัดสินใจนั้นต้องเริ่มต้นด้วยการกำหนดความต้องการและจัดลำดับความสำคัญ กำหนดทางเลือกแล้วตัดสินใจทั้งในช่วงของการวางแผนและในช่วงการดำเนินงานตามแผน 2) การมี

ส่วนร่วมในการดำเนินงาน (Participation in implementation) เป็นการเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนในองค์กรได้ทำกิจกรรมร่วมกันเพื่อให้งานบรรลุสู่ เป้าหมายที่ทุกคนคาดหวังและประสบผลสำเร็จ โดยบุคลากรทุกระดับในหน่วยงานร่วมมือรับผิดชอบร่วมกันจะก่อให้เกิดความรู้สึกผูกพันในฐานะเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ทำให้ปฏิบัติงานอย่างมีเป้าหมายและทิศทาง 3) การมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์ (Participation in benefits) สมาชิกทุกคนที่เข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานควรได้รับผลประโยชน์หรือผลตอบแทนร่วมกันจากการทำงาน ผลประโยชน์ อาจอยู่ในรูปอารมณ์หรือด้านจิตใจ ซึ่งเกิดจากการทำงานที่เขาเห็นว่าเป็นงานที่มีความหมายและเป็นประโยชน์สำหรับหน้าที่การงานในอนาคต หรืออาจเป็นผลประโยชน์ที่ได้รับเพิ่มขึ้นเป็นพิเศษ อย่างไรก็ตามหากสมาชิกมองไม่เห็นถึงประโยชน์ที่จะได้รับจากการทำงานก็อาจไม่ให้ความร่วมมือในการทำงานมากเท่าที่ควร 4) การมีส่วนร่วมในการประเมินผล (Participation in evaluation) เป็นกระบวนการร่วมกันพิสูจน์ ตรวจสอบและสะท้อนผลอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สมาชิกทุกคนได้รับรู้ว่าการปฏิบัติงานที่สิ้นสุดลงว่าบังเกิดผลบรรลุเป้าหมายที่ร่วมกันกำหนดไว้หรือไม่ ทั้งนี้เป็นการให้ความสำคัญทุกฝ่ายที่ได้รับผลประโยชน์ร่วมกันเข้ามามีส่วนร่วมประเมินผล

1.3 คุณค่าของการมีส่วนร่วม การเปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การดำเนินงาน การรับผลประโยชน์และการประเมินผล เป็นการสร้างความผูกพันทางจิตวิทยาก่อให้เกิดความรู้สึกของการเป็นเจ้าของ ถือเป็นการสร้างแรงจูงใจก่อให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน ส่งผลดีต่อการดำเนินงานของทีมในหลายประเด็น ซึ่ง บาร์นาร์ด (Barnard. 1976: 73) ได้แจ่มแจ้งไว้ว่า การมีส่วนร่วมทำให้ความสัมพันธ์ของสมาชิกเป็นไปอย่างราบรื่น ความผูกพันต่อทีมและองค์กรเพิ่มระดับขึ้น เป็นการยกระดับคุณภาพในการตัดสินใจ เป็นการสร้างสรรค้ให้มีภาวะดมสรรพกำลัง ทั้งพลังความคิดสติปัญญา ความรู้และความสามารถของสมาชิก เป็นการสร้างบรรยากาศและพัฒนาประชาธิปไตยในการทำงาน ช่วยลดความขัดแย้งในทีมและเป็นการทำให้ผลการดำเนินงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น นอกจากนี้ กรีนเบิร์ก และบารอน (Greenberg; & Baron. 2003: 290) ยังให้ความเห็นไว้ว่าการมีส่วนร่วมทำให้การใช้เวลาทำงานร่วมกัน (Time together) ของสมาชิกมีมากขึ้นซึ่งจะก่อให้เกิดแรงยึดเหนี่ยวในทีมอันเป็นผลมาจากการที่สมาชิกมีโอกาสปฏิสัมพันธ์และใช้เวลาในการทำงานร่วมกันอยู่อย่างสม่ำเสมอ ซึ่งสอดคล้องกับ ภิญญ มนุศิลา (2551: 93) ที่ได้ให้ข้อเสนอแนะไว้ว่า การสร้างความสัมพันธ์ที่ถูกจำกัดด้วยโอกาสและเวลาจะเป็นสิ่งขัดขวางการพัฒนาสู่การเกิดแรงยึดเหนี่ยวในทีม การมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการทำงานเป็นทีมสามารถส่งผลให้สมาชิกเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องจากการร่วมกันกำหนดแผนงาน กำหนดรูปแบบและวิธีการทำงาน และการแก้ปัญหาร่วมกัน ซึ่งนอกเหนือจากจะสามารถนำไปสู่ความสำเร็จของทีมแล้วยังเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกันของสมาชิกทุกคนในทีมให้ยั่งยืน

จากรายละเอียดข้างต้น กล่าวได้ว่า การมีส่วนร่วม หมายถึง การที่สมาชิกทุกคนในทีมร่วมมือร่วมใจกันทำงาน ด้วยการร่วมตัดสินใจ ดำเนินงาน รับผลประโยชน์และประเมินผลเพื่อการบรรลุเป้าหมายของทีมที่ร่วมกันกำหนดไว้

2. การติดต่อสื่อสาร (Participation) กระบวนการทำงานเป็นทีมเป็นการทำงานร่วมกับบุคคลอื่นซึ่งจะต้องมีการสร้างความเข้าใจต่อกันทั้งกับเพื่อนร่วมงาน กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้รับบริการหรือบุคคลอื่นๆ ซึ่งต้องอาศัยกระบวนการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเป็นเครื่องมือสำคัญในการเสริมสร้างกระบวนการทางสังคมภายในทีม ดาฟท์ (Daft, 2000: 461) และเยตส์และไฮเทน (Yeatts; & Hyten, 1998: 80) ให้ความหมายไว้ว่า การติดต่อสื่อสาร หมายถึง กระบวนการเคลื่อนย้าย แลกเปลี่ยนและส่งผ่านข่าวสารข้อมูลหรือความหมายบางอย่างระหว่างบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปเพื่อให้เกิดความเข้าใจกันหรือเพื่อวัตถุประสงค์บางอย่างตามที่ต้องการ สอดคล้องกับ เดสส์เลอร์ (Dessler, 1998: 674) ที่ว่า การติดต่อสื่อสาร หมายถึง การส่งมอบและแลกเปลี่ยนสารสนเทศจากบุคคลหนึ่งไปสู่อีกบุคคลหนึ่ง ซึ่งสามารถกล่าวได้ว่าเป็นเครื่องมือทางการบริหารที่มีบทบาทในการประสานการทำงานระหว่างสมาชิก เยตส์ และไฮเทน (Yeatts; & Hyten, 1998: 84-85) ได้อธิบายไว้ว่า การติดต่อสื่อสารมีความสัมพันธ์กับหลายส่วนของกระบวนการทำงานเป็นทีม เช่น นำมาซึ่งการรับรู้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่จะใช้พัฒนาทีม นำมาซึ่งแนวคิดในการกำหนดปรัชญาในการทำงานของผู้บริหาร นอกจากนั้นยังสามารถนำข้อมูลสารสนเทศที่ได้จากการแลกเปลี่ยนระหว่างสมาชิกของทีมไปใช้ในการวางแผนพัฒนาผลผลิต ข้อมูลข่าวสารที่แลกเปลี่ยนกันอาจนำไปสู่การแลกเปลี่ยนและแบ่งปันแนวคิดในการกำหนด พัฒนาหรือปรับปรุงบรรทัดฐานของทีมใหม่ให้มีความสอดคล้องและเหมาะสมกับวิธีการทำงานที่เป็นจริงยิ่งขึ้น ซึ่งการติดต่อสื่อสารประกอบด้วย

2.1 วัตถุประสงค์ของการติดต่อสื่อสาร การดำเนินงานของทีมนั้น เซอร์เมอร์ฮอร์นและคณะ (Schermerhorn; et al. 2003: 346) สรุปไว้ว่า มีความจำเป็นต้องใช้การติดต่อสื่อสารด้วยวัตถุประสงค์ ดังนี้ 1) เพื่อบอกข้อมูล (To inform) ในการปฏิบัติงาน 2) เพื่อประสานงาน (To coordinate) ระหว่างสมาชิก 3) เพื่อแลกเปลี่ยน (To share) ข้อมูล 4) เพื่อควบคุม (To control) ตรวจสอบการทำงาน 5) เพื่อใช้อิทธิพล (To influence) ในการจูงใจให้เกิดการทำงาน 6) เพื่อกระตุ้น (To inspire) ให้เกิดเจตคติที่ดีต่อการทำงาน

2.2 องค์ประกอบในการติดต่อสื่อสาร การติดต่อสื่อสารมีลักษณะเป็นกระบวนการที่มีองค์ประกอบพื้นฐานหลายประการ ซึ่ง วิโรจน์ สวรรัตนะ (2548: 294-296) อธิบายว่าการติดต่อสื่อสาร ต้องประกอบด้วย ผู้ส่งหรือผู้ก่อให้เกิดข่าวสาร (Sender) และผู้รับข่าวสาร (Receiver) โดยผู้ส่งจะแปลงความ (Encoding) เป็นสัญลักษณ์ภาษาหรือไม่ใช่ภาษา เมื่อเกิดเป็นข่าวสาร (Message) ในสัญลักษณ์ใดๆ แล้วจึงเลือกใช้ ตัวนำสาร (Medium) ที่เหมาะสม เช่น การพูดต่อหน้า การเขียนบันทึก

การพูดทางโทรศัพท์ หรือการแสดงกริยาท่าทาง เป็นต้น ข่าวสารนั้นต้องเดินทางถึงผู้รับและมีการถอดความ (Decoding) ให้เข้าใจตรงตามความหมายของผู้ส่ง อย่างไรก็ตาม ความเข้าใจในข่าวสารที่ได้รับ อาจไม่ตรงกับ ความหมายของผู้ส่งหากผู้รับข่าวสารไม่มีความตั้งใจรับรู้ข่าวสารนั้น หรือเกิดจากปัจจัยต่างๆ ที่เป็นตัวรบกวน (Noise) การแลกเปลี่ยนข่าวสารกันนั้น

2.3 รูปแบบในการติดต่อสื่อสาร เมื่อพิจารณาถึงรูปแบบของการสื่อสารแล้ว รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2548: 266-267) ได้จำแนกการติดต่อสื่อสารออกเป็น 2 รูปแบบ คือ 1) การติดต่อสื่อสารแบบเป็นทางการ (Formal Communication) ที่เกิดขึ้นตามสายบังคับบัญชาของหน่วยงาน หรือระหว่างหน่วยงานทั่วไปมีลักษณะการสั่งการอย่างเป็นทางการ 2) การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ (Informal communication) เป็นการติดต่อสื่อสารระหว่างตัวบุคคล เช่น ระหว่างเพื่อนที่ชอบพอกัน ไม่เกี่ยวกับสายงานบังคับบัญชาหรือตำแหน่งงาน

เมื่อผู้รับได้รับข่าวสารที่ส่งมาแล้ว ก็มีการตอบสนองต่อข่าวสารนั้น กลายเป็นผู้ส่ง ขณะเดียวกันผู้ส่งก็จะกลายเป็นผู้รับไป ลักษณะดังกล่าวเรียกว่ามีข้อมูลย้อนกลับ (feedback) การมีข้อมูลย้อนกลับถือได้ว่าการติดต่อสื่อสารนั้นประสบความสำเร็จ เพราะทำให้ทราบได้ว่าข่าวสารที่ส่งไปได้ถึงผู้รับโดยสมบูรณ์ หากไม่มีข้อมูลย้อนกลับ ผู้บริหารก็ยากที่จะประเมินได้ว่า การติดต่อสื่อสารของตนเกิดประสิทธิผลเพียงใด อย่างไรก็ตามในการติดต่อสื่อสารนั้นหากไม่มีข้อมูลย้อนกลับ ก็ถือได้ว่าเป็นการติดต่อสื่อสารทางเดียว (One-way communication) หากมีข้อมูลย้อนกลับก็จะเป็นการติดต่อสื่อสารสองทาง (Two-way communication) โดยหลักการแล้วองค์กรควรให้มีการติดต่อสื่อสารสองทาง อยู่เสมอ (วิโรจน์ สารรัตน์. 2548: 294-296)

2.4 การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ สมาชิกในทีมสามารถสนับสนุนให้มีการสื่อสารที่เปิดเผย เช่น การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกันด้วยความจริงใจและเปิดเผย การเต็มใจและพร้อมที่จะช่วยเหลือสมาชิกผู้ต้องการความช่วยเหลือ การรับรู้ความรู้สึกที่อึดอัดใจของสมาชิกและตอบสนองความรู้สึกนั้นในทางบวก การฟังพาดูใจกันและสมาชิกมีความผูกพันและรับผิดชอบต่องานสำหรับบทบาทของผู้นำทีมมีความสำคัญต่อการสร้างความไว้วางใจในการสื่อสารหลายประการ คือ ประการแรกผู้นำต้องสนับสนุนให้มีการอภิปรายปัญหาและเรื่องสำคัญต่างๆ อย่างกว้างขวาง บางครั้งต้องขอคำแนะนำจากสมาชิกของทีม ประการที่สอง ผู้นำทีมเห็นด้วยกับแนวคิดที่ว่าสมาชิกทีมงานต้องร่วมมือกันทำงาน มีความรับผิดชอบร่วมกัน ในขณะที่ ปาร์คเกอร์ (Parker. 1990: 31-35) และเปรมวดี คฤหเดช (2540: 23) ได้แสดงทัศนะในทิศทางเดียวกันไว้ว่า การติดต่อสื่อสารที่เปิดเผย (Open communication) เป็นการเจรจาติดต่อสื่อสารซึ่งมีบรรยากาศที่เต็มไปด้วยความจริงใจต่อกัน มีความเชื่อมั่น และไว้วางใจซึ่งกันและกัน สมาชิกในทีมสามารถส่งเสริมให้มีการติดต่อสื่อสารที่เปิดเผย โดย 1) แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและความคิดเห็นระหว่างกันด้วยความจริงใจ 2) เต็มใจและพร้อมที่จะให้

ความช่วยเหลือสมาชิกอื่นที่ต้องการรับรู้ข่าวสาร 3) ควรเปิดโอกาสให้สมาชิกภายในทีมได้มีการติดต่อสื่อสารกันอย่างอิสระ ซึ่งจะทำให้เกิดความเข้าใจในการทำงานร่วมกัน การติดต่อสื่อสารเป็นการสื่อความหมายในการทำงานร่วมกัน 4) หากสมาชิกรับรู้ข้อมูลข่าวสารหรือมีความเข้าใจไม่ตรงกันเกิดขึ้นเมื่อใด ต้องพยายามปรับความเข้าใจให้ตรงกัน ไม่พุดลับหลังหรือต่างคนต่างเข้าใจคนละทิศคนละทางกัน

จากรายละเอียดข้างต้น กล่าวได้ว่า การติดต่อสื่อสาร หมายถึง กระบวนการส่งผ่านข่าวสารข้อมูลจากผู้ส่งสารไปสู่ผู้รับสารภายในทีม เพื่อถ่ายทอดความหมายให้เกิดความเข้าใจตรงกัน ซึ่งต้องติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผย แลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างกันด้วยความจริงใจ ติดต่อสื่อสารกันอย่างเป็นอิสระและปรับความเข้าใจต่อการรับรู้ข่าวสารให้ตรงกัน

3. การตัดสินใจ (Decision making) การปฏิบัติงานร่วมกันของสมาชิกทุกคนจำเป็นต้องพึ่งพิงการตัดสินใจในทุกขั้นตอนของกระบวนการทำงาน ทั้งในขั้นตอนการวางแผน การเลือกแนวทางในการดำเนินงาน การแก้ปัญหา การจัดการความขัดแย้งตลอดจนการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานของทีม สำหรับความหมายของการตัดสินใจนั้น เยียทส์ และไฮเทน (Yeatts; & Hyten. 1998: 288) ได้เสนอไว้ว่า การตัดสินใจ หมายถึง กระบวนการพิจารณาเลือกวิธีการปฏิบัติจากทางเลือกหลายๆ ทางเพื่อให้ได้ทางเลือกที่ดีที่สุด สอดคล้องกับ กรีนเบิร์ก และบารรอน (Greenberg; & Barron. 2002: 358) ที่ได้ให้ความหมายว่า การตัดสินใจ เป็นการเลือกทางเลือกจากหลายๆ ทางเลือกโดยมีความคาดหวังว่าจะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่พึงพอใจในรูปแบบของการปฏิบัติเพื่อจัดการกับปัญหาหรือโอกาสที่เกิดขึ้น สำหรับเปรมวดี คฤหเดช (2540: 23) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับการตัดสินใจไว้ว่า การพัฒนาการทำงานของทีมนั้นมีสิ่งที่จะต้องคำนึงถึงสิ่งที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจใน 3 ประเด็น คือ 1) ผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการตัดสินใจ 2) วิธีดำเนินการตัดสินใจ 3) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของสมาชิกในทีมงาน ข้อควรคำนึงถึงเหล่านี้จะถูกนำมาเป็นหลักในการวางระบบการตัดสินใจเพื่อให้ได้ผลการตัดสินใจที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพสูง

3.1 สภาพแวดล้อมของการตัดสินใจ (Decision environment) การตัดสินใจของทีมนั้นขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมที่ต่างกัน หากพิจารณาการตัดสินใจจากสถานการณ์ที่ทีมเผชิญอยู่ โดยพิจารณาควบคู่กับความพอเพียงของข้อมูล สามารถจำแนกสภาพแวดล้อมของการตัดสินใจได้ 3 ลักษณะ คือ 1) การตัดสินใจภายใต้สภาวะแน่นอน (Certainty environment) เป็นการตัดสินใจในขณะที่ทีมมีข้อมูลสมบูรณ์แน่นอนเกือบทั้งหมด สมาชิกสามารถกำหนดได้ว่าสภาพการณ์ใดจะเกิดขึ้น และเกิดอย่างไร ในสถานการณ์เช่นนี้ผู้ตัดสินใจจะพยายามเลือกทางเลือกที่ให้ผลประโยชน์สูงสุด 2) การตัดสินใจภายใต้สภาวะไม่แน่นอน (Uncertainty environment) เป็นการตัดสินใจที่ปราศจากข้อมูลที่ชัดเจนประกอบการพิจารณา ไม่สามารถทราบผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการเลือก จึงไม่สามารถเลือกทางเลือกที่ให้ผลตอบแทนสูงสุดได้ ดังนั้น ผู้ตัดสินใจอาจต้องใช้ดุลยพินิจและวิจารณญาณช่วยในการตัดสินใจ

เกณฑ์ที่ใช้ในการตัดสินใจขึ้นอยู่กับลักษณะนิสัยเป็นรายบุคคลของผู้ตัดสินใจเป็นหลัก 3) การตัดสินใจภายใต้สภาวะเสี่ยง (Risk environment) เป็นการตัดสินใจตามข้อมูลที่มีอยู่บ้าง แต่ขาดความสมบูรณ์ ข้อมูลที่มีอยู่จึงเป็นเพียงช่วยให้คาดเดาตามรูปแบบความน่าจะเป็น ซึ่งจะตัดสินใจโดยยึดหลักที่ว่า สภาวะการณ์ใดมีโอกาสจะเกิดขึ้นได้บ้าง ผู้ตัดสินใจอาจทราบถึงผลลัพธ์ของทางเลือกต่างๆ แต่โอกาสที่จะเกิดทางเลือกนั้นแตกต่างกันอันเนื่องมาจากปัจจัยบางอย่างที่ไม่ทราบชัดเจน

3.2 กระบวนการตัดสินใจ การตัดสินใจเป็นกระบวนการที่มีความเกี่ยวโยงสัมพันธ์กัน ผลที่เกิดจากการตัดสินใจในกิจกรรมหนึ่งอาจส่งผลกระทบต่อเนื่องไปสู่การตัดสินใจในอีกกิจกรรมหนึ่ง ดังนั้น การตรวจสอบเพื่อสะท้อนผลถึงประสิทธิภาพในการตัดสินใจในแต่ละครั้งจึงเป็นสิ่งที่จะต้องให้ความสำคัญ (Owens. 2001: 270) ซึ่งการตัดสินใจในเรื่องของทีมนั้น เยียทส์ และไฮเทน (Yeatts; & Hyten. 1998: 290) ให้ข้อเสนอไว้ว่า ควรมึลักษณะเป็นกระบวนการในการหาความเห็นที่เป็นเอกฉันท์ หรือความเห็นที่เป็นเสียงส่วนใหญ่ของสมาชิกในทีมต่อทางเลือกที่เป็นข้อตัดสินใจ ซึ่งมีข้อเสนอดังกล่าวมีรายละเอียด ดังนี้ 1) กระบวนการตัดสินใจโดยใช้มติเอกฉันท์ (Consensus as a decision making process) เป็นการตัดสินใจเลือกทางเลือกใดทางเลือกหนึ่งจากความเห็นที่สอดคล้องกันของสมาชิกทุกคนในทีม ถือเป็นเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนได้รับโอกาสและมีส่วนร่วมและแสดงความคิดเห็นอย่างกว้างขวาง การตัดสินใจโดยใช้มติเอกฉันท์นี้แม้เป็นกระบวนการที่อาจต้องใช้เวลาค่อนข้างมาก แต่ถือเป็นการตัดสินใจที่สร้างสรรค์และมีคุณภาพสูงเพราะเกิดจากข้อสรุปเชิงเหตุผลที่กระจ่างชัดของทุกคน โดยที่มติเอกฉันท์จะนำไปสู่ความผูกพันที่จะปฏิบัติตามทางเลือกที่ทีมร่วมตัดสินใจ การตัดสินใจที่เกิดจากการยอมรับจากทุกคนย่อมดีกว่าการตัดสินใจที่เกิดจากการยอมรับจากเพียงบางคน 2) กระบวนการตัดสินใจโดยใช้มติเสียงส่วนใหญ่ (Majority vote as a decision making process) เป็นการตัดสินใจเลือกทางเลือกใดทางเลือกหนึ่งที่สมาชิกเห็นด้วยมากที่สุดจากหลายๆ ทางเลือกที่สมาชิกเสนอขึ้นเพื่อร่วมกันพิจารณา นั้นหมายถึงสมาชิกในทีมเกินในทีมเห็นด้วยกับมตินั้น ซึ่งทีมต่างๆ โดยทั่วไปนิยมใช้กระบวนการตัดสินใจด้วยวิธีนี้ แต่คุณภาพของการตัดสินใจจะเกิดขึ้นได้นั้นสมาชิกทุกคนในทีมต้องได้รับการฝึกฝนการตัดสินใจมาเป็นอย่างดี การตัดสินใจโดยใช้มติเสียงส่วนใหญ่เป็นกระบวนการที่มีประโยชน์สำหรับทีมที่ไม่มีเวลาพอเพียงหรือเป็นการตัดสินใจที่เกี่ยวกับประเด็นที่มีความสำคัญสูงสุดสำหรับทีมที่จะต้องใช้วิธีแสวงหามติเอกฉันท์ การใช้มติเสียงส่วนใหญ่ที่ดีจะต้องคำนึงถึงการเปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมมีส่วนร่วมในการเลือกทางเลือกอย่างกว้างขวาง การใช้มติเสียงส่วนใหญ่จะเป็นการตัดสินใจที่มีคุณภาพเมื่อสมาชิกทุกคนมีความเชื่อถือและไว้วางใจต่อสมาชิกอื่นๆ ในทีม (Johnson; & Johnson.1994: 64-65)

3.3 รูปแบบการตัดสินใจ (Decision making model) เมื่อพิจารณารูปแบบการตัดสินใจตามข้อเสนอ (Schermerhorn; et al. 2003: 360) สามารถจำแนกการตัดสินใจเป็น 3 รูปแบบ

คือ 1) รูปแบบการตัดสินใจแบบดั้งเดิม (Classical decision model) เป็นการตัดสินใจโดยยึดหลักเหตุผลและวัตถุประสงค์ โดยพิจารณาถึงผลลัพธ์ของแต่ละทางเลือกแล้วเลือกใช้ทางเลือกที่เห็นว่าเป็นที่ดีที่สุดและเหมาะสมที่สุดในการแก้ปัญหา นั่นๆ ซึ่งกรณีนี้ต้องอาศัยข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับปัญหาทางเลือกและผลลัพธ์ รูปแบบการตัดสินใจแบบนี้จึงมีลักษณะเชิงอุดมคติทั้งนี้เพราะในความเป็นจริงนั้นมีข้อจำกัดเกี่ยวกับความสมบูรณ์ของระบบข้อมูลประกอบการตัดสินใจ 2) รูปแบบการตัดสินใจเชิงพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral decision model) เป็นการตัดสินใจที่ยอมรับในหลักการแห่งเหตุผลโดยผสมผสานกับความสอดคล้องกับการนำไปปฏิบัติภายใต้สภาพการณ์จริงเฉพาะกรณีที่กำลังเผชิญอยู่ ซึ่งเป็นรูปแบบการตัดสินใจที่นำไปสู่การปฏิบัติที่ดีที่สุดภายใต้สภาพที่ไม่แน่นอนและมีข้อมูลจำกัด เป็นการตัดสินใจเมื่อเผชิญอยู่กับปัญหาที่มีความคลุมเครือ ดังนั้น ทางเลือกในการตัดสินใจจึงต้องเป็นทางเลือกที่ทุกฝ่ายมีความพึงพอใจ และเป็นทางเลือกที่ทุกคนยอมรับได้มากกว่าที่จะเป็นทางเลือกที่เหมาะสม

3.4 การตัดสินใจโดยใช้แบบมีส่วนร่วม (Participative decision making) การมีส่วนร่วมของสมาชิกในกิจกรรมใดๆ เป็นสิ่งที่มีคุณค่าต่อทีมเพราะเป็นสิ่งช่วยให้สมาชิกเกิดจิตสำนึกในการเป็นเจ้าของ (Ownership) ซึ่งจะทำให้เกิดการยอมรับและมีความรับผิดชอบร่วมกัน การมีส่วนร่วมของสมาชิกในการตัดสินใจก็ เช่น เดียวกันถือว่าเป็นสิ่งที่มีคุณค่าต่อทีมทั้งในประเด็นที่จะทำให้ได้การตัดสินใจที่ดีขึ้นและในประเด็นที่ถือเป็นการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของสมาชิกในทีมให้พัฒนาขึ้นทั้งในด้านการร่วมกันกำหนดเป้าหมาย การสร้างแรงจูงใจ การปรับปรุงการติดต่อสื่อสารภายในทีมและการพัฒนาทักษะในกระบวนการทำงานเป็นทีมให้ดีขึ้น (Owens. 2001: 285)

เมื่อพิจารณาการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในทีม จะพบว่ามีองค์ประกอบที่สำคัญสองส่วน คือ การใช้อำนาจของผู้ที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ และเสรีภาพของสมาชิกทุกคนในทีมที่มีต่อกระบวนการตัดสินใจในประเด็นนี้ Vroom; & Yetton. 1973: 117-118) ได้อธิบายถึงระดับของการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจโดยพิจารณาจากพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้นำ ซึ่งมีอยู่ 3 ระดับ คือ 1) การตัดสินใจตามอำนาจหน้าที่ (Authority decisions) เป็นการตัดสินใจซึ่งกำหนดโดยผู้บริหารหรือผู้นำ ซึ่งจำแนกได้เป็นสองระดับ คือ ผู้บริหารหรือผู้นำจะแก้ปัญหาหรือตัดสินใจเพียงลำพังคนเดียวโดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่ขณะนั้น และผู้บริหารหรือผู้นำจะใช้ข้อมูลจากสมาชิกแล้วตัดสินใจแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นโดยอาจบอกหรือไม่บอกสมาชิกก็ได้ 2) การตัดสินใจตามคำแนะนำ (Consultative decisions) เป็นการตัดสินใจที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับระหว่างผู้บริหารหรือผู้นำและสมาชิก ซึ่งจำแนกได้เป็นสองระดับ คือ ผู้นำจะได้รับข้อมูลจากสมาชิกแล้วนำมาสู่การตัดสินใจด้วยตนเองแล้วแจ้งให้สมาชิกทราบถึงการตัดสินใจ โดยที่การตัดสินใจนั้นอาจส่งผลหรือไม่ส่งผลกระทบต่อสมาชิกก็ได้ และอีกระดับหนึ่งได้แก่ การที่ผู้นำรวบรวมข้อมูล ความคิดเห็นตลอดจนข้อเสนอแนะจากสมาชิกทุกคนแล้วตัดสินใจด้วย

ตนเอง โดยใช้ข้อมูลและข้อเสนอแนะดังกล่าวประกอบการตัดสินใจ ซึ่งอาจส่งผลหรือไม่ส่งผลกระทบต่อข้อมูลของสมาชิกก็ได้ 3) การตัดสินใจด้วยกลุ่ม (Group decisions) เป็นการตัดสินใจโดยทุกคนที่เป็นสมาชิกของทีมมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นแล้วตัดสินใจขั้นสุดท้าย โดยใช้มติของเสียงส่วนใหญ่ซึ่งถือเป็นการตัดสินใจของทีม กล่าวได้ว่า การตัดสินใจด้วยกลุ่มนี้ถือเป็นการตัดสินใจที่มีระดับการมีส่วนร่วมของสมาชิกในทีมสูงสุด

จากรายละเอียดข้างต้น กล่าวได้ว่า การตัดสินใจ หมายถึง กระบวนการพิจารณาเลือกวิธีปฏิบัติงานโดยการรวบรวม วิเคราะห์และประเมินโอกาสและข้อจำกัดต่างๆ จากหลายทางเลือก เพื่อให้ได้ในการเลือกที่ดีและเหมาะสมต่อการดำเนินงานของทีมที่สุด คุณภาพของการตัดสินใจจึงส่งผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของทีม ดังนั้น การตัดสินใจของทีมจึงควรเป็นการตัดสินใจจากความเห็นด้วยการมีส่วนร่วมของสมาชิกในการใช้ข้อมูลให้เหตุผลและลงความเห็นที่สอดคล้องกันของสมาชิกในทีม

4. การแก้ปัญหา (Problem solving) หน้าที่อันสำคัญของสมาชิกทุกคนในทีมก็คือ การแสวงหาวิธีการที่เหมาะสมในการทำงานและทุ่มเทความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่ นอกจากนี้ยังมีหน้าที่ค้นหาผลลัพธ์ที่ดีที่สุดจากการแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากกระบวนการทำงาน โดย เยียทส์ และไฮเทน (Yeatts; & Hyten. 1998: 279-280) ให้ความเห็นไว้ว่า แท้ที่จริงแล้วสมาชิกในทีมมีความจำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับความสามารถและทักษะในการแก้ปัญหาเพื่อความพร้อมเมื่อจะต้องเผชิญกับปัญหาที่เกิดขึ้นจริงจากการทำงาน ดาฟท์ (Daft. 2000: 277) ให้ความหมายว่า ปัญหา (Problem) หมายถึง สภาพการณ์ที่การดำเนินงานเกิดความล้มเหลวไม่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ส่วน ร็อบบินส์ และคูลเตอร์ (Robbins; & Coulter. 2005: 373) ให้ความหมายของปัญหาไว้ว่า หมายถึง ความไม่สอดคล้องกันระหว่างผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงจากการทำงานกับผลลัพธ์ที่ปรารถนา ผู้นำทีมและสมาชิกทุกคนอาจต้องเผชิญหน้ากับปัญหาในการทำงานตราบใดที่งานที่ทำและวิธีการทำงานไม่สอดคล้องกัน

เมื่อเกิดปัญหาขึ้นจากการทำงานเป็นหน้าที่ของสมาชิกที่จะต้องร่วมกันแก้ปัญหาให้ลุล่วงไป สิ่งที่น่าสังเกตอยู่ที่ว่าจะทำอย่างไรสมาชิกจึงจะตระหนักว่าได้เกิดปัญหาขึ้นแล้ว ซึ่ง ดาฟท์ (Daft. 2000: 277) ให้ความเห็นไว้ว่า การที่ทุกคนรับรู้ว่ามีปัญหาขึ้นแล้วก็คือเป็นเสมือนก้าวแรกๆ ของโอกาสที่จะประสบความสำเร็จในการแก้ปัญหานั้น กระบวนการในการแก้ปัญหานั้นมีความเกี่ยวข้องกับกระบวนการตัดสินใจ โดยที่การแก้ปัญหานั้นต้องการหาวิธีการที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพในการแก้ไขอุปสรรคต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากการทำงานหรือเกิดขึ้นจากความขัดแย้งระหว่างบุคคลซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงานของทีมงาน ส่วนการตัดสินใจนี้มีเป้าหมายในการหาทางเลือกที่ดีและเหมาะสม

ที่สุดในเรื่องที่มีขอบเขตกว้างๆ เช่น การตัดสินใจเพื่อการวางแผน การตัดสินใจเพื่อสร้างนวัตกรรม ตลอดจนการตัดสินใจเพื่อหาแนวทางในการปรับปรุงหรือพัฒนาวิธีการดำเนินงาน เป็นต้น

กระบวนการในการแก้ปัญหาจากการรวบรวมแนวคิดของ เยียทส์ และไฮเทน (Yeatts; & Hyten. 1998: 291-292) ดาฟท์ (Daft. 2000: 277-281) และโรบบินส์ และคูลเตอร์ (Robbins; & Coulter. 2005: 134-138) สามารถสรุปขั้นตอนในการแก้ปัญหาได้ ดังนี้

1. ขั้นระบุปัญหา (Identification of the problem) เป็นขั้นตอนที่ผู้นำและสมาชิกในทีมต้องทำความเข้าใจปัญหา โดยการยอมรับปัญหา (Recognize the problem) โดยตระหนักว่ามีปัญหาหรือสถานการณ์เกิดขึ้นในทีมจริงและมีผลต่อการดำเนินงาน ลำดับต่อไปเป็นการกำหนดปัญหา (Define the problem) เป็นการวิเคราะห์องค์ประกอบ ขอบเขต ลักษณะ และความสัมพันธ์ขององค์ประกอบย่อยของปัญหาเหล่านั้นเพื่อกำหนดเป้าหมายในการตัดสินใจ สำหรับลำดับสุดท้ายเป็นการวิเคราะห์สถานการณ์ (Diagnose the situation) เป็นการรวบรวมข้อมูลเพิ่มเติมเพื่อพิจารณาสาเหตุแห่งปัญหาเพื่อให้ได้ทางเลือกที่มีเหตุผลมากที่สุด

2. ขั้นค้นหาทางเลือก (Generate alternative) เป็นการพัฒนาทางเลือกที่เป็นไปได้ในการแก้ปัญหาอย่างหลากหลายด้วยการใช้วิจรรย์ญานร่วมกัน ทุกทางเลือกเหล่านั้นควรได้รับการพิจารณาความเหมาะสมว่ามีโอกาสหรือมีความเป็นไปได้ที่จะนำไปสู่การแก้ปัญหาได้ซึ่งอาจต้องใช้เกณฑ์บางประการตลอดจนการพิจารณาเชิงเหตุและผล

3. ขั้นประเมินทางเลือก (Evaluate alternative) เมื่อค้นพบทางเลือกที่มีความเหมาะสมแล้วต้องทำการประเมินเพื่อความมั่นใจว่าได้ทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดต่อการบรรลุเป้าหมาย ซึ่งอาจต้องพิจารณาถึงปัจจัยเชิงปริมาณด้วยข้อมูลที่พอเพียง เช่น ทรัพยากร เวลาหรือต้นทุนในการดำเนินงาน และปัจจัยเชิงคุณภาพ เช่น ความเสี่ยงตลอดจนบรรยากาศที่จะส่งผลกระทบต่อสมาชิกและต่อทีม เป็นต้น ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบผลกระทบที่มีอิทธิพลในด้านต่างๆ อย่างรอบคอบแล้วจึงนำไปสู่การเลือกทางเลือกที่เหมาะสม

4. ขั้นเลือกทางเลือก (Selecting an alternative) เป็นการกำหนดทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดจากทางเลือกทั้งหลายที่พัฒนาขึ้นเพื่อเป็นแนวทางนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อความสำเร็จในการแก้ปัญหาหรือเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ทางเลือกดังกล่าวจะต้องมีความเสี่ยงน้อยที่สุด ใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด อยู่ภายใต้เงื่อนไขของความไม่แน่นอนน้อยที่สุด

5. ขั้นการปฏิบัติตามทางเลือก (Implementation of chosen alternative) หลังจากได้ทางเลือกที่ดีที่สุดแล้วทีมต้องปฏิบัติตามขั้นตอนของทางเลือกนั้นๆ ซึ่งการปฏิบัติต้องระมัดระวังการกระทบต่อสมาชิก ทุกฝ่ายต้องร่วมกันปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อมต่างๆ เพื่อรองรับการ

เปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้น ความสำเร็จในการปฏิบัติตามทางเลือกย่อมขึ้นอยู่กับทักษะในการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารและทักษะเกี่ยวกับการแก้ปัญหาของสมาชิกทุกคนในทีม

6. ขั้นประเมินผลลัพธ์และจัดหาการป้อนกลับ (Evaluate the result and provide feedback) เป็นการประเมินผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติ การตัดสินใจและค้นหาข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับการตัดสินใจ ซึ่งต้องพิจารณาจากผลลัพธ์ว่าสามารถตอบสนองของความคาดหวังได้หรือไม่ และต้องมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อปรับปรุงการตัดสินใจ หรือการปฏิบัติอย่างไรจึงจะตอบสนองตามความคาดหวัง

จากรายละเอียดข้างต้น กล่าวได้ว่า การแก้ปัญหา หมายถึง การดำเนินการกำจัดอุปสรรคและข้อขัดข้องที่ทำให้การทำงานเกิดความล้มเหลวไม่ประสบความสำเร็จ โดยการระบุปัญหา ค้นหาทางเลือก ประเมินทางเลือก ปฏิบัติตามทางเลือกและประเมินผลลัพธ์เพื่อนำไปสู่ผลสำเร็จในการทำงานของสมาชิก

โดยสรุป กระบวนการของทีม หมายถึง การรับรู้ของสมาชิกที่มีต่อการร่วมกันดำเนินงานภายในทีมโดยการใช้กระบวนการมีส่วนร่วม การติดต่อสื่อสาร การตัดสินใจและการแก้ปัญหา เพื่อให้บังเกิดผลดีบรรลุเป้าหมายที่ร่วมกันกำหนดไว้

## โครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล

จากการศึกษาคว้าเอกสาร ตำรา แนวคิด ทฤษฎีต่างๆ ตลอดจนผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีมและปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีมจากหลายแหล่งความรู้ ได้ข้อสรุปว่า ในการวิจัยครั้งนี้ประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีม เป็นผลมาจากปัจจัยต่างๆ จำนวน 4 ปัจจัย คือ ปัจจัยด้านบริบทองค์กร ปัจจัยด้านภาวะผู้นำทีม ปัจจัยด้านการออกแบบทีม และปัจจัยด้านกระบวนการของทีม ซึ่งปัจจัยเหล่านี้สามารถนำไปสู่การกำหนดลำดับ ก่อน-หลัง รวมทั้งอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อมและอิทธิพลรวม ในรูปความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล อาศัยหลักการเหตุผลสัมพันธ์โดยยึดหลักการ อ้างอิงแนวคิดเชิงทฤษฎีและผลการวิจัยของนักวิชาการเป็นกรอบแนวคิด เพื่อสร้างรูปแบบเชิงสมมติฐานของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของทีมในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

### ปัจจัยด้านบริบทองค์กร

ผู้วิจัยได้กำหนดปัจจัยด้านบริบทองค์กรเป็นปัจจัยภายนอก (Exogenous latent variables) ที่ส่งอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลของทีมผ่านปัจจัยด้านการออกแบบทีม และปัจจัยด้านกระบวนการของทีม ซึ่งสามารถจำแนกรายละเอียดและแสดงเหตุผลและข้ออ้างอิงได้ ดังนี้

1. ปัจจัยด้านบริบทองค์กรส่งอิทธิพลต่อปัจจัยด้านการออกแบบทีม ทีมถูกจัดตั้งขึ้นด้วยเหตุผลเพื่อพัฒนาความก้าวหน้าขององค์กร ดังนั้น ทีมย่อมต้องพึ่งพิงและได้รับการสนับสนุนจากองค์กรด้วยเงื่อนไขที่มีความเหมาะสมและเชื่อที่จะทำให้พบกับความสำเร็จ

1.1 แนวคิดทฤษฎี อิทธิพลของปัจจัยด้านบริบทองค์กรที่มีอิทธิพลต่อปัจจัยด้านการออกแบบทีมสะท้อนให้เห็นได้จากข้อคิดของ ฮาเลเบเลียน และฟิงเคลสเตน (Haleblian; & Finkelstein. 1993: 126) และอำนาจ ธีระวณิช (2547: 215) ที่ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการออกแบบทีมไว้ว่า โดยหลักการนั้นการกำหนดขนาดของทีมจะขึ้นอยู่กับความสอดคล้องกับลักษณะของงานที่ทีมต้องรับผิดชอบ นอกจากนี้ขนาดของทีมต้องถูกกำหนดอย่างเหมาะสมเพื่อรองรับการสนับสนุนที่พอเพียงจากองค์กรทั้งในด้านทรัพยากรและระบบสารสนเทศ ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ ซันด์สตรอม (Sundstrom. 1999: 45) ที่เสนอไว้ว่า ปัจจัยด้านบริบทองค์กร ด้านการฝึกอบรมซึ่งองค์กรจัดขึ้นเพื่อเพิ่มพูนความสามารถให้แก่สมาชิกนั้นจะส่งผลต่อการออกแบบทีมโดยก่อให้เกิดความหลากหลายในเชิงความสามารถเป็นการผสมผสาน เพื่อนำไปสู่การประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานได้อย่างเหมาะสม

1.2 งานวิจัย จากผลการวิจัยของ ภูัญญา มนุศิลป์ (2551: 147) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับตัวแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของทีมกับกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นสมาชิกของทีมในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 616 โรงเรียน โดยใช้การวิเคราะห์อิทธิพลเส้นทางซึ่งพบว่า ปัจจัยด้านบริบทองค์กรซึ่งประกอบด้วย การฝึกอบรม ระบบสารสนเทศ รางวัลและทรัพยากร มีอิทธิพลทางบวกต่อปัจจัยด้านคุณลักษณะของทีม

2. ปัจจัยบริบทองค์กรส่งอิทธิพลต่อปัจจัยด้านกระบวนการทีม เพราะเหตุที่ทีมประกอบด้วยสมาชิกที่มีความรู้และทักษะที่เหมาะสมกับงานอันเป็นผลมาจากการได้รับการฝึกอบรมที่องค์กรส่งเสริมสนับสนุน มีระบบสารสนเทศและทรัพยากรที่พอเพียงต่อการใช้ประโยชน์ในการดำเนินงาน รวมทั้งมีระบบรางวัลหรือค่าตอบแทนที่เหมาะสมและเป็นธรรม ย่อมส่งผลให้กระบวนการทำงานของทีมดำเนินไปจนบรรลุเป้าหมาย

2.1 แนวคิดทฤษฎี จากรูปแบบเชิงทฤษฎีของ เยียทส์ และไฮเทน (Yeatts; & Hyten. 1998: 49) และเชอร์เมอร์ฮอร์น (Schermerhorn. 2005: 414) จะพบว่านักวิชาการทั้งสองท่านได้กำหนดให้ปัจจัยบริบทองค์กรส่งผลต่อปัจจัยกระบวนการทีม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ แสตพเฟิลด์ และคาร์เมอร์ฮอล (Staples; & Carmeral. 2005: 1) ที่เสนอไว้ว่า ประสิทธิภาพของกระบวนการทำงานของทีมเป็นผลมาจากการได้รับแรงจูงใจของสมาชิกจากระบบรางวัล นอกจากนี้ ยังเป็นผลมาจากความรู้ความสามารถและทักษะที่สอดคล้องกับภาระงานที่สมาชิกได้รับการพัฒนาจากการฝึกอบรม และยังเกิดจากการได้รับข้อมูลสารสนเทศอย่างพอเพียงในการตัดสินใจรวมทั้งได้รับการสนับสนุนด้านทรัพยากรอย่างพอเพียงต่อการดำเนินงานจากองค์กร

2.2 งานวิจัย จากผลการวิจัยของ ดูเลน และคณะ (Doolen; et al. 2003: 285) ซึ่งได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นสมาชิกของทีมสร้างผลิตภัณฑ์ จำนวน 21 ทีม จากบริษัทด้านเทคโนโลยีระดับสูง จำนวน 50 บริษัท เกี่ยวกับความสัมพันธ์ของบริบทองค์กรที่มีต่อกระบวนการของทีม ซึ่งจากการวิเคราะห์หัตถิผลเส้นทางพบว่า ปัจจัยบริบทองค์กรที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรส่งผลทางบวกต่อกระบวนการของทีมในด้านการติดต่อสื่อสารในทีมและการร่วมมือร่วมใจของสมาชิกภายในทีม

จากแนวคิดทฤษฎีและผลงานวิจัยในหัวข้อ 2 และ 3 ดังกล่าวแล้วข้างต้นสามารถสรุปแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ได้ว่า ปัจจัยด้านบริบทองค์กรส่งผลทางอ้อมต่อประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีมผ่านปัจจัยด้านการออกแบบทีมและปัจจัยด้านกระบวนการของทีม

### ปัจจัยด้านภาวะผู้นำทีม

ผู้วิจัยได้กำหนดปัจจัยด้านภาวะผู้นำทีมเป็นปัจจัยภายนอก (Exogenous latent variables) ที่ส่งอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลของทีม นอกจากนี้ส่งอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลของทีมผ่านปัจจัยด้านการออกแบบทีม และปัจจัยด้านกระบวนการของทีม ซึ่งสามารถจำแนกรายละเอียดและแสดงเหตุผลและข้ออ้างอิงได้ ดังนี้

1. ปัจจัยด้านภาวะผู้นำทีมส่งอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลของทีม แม้ว่าโดยมโนทัศน์ของการดำเนินงานด้วยแนวคิดเกี่ยวกับทีมจะเป็นการให้ความสำคัญเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมอย่างเท่าเทียมกันแก่สมาชิกทุกคนในทีม แต่ผู้นำทีมนั้นถือได้ว่าเป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญที่จะทำให้กระบวนการทำงานของทีมขับเคลื่อนไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.1 แนวคิดทฤษฎี จากข้อสรุปของ เซอร์เมอร์ฮอร์น (Schermerhorn. 2005: 419-420) ซึ่งได้สะท้อนถึงแนวคิดที่ว่า ผู้นำทีมที่มีภาวะผู้นำสามารถช่วยให้ทีมมีประสิทธิผลได้โดยการแสดงบทบาทในด้านที่เกี่ยวข้องกับภาระงานด้วยการส่งเสริมกิจกรรมการปฏิบัติงานโดยการริเริ่มและเป็นต้นแบบแก่สมาชิกการแบ่งปันและสนับสนุนการใช้สารสนเทศในการปฏิบัติงาน การช่วยสรุปประเด็นและให้ความคิดเห็นแก่สมาชิกในการทำงานเป็นต้น นอกจากนี้ผู้นำทีมยังมีบทบาทสำคัญในการดำรงความเป็นทีมโดยการส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสมาชิก การลดทอนความตึงเครียด การแก้ไขความขัดแย้งที่จะก่อให้เกิดความไม่เข้าใจต่อกันอันอาจนำไปสู่ความแตกแยกของทีมได้

1.2 งานวิจัย จากการศึกษาของงานวิจัยของ เวสต์ (West. 2002: 1-2) ซึ่งได้ศึกษากับกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นสมาชิกของ 190 ทีม ซึ่งเป็นทีมดูแลเหตุฉุกเฉิน 100 ทีม และทีมดูแลสุขภาพจิตโรงพยาบาล 90 ทีม ซึ่งผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำทีมส่งผลต่อประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีมทั้งในด้านคุณภาพของการดูแลรักษา การพัฒนานวัตกรรมและเจตคติของความเป็นเจ้าของต่อทีมของสมาชิก นอกจากนี้ รุท (Ruth. 2001: 1) ได้ศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้นำทีมบริหารจัดการตนเองกับประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีม ผลการวิจัยพบว่า การใช้ภาวะผู้นำของผู้นำทีมด้วย

การให้คำแนะนำอย่างเหมาะสมแก่สมาชิกมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีมในด้านความพึงพอใจของสมาชิก

จากแนวคิดทฤษฎีและผลงานวิจัยดังกล่าวข้างต้นสามารถสรุปแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ได้ว่า ปัจจัยด้านภาวะผู้นำทีมส่งผลทางตรงต่อประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีม

2. ปัจจัยด้านภาวะผู้นำทีมส่งผลต่อปัจจัยด้านการออกแบบทีม รายละเอียดของแนวคิดทฤษฎีและผลการวิจัยเพื่อแสดงความสัมพันธ์เชิงเหตุ โดยผลของปัจจัยด้านภาวะผู้นำทีมส่งผลต่อปัจจัยด้านการออกแบบทีมดังรายละเอียดต่อไปนี้

2.1 แนวคิดทฤษฎี ภาวะผู้นำของผู้นำทีมมีความสำคัญต่อการออกแบบทีม ซึ่งเยียทส์ และไฮเทน (Yeatts; & Hyten. 1998: 307-308) ที่ได้สะท้อนแนวคิดให้เห็นว่า ภาวะผู้นำทีมมีอิทธิพลต่อการออกแบบคุณลักษณะของทีม เป็นสิ่งที่สามารถช่วยให้ผู้นำทีมหลอมรวมแนวคิดจากการร่วมอภิปรายและแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นของสมาชิกทุกคนจนนำไปสู่การกำหนดเป้าหมายของทีม ซึ่งเป้าหมายร่วมที่กำหนดขึ้นย่อมนำไปสู่การออกแบบทีม การกำหนดงาน การกำหนดบุคคลเพื่อดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จ

2.2 งานวิจัย จากผลการวิจัยของ เมย์ และคณะ (May; et al. 2001: 4) ซึ่งใช้วิธีศึกษาเฉพาะกรณี (Case study) และกับกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นสมาชิกของทีมกำกับการสืบค้นทางอินเทอร์เน็ตในอนาคต จำนวน 9 คน ด้วยการสัมภาษณ์และการตอบแบบสอบถามโดยพบว่า ภาวะผู้นำทีม ส่งผลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการออกแบบทีมทั้งในด้านงาน องค์ประกอบของทีมและบรรทัดฐานของทีม

3. ปัจจัยด้านภาวะผู้นำทีมส่งผลต่อปัจจัยด้านกระบวนการของทีม รายละเอียดของการกำหนดความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล ของปัจจัยด้านภาวะผู้นำทีมส่งผลต่อปัจจัยด้านกระบวนการของทีม มีดังนี้

3.1 แนวคิดทฤษฎี จากแนวคิดของ ฟิชเชอร์ (Fisher. 1993: 54) ที่ได้ให้ข้อเสนอไว้ว่า ผู้นำทีมต้องใช้ภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อที่จะสามารถมีอิทธิพลต่อสมาชิกในการโน้มน้าวใจให้เห็นถึงความท้าทายต่อการดำเนินงาน ตลอดจนพยายามแสวงหาวิธีการใหม่ๆ ที่จะนำมาปรับปรุงหรือพัฒนางานให้เจริญก้าวหน้าอยู่ตลอดเวลา นอกจากนั้นยังต้องเสริมสร้างให้สมาชิกเกิดจิตสำนึกและร่วมมือกันทำงานให้ประสบความสำเร็จ ภาวะผู้นำทีมจึงถือเป็นสิ่งสำคัญต่อการผลักดันให้กระบวนการทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

3.2 งานวิจัย จากผลการวิจัยของ แฟนเทาซโซ (Fantauzzo. 2003: 1-3) ซึ่งได้ศึกษากับกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็น สมาชิกของทีมจำนวน 600 ทีม พบว่า ภาวะผู้นำทีมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับบรรยากาศการร่วมมือภายในทีมรวมทั้งกระบวนการบริหารจัดการภายในทีม นอกจากนี้

แครกิน (Cragin, 2005: 1-3) ได้ศึกษาถึงผลกระทบของภาวะผู้นำทีมแบบร่วมมือของทีมคุณครูและผู้บริหารที่มีต่อความสามารถในการแก้ปัญหาของโรงเรียนโดยใช้วิธีศึกษาเฉพาะกรณีกับทีมคุณครูและผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมแห่งหนึ่งในรัฐแมสซาชูเซตส์ ประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งพบว่าภาวะผู้นำทีมแบบร่วมมือของทีมคุณครูและผู้บริหาร ส่งผลต่อความสามารถในการแก้ปัญหาของโรงเรียน

จากแนวคิดทฤษฎีและผลงานวิจัยในหัวข้อ 2 และ 3 ดังกล่าวแล้วข้างต้นสามารถสรุปแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ได้ว่า ปัจจัยด้านภาวะผู้นำทีมส่งผลทางอ้อมต่อประสิทธิผลของทีมผ่านปัจจัยด้านการออกแบบทีม และปัจจัยด้านกระบวนการของทีม

### ปัจจัยด้านการออกแบบทีม

ผู้วิจัยได้กำหนดให้ปัจจัยด้านการออกแบบทีมเป็นปัจจัยภายใน (Endogenous variables) ที่ส่งอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีม นอกจากนี้ยังส่งอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลของทีมผ่านปัจจัยด้านกระบวนการของทีม ซึ่งสามารถจำแนกรายละเอียดและแสดงเหตุผลและข้ออ้างอิงได้ ดังนี้

1. ปัจจัยด้านการออกแบบทีมส่งอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลของทีม การออกแบบทีมเป็นการกำหนดรายละเอียดต่างๆ ที่เกี่ยวกับทีมทั้งในด้านคุณลักษณะของสมาชิกในทีม ด้านการออกแบบงานและด้านองค์ประกอบของทีมล้วนเป็นสิ่งสำคัญในการกำหนดทิศทางของทีมเพื่อการขับเคลื่อนไปสู่ความสำเร็จซึ่งสามารถจำแนกรายละเอียดแสดงเหตุผลและข้ออ้างอิงได้ ดังนี้

1.1 แนวคิดทฤษฎี การออกแบบทีมถือเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญซึ่งส่งผลโดยตรงต่อการดำเนินงานของทีม โดย ชวาร์ซ และคณะ (Schwarz; et al. 2005: 16) ได้เสนอรูปแบบเชิงทฤษฎีซึ่งชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการออกแบบทีม ซึ่งก็ให้ความสำคัญด้วยการกำหนดให้โครงสร้างของทีม ขนาดของทีม รวมทั้งคุณลักษณะของทีมเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีม

1.2 งานวิจัย จากผลการวิจัยของ แสตพเพิลส์ และคาร์เมอร์ (Staples; & Carmeral. 2005: 1) ที่ได้ศึกษากับกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นสมาชิกในทีมเสมือนจริง จำนวน 6 ทีม โดยใช้วิธีศึกษาเฉพาะกรณี ซึ่งผลพบว่า ปัจจัยการออกแบบทีมในประเด็นที่เกี่ยวกับ ทักษะเชิงมนุษยสัมพันธ์ของสมาชิก ขนาดของทีม และศักยภาพของทีมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของทีมทั้งในด้านผลการปฏิบัติงานและการลาออกจากทีม เช่นเดียวกับกับ เวอร์เนอร์ และเลสเตอร์ (Werner; & Lester. 2001: 385) ซึ่งได้ศึกษากับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นนักเรียน จำนวน 107 คน จาก 10 ทีม ของแผนกการจัดการ โดยผลการวิจัยพบว่าการออกแบบทีมในส่วนที่เกี่ยวกับการจัดโครงสร้างของทีมมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับประสิทธิผลของทีมด้านความพึงพอใจของสมาชิก นอกจากนี้ ภิญญา มนุศิลป์ (2551: 147) ได้ศึกษาเกี่ยวกับตัวแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยที่ส่งผลต่อความมี

ประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีม กับกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นสมาชิกของทีมในโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 616 โรงเรียน โดยใช้การวิเคราะห์อิทธิพลเส้นทาง ซึ่งพบว่า ปัจจัยด้านคุณลักษณะของทีมซึ่งประกอบด้วย องค์ประกอบของทีม เป้าหมายของทีม บทบาทของทีม และบรรทัดฐานของทีม มีอิทธิพลทางบวกต่อความมีประสิทธิภาพของทีม

จากแนวคิดทฤษฎีและผลงานวิจัยดังกล่าวข้างต้นสามารถสรุปแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ได้ว่า ปัจจัยด้านการออกแบบทีมส่งผลทางตรงต่อประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีม

2. ปัจจัยด้านการออกแบบทีมส่งอิทธิพลต่อกระบวนการของทีม รายละเอียดเกี่ยวกับการกำหนดความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลของปัจจัยด้านการออกแบบทีมส่งผลต่อปัจจัยด้านกระบวนการของทีม มีดังนี้

2.1 แนวคิดทฤษฎี ความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลของปัจจัยด้านการออกแบบทีมที่มีต่อกระบวนการของทีมพิจารณาได้จากจากรูปแบบเชิงทฤษฎีของ เยียทส์ และไฮเทน (Yeatts; & Hyten. 1998: 49) ซึ่งได้ให้แนวคิดไว้ว่า การออกแบบทีมเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อกระบวนการของทีม เช่นเดียวกับ เซอร์เมอร์ฮอร์น (Schermerhorn. 2005: 414-415) โดยได้กำหนดให้โครงสร้างของทีม ขนาดของทีม รวมทั้งคุณลักษณะของทีมเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อกระบวนการของทีมในรูปแบบเชิงทฤษฎีเช่นเดียวกัน

2.2 งานวิจัยจากผลการวิจัยของ ภิญญา มนุศิลา (2551: 147) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับตัวแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของทีม กับกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นสมาชิกของทีมในโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 616 โรงเรียน โดยใช้การวิเคราะห์อิทธิพลเส้นทาง พบว่า ปัจจัยด้านคุณลักษณะของทีมซึ่งประกอบด้วย องค์ประกอบของทีม เป้าหมายของทีม บทบาทของทีมและบรรทัดฐานของทีมมีอิทธิพลทางบวกต่อปัจจัยด้านกระบวนการของทีม

จากแนวคิดทฤษฎีและผลงานวิจัยในหัวข้อ 2 ดังกล่าว แล้วข้างต้น สามารถสรุปแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ได้ว่า ปัจจัยด้านการออกแบบทีมส่งผลทางอ้อมต่อประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีม ผ่านปัจจัยด้านกระบวนการของทีม

1. ปัจจัยด้านกระบวนการของทีมส่งอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีม ทีม กล่าวได้ว่า กระบวนการของทีมถือเป็นปัจจัยที่สำคัญมากเพราะเป็นปัจจัยที่เป็นตัวกลางในการผสมผสานและเชื่อมโยงปัจจัยอื่นๆ เข้าด้วยกันจนทำให้เกิดการปฏิบัติเพื่อนำไปสู่ประสิทธิผลของทีม ผู้วิจัยได้กำหนดให้ปัจจัยด้านกระบวนการทีมเป็นปัจจัยที่ส่งอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลของทีม ซึ่งสามารถจำแนกรายละเอียดแสดงเหตุผลและข้ออ้างอิงได้ ดังนี้

1.1 แนวคิดทฤษฎี กระบวนการของทีมเปรียบเสมือนแนวทางที่สมาชิกทุกคนในทีมร่วมมือกันปฏิบัติงานเพื่อให้งานของทีมบรรลุเป้าหมายที่คาดหวังไว้ ความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลของปัจจัยด้านกระบวนการของทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีมพิจารณาได้จากรูปแบบเชิงทฤษฎีของ เยียทส์ และไฮเทน (Yeatts; & Hyten. 1998: 49) ชวาร์ซ และคณะ (Schwarz; et al. 2005: 16) รวมทั้ง เชอร์เมอร์ฮอร์น (Schermerhorn. 2005: 414) ซึ่งนักวิชาการทั้งสามท่านล้วนกำหนดกระบวนการของทีมเป็นปัจจัยที่ส่งผลทางตรงต่อประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีมในรูปแบบเชิงทฤษฎีอย่างสอดคล้องกัน

1.2 งานวิจัย จากการศึกษาผลการวิจัยของ เวสต์ (West. 2002: 1-2) ซึ่งได้ศึกษากับกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นสมาชิกของ 190 ทีม ดูแลเหตุฉุกเฉิน 100 ทีม ดูแลสุขภาพ และ 113 ทีม ดูแลสุขภาพจิตโรงพยาบาล ซึ่งผลการวิจัยพบว่า กระบวนการของทีมในด้านการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน การติดต่อสื่อสารและการตัดสินใจส่งผลต่อประสิทธิผลของทีม นอกจากนี้ ควอค (Kwak. 2004: 2) ได้ทำการศึกษาในกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้นำของทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์การตกแต่ง จำนวน 160 คน สุ่มมาจากบริษัทตกแต่ง จำนวน 22 บริษัท ในสหรัฐอเมริกา ผลการวิจัยจากการใช้สถิติการถดถอยพหุคูณในการทดสอบ พบว่า กระบวนการของทีมที่เกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารและการมีส่วนร่วม ซึ่งเป็นสององค์ประกอบย่อยของปัจจัยกระบวนการของทีมเป็นตัวแปรที่ส่งผลต่อความประสิทธิผลของทีม สำหรับงานวิจัยของ ภิญโญ มนุษิลป์ (2551: 147) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับตัวแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพผลของทีม กับกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นสมาชิกของทีมในโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 616 โรงเรียน โดยใช้การวิเคราะห์อิทธิพลเส้นทาง พบว่า ปัจจัยด้านกระบวนการของทีม ซึ่งประกอบด้วยการมีส่วนร่วม การติดต่อสื่อสาร ความเหนียวแน่นในทีมและการติดต่อสื่อสาร มีอิทธิพลทางบวกต่อประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีม

จากแนวคิดทฤษฎีและผลงานวิจัยดังกล่าวข้างต้นสามารถสรุปแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ได้ว่า ปัจจัยด้านกระบวนการของทีมส่งผลทางตรงต่อประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีม

ผลจากการศึกษาค้นคว้าแนวคิด ทฤษฎีและผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีมและปัจจัยต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีม นำไปสู่การสังเคราะห์ทำให้ได้มาซึ่งปัจจัยที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพผลของการทำงานเป็นทีมในการวิจัย สรุปได้ตามรายละเอียดในตาราง 3 ดังนี้

ตาราง 3 ความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลแสดงอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อมของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีม

ปัจจัย	เจ้าของแนวคิดทฤษฎี/ผลการวิจัย	
	อิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีม	อิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีม
1. ปัจจัยด้านบริบทองค์กร		<p><b>ผ่านปัจจัยด้านการออกแบบทีม</b></p> <p>แนวคิดทฤษฎี</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>ฮาลเบลิเยน และฟิงเคลสเดน</li> <li>อานาจ อีระวนิช</li> <li>ซันสตรอม</li> </ol> <p>ผลการวิจัย</p> <p>ภิญโญ มนุศิศิลป์</p> <p><b>ผ่านปัจจัยด้านกระบวนการของทีม</b></p> <p>แนวคิดทฤษฎี</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>เยียทส์ และไฮเทน</li> <li>เซอร์เมอร์ฮอร์น</li> <li>แสตฟเฟิลส์ และคาร์เมอร์อล</li> </ol> <p>ผลการวิจัย</p> <p>ดูเลน และคณะ</p>
2. ปัจจัยด้านภาวะผู้นำทีม	<p>แนวคิดทฤษฎีเซอร์เมอร์ฮอร์น</p> <p>ผลการวิจัย</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>เวสท์</li> <li>รูธ</li> </ol>	<p><b>ปัจจัยด้านการออกแบบทีม</b></p> <p>แนวคิดทฤษฎีเยียทส์ และไฮเทน</p> <p>ผลการวิจัย เมย์ และคณะ</p> <p><b>ผ่านปัจจัยด้านกระบวนการของทีม</b></p> <p>แนวคิดทฤษฎีพีชเชอร์</p> <p>ผลการวิจัย</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>แฟนเทาซีโซ</li> <li>แคร์กิน</li> </ol>
3. ปัจจัยด้านการออกแบบทีม	<p>แนวคิดทฤษฎีซวาร์ช และคณะ</p> <p>ผลการวิจัย</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>แสตฟเฟิลส์ และคาร์เมอร์อล</li> <li>เวอร์เนอร์ และเลสเตอร์</li> <li>ภิญโญ มนุศิศิลป์</li> </ol>	<p><b>ผ่านปัจจัยด้านกระบวนการของทีม</b></p> <p>แนวคิดทฤษฎี</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>เยียทส์ และไฮเทน</li> <li>เซอร์เมอร์ฮอร์น</li> </ol> <p>ผลการวิจัย</p> <p>ภิญโญ มนุศิศิลป์</p>

ตาราง 3 (ต่อ)

ปัจจัย	เจ้าของแนวคิดทฤษฎี/ผลการวิจัย	
	อิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผล ของการทำงานเป็นทีม	อิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผล ของการทำงานเป็นทีม
<b>4. ปัจจัยด้าน กระบวนการของทีม</b>	แนวคิดทฤษฎี 1. เยียทส์ และไฮเตน 2. ชวาร์ซ และคณะ 3. เซอร์เมอธอร์น	
	ผลการวิจัย 1. เวสต์ 2. ควอค 3. ภิญโญ มนุศิลป์	

จากรายละเอียดตามตาราง 3 และผลจากการศึกษาค้นคว้าแนวคิด ทฤษฎีและผลวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีมและปัจจัยต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีม นำไปสู่การสังเคราะห์ให้ได้มาซึ่งปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความมีประสิทธิภาพของการทำงานเป็นทีมในการวิจัยครั้งนี้ อันได้แก่ ปัจจัยด้านบริบทองค์กร ปัจจัยด้านภาวะผู้นำทีม ปัจจัยด้านการออกแบบทีม และปัจจัยด้านกระบวนการของทีม ตามรายละเอียดที่นำเสนอข้างต้นและนำไปสู่การกำหนดเป็นรูปแบบสมมติฐานของการวิจัย ซึ่งแสดงความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลระหว่างปัจจัยที่ใช้ในการศึกษา ดังต่อไปนี้

1. ปัจจัยด้านบริบทองค์กร เป็นตัวแปรภายนอก ส่งผลทางอ้อมต่อประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีมโดยผ่านปัจจัยด้านการออกแบบทีมและปัจจัยด้านกระบวนการของทีม
2. ปัจจัยด้านภาวะผู้นำทีม เป็นตัวแปรภายนอก ส่งผลทางตรงต่อประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีม และส่งผลทางอ้อมต่อประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีม โดยผ่านปัจจัยด้านการออกแบบทีมและปัจจัยด้านกระบวนการของทีม
3. ปัจจัยด้านการออกแบบทีม เป็นตัวแปรภายใน ส่งผลทางตรงต่อประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีม และส่งผลทางอ้อมต่อประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีมโดยผ่านปัจจัยด้านกระบวนการของทีม
4. ปัจจัยด้านกระบวนการของทีม เป็นตัวแปรภายในส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีม

รูปแบบสมมติฐานการวิจัยในครั้งนี้ เป็นผลจากการสังเคราะห์ตามปัจจัยที่ต่อประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีมในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งรายละเอียดดังกล่าวข้างต้นสามารถแสดงไว้ในภาพประกอบ 12 ดังนี้

