

บทที่ 2

แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเรื่อง “แนวทางการสร้างทีมงานเพื่อพัฒนาองค์กร กรณีศึกษาเฉพาะบุคลากรของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์” โดยศึกษาเรื่องแนวคิดการทำงานเป็นทีม ปัญหาอุปสรรคในการทำงานเป็นทีม และแนวทางการสร้างทีมงาน ผู้ศึกษาได้รวบรวมเอกสารและผลงานทางวิชาการที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นกรอบแนวทางในการศึกษาครั้งนี้ คือ

1. แนวคิดการสร้างทีมงาน
2. แนวคิดการมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีม
3. แนวคิดการพัฒนาทีมงาน
4. แนวคิดการกำหนดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ
5. การพัฒนาองค์กรของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
6. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
7. กรอบแนวคิดในการศึกษา

1. แนวคิดการสร้างทีมงาน

แนวคิดการสร้างทีมงาน ประกอบด้วยแนวคิดต่างๆ ได้แก่

- 1.1 แนวคิดการทำงานเป็นทีม
- 1.2 แนวคิดการสร้างทีมงาน

1.1 แนวคิดการทำงานเป็นทีม

ในปัจจุบันแต่ละองค์กรได้นำแนวคิดการทำงานเป็นทีมมาบริหารองค์กรเป็นอย่างมาก ซึ่งถือว่าจะทำให้การทำงานสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายได้เป็นอย่างดี และได้มีแนวคิดการทำงานเป็นทีมมากมายที่ควรศึกษาหาความรู้ความเข้าใจ ในที่นี้ผู้ศึกษาจะกล่าวถึงแนวคิดการทำงานเป็นทีมในหัวข้อต่างๆ ดังนี้

- 1.1.1 ความหมายของทีมงาน
- 1.1.2 ความหมายของการทำงานเป็นทีม
- 1.1.3 ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม
- 1.1.4 องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม
- 1.1.5 กระบวนการทำงานเป็นทีม
- 1.1.6 ปัญหาอุปสรรคในการทำงานเป็นทีม
- 1.1.7 ประโยชน์ของการทำงานเป็นทีม
- 1.1.1 ความหมายของทีมงาน

Schermerhorn, Hunt G., and Osborn (2003, p. 192) ได้ให้ความหมายของคำว่า ทีมงาน (Team) หมายถึงกลุ่มคนตั้งแต่สองคนขึ้นไป ที่มีปฏิกริยาและมีอิทธิพลระหว่างกัน และมีความผูกพันร่วมกัน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน และมีการรับรู้ตัวเองในฐานะเป็นส่วนหนึ่งของสังคมภายในองค์การ

Mc Shane and Von Glinow (2003, p. 602) ได้ให้ความหมายสำหรับทีมงานว่า หมายถึงกลุ่มงานชั่วคราวหรือถาวร ซึ่งสมาชิกมีภาระการทำงานร่วมกันสำหรับปัญหาใดปัญหาหนึ่ง โดยกำหนดสิ่งที่ต้องการกระทำและปฏิบัติตามกิจกรรมที่จำเป็นสำหรับงานใดงานหนึ่งหรือขอบเขตภายในองค์การ หรือหมายถึงกลุ่มแบบเป็นทางการที่สนับสนุนให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมในการบริหารและการตัดสินใจ ซึ่งเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานและการสร้างผลผลิตที่สูงสุด

1.1.2 ความหมายของการทำงานเป็นทีม

ในเรื่องการทำงานเป็นทีม ได้มีผู้ให้ความหมายของการทำงานเป็นทีมไว้ต่างๆ กัน ดังนี้

พงษ์พันธ์ พงษ์โสภา (2542, น. 46, น. 130) ได้กล่าวว่าการทำงานเป็นทีมเป็นเรื่องที่นักจิตวิทยาพยายามศึกษาหาค้นหาหลักวิธีในการทำงานร่วมกัน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในงาน และสมาชิกในทีมเกิดความรู้สึกพึงพอใจที่ได้มาร่วมกิจกรรม ตลอดจนมองหาวิธีการสร้างแรงจูงใจ เพื่อให้เกิดการร่วมมือ ร่วมแรงร่วมใจในการทำงานร่วมกันเป็นอย่างดี การทำงานเป็นทีม มีลักษณะที่แตกต่างไปจากการทำงานคนเดียวโดยลำพัง เพราะการทำงานโดยลำพังนั้น เพียงแต่ผู้ทำงานสามารถทำงานให้ตรงตามหน้าที่ที่กำหนดไว้ โดยใช้ทักษะและความสามารถของตนอย่างเต็มที่ก็เพียงพอแล้ว แต่การทำงานเป็นทีมเพื่อให้ประสบความสำเร็จนั้น จะมีองค์ประกอบต่างๆ เพิ่มขึ้นอีกมากมายหลายประการที่จะต้องพิจารณากล่าวคือ ความสำเร็จของการทำงานเป็นทีมอยู่ที่การหล่อหลอมบุคคลผู้ปฏิบัติงานทั้งหลายให้เป็นคณะ

เดียวกัน เพื่อให้สมาชิกทุกคนรู้สึกว่าคุณอยู่ในกลุ่มเดียวกัน มีเป้าหมายและมาตรฐานของงานตลอดถึงแนวปฏิบัติเช่นเดียวกัน ซึ่งจะทำให้สมาชิกเกิดความภาคภูมิใจในความเป็นเจ้าของทีมงาน ผลงาน และมีความสุขในการทำงาน นอกจากนี้ยังต้องคำนึงถึงการติดต่อ ซึ่งมีใช้เพียงแค่วะหว่างหัวหน้าและสมาชิกในทีมเท่านั้น แต่รวมตลอดถึงการติดต่อระหว่างสมาชิกด้วยกันเองภายในทีม เพื่อแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็น ข่าวสาร และรับผิชอบร่วมกันเป็นทีม เพื่อให้การปฏิบัติงานสำเร็จลุล่วงไปสมดังเจตนารมณ์ของทีมจะเห็นได้ว่าการทำงานเป็นทีมจึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาทีมงาน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมาย

ประกาศรี อึ้งกุล (2542, น. 79 - 82) ให้ความหมายของการทำงานเป็นทีม หมายถึง การรวมกันของบุคคลจำนวนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ร่วมมือร่วมใจกันทำกิจกรรมมีปฏิสัมพันธ์อันดีต่อกัน มีการติดต่อสื่อสาร ประสานงานกัน เพื่อความสำเร็จของงานตามเป้าหมายที่วางไว้ร่วมกัน การทำงานเป็นทีมมีลักษณะเป็นกระบวนการทำงาน ซึ่งประกอบด้วยโครงสร้างที่พร้อมจะปฏิบัติงานประกอบด้วย ผู้นำทีมงาน สมาชิกทีมงาน การบริหารและการจัดการทีม มีเป้าหมายร่วมกัน และร่วมปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องจนงานสำเร็จ

Gordon, Monday, Arthur; and Premeaum (1990) ได้กล่าวไว้ว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การรวมกลุ่มของบุคคลซึ่งผู้ร่วมงานแบบพึ่งพาอาศัยกัน อันจะทำให้สมาชิกแต่ละคนก้าวไปสู่ความสำเร็จสูงสุด และสามารถบรรลุเป้าหมายตรงกัน พวกเขาจะวางแผนงานต่างๆ ไป โดยกำหนดระยะเวลาที่แน่นอน อาจเป็นระยะสั้นหรือยาว โดยที่ฝ่ายจัดการคณะกรรมการ ผู้ปฏิบัติงานและหน่วยงานอื่นๆ จะต้องร่วมงานกันอย่างแข็งขันเป็นทีม เพราะพวกเขาต้องคำนึงถึงความสำคัญของความพยายามอย่างพร้อมเพรียงยอมทำให้เป้าหมายที่วางไว้บรรลุสัมฤทธิ์ผลได้

เฟรนช์ และ เบลล์ (French and Bell, 1995, p. 169) กล่าวถึงการทำงานเป็นทีมว่า หมายถึง กลุ่มบุคคลที่เข้ามารวมกันในการทำงานเพื่อทำให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และแต่ละคนที่เข้ามารวมกลุ่มรับรู้ว่าเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มตามโครงสร้างที่แบ่งภาระหน้าที่และความรับผิดชอบ ตลอดจนข้อตกลงของกลุ่มหนึ่งกลุ่มใดที่ปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานอยู่เสมอ สมาชิกมีความเปิดเผย จริงใจ และเผชิญหน้าเพื่อแก้ไขปัญหา มีการสนับสนุนไว้วางใจกัน ให้ความร่วมมือ แม้จะมีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน กลุ่มมีระบบข้อมูลและวิธีการทำงานที่ถูกต้องเหมาะสม มีการตัดสินใจที่ถูกต้องด้วยเหตุผล รวมทั้งมีผู้นำที่เหมาะสม ทำให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วม รู้จักบทบาทและหน้าที่ของตน และติดตามประเมินผลการทำงานอย่างสม่ำเสมอสมาชิกไม่อยู่เฉยๆ มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ และมีความสัมพันธ์กับกลุ่มอื่นๆ ในองค์กรได้เป็นอย่างดี

เป็นลักษณะที่แสดงให้เห็นว่าการเป็นทีมงานที่มีประสิทธิภาพนั้น จะต้องมีการบริหารและจัดการกลุ่มเกิดขึ้น ประกอบด้วย ผู้นำกลุ่ม สมาชิกกลุ่ม รวมทั้งมีการบริหารและจัดการกลุ่มเกิดขึ้น

ณัฐพันธุ์ เขจรันท์ และคณะ (2545, น. 82) ได้กล่าวไว้ว่า การทำงานเป็นทีม ไม่ใช่เพียงแต่เป็นการรวมตัวของคนจากที่ต่างๆ เข้าเป็นกลุ่ม เพื่อทำงานใดงานหนึ่งเท่านั้น ที่สำคัญ การรวมตัวของทีมงานที่มีประสิทธิภาพสูงในองค์กรต่างๆ นั้นมักจะไม่สามารถเกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ แต่จะต้องมีการก่อตั้ง ส่งเสริม และพัฒนาอยู่เสมอ เพื่อให้สมาชิกและทีมมีศักยภาพและมีความพร้อมในการทำงาน โดยที่ผู้บริหารจะต้องมีบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบสำคัญในการสร้างสรรค์ และสนับสนุนให้เกิดทีมงานที่มีประสิทธิภาพสูง เป็นทีมงานที่แข็งแกร่ง และมีกลไกการทำงานที่สอดคล้องกับหลักการและเป้าหมายขององค์กร ซึ่งจะต้องผ่านขั้นตอนการสร้างและพัฒนาทีมงาน (Team Building and Development Process) อย่างเป็นระบบตามกระบวนการพื้นฐานที่ถูกต้อง

เล็ก สมบัติ (2545, น. 9) ได้อธิบายว่า การทำงานเป็นทีม (Teamwork) หมายถึง การที่คนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ร่วมทำงานประสานกัน (cofination) เพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน (common goal) โดยงานที่แต่ละคนทำมักต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน หรือหมายถึง การรวมตัวของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป เข้ามาทำงานเพื่อให้งานสำเร็จตามจุดหมายที่ตั้งไว้ โดยร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมปฏิบัติและพึ่งพาอาศัยกัน และให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางหรือแนวทางเดียวกัน การทำงานเป็นทีมมีลักษณะเป็นกระบวนการ ประกอบด้วย การกำหนดโครงสร้างที่แบ่งภาระหน้าที่และความรับผิดชอบ มีผู้นำกลุ่ม สมาชิกกลุ่ม ร่วมกันวางแผน และกำหนดระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่แน่นอน มีการติดตามประเมินผลการทำงานอย่างสม่ำเสมอ มีการปฏิสัมพันธ์กันภายในกลุ่มและกลุ่มอื่นๆ อยู่ตลอดเวลา การทำงานเป็นทีมจะช่วยเพิ่มความแข็งแกร่งให้กับองค์กรอีกด้วย

ปริญญา ตันสกุล (2547, น. 8) ได้ให้ความหมายของทีมเวิร์ค ว่าหมายถึง กลุ่มคนตั้งแต่สองคนขึ้นไป ที่มารวมตัวกันเพื่อทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายๆ อย่างให้สำเร็จร่วมกัน ซึ่งปกติแล้วงานดังกล่าวนั้นจะไม่มีใครสามารถกระทำให้สำเร็จลุล่วงแต่เพียงลำพังคนเดียวได้ในการรวมตัวกันเป็นกลุ่มหรือเป็นหมู่คณะนั้น พวกเราจะถูกเรียกขานว่า “ทีมเวิร์ค” ได้ก็ต่อเมื่อแต่ละคนจะต้องมารวมตัวกันภายใต้เงื่อนไขหลักสำคัญ 7 ประการ ดังต่อไปนี้ คือ 1. ต้องมีวัตถุประสงค์เดียวกันในการอยู่ร่วมกัน 2. ต้องทำงานนั้นโดยมีเป้าหมายเดียวกัน 3. ต้องมองเห็นประโยชน์ของการทำงานร่วมกัน 4. ต้องถือกฎกติกาและกรอบการทำงานเดียวกัน 5. ต้องกำหนด

หน้าที่ของแต่ละคนไว้อย่างชัดเจน 6. ต้องมีผู้นำกลุ่มหรือหัวหน้าทีมคนเดียวกัน 7. ต้องรับผิดชอบในความสำเร็จหรือล้มเหลวร่วมกัน

จากความหมายของการทำงานเป็นทีมดังกล่าวข้างต้น พอสรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การรวมตัวกันตั้งแต่สองคนขึ้นไปเพื่อทำงานร่วมกันให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์เดียวกัน โดยการร่วมกันคิด ร่วมกันทำ ร่วมตัดสินใจ ร่วมปฏิบัติงานและพึ่งพาอาศัยกัน เพื่อให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และแต่ละคนที่มาทำงานจะรับรู้ว่าเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มตามโครงสร้างที่แบ่งภาระหน้าที่และความรับผิดชอบ สมาชิกมีความเปิดเผยจริงใจ และเผชิญหน้าเพื่อแก้ไขปัญหา มีการสนับสนุนไว้วางใจกัน ให้ความร่วมมือ มีการตัดสินใจที่ถูกต้องด้วยเหตุผล ทำให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วม รู้จักบทบาทและหน้าที่ของตน และติดตามประเมินผลการทำงานอย่างสม่ำเสมอ ทำให้เกิดสัมพันธ์กันระหว่างองค์กรได้เป็นอย่างดี ในที่นี้หมายถึง การปฏิบัติงานของบุคลากรใน กอง สำนักงาน คณะ สำนัก และสถาบัน ในมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

1.1.3 ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม

การทำงานเป็นทีมมีความยืดหยุ่นมากกว่าการทำงานแบบต่างคนต่างทำตามหน้าที่ ความรับผิดชอบ และความชำนาญของแต่ละบุคคล ซึ่งทีมงานสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ และปัญหาต่างๆ ได้ดีกว่าการจัดโครงสร้างองค์การเป็นแบบแผนงานหรือรูปแบบตามความชำนาญ และที่สำคัญการทำงานเป็นทีมยังเป็นการส่งเสริมการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เป็นประชาธิปไตยในองค์การ คือทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และทีมงานจะช่วยกระตุ้นพนักงานให้ทำงานของตนและทีมงานอย่างเต็มความสามารถ โดยได้มีผู้กล่าวถึงความสำคัญของการทำงานเป็นทีมไว้ ดังนี้

ณัฐพันธุ์ เขจรันท์ (2545, น. 16) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการทำงานเป็นทีมไว้ว่า ปัจจุบันสังคมไทยได้ตื่นตัวให้ความสำคัญ และให้ความสนใจในการทำงานเป็นทีม เพราะเราต่างมองเห็นความสำคัญของการที่มียุทธศาสตร์ ทักษะ และประสบการณ์ที่หลากหลายในการทำงาน ซึ่งจะช่วยให้ทีมงานมีความสมบูรณ์และมีประสิทธิภาพมากกว่าการแก้ปัญหา หรือการดำเนินงานแบบเดิม ที่ต่างคนต่างทำงานของตน หรือการบริหารงานแบบข้ามาคนเดียว (One Man Show) เช่น การตั้งทีมเศรษฐกิจของรัฐบาล การตั้งทีมเฉพาะกิจของหน่วยงานราชการ หรือการบริหารในรูปแบบทีมงานภาคเอกชน เป็นต้น แต่เรามักได้ยินข่าวความล้มเหลวในการรวมทีมงานว่าสมาชิกที่มียุทธศาสตร์ ทักษะ ประสบการณ์ และความสามารถสูง กลับไม่สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างเข้าขาหรือเรียกว่า “ไม่กินเส้นกัน” ทำให้การทำงานของทีมไม่ก้าวหน้าตามที่ต้องการ จนสื่อต่างๆ นำไปล้อเลียนได้ว่าเป็น “เกาเหลา” ก่อนอื่นเราต้องเข้าใจว่าทีมงานที่มี

ประสิทธิภาพมิได้เกิดขึ้นเองโดยอัตโนมัติ แต่ต้องเกิดขึ้นจากความรู้ ความเข้าใจ และทักษะของการพึ่งพาอาศัยกัน ซึ่งจะต้องผ่านการเรียนรู้ ผูกพัน และพัฒนาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง จนสมาชิกในทีมจะต้องมีความเข้าใจร่วมกันว่าเหตุใด เขาจึงต้องทำงานเป็นทีม

พรอนงค์ ภาพชนะ (2542, น. 10 - 15) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการทำงานเป็นทีมว่า ความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กรเป็นผลมาจากการที่ผู้ร่วมงานในทีมทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพและการวางแผนการจัดการที่มีประสิทธิผลของผู้บริหาร ผู้จัดการ และหัวหน้าทีม องค์กรที่จะประสบความสำเร็จต้องอาศัยการจัดการและทีมงานอย่างมีทักษะ โดยเฉพาะในด้านการบริหาร การจัดการบุคลากร ซึ่งถือว่าเป็นองค์ประกอบหลักของความสำเร็จ นอกจากบุคลากรในองค์กรจะมีความสามารถแล้ว การแสดงความคิดเห็นความสามารถในทักษะด้านต่างๆ ของบุคลากร ก็ย่อมมีบทบาทสำคัญที่จะช่วยพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้าไปได้เช่นกัน และการที่จะขจัดปัญหาในเรื่องความไม่เอื้อยในทีมงานนั้นผู้บริหาร ผู้จัดการ หัวหน้าทีมควรจะหันมาใส่ใจให้ความสำคัญกับคำว่า "ทีมงาน" เป็นอย่างยิ่ง ผู้บริหาร ผู้จัดการ หัวหน้าทีมที่จะประสบความสำเร็จจะทำงานผ่านทีมงาน และความสำเร็จของผู้บริหาร ผู้จัดการ หัวหน้าทีมเหล่านี้จะขึ้นอยู่กับความสำเร็จของทีมงาน พนักงานในทีม ในแผนกในฝ่ายของพวกเขาด้วยเช่นกัน ดังนั้น คำว่า "ทีมงาน" จึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหาร ผู้จัดการ หัวหน้างาน จะละเลยไม่ได้ และควรที่จะทำความเข้าใจกับคำว่า "ทีมงาน" ว่ามีความหมายมากกว่ากลุ่มที่ปรึกษาที่เต็มไปด้วยบุคลากรที่มีมันสมองเลิศล้ำ แต่จริงๆ แล้ว "ทีมงาน" คือกลุ่มคนซึ่งมีความเข้าใจซึ่งกันและกัน ผู้ซึ่งรู้จักจุดแข็งจุดอ่อนของแต่ละคนในทีม พร้อมประสานใจ ประสานกาย รวมพลังงาน พลังสมอง ที่แต่ละคนมีส่วนร่วมกันทำงานเพื่อทีมงานอย่างเต็มที่

ดังนั้น งานหลักของผู้บริหาร ผู้จัดการ หัวหน้าทีม คือทำให้คนในกลุ่มหันมาทำงานร่วมกันให้ได้ผลในสิ่งที่เป็นเป้าหมายหรือประสบความสำเร็จในระดับสูง จึงไม่ใช่เรื่องที่เสียเวลานักหากนักบริหาร ผู้จัดการ หัวหน้าทีมจะต้องใช้เวลาส่วนใหญ่อยู่กับการจัดการวางแผนกับกลุ่มผู้ทำงาน กับทีมงาน และบุคลากรทุกคนในแผนกนั้นๆ นอกเหนือไปกว่านั้น ผู้บริหาร ผู้จัดการ หัวหน้าทีมจะต้องมีความเข้าใจอย่างถ่องแท้ถึงประโยชน์และความจำเป็นในการวางแผนการจัดการที่เป็นทีม เพราะไม่มีผู้ใดที่จะมีความสามารถเพียงพอที่จะทำงานเล็กใหญ่ให้ประสบความสำเร็จได้ตามลำพัง

1.1.4 องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม

องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมจะทำให้งานสำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรวางไว้ และได้มีผู้กล่าวถึงองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม ไว้ดังนี้

ประกาศรี อึ้งกุล (2542, น. 81 - 82) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมว่าพอสรุปได้ดังนี้

1. จำนวนบุคคล (Person) การทำงานเป็นทีมต้องประกอบด้วยบุคคลจำนวนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป
2. การมีเป้าหมายร่วมกัน (Common goal) สมาชิกทุกคนต้องมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน เพื่อสนองตอบความต้องการได้อย่างเต็มที่
3. การวางแผนร่วมกัน (Common plan) ต้องมีการวางแผนการปฏิบัติงานและการประเมินผลงานร่วมกันจึงจะทำให้งานสำเร็จลงได้
4. การมีส่วนร่วม (Participation) สมาชิกต้องมีจิตสำนึกในการเข้ามามีส่วนร่วมด้วยตนเอง ไม่ใช่เกิดจากการบังคับ
5. การติดต่อสื่อสาร (Communication) การทำงานเป็นทีมจะประสบผลสำเร็จได้ต้องมีการติดต่อสื่อสารระหว่างสมาชิกด้วยกัน ผู้นำกับสมาชิก การติดต่อสื่อสารทำให้เกิดความเข้าใจ
6. ความผูกพันแน่นแฟ้น (Cohesiveness) สมาชิกที่ทำงานร่วมกันเป็นทีมจะเกิดความรู้สึกผูกพันซึ่งกันและกัน ความรู้สึกเช่นนี้ปรากฏออกมาในรูปของการปกป้องสมาชิกด้วยกัน เปิดเผย และมีความจริงใจ
7. การพึ่งพาอาศัยกัน (Interdependent) การทำงานเป็นทีมต้องมีลักษณะการพึ่งพาอาศัยกัน ร่วมมือกันระหว่างทีมงาน
8. การร่วมมือประสานงานกัน (Coordinating) การทำงานเป็นทีมต้องประกอบด้วย สมาชิกที่มีความสามัคคี ร่วมแรงร่วมใจกันปฏิบัติงาน แก้ไขปัญหา มีการแบ่งปันช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
9. การมีผลประโยชน์ร่วมกัน (Common benefit) สมาชิกของทีมงานจะทำงานร่วมกันโดยมีเป้าหมายร่วมกันและร่วมมือกันจนกว่างานจะสำเร็จ ความสำเร็จตลอดจนผลประโยชน์ที่ได้รับ เป็นของสมาชิกทุกคน

ยงยุทธ เกษสาคร (2547, น. 208 - 212) ได้กล่าวไว้ว่า ปัจจัยหลักซึ่งเป็นองค์ประกอบของการทำงานร่วมกันเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วยปัจจัยต่างๆ ดังนี้

1. องค์ประกอบด้านสมาชิกกลุ่ม กลุ่มจะทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นสมาชิกควรมีคุณลักษณะ 4 ประการ เป็นอย่างน้อย คือ

1.1 มีเจตนาที่ดี และตั้งใจทำงาน (The will to work) ได้แก่ การอยากที่จะทำงานร่วมกัน มีความรักดี และซื่อตรงต่อกลุ่ม ยึดมั่นในอุดมการณ์ของกลุ่ม ยอมรับวัตถุประสงค์ของกลุ่มที่ได้ร่วมกันกำหนดขึ้น

1.2 มีทักษะในการทำงานนั้น (The skill to work) เชื่อมั่นในความสามารถของสมาชิกด้วยกัน และพร้อมที่จะช่วยเหลือกันได้

1.3 มีความร่วมมือและประสานกันอย่างดี (Cooperation and Coordination) ได้แก่ ยึดหยุ่นในบทบาทที่แสดงออก มีการติดต่อสื่อสาร และประสานงานในระหว่างสมาชิกด้วยความยินดี มีความรู้สึกว่าคุณคนในกลุ่มมีความสำคัญและยอมรับกัน

1.4 มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี (Human Relationship) พยายามปรับค่านิยมให้กลมกลืน มีความไวเนื้อเชื่อใจกัน พยายามเข้าใจพฤติกรรมของบุคคลอื่น มีความไวที่จะตระหนักถึงความต้องการและความรู้สึกของบุคคลอื่นในกลุ่ม

2. องค์ประกอบทางด้านผู้นำกลุ่ม การศึกษาพฤติกรรมของบุคคลอื่น พบว่า ได้มีการนำเอาหลักปรัชญาการปกครองมาประยุกต์ใช้เพื่อดึงเอาเทคนิคการจูงใจของผู้นำและผู้บริหารที่พึงปฏิบัติต่อบุคลากรในองค์การให้บรรลุเป้าประสงค์

1.1.5 กระบวนการทำงานเป็นทีม

การทำงานเป็นทีมที่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์นั้น จะต้องมียองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม พร้อมทั้งจะต้องอาศัยการทำงานเป็นทีมอย่างมีขั้นตอนด้วย ซึ่งได้มีผู้กล่าวถึงกระบวนการของการทำงานเป็นทีมไว้ดังนี้

กรีนเบิร์ก และบาร์อน (Greenberg and Baron, 1997, pp. 253-253) ได้กล่าวถึงกระบวนการทำงานเป็นทีมไว้ว่ามี 4 ขั้นตอนคือ

ขั้นที่ 1 การเตรียมการ (Pework) เป็นขั้นตอนแรกของการสร้างทีม มีการตัดสินใจเกี่ยวกับการกำหนดวัตถุประสงค์ที่สำคัญ มีการกำหนดทักษะ วัตถุประสงค์ อำนาจหน้าที่ในการทำงานเป็นทีม เรียกว่าเป็นการกำหนดกฎระเบียบในการปฏิบัติงานด้วยตนเอง (Self-regulating)

ขั้นที่ 2 การสร้างเงื่อนไขการปฏิบัติงาน เป็นขั้นตอนที่ผู้บริหารแน่ใจว่าทีมงานมีเงื่อนไขที่จะนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน มีการจัดหาทรัพยากรทางด้านวัตถุ (อุปกรณ์ เครื่องมือ เงิน) และทรัพยากรมนุษย์ (ผู้เชี่ยวชาญทักษะด้านต่างๆ) และการสนับสนุนจากองค์การ (มีความตั้งใจที่จะให้ทีมปฏิบัติงานตามที่ทีมงานต้องการ) เพื่อความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ถ้าผู้บริหารไม่สร้างเงื่อนไขเพื่อความสำเร็จของทีม การทำงานเป็นทีมก็จะล้มเหลว

ขั้นที่ 3 การจัดตั้งและสร้างทีมงานขึ้นมา ประกอบด้วยหลัก 3 ประการที่จะทำให้ ทีมเริ่มต้นด้วยดี ประการแรก คือ พนักงานในองค์กรควรจะกำหนดขอบเขตให้ชัดเจนว่าใครบ้าง เป็นและไม่เป็นสมาชิกของทีม เพื่อลดความขัดแย้งและความยุ่งเหยิงที่อาจจะเกิดขึ้น บางครั้ง ทีมงานประสบกับความล้มเหลวเพียงแต่มีความไม่ชัดเจนเกิดขึ้นในเรื่องนี้ ประการที่สองสมาชิก ต้องยอมรับจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ของทีม ประการที่สาม พนักงานในองค์กรควรจะต้องมีความ ชัดเจนในจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ของทีม ควรรู้ว่าทำอะไร (ไม่จำเป็นต้องรู้ว่าทำอย่างไร)

ขั้นที่ 4 จัดหาความช่วยเหลือ การสนับสนุนในทีมงาน ถึงแม้ว่าสมาชิกของทีมจะเป็นผู้กำหนดการปฏิบัติงานด้วยตนเอง แต่ผู้บริหารก็สามารถจัดหาโอกาสที่จะช่วยเหลือ สนับสนุนให้ทีมแก้ไขปัญหาและวิธีการปฏิบัติได้ดีขึ้น จัดหาทรัพยากรที่เอื้อต่อการปฏิบัติในระดับ ที่สูงขึ้นไป

จากความหมายของการทำงานเป็นทีม องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม และ กระบวนการทำงานเป็นทีม สามารถสรุปลักษณะของการทำงานเป็นทีมได้ว่า ลักษณะการทำงาน เป็นทีม หมายถึงการทำงานที่มีลักษณะสำคัญ คือ 1. เป็นการทำงานร่วมกันของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป 2. สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน 3. สมาชิกต้องมีเจตนาที่ดี และตั้งใจจะทำงานร่วมกัน 4. มีลักษณะการพึ่งพาอาศัยกัน 5. มีการติดต่อสื่อสารระหว่างสมาชิก ด้วยกัน 6. สมาชิกในทีมมีผลประโยชน์ร่วมกัน

1.1.6 ปัญหาอุปสรรคในการทำงานเป็นทีม

จากการที่ได้กล่าวถึงความสำคัญของการทำงานเป็นทีม จะเห็นได้ว่าการ ทำงานเป็นทีมมีความสำคัญอย่างมาก เนื่องจากการทำงานเป็นทีมเป็นการทำงานร่วมกัน การคิด แก้ไขปัญหาร่วมกัน เพื่อให้งานบรรลุจุดมุ่งหมายเดียวกัน และผลงานออกมามีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพ อันจะส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรต่อไป แต่การทำงานทุกองค์กรจะต้องประสบปัญหา อุปสรรคในการทำงานเสมอ ในการทำงานเป็นทีมก็มีปัญหาอุปสรรคเช่นเดียวกัน ซึ่งจะได้กล่าวถึง ความขัดแย้งในองค์กรและปัญหาอุปสรรคในการทำงานเป็นทีมต่อไป

ความขัดแย้งและปัญหาในองค์กร

Robbins (1991, p. 411) ได้กล่าวว่าความขัดแย้ง หมายถึง สถานการณ์ที่ บุคคลหรือกลุ่มบุคคลต่างๆ ไม่สามารถตกลงหรือเห็นพ้องต้องกันได้ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ซึ่งมักจะมี สาเหตุมาจากความจำกัดของอำนาจ ทรัพยากร สถานภาพทางสังคมและความแตกต่างทาง ค่านิยม

อรุณ รักธรรม (2535, น. 758) กล่าวว่าความขัดแย้ง หมายถึง การที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลแสดงออกในทางเป็นปฏิปักษ์ต่อกัน ซึ่งสืบเนื่องมาจากอารมณ์ ความรู้สึก ความต้องการทั้งในเรื่องผลประโยชน์ส่วนตัวที่เป็นทรัพยากรอันมีอยู่อย่างจำกัด การใช้อำนาจหรือความต้องการใช้อำนาจ ขัดกันในเป้าหมาย วิธีการ ประสบการณ์ ค่านิยม เจตคติ บทบาท ตลอดจนการรับรู้สิ่งต่างๆ

ยงยุทธ เกษสาคร (2547, น. 262) กล่าวว่าความขัดแย้งของบุคคลในองค์การ คือ ความไม่เห็นพ้องต้องกันระหว่างสมาชิกภายในองค์การ หรือกลุ่มขององค์การสองกลุ่มขึ้นไป เกิดขึ้นจากข้อเท็จจริงเกี่ยวกับว่าตนเองและพรรคพวกตนจะต้องมีส่วนร่วมในปัจจัย ทรัพยากรที่จำกัด ลักษณะงานต่างๆ รวมไปถึงความแตกต่างในด้านสถานภาพ เป้าหมาย นโยบาย ค่านิยม การรับรู้ เจตคติ ความเชื่อ ซึ่งแตกต่างกันและไม่เห็นพ้องต้องกัน ต่างก็พยายามแสดงทัศนะของตนและพรรคพวกตนให้เด่นกว่าบุคคลอื่น ความขัดแย้งจึงเป็นภาพพจน์ที่ทำให้คนตกอยู่ในภาวะที่ไม่สามารถจะตัดสินใจหรือตกลงหาข้อยุติอันเป็นที่พอใจของทั้งสองฝ่ายได้ เป็นสถานการณ์ที่บุคคลมีความเห็นความเชื่อไม่ตรงกัน และอยู่ในสภาวะที่ไม่อาจจะตกลงหาข้อยุติที่น่าพอใจได้ทั้งสองฝ่ายหากปล่อยปละละเลย ไม่หาทางทำความเข้าใจ อาจก่อให้เกิดความแตกแยก อิจฉาริษยา ซึ่งมีผลกระทบไปถึงความเสื่อมโทรมของหน่วยงานหรือองค์การได้ในอนาคต

พงษ์พันธ์ พงษ์โสภา (2542, น. 150) กล่าวว่าความขัดแย้ง (Conflict) คือ สภาพของความไม่ราบรื่นที่เกิดขึ้นภายในตัวบุคคลระหว่างบุคคล หรือระหว่างกลุ่ม เนื่องจากมีความต้องการหรือผลประโยชน์ขัดแย้งกัน และไม่สามารถตัดสินใจหรือหาข้อตกลงร่วมกันได้ สำหรับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์การก็คือ ความไม่เห็นพ้องต้องกันระหว่างสมาชิก หรือกลุ่มขององค์การตั้งแต่สองคนหรือมากกว่า อันมีสาเหตุ เนื่องมาจากข้อเท็จจริงที่ว่าพวกเขาต้องมีส่วนร่วมในทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด หรือใน กิจกรรมงานต่างๆ ที่สมาชิกมีความแตกต่างกันทางด้านสถานภาพ เป้าหมาย ค่านิยม หรือการรับรู้ ดังนั้นสมาชิกขององค์การที่ไม่เห็นพ้องต้องกัน ก็จะแสดงทัศนะของพวกเขาให้เด่นกว่าบุคคลอื่น ความขัดแย้งในองค์การเป็นสิ่งที่ไม่สามารถจะหลีกเลี่ยงได้ และเป็นสิ่งสำคัญที่องค์การจะมองข้ามมิได้ ไม่ว่าองค์การนั้นจะมีโครงสร้างเช่นไร หรือมีวิธีดำเนินการอย่างไรสำหรับความขัดแย้งที่รุนแรง และมีมากเกินไปจะเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดผลร้าย ความขัดแย้งสามารถทำให้เกิดผลเสียกับบุคคล และขัดขวางความสำเร็จของเป้าหมายขององค์การได้ อย่างไรก็ตามความขัดแย้งมิใช่เป็นสิ่งเลวร้ายเสมอไป เพราะความขัดแย้งบางอย่างที่เกิดขึ้นอาจเป็นสิ่งที่มิประโยชน์ เพราะความขัดแย้งบางครั้งที่เกิดขึ้นจะทำให้องค์การดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ข้อดีประการหนึ่งของความขัดแย้งที่ไม่รุนแรงจนเกินไปก็คือ

จะเป็นสิ่งนำไปสู่การค้นหาผลลัพธ์ที่ดี ดังนั้นความขัดแย้งจึงมักจะเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งของการเปลี่ยนแปลง และการคิดค้นสิ่งใหม่ๆ ขององค์กร

ยงยุทธ เกษสาคร (2547, น. 263) ได้กล่าวว่าปัญหาคือ ข้อขัดข้อง ปัญหาคือ สิ่งที่เราไม่ยอมให้เกิดแต่มันเกิด ปัญหาคือ สิ่งขัดขวางความเป็นไปตามปกติธรรมดา ปัญหาคือ สิ่งที่ยากแก่การปฏิบัติ ยากแก่การคิดการกระทำ ยากแก่การบริหารจัดการ จึงสรุปได้ว่า ปัญหา (Problem) หมายถึง ความแตกต่างระหว่างความปรารถนาของบุคคลหรือความมุ่งหวังของกลุ่มบุคคลกับสภาพเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริงทั้งในอดีต ปัจจุบันและอนาคต

ปัญหาอุปสรรคในการทำงานเป็นทีม

การทำงานในหน่วยงาน จะต้องพบปัญหาอุปสรรคในการทำงานทั้งนั้น ซึ่งงานบางงานอาจจะพบปัญหาอุปสรรคน้อย งานบางงานอาจจะพบปัญหาอุปสรรคมาก โดยเฉพาะการทำงานเป็นทีม ซึ่งแต่ละคนที่มาทำงานร่วมกัน จะต่างคนต่างความคิดการที่จะต้องมาทำงานร่วมกันนั้น จะต้องมีปัญหาอุปสรรคเป็นธรรมดา ซึ่งได้มีผู้กล่าวถึงปัญหาอุปสรรคในการทำงานเป็นทีมไว้ดังนี้

เล็ก สมบัติ (2545, น. 12 - 13) ได้กล่าวถึงปัญหาการทำงานเป็นทีมว่าเมื่อการดำเนินงานโดยทีมงานผ่านมาระยะหนึ่ง ทีมงานอาจเกิดสภาพอ่อนล้า ขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ ปัญหาที่พบส่วนใหญ่ สามารถแบ่งออกเป็น 3 ประเด็นคือ

1. ปัญหาที่เกิดจากผู้บริหาร ได้แก่ การไม่มีนโยบายหรือเป้าหมายที่แน่นอน ไม่มีภาวะผู้นำ เอาผลประโยชน์ส่วนตัวเข้ามาปะปนกับงาน บริหารเวลาไม่เป็น ไม่รับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน ขาดความเป็นกันเอง ไม่จริงจังกับผู้ร่วมงาน การสื่อสารและการมอบหมายงานไม่มีประสิทธิภาพ และไม่ยอมรับความผิดพลาดอันเกิดจากการทำงาน

2. ปัญหาที่เกิดจากผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่ เป้าหมายทำงานไม่ตรงกัน ไม่กล้าแสดงความคิดเห็น ทำงานแบบตัวใครตัวมัน ไม่เข้าใจกระบวนการทำงาน ขาดความรับผิดชอบ ไม่ไว้วางใจซึ่งกันและกัน ไม่เข้าใจคำสั่งหรือนโยบาย ขาดความซื่อสัตย์ในการทำงาน เป็นต้น

3. ปัญหาด้านอื่นๆ ได้แก่ ระบบข้อมูลไม่มีประสิทธิภาพ ระบบงานมีความซับซ้อน บรรยากาศในการทำงานไม่เอื้ออำนวย อุปกรณ์ไม่เพียงพอ ขาดการประชุมปรึกษาหารือกัน ตลอดจนมีความผูกพันระหว่างผู้ร่วมงานน้อย เป็นต้น

จากปัญหาที่กล่าวมาเป็นตัวอย่างที่ชี้ให้เห็นถึงความล้มเหลวของการทำงานเป็นทีม ทั้งนี้อาจทำให้สมาชิกในทีมงานเห็นความสำคัญของการทำงานเป็นทีมลดน้อยลง

จนก่อให้เกิดความวุ่นวาย ปรากฏจากการยอมรับซึ่งกันและกัน สภาพปัญหาดังกล่าวจำเป็นต้องได้รับการแก้ไขเพื่อให้เกิดการทำงานเป็นทีมขึ้นมาอีกครั้ง จนเกิดความคิดว่าการทำงานเป็นทีมต้องได้รับการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในตัวสมาชิก รูปแบบหรือประเภทของทีม ให้พร้อมและมีพลังในการแก้ไขปัญหหรือปฏิบัติงานในองค์การต่อไป จึงได้เรียกลักษณะดังกล่าวว่า การพัฒนาทีมงานซึ่งมีความจำเป็นอย่างมากในการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ

ยงยุทธ เกษสาคร (2547, น. 197 - 198) ได้กล่าวถึงอุปสรรคในการทำงานเป็นทีม มีดังนี้

1. การพูดจาและตกลงกันไม่ชัดเจนตั้งแต่เริ่มต้น ถึงเป้าหมายและบทบาทของทีม รวมทั้งบทบาทของแต่ละคน
2. มีการปกปิดความผิดพลาดที่เกิดจากการทำงาน และหลีกเลี่ยงที่จะเผชิญกับปัญหา ทำให้ขาดโอกาสที่จะวิเคราะห์ความผิดพลาดที่ผ่านมา และใช้ประโยชน์จากความผิดพลาดนั้นสำหรับการขจัดปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในครั้งต่อไป
3. มีการแข่งขันซึ่งกันและกันในระหว่างสมาชิก เมื่อมีการขัดกันในเรื่องของความคิดเห็นเกิดขึ้นก็ได้มีการหาข้อกันในเรื่องที่สร้างสรรค์ หรือผดุงประสิทธิภาพของทีม
4. ไม่ได้มีการใช้การประชุมหรือเป็นเครื่องกระตุ้นให้สมาชิกเกิดความรู้สึกผูกพันกับมติของที่ประชุมอย่างแท้จริง ทำให้สมาชิกเกิดความรู้สึกฝืนใจที่ต้องสวมบทบาทหรือปฏิบัติตามที่ตกลงกันได้
5. ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องไม่ได้เป็นไปในทางที่สนับสนุนกันและกัน ต่างคนต่างก็มีปัญหาในการทำงาน ซึ่งวิธีการแก้ไขปัญหาก็มักจะสวนทางกัน
6. ขาดการวางแผนแนวทางและหาจังหวะที่จะใช้ให้เป็นประโยชน์ในอันที่จะส่งเสริมความก้าวหน้าของสมาชิก
7. ขาดความสัมพันธ์อันดีกับทีมอื่นหรือหน่วยงานอื่น ทำให้ทีมนี้ไม่ได้รับความเชื่อถือยกย่อง หัวหน้าทีมเองก็ไม่ได้เป็นลูกทีมที่ดีของทีมในระดับเหนือขึ้นไป
8. ขาดการประเมินผลการทำงานของทีม ซึ่งควรจะเป็นระยะๆ อย่างสม่ำเสมอ ทำให้ขาดการทบทวนเป้าหมายและวิธีการ ซึ่งอาจจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงไปให้สอดคล้องกับสถานะขององค์การนั้นๆ

สรุป ปัญหาอุปสรรคในการทำงานเป็นทีม หมายถึงเรื่องต่างๆ ที่เกิดขึ้นอันจะส่งผลให้การดำเนินงานไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร ได้แก่ 1. ปัญหาที่เกิดจากนโยบาย เช่น การไม่มีนโยบายที่แน่นอน การมีเป้าหมายการทำงานไม่ตรงกัน การสื่อสารและการมอบหมายงาน

ไม่มีประสิทธิภาพ 2. ปัญหาที่เกิดจากการบริหารงานขององค์กร เช่น โครงสร้างการบริหารองค์กร และการบริหารจัดการองค์กร 3. ปัญหาเกิดจากการดำเนินงาน เช่น การดำเนินงานของหน่วยงาน การดำเนินงานของหัวหน้าทีม การดำเนินงานของสมาชิกในทีมงาน

เมื่อเกิดปัญหาอุปสรรคในการทำงานเป็นทีมขึ้นมาแล้ว จะส่งผลให้การทำงานเป็นทีมไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร และการทำงานจะไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ จึงควรต้องมีการศึกษาปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้น และนำไปเป็นแนวทางในการสร้างทีมงานที่เข้มแข็งต่อไป

1.1.7 ประโยชน์ของการทำงานเป็นทีม

การทำงานเป็นทีมจะมีลักษณะเป็นการทำงานที่มีการร่วมกัน ในการร่วมกันคิด และตัดสินใจเพื่อให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย ตั้งใจทำงานตามที่กำหนดไว้ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน และเพื่อประโยชน์ต่อส่วนรวมและองค์กร จึงได้มีผู้กล่าวถึงประโยชน์ของการทำงานเป็นทีมไว้คือ

ยงยุทธ เกษสาคร (2547, น. 215 - 216) ได้กล่าวถึง การทำงานเป็นทีม ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อบุคลากรและองค์กรโดยภาพรวมต่อไปนี้

1. งานดีมีคุณภาพ การทำงานเป็นทีมทำให้เรามองเห็นเป้าหมายของงานแต่ละงานอย่างชัดเจน และรวมไปถึงเป้าหมายขององค์กรนั้นได้ด้วย เมื่อเราเข้าใจเป้าหมายของงานแต่ละงาน ก็จะทำให้เราสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. เพิ่มผลผลิตของงาน การทำงานเป็นทีมจะช่วยเพิ่มผลผลิตของงานที่ดีและประสบความสำเร็จตรงตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้
3. ลดความขัดแย้งในองค์กร การทำงานเป็นทีมทำให้เราไม่เกิดความขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงานที่อยู่ในทีมเดียวกัน แต่ก็มีใช้ว่าจะทำงานโดยราบรื่นเหมือนรอยด้วยกลีบกุหลาบเสมอไป
4. รับผิดชอบต่อหน้าที่ของตนเอง การทำงานเป็นทีมทำให้เราทราบบทบาทหน้าที่ของตนเองและพร้อมที่จะช่วยเหลือผู้อื่นในทีมงานได้
5. ปลุกฝังความรับผิดชอบ การทำงานเป็นทีมทำให้เราเกิดความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่ในระดับที่พอใจ
6. สร้างมิตรสัมพันธ์ การทำงานกับคนที่รู้ใจ จะทำให้เราได้เพื่อนร่วมงานที่สามารถทำงานด้วยกันได้อย่างมีความสุข

7. พัฒนาความคิดสร้างสรรค์ การทำงานที่มีความสุขจะเป็นพลังสร้างความสนใจให้เกิดความรักงานในหน้าที่ ซึ่งจะส่งผลให้เราสบายอกสบายใจและมีสติปัญญาในการสร้างสรรค์งานอย่างเต็มที่

จากการศึกษาความสำคัญและประโยชน์ของการทำงานเป็นทีม พอสรุปได้ว่าการทำงานเป็นทีมมีประโยชน์ ดังนี้ 1) ผลงานออกมามีคุณภาพ 2) ลดความขัดแย้งในองค์กร 3) รับผิดชอบต่อหน้าที่ของตนเอง 4) ปลุกฝังความรับผิดชอบ 5) สร้างความสัมพันธ์ในการทำงาน 6) พัฒนาความคิดสร้างสรรค์

สรุป จากแนวคิดการทำงานเป็นทีมดังที่กล่าวมาข้างต้น ซึ่งประกอบด้วย ความหมายของทีมงาน ความหมายการทำงานเป็นทีม ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม กระบวนการทำงานเป็นทีม ปัญหาอุปสรรคในการทำงานเป็นทีม และประโยชน์ของการทำงานเป็นทีม สิ่งเหล่านี้เป็นปัจจัยสำคัญของการนำมาบริหารองค์กรที่จะช่วยทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพ ผลงานออกมามีคุณภาพ สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องศึกษาเรื่องดังกล่าวประกอบกัน เพื่อเป็นแนวทางการสร้างทีมงาน ในเรื่องของการทำให้การทำงานเป็นทีมที่มีอยู่แล้วมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น หรือเป็นการสร้างทีมงานขึ้นมาใหม่ให้ดีและมีประสิทธิภาพ

1.2. แนวคิดการสร้างทีมงาน

การสร้างทีมงานจะเป็นทั้งการพัฒนา และปรับปรุงทีมงานที่มีอยู่แล้ว ให้ดียิ่งขึ้น หรืออาจจะเป็นการสร้างทีมงานขึ้นมาใหม่ ซึ่งจะต้องอาศัยแนวคิดการสร้างทีมงานมาพิจารณาว่าสมควรที่จะปฏิบัติอย่างไรให้ทีมงานออกมามีประสิทธิภาพ และได้มีแนวคิดการสร้างทีมงานมากมายที่ควรศึกษาหาความรู้ความเข้าใจ ในที่นี้ผู้ศึกษาจะกล่าวถึงแนวคิดการสร้างทีมงานในหัวข้อต่างๆ ดังนี้

1.2.1 ความหมายของการสร้างทีมงาน

1.2.2 วัตถุประสงค์ของการสร้างทีมงาน

1.2.3 วิธีการสร้างทีมงาน

1.2.4 กระบวนการสร้างทีมงาน

1.2.5 ยุทธศาสตร์การสร้างทีมงาน

1.2.6 ความล้มเหลวของทีมงาน

1.2.1 ความหมายของการสร้างทีมงาน

การสร้างทีมงาน (Team building) การสร้างทีมงานเป็นกระบวนการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการทำงานเป็นทีมให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น โดยการปรับปรุงพัฒนาทีมงานและพัฒนางานตามหน้าที่ของทีมงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร และเป็นกลไกในการพัฒนาองค์กร ซึ่งจะเห็นได้ว่าการสร้างทีมงานเป็นการทำให้การทำงานเป็นทีมที่มีอยู่แล้วแต่อาจจะถึงจุดอืดตัว อาจเกิดการแตกแยกเบี่ยงเบน หรือเกิดความเคยชิน ไม่มีความกระตือรือร้น เจือยชา ขาดประสิทธิภาพไม่สามารถปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น จึงต้องช่วยให้งานเป็นทีมมีความแข็งแกร่งขึ้นมา ด้วยการสร้างทีมให้เข้มแข็งขึ้นไปอีก ซึ่งได้มีผู้กล่าวถึงเรื่องการสร้างทีมงานไว้ดังนี้

เล็ก สมบัติ (2545, น. 2 - 7) ได้ให้ความหมายของการสร้างทีมงานไว้ว่า เป็นกระบวนการกิจกรรมและกลวิธีในการทำให้บุคคลมารวมตัวกันและปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีม ซึ่งเชื่อว่าสามารถปฏิบัติงานได้ดีกว่าการแยกกันปฏิบัติงานหรือต่างคนต่างทำ และสามารถใช่วิธีการแก้ไขปัญหาและปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น โดยบุคลากรในทีมต้องมีความผูกพัน มีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน และมีความเชื่อมั่นในศักยภาพของตนและผู้ร่วมงาน การปฏิบัติงานในองค์กรต่างๆ จะบรรลุวัตถุประสงค์ได้ต้องอาศัยพลังความสามารถที่มาจากบุคลากร ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป โดยผู้บริหารต้องสร้างขึ้น กำหนดขึ้นและต้องอาศัยปัจจัยต่างๆ ผู้บริหารต้องมีความรู้ ความเข้าใจและเห็นความสำคัญของการสร้างทีมงาน มีทักษะและแนวคิดในวิธีการการสร้างทีมงาน และปฏิบัติงานโดยทีมงานจะมีข้อจำกัดและอุปสรรคหลายๆ ประการ

แต่เมื่อสามารถขจัดปัญหาอุปสรรคออกไปได้ ก็จะได้รับประโยชน์อย่างเต็มที่จากทีมงานนั้นๆ นั่นคือ นอกจากจะสามารถสร้างทีมงานขึ้นแล้ว ต้องส่งเสริมผลักดันและแสวงหากลยุทธ์ที่จะทำให้ทีมงานนั้น สามารถทำงานเป็นทีมให้ได้จึงจะถือว่าบรรลุเป้าหมายของการบริหารงาน

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2545, น. 83) ได้กล่าวว่า การสร้างทีมงาน หมายถึง กระบวนการทำกิจกรรมร่วมและวิเคราะห์ข้อมูลภายในกลุ่ม เพื่อนำไปปรับเปลี่ยนและปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานอย่างเต็มที่

Greenberg and Baron (2003, p. 671) ได้กล่าวว่า การสร้างทีมงาน เป็นวิธีการที่ต้องอาศัยการร่วมมือกันในการที่จะรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อปรับปรุงทีมงาน หรือเป็นขั้นตอนของกิจกรรมที่มีการวางแผน มีการออกแบบเพื่อรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลตามหน้าที่

ของกลุ่ม และมีการริเริ่มที่จะเปลี่ยนแปลง โดยออกแบบปรับปรุงทีมงานและเพิ่มประสิทธิผลของกลุ่มให้ได้

ยงยุทธ เกษสาคร (2547, น. 186) กล่าวว่า การสร้างทีมงาน หมายถึง การจัดการด้านพลังกลุ่มคนที่มีจุดมุ่งหมายร่วมกัน และต้องการทำงานร่วมกันเพื่อให้จุดมุ่งหมายขององค์การสัมฤทธิ์ผล โดยมีความตระหนักถึงความรู้สึกนึกคิดและจิตใจของสมาชิกผู้ร่วมทีมที่ปฏิบัติงาน ให้ทำงานด้วยใจรักสนุกเพลิดเพลิน อันจะก่อให้เกิดพลังผูกพันรับผิดชอบร่วมกัน

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, น. 153) กล่าวถึงการสร้างทีมงานว่าเป็นการเสนอแนะ การทำ หรือการบริหารบางสิ่ง ซึ่งหลักเกณฑ์ที่สำคัญของทีมงานก็คือ สมาชิกจะต้องเกิดความรู้สึกถึงความเกี่ยวข้องกันในกลุ่ม เพื่อให้งานบรรลุความสำเร็จ ความรู้สึกถึงความเกี่ยวข้องกันนี้จะทำให้เกิดทีมงานที่มีศักยภาพ ทำให้สมาชิกมีความเต็มใจที่จะรับฟังและตอบสนองความคิดเห็นของผู้อื่น การยอมให้ผู้อื่นได้รับผลประโยชน์โดยปราศจากข้อสงสัย ตลอดจนสนับสนุนและยอมรับความสนใจและความสำเร็จของผู้อื่น ซึ่งถือเป็นพื้นฐานสำคัญของทีมที่มีศักยภาพการทำงานในระดับสูง

ประกาศรี อึ้งกุล (2542, น. 79-80) ได้ให้ความหมายของการสร้างทีมงานไว้ว่าเป็นกลวิธีที่สำคัญในการพัฒนาองค์การเป็นพลังผลักดันให้เกิดความสำเร็จในการปฏิบัติงานมีความผูกพัน มีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน และลดความเชื่อมั่นในตนเองลง เพิ่มศักยภาพในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข เป็นการพัฒนาตนเองเพื่อบุคคลอื่น เพื่อองค์การและได้รับผลดีย้อนกลับมาสู่ตนเอง

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, น. 155) ได้กล่าวไว้ว่า การสร้างทีมงานเป็นกิจกรรมที่เป็นทางการเพื่อปรับปรุงพัฒนางานตามหน้าที่ของทีมงาน

สรุป การสร้างทีมงานหมายถึง เป็นกระบวนการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการทำงานเป็นทีมให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น โดยการปรับปรุงพัฒนาทีมงานและพัฒนางานตามหน้าที่ของทีมงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร และเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาองค์กร

1.2.2 วัตถุประสงค์ของการสร้างทีมงาน

การทำงานเป็นทีมเป็นการทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เดียวกัน จึงมีผู้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ในการสร้างทีมงานไว้ดังนี้

สุนันทา เลานันทน์ (2544, น. 63) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการสร้างทีมงาน ว่าเป็นจุดเน้นของการสร้างทีมงาน คือ การทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน การสร้างทีมงานจึงมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญดังนี้

1. เพื่อสร้างความไว้วางใจกันในหมู่สมาชิกของทีมงาน
2. เพื่อแสวงหาวิธีการแก้ไขปัญหาร่วมกัน สมาชิกของทีมจะทำงานได้ดีขึ้นเมื่อมีการเปิดเผยและจริงจังต่อกัน เมื่อมีปัญหาจะได้ช่วยกันแก้ไข
3. เพื่อเสริมสร้างทักษะความเชี่ยวชาญให้มากขึ้น ช่วยให้งานมีประสิทธิภาพและผลิตผล เป็นการใช้ศักยภาพของทีมงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด
4. เพื่อให้ข้อมูลย้อนกลับในทางสร้างสรรค์ต่อองค์การ
5. เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ที่จะรับฟังความคิดเห็นและข่าวสารของผู้อื่นอย่างตั้งใจ และให้เกียรติซึ่งกันและกัน

6. เพื่อพัฒนาทักษะในการแก้ปัญหาร่วมกัน
7. เพื่อช่วยลดความขัดแย้งระหว่างบุคคล เนื่องจากสมาชิกได้เรียนรู้ทักษะสัมพันธระหว่างบุคคลเพิ่มขึ้นจากการได้ทำงานร่วมกัน มีความพร้อมที่จะทำงานร่วมกันมากขึ้น
8. เพื่อส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ให้สมาชิกของทีม
9. เพื่อเสริมสร้างขวัญและความพึงพอใจในการปฏิบัติ
10. เพื่อปรับปรุงการทำงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดในภาพรวม

ยงยุทธ เกษสาคร (2547, น. 193 - 194) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ในการสร้างทีมงานดังนี้

1. เพื่อสร้างความไว้วางใจกันในหมู่สมาชิกทีมงานเดียวกัน ด้วยการเห็นคุณค่าของตนและการยอมรับในศักยภาพของแต่ละบุคคล
2. การทำงานเป็นทีมมีประสิทธิผลมากขึ้นเมื่อสมาชิกทีมได้ช่วยกันเสริมสร้างทักษะ ความเชี่ยวชาญให้เพิ่มพูนมากยิ่งขึ้น ซึ่งเป็นการใช้ทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่ในทีมอย่างเต็มที่
3. ประสิทธิภาพการทำงานของทีมจะลดต่ำลง และความตึงเครียดจะเพิ่มสูงขึ้นหากหลีกเลี่ยงการป้อนกลับข้อมูล และวิพากษ์วิจารณ์ซึ่งกันและกันอย่างสร้างสรรค์ ดังนั้น การแสดงความคิดเห็นในลักษณะข้อมูลป้อนกลับจึงเป็นสิ่งจำเป็น และเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการพัฒนาทีมงาน
4. คนเราจะทำงานร่วมกันได้ดีขึ้นเมื่อมีการเปิดเผยและจริงจังต่อกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อมีปัญหา หรืออุปสรรคที่จะต้องแก้ไขร่วมกัน

5. เพื่อให้การสนับสนุนด้านพัฒนาบุคลากร รู้จักเปิดหน้าต่างการเรียนรู้โดยที่จะรับฟังความคิดเห็น และข้อมูลข่าวสารของผู้อื่นอย่างตั้งใจและโดยให้เกียรติซึ่งกันและกัน

6. เพื่อการพัฒนาทักษะในการแก้ปัญหาพร้อมกันเป็นการช่วยลดความขัดแย้งระหว่างบุคคล เนื่องจากสมาชิกทีมได้เรียนรู้ถึงทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมากขึ้น มีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานร่วมกันมากขึ้น

7. ส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในหมู่สมาชิกของทีมและเป็นการสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ดังนั้น วัตถุประสงค์ของการสร้างทีมงานและส่วนหนึ่งเป็นวัตถุประสงค์ของการทำงานเป็นทีมในเรื่องเพื่อสร้างความไว้วางใจกันในสมาชิกของทีม เพื่อให้สมาชิกช่วยกันเสริมสร้างทักษะความเชี่ยวชาญให้มากขึ้น เพื่อแสวงหาวิธีแก้ปัญหาร่วมกัน เพื่อส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และเพื่อช่วยลดความขัดแย้งระหว่างบุคคล โดยใช้พลังของกลุ่มช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จในการทำงาน โดยสมาชิกในทีมมีความพอใจในงานที่ปฏิบัติ และมีความพึงพอใจเพื่อนร่วมงาน

1.2.3 วิธีการสร้างทีมงาน

การที่จะให้ทีมงานออกมาดี มีประสิทธิภาพจะต้องศึกษาวิธีการสร้างทีมงาน เพื่อให้การทำงานเป็นทีมดำเนินไปด้วยดี และมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยได้มีผู้กล่าวถึงวิธีการสร้างทีมงานไว้คือ

ศิริศักดิ์ ศุภมนตรี (2540, น. 41) ได้กล่าวถึงวิธีการสร้างทีมงานว่ามี 3 วิธีด้วยกัน คือ การสร้างจากผู้นำทีม การสร้างโดยการจัดการ และการสร้างจากสมาชิก ซึ่งแต่ละวิธีมีขอบเขตที่แตกต่างกันไป ดังนี้

วิธีที่ 1 สร้างจากผู้นำทีม วิธีการนี้ก็โดยคัดเลือกบุคลากรที่มีความสามารถในองค์การขึ้นมา แล้วมอบหมายภาระหน้าที่ให้ดำเนินการต่อ โดยกำหนดวัตถุประสงค์ของทีมงานให้ชัดเจนว่ามีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ในการทำงานอย่างไร แค่นั้น เพื่อผู้ที่รับภาระหน้าที่นั้นจะได้จัดหาสมาชิกทีมที่เหมาะสมต่อไป ที่พบเห็นกันมากในองค์การต่างๆ คือ การตั้งคณะทำงานหรือคณะกรรมการขึ้นมาเพื่อดำเนินการในบางเรื่อง ภายในระยะเวลาที่กำหนดให้ โดยแต่งตั้งเฉพาะหัวหน้าคณะหรือประธานคณะทำงาน แล้วให้ไปจัดหาคณะทำงานเอง นั่นคือ การสร้างทีมงานจากการตั้งหัวหน้าทีมขึ้นมามีดำเนินการ

วิธีที่ 2 สร้างโดยการจัดการ การจัดการในที่นี้เป็นความหมายอย่างกว้าง จะใช้การจัดการอย่างใดมาเป็นปัจจัยในการสร้างทีมงานก็ได้สามารถทำได้ทั้งสิ้น ตัวอย่างเช่น อาจจะ

จัดโครงสร้างการบริหารงานขององค์การให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานด้วยกันเป็นทีมโดยให้แต่ละส่วนงานนั้นมีการประชุมปรึกษาหารือร่วมกัน เพื่อทราบปัญหาร่วมกันกำหนดเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน มีการวางแผนร่วมกัน ติดตามผลร่วมกัน แก้ปัญหาร่วมกัน ซึ่งนั่นคือ การสร้างทีมงานโดยใช้การจัดการเข้ามาเป็นเครื่องมือในการสร้างทีมงานก็จะเกิดขึ้นในองค์การได้อีกวิธีหนึ่ง

วิธีที่ 3 สร้างจากสมาชิก วิธีการนี้จะต้องเลือกจำนวนสมาชิกสำหรับงานนั้นว่าควรจะเป็นจำนวนเท่าไร จากนั้นสร้างแรงจูงใจในการที่จะให้สมาชิกที่เลือกมานั้นตระหนักในภาระที่มอบหมายให้ร่วมกัน ซึ่งแรงจูงใจที่ว่านั้นอาจจะเป็นแรงจูงใจในเชิงบวก ตัวอย่างเช่น องค์การขณะนี้ม้งานสำคัญอย่างยิ่งที่องค์การจะต้องอาศัยความสามารถจากสมาชิก ซึ่งองค์การจะขอมอบความหวังต่อผลงานชิ้นนี้ไว้กับสมาชิกทุกคน ตัวอย่างเช่น ขณะนี้องค์การของเรากำลังประสบปัญหาอย่างมากขอให้สมาชิกช่วยกันทำงานชิ้นนี้ให้สำเร็จ ซึ่งจะทำให้้องค์การสามารถที่จะยืนหยัดต่อสู้กับสถานการณ์ได้ต่อไป เป็นต้น นั่นคือการสร้างทีมจากสมาชิก จากนั้นสมาชิกจะไปดำเนินการตามที่ได้รับมอบหมายต่อไป

1.2.4 กระบวนการสร้างทีมงาน

กระบวนการสร้างทีมงาน เป็นอีกเรื่องหนึ่งที่จะต้องศึกษา เพื่อให้การสร้างทีมงานมีประสิทธิภาพ ประสพผลสำเร็จ โดยได้มีผู้กล่าวถึงกระบวนการสร้างทีมงาน คือ

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ และคณะ (2545, น.83 – 85) ได้กล่าวถึง กระบวนการสร้างทีมงาน (Team Building Porcess) ที่สำคัญๆ รวม 5 ขั้นตอน คือ

1. การรับรู้ปัญหา (Problem Awareness) เป็นขั้นตอนแรกในกระบวนการสร้างทีมงาน ซึ่งจะใช้ได้กับทีมงานทั้งเพิ่งตั้งขึ้นใหม่ และทีมงานที่ดำเนินงานมานานแล้ว โดยหัวหน้าทีมหรือสมาชิกตระหนักถึงปัญหาและต้องการจะแก้ไขปัญหานั้นให้หมดไป โดยพยายามหาทางออกอย่างสร้างสรรค์ จึงรวบรวมสมาชิกในทีมมาร่วมกันศึกษาและกำหนดปัญหาร่วมกันอย่างเป็นระบบ บางครั้งทีมงานที่ดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ ก็อาจจะกำหนดปัญหาจากสถานการณ์จำลอง เพื่อร่วมกันแก้ไขและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อเป็นการพัฒนาทีมงานก็ได้

2. การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล (Data Gathering and Analysis) สมาชิกในทีมจะร่วมกันกำหนดแนวทางในการรวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อที่จะได้ข้อเท็จจริงมาทำการวิเคราะห์และประมวลผล เพื่อกำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหา และเลือกแนวทางปฏิบัติ ซึ่งอาจจะใช้การส่งแบบสอบถาม (Questionnaire) การสัมภาษณ์ (Interview) หรือการสังเกต (Observation) เพื่อให้ได้ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง หรือเหตุการณ์จริง แล้วจึงนำมาศึกษารายละเอียด

แล้ววิเคราะห์โดยระดมความคิด (Brainstorm) ร่วมกัน ซึ่งจะช่วยให้กลุ่มเกิดความเข้าใจในปัญหา และสมาชิกมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น

3. การวางแผนปฏิบัติการ (Action Planning) สมาชิกในทีมระดมความคิด โดยนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ปัญหามากำหนดเป็นวัตถุประสงค์ในการแก้ปัญหา และแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ที่เป็นรูปธรรม โดยอาจจะต้องขอความร่วมมือ และความคิดเห็น จากภายนอกกลุ่ม หรือที่ปรึกษา ตลอดจนอาจจะรวบรวมข้อมูลเพื่อทำการศึกษาเพิ่มเติมก่อนที่จะกำหนดแผนที่สมบูรณ์ได้

4. การดำเนินงาน (Action Implementation) สมาชิกร่วมมือกันในการนำแผนงานไปปฏิบัติให้เป็นรูปธรรม โดยต้องคอยดูแลให้แผนปฏิบัติงานดำเนินไปอย่างราบรื่น และมุ่งสู่เป้าหมายที่ต้องการ ขณะเดียวกันก็ต้องคอยระวังไม่ให้เกิดปัญหา เพื่อคอยแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าที่จะเกิดขึ้น เพื่อไม่ให้ลุกลามเป็นปัญหาใหญ่ การนำแผนไปปฏิบัติจะช่วยให้สมาชิกมีประสบการณ์ในการแก้ไขปัญหาอย่างเป็นรูปธรรม และยังเป็นการฝึกฝนการทำงานร่วมกันเป็นทีม ในสถานการณ์จริงอีกด้วย

5. การประเมินผลลัพท์จากการดำเนินงาน (Evaluation of Results) สมาชิกในทีมร่วมกันติดตาม ตรวจสอบ ประเมิน และเสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหา หรือพัฒนาการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย โดยร่วมมือ ร่วมใจและระดมความคิดในการประเมินผลการทำงาน และประสิทธิภาพของทีมงานว่าการดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่ จะต้องพัฒนาตนเองอย่างไร เพื่อให้เป็นทีมงานที่มีประสิทธิภาพตามที่ต้องการ

1.2.5 ยุทธศาสตร์การสร้างทีมงาน

การที่จะมีการสร้างทีมงานที่ดี และมีประสิทธิภาพนั้น จะต้องคำนึงถึงยุทธศาสตร์ของการสร้างทีมงานด้วย โดยมีผู้กล่าวถึงยุทธศาสตร์การสร้างทีมงานไว้ คือ

ยงยุทธ เกษสาคร (2547, น. 198 – 199) ได้กล่าวถึงยุทธศาสตร์การสร้างทีมงานว่าเป็นหัวใจการทำงานเป็นทีมต้อง รู้จักคน รู้จักงาน และรู้จักกาลเวลา ดังนั้นยุทธศาสตร์การสร้างทีมงานให้มีประสิทธิภาพ จึงต้องตระหนักถึงปัจจัยหลักต่อไปนี้

1. การให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมตัดสินใจวางแผนดำเนินงาน เพื่อให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีมงาน จะช่วยสร้างความผูกพันและความรับผิดชอบร่วมกัน

2. มีการวางแผนล่วงหน้าร่วมกันเพื่อสมาชิกจะได้รู้ว่าต้องทำตามขั้นตอนอย่างไร

3. เข้าใจเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของหน่วยงานว่าเป็นอย่างไร โดยพยายามช่วยทำทุกอย่างให้เป้าหมายขององค์กรนั้นสัมฤทธิ์ผล

4. มีการติดต่อสื่อสารที่ดีระหว่างสมาชิกด้วยระบบเปิด และเพื่อให้ติดต่อองค์การภายนอกได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. แบ่งงานให้แต่ละคนรับผิดชอบอย่างชัดเจน ตามความรู้ความสามารถของเอกบุคลเพื่องานจะได้ไม่ซ้ำซ้อน และเพื่อให้สมาชิกเข้าใจบทบาทของตนว่าต้องทำอะไรบ้าง โดยไม่ก้าวก่ายผู้อื่น

6. แลกเปลี่ยนความคิดเห็น เพื่อทุกคนจะได้ช่วยกันคิดช่วยกันทำ ช่วยกันหาทางแก้ไขการปฏิบัติงานได้ดีขึ้น

7. จัดให้กลุ่มที่มีความคิดค่านิยม ความเชื่อและมีอารมณ์เหมือนๆ กัน อยู่ด้วยกัน กลุ่มจะได้มีพลัง

8. เลือกสรรสมาชิกที่มีความสามารถเพื่อช่วยกันทำงาน จะทำให้งานมีประสิทธิภาพ ทีมงานจะอยู่รอดยาก ถ้าได้คนไม่มีคุณภาพ

9. สร้างแรงจูงใจให้สอดคล้องกับความต้องการของแต่ละคนได้ถูกต้อง ไม่ว่าจะทำงานเพื่อความพอใจหรือความมั่นคง อันเป็นความสำเร็จแห่งชีวิต

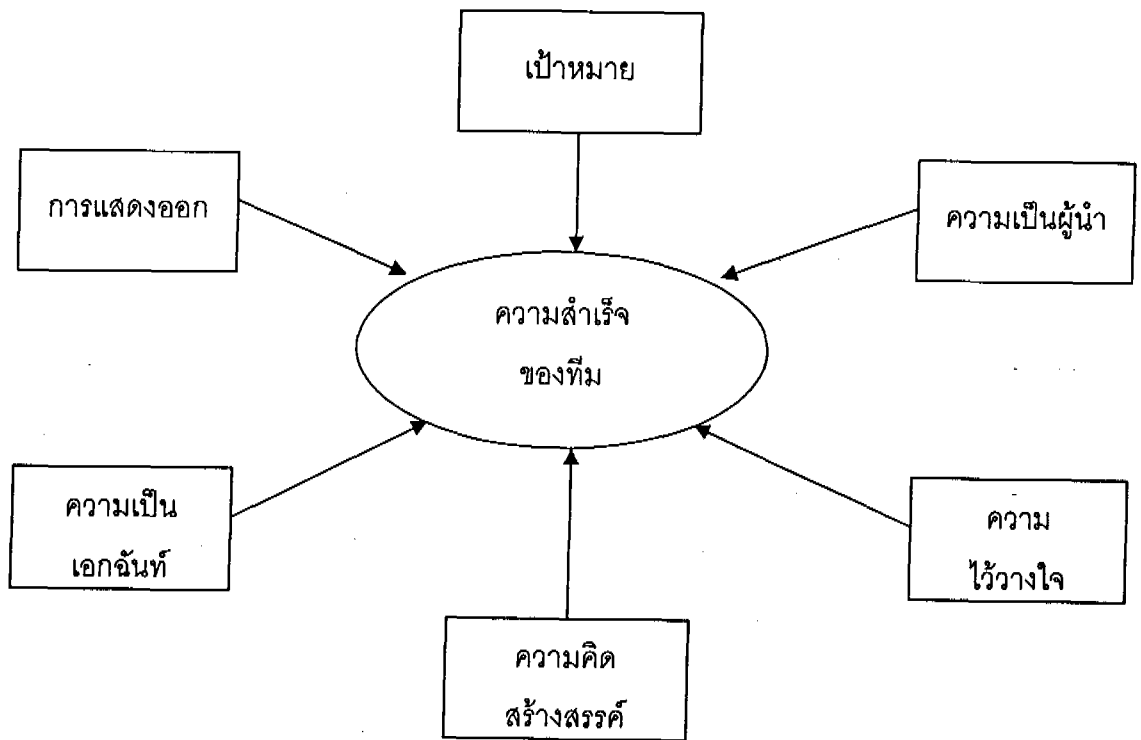
10. สามารถใช้ข้อขัดแย้งเป็นเชิงสร้างสรรค์มากกว่าทำลาย โดยการส่งเสริมให้กลุ่มสามารถทำงานร่วมกับกลุ่มอื่นได้ เพื่อจะได้มีความสามัคคีกันนอกกลุ่ม

และยังกล่าวเพิ่มเติมว่าการทำงานเป็นทีมเป็นสิ่งจำเป็น เพราะจะทำให้ทำงานง่ายขึ้นมากกว่าทำคนเดียว เสมือนสุภาษิตที่ว่า เดินทางคนเดียวทวิหาย สองคนเพื่อนตาย สามคนกลับมาได้ การทำงานเป็นทีมยังช่วยสร้างความสามัคคีรักใคร่ มีไมตรีจิตต่อกันในหน่วยงาน ซึ่งจะช่วยให้การทำงานก้าวหน้า ประสบความสำเร็จสูงสุด

1.2.6 ความสำเร็จของทีมงาน

การทำงานเป็นทีมจะประสบความสำเร็จได้ จะต้องอาศัยทีมงานที่เข้มแข็ง มีการประชุมปรึกษาหารือกัน มีการกำหนดแผนการดำเนินงานที่ทุกคนยอมรับ เพื่อประโยชน์ในการทำงานร่วมกันเป็นทีม และพัฒนาองค์กร ซึ่งมีผู้กล่าวถึงความสำเร็จของการทำงานเป็นทีมไว้ดังนี้

ณัฐพันธ์ เชนันนท์ (2545, น. 22 – 26) ได้กล่าวไว้ว่าทีมงานที่ประสบความสำเร็จควรมีคุณลักษณะสำคัญร่วมกัน ดังนี้



ที่มา: ญักรุพันธ์ เขจรนันท์ และคณะ, 2545, น. 23

1. เป้าหมาย (Goal)

เป็นเรื่องสำคัญและเป็นสิ่งจำเป็นที่ขาดไม่ได้ในทุกทีม เพราะเป้าหมายที่ทุกคนมีส่วนร่วม (Share Goals) จะทำให้เกิดพัฒนาการของทีมงานที่ “มีน้ำหนึ่งใจเดียวกัน” โดยที่สมาชิกแต่ละคนในทีมจะต้องเข้าใจ มีส่วนร่วม และมีความผูกพันในเป้าหมายของทีม รวมทั้งจะต้องทุ่มเทความพยายามในการทำงาน เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามที่ทีมต้องการ

2. การแสดงออก (Expression)

สมาชิกทุกคนในทีมงาน มีสิทธิที่จะแสดงความคิดเห็นของตนได้อย่างเสรี แต่ต้องไม่ละเมิดสิทธิของผู้อื่น ขณะเดียวกันสมาชิกแต่ละคนในทีมต่างก็มีหน้าที่ที่จะต้องรับฟัง และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับเพื่อนสมาชิกคนอื่นๆ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการสื่อสารในทีมเกิดขึ้นอย่างสมบูรณ์ และสมาชิกทุกคนเข้าใจเรื่องราวต่างๆ ได้เป็นอย่างดี ซึ่งทำให้ทุกคนต่างมีส่วนร่วมในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ โดยการแสดงออกของสมาชิกจะเกิดความเข้าใจในสิทธิหน้าที่ และความรับผิดชอบของตนและทีมงานอย่างชัดเจนดังนี้

2.1 ความเป็นผู้นำ (Leadership)

การทำงานเป็นทีมจะมีจุดเด่นที่สำคัญคือ ทีมงานจะมีความยืดหยุ่นกว่าการทำงานในรูปแบบอื่น ถึงแม้ว่าทีมงานบางทีอาจจะมีหัวหน้าทีม (Team Leader) ที่เป็นทางการ แต่สมาชิกอาจจะสับเปลี่ยนตำแหน่งและบทบาทระหว่างกันได้ตลอดเวลา โดยสมาชิกแต่ละคนในทีมงานจะต้องเต็มใจรับหน้าที่เป็นผู้ช่วยให้ทีมงานใช้ทักษะและความสามารถของสมาชิกทุกคนได้อย่างเต็มที่ ทำให้ทีมงานสามารถแสดงศักยภาพของตนได้อย่างสมบูรณ์

2.2 แสดงความคิดเห็นที่สอดคล้องและเป็นเอกฉันท์ (Cibsebsus) โดยหัวหน้าทีมจะพยายามให้สมาชิกทุกคนต่างแสดงความคิดเห็นโต้ตอบและลงมติดร่วมกัน เพื่อให้ได้ข้อสรุปที่ดีสำหรับแก้ปัญหาและการปฏิบัติงาน โดยไม่สร้างความกดดัน หรือบังคับให้สมาชิกคนใดคนหนึ่งจำใจต้องยอมรับในเสียงส่วนใหญ่อย่างไม่เต็มใจ เพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย โดยสมาชิกทุกคนมีส่วนร่วม ตลอดจนช่วยให้สมาชิกมีความเข้าใจที่ดีต่อกัน และไม่มีอคติต่อกลุ่ม

2.3 ความไว้วางใจ (Trust) จะเป็นพื้นฐานสำคัญของความรัก และความสามัคคีระหว่างหมู่คณะ ดังนั้นสมาชิกในทีมงานจะต้องเชื่อใจ และไว้วางใจซึ่งกันและกัน เพื่อจะได้ทุ่มเทให้กับการทำงานอย่างเต็มที่ เพราะสมาชิกทุกคนต่างแน่ใจและมั่นใจว่าเขาจะมีเพื่อนร่วมทีมคอยให้การสนับสนุนในการตัดสินใจ และร่วมมือในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ ซึ่งจะช่วยให้ทีมงานมีผลงานความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรมใหม่ๆ และพัฒนาการที่ก้าวไปข้างหน้าอย่างรวดเร็ว

2.4 ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) การเปลี่ยนแปลงในโลกปัจจุบันทำให้ทีมงานต้องหาวิธีปฏิบัติหรือสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ที่ดีกว่าเดิมอยู่เสมอ โดยระดมความคิดในการแก้ไขปัญหาและหาทางออกอย่างสร้างสรรค์ให้แตกต่างและดีกว่าเดิม หรือที่เรียกว่า “คิดใหม่ ทำใหม่” นั่นเอง ทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะต้องดำเนินงานอย่างสร้างสรรค์ โดยอาศัยพลังความคิดและความสามารถของสมาชิกแต่ละคน ในการสร้างการเปลี่ยนแปลง และความก้าวหน้าแก่ทีมงาน ซึ่งจะช่วยให้ทีมงานมีโอกาสและความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง

เล็ก สมบัติ (2545, น. 9 - 11) ได้กล่าวไว้ว่า ความสำเร็จในการทำงานเป็นทีมเกิดจากความเข้าใจถึงหลักที่สำคัญในการทำงานร่วมกัน ซึ่งมีสาระสำคัญคือ

1. สมาชิกและผู้นำทีมงานจะต้องวางแผนการปฏิบัติงานและแก้ไขปัญหาาร่วมกัน มีการประชุมปรึกษาหารือร่วมกันระหว่างสมาชิกทุกคนก่อนการปฏิบัติงาน และสามารถยอมรับการเปลี่ยนแปลงแผนการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์และสนองความต้องการของสมาชิกในทีมงาน

2. มีการจัดโครงสร้างของทีมงาน โดยพิจารณาโครงสร้างหลักขององค์การ ผสมผสานกับโครงสร้างทีมงานที่พึงประสงค์ มีการมอบหมายงานตามระดับความรู้ความสามารถของสมาชิก ทีม สมาชิกในทีมแต่ละคนมีความเข้าใจในบทบาทและหน้าที่ของตน มีความรับผิดชอบต่อตนเองและผู้อื่น

3. ผู้นำทีมทำหน้าที่เสมือนเป็นผู้นำองค์การ ให้ความช่วยเหลือ สนับสนุน สร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสมาชิกด้วยกัน สมาชิกทีมช่วยเหลือกันเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงไป ทำให้เกิดความสามัคคีในทีมงาน

4. สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานเป็นทีม ทีมงานที่ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานร่วมกันต้องมีบรรยากาศอบอุ่น มีความมั่นคงปลอดภัย ให้เกียรติสมาชิก ยอมรับและยกย่องสมาชิกทีมว่าเป็นบุคคลที่มีความสามารถ มีความเป็นกันเองระหว่างกัน สมาชิกยิ้มแย้มแจ่มใสอย่างจริงใจมิได้เสแสร้ง

5. สร้างแรงจูงใจ (Motivation) และมีการเสริมแรง (Reinforcement) เป็นหน้าที่ของผู้นำที่ต้องสร้างแรงจูงใจและเสริมแรงให้สมาชิกเกิดความรู้ยากลในการทำงานร่วมกันอย่างจริงใจ การจูงใจโดยให้สิ่งตอบแทนเป็นตัวเงิน หรือมิใช่ตัวเงินก็ได้ การยกย่องชมเชยสมาชิกที่สร้างผลงานให้กับทีม การยอมรับว่าเขาเป็นส่วนหนึ่งของทีม ส่วนการเสริมแรงสามารถทำได้โดยวิธีการช่วยเหลือเกื้อกูลกัน มีการให้อภัย มีการยอมรับความสามารถ ศักยภาพส่วนบุคคล ลดความขัดแย้ง ไม่กลั่นแกล้ง ให้อภัยต่อกัน

ยงยุทธ เกษสาคร (2547, น. 198 - 199) ได้กล่าวไว้ว่าทีมงานที่ดีควรมีลักษณะต่อไปนี้

1. มีการกำหนดนโยบาย จุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ในการทำงานที่ชัดเจน
2. สมาชิกทุกคนของทีมงานรับรู้นโยบาย จุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ในการทำงานอย่างทั่วถึงด้วยความเข้าใจตรงกัน
3. สมาชิกมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาและตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวกับงานของตนเองมากที่สุด
4. การกำหนดบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานของสมาชิก ต้องมีความชัดเจนและเข้าใจตรงกัน ปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน
5. การสื่อสารเป็นแบบเปิด (Open - communication) เพื่อให้สมาชิกทุกคนรับทราบข้อมูลข่าวสารต่างๆ ได้อย่างทั่วถึง ไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารแบบบนลงล่าง หรือแบบล่างขึ้นบนก็ตาม

6. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ๆ ในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ
7. การแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ไม่ว่าจะมีความขัดแย้งมาจากอะไรก็ตาม จะต้องคำนึงถึงความพอใจของทุกฝ่ายเป็นสำคัญ
8. สมาชิกแต่ละคนจะต้องมีความจริงใจ เชื่อใจและไว้วางใจซึ่งกันและกันในหมู่สมาชิกของทีม และมีความซื่อสัตย์ต่อหน่วยงาน

ผู้ศึกษาเชื่อว่าจากความหมายการสร้างทีมงาน วัตถุประสงค์การสร้างทีมงาน วิธีการสร้างทีมงาน กระบวนการสร้างทีมงาน ยุทธศาสตร์การสร้างทีมงาน และความสำเร็จของทีมงาน พอสรุปได้ว่า การสร้างทีมงานเป็นวิธีการที่ต้องอาศัยความร่วมมือในรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อพัฒนาทีมงาน เพื่อกำหนดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ และการมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีม ให้สามารถพัฒนางานในหน้าที่ของทีมงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ทำให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร และเป็นกลไกในการพัฒนาองค์กร

2. แนวคิดการมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีม

การมีส่วนร่วมเป็นเรื่องสำคัญในการทำงานร่วมกัน โดยเฉพาะการทำงานเป็นทีมที่มีการรวมตัวกันทำงานตั้งแต่สองคนขึ้นไปในองค์กรเดียวกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เดียวกัน โดยการร่วมกันคิด ร่วมกันทำ ร่วมตัดสินใจ ร่วมปฏิบัติงานและพึ่งพาอาศัยกัน จึงสมควรให้ทุกคนในทีมงานมีส่วนร่วมในเรื่องต่างๆ เช่นในเรื่องการคิด การตัดสินใจ การแก้ปัญหา และการปฏิบัติงาน ร่วมกันเพื่อให้ทุกคนมีจิตสำนึกว่าตนจะร่วมรับผิดชอบในสิ่งที่เกิดขึ้นจากการกระทำของตนทำให้มีการปฏิบัติงานกันอย่างรอบคอบ และส่งผลให้ประสบความสำเร็จดังที่มุ่งหมายไว้ และได้มีผู้กล่าวถึงเรื่องการมีส่วนร่วมในเรื่องการทำงานเป็นทีมไว้ดังนี้

ประกาศรี อึ้งกุล (2542, น. 79 - 82) ได้กล่าวถึงเรื่องการมีส่วนร่วมว่าเป็นองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม ซึ่งการมีส่วนร่วมนั้นสมาชิกต้องมีจิตสำนึกในการเข้ามามีส่วนร่วมด้วยตนเอง ไม่ใช่เกิดจากการบังคับ

ยงยุทธ เกษสาคร (2547, น. 198 - 199) ได้กล่าวว่าการมีส่วนร่วมของสมาชิกเป็นเรื่องที่จะทำให้มีทีมงานที่ดี คือสมาชิกต้องมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาและตัดสินใจในเรื่องเกี่ยวกับงานของตนเองมากที่สุด

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ และคณะ (2545, น. 45 - 48) ได้กล่าวว่า Robert R. Lefton (1988) เสนอบทความเรื่องอุปสรรค 9 ประการของทีมงาน (The Nine Barriers to Teamwork)

ในวารสาร Personnel Journal ฉบับเดือนมกราคม 1988 ว่าการมีส่วนร่วมในงานอย่างไม่เท่าเทียมกัน และการขาดความรู้สึกมีส่วนร่วมในทีม จะเป็นปัญหาอุปสรรคในการทำงานเป็นทีม คือ

1) การมีส่วนร่วมในงานอย่างไม่เท่าเทียมกัน (Unequal Contributions) จะมีความสำคัญต่อการอยู่ร่วมกันและความสามัคคีของทีม เพราะสมาชิกจะเกิดความขัดแย้งและแตกแยกกัน แต่ผู้บริหารก็ต้องยอมรับว่าไม่มีความเสมอภาคอย่างแท้จริงในสังคม ดังนั้นถึงสมาชิกแต่ละคนจะมีส่วนร่วมทำงานไม่เท่ากันหรือมีความสามารถไม่เท่ากัน แต่เขาก็ควรจะแสดงความตั้งใจและเต็มใจในการเป็นสมาชิก ในทางกลับกัน หากสมาชิกในกลุ่มที่มีประสิทธิภาพ พบว่า สมาชิกบางคนไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ สมาชิกคนอื่นๆ จะช่วยเติมเต็มในสิ่งที่ขาดไป ซึ่งเราอาจจะกล่าวได้ว่าเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้าทีมที่จะต้องกำหนด และจัดสรรความรับผิดชอบของสมาชิกอย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม ไม่ใช่ปล่อยให้ทีมดำเนินงานอย่างเป็นอิสระ แบบใครอยากทำอะไรก็ทำไปหรือทางใครทางมัน จนท้ายที่สุดอาจจะสร้างปัญหาที่สมาชิกต่างไม่ยอมรับผิดชอบในการทำงานของตน จนทำให้ประสิทธิภาพและผลงานของทีมงานตกต่ำลง

2) การขาดความรู้สึกมีส่วนร่วมในทีม (No Sense of Belonging) ทีมงานที่มีประสิทธิภาพต้องการความเชื่อใจ ความไว้วางใจ และความเคารพซึ่งกันและกันจากสมาชิกทุกคนในทีม ทำให้ทุกคนต่างมีส่วนร่วมในผลงานและความสำเร็จของทีม แต่ทีมในองค์การต่างๆ อาจจะไม่ได้เกิดขึ้นจากสมาชิกที่ทำงานร่วมกันนานพอที่จะรู้จักกัน และมีความเคารพซึ่งกันและกันมากนัก โดยสมาชิกส่วนใหญ่จะมีความจำใจ หรือจำใจที่จะต้องทำงานร่วมกันตามที่ได้รับมอบหมายจากฝ่ายบริหาร ทำให้สมาชิกขาดความผูกพันและความรู้สึกเป็นเจ้าของทีม จึงไม่ทุ่มเทและมุ่งมั่นในการทำงานให้กับทีมอย่างเต็มที่ ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหาร ที่จะต้องเตรียมความพร้อมให้กับบุคคล และทีมที่จะรวมตัวกัน ให้มีความเข้าใจ ผูกพัน เคารพซึ่งกันและกัน และปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพในระยะเวลาสั้นๆ

จากการที่ได้ศึกษาเรื่องแนวคิดการมีส่วนร่วม จะเห็นได้ว่าการมีส่วนร่วมมีความสำคัญในการทำงานเป็นทีมอย่างยิ่ง โดยเฉพาะการมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีมที่ดีจะต้องประกอบด้วย การมีส่วนร่วมของหน่วยงาน การมีส่วนร่วมของหัวหน้าทีม และการมีส่วนร่วมของสมาชิกในทีม

3. แนวคิดการพัฒนาทีมงาน

การทำงานเป็นทีม อาจมีปัญหาอุปสรรค และความขัดแย้งต่างๆ เกิดขึ้น หากปล่อยทิ้งไว้โดยไม่มีการแก้ไขอาจจะกระทบต่อองค์กร จึงต้องมีการปรับปรุงแก้ไขโดยการพัฒนาทีมให้แข็งแกร่งยิ่งขึ้นอีกครั้งหนึ่ง ซึ่งการพัฒนาทีมจะเป็นการทำให้ทีมงานที่มีอยู่แล้ว แต่พัฒนาให้ดีขึ้น และมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และส่งผลให้การทำงานเป็นทีมประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีผู้กล่าวถึงการการพัฒนาทีมงาน ไว้ดังนี้

ประภาศรี อึ้งกุล (2542, น. 230) ได้ให้ความหมายการพัฒนาทีมงาน หมายถึง กิจกรรมที่สร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลในทีมงานเป็นการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงสภาพของทีมงานที่มีปัญหาให้มีลักษณะที่ดีขึ้น มีความพร้อมที่จะรองรับการปฏิบัติงานของสมาชิกเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ สมาชิกมีความพึงพอใจที่จะทำงานร่วมกัน การพัฒนาทีมงานเป็นกระบวนการที่ต้องกระทำอย่างต่อเนื่องเพื่อลดปัญหาที่อาจเกิดขึ้นจากการทำงานเป็นทีม และสร้างทีมงานให้มีความแข็งแกร่งพร้อมจะเผชิญกับสถานการณ์ทุกรูปแบบที่เกิดขึ้น

เปรมวดี คฤหเดช (เล็ก สมบัติ, 2545, น. 14) กล่าวถึงแนวคิดในการพัฒนาการทำงานเป็นทีมไว้ดังนี้ การที่จะพัฒนาให้ทีมทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุผลตามจุดหมายที่ได้วางไว้ร่วมกันนั้น จำเป็นต้องอาศัยแนวคิดและทฤษฎีต่างๆ เพื่อเป็นพื้นฐานในการพัฒนาการทำงานเป็นทีม รายละเอียดมีดังนี้

1. ทฤษฎีการทำงานร่วมกัน โฮแมน (Homans) ซึ่งเป็นผู้หนึ่งที่ได้อธิบายหลักสำคัญของทฤษฎีการทำงานร่วมกันเป็นทีมว่า ประกอบด้วยหลักพื้นฐานสำคัญ 3 ประการคือ กิจกรรมการกระทำร่วมกัน และความรู้สึก ทั้ง 3 ประการนี้จะเกี่ยวเนื่องกันโดยตรง กล่าวคือ ถ้าบุคคลภายในทีมงานมีส่วนร่วมในกิจกรรมมากเท่าไรความรู้สึกและการกระทำของเขาจะมีมากขึ้นเท่านั้น สมาชิกในทีมงานมีความเกี่ยวพันกันในลักษณะดังกล่าวนี้มีแนวโน้มที่จะร่วมกันเป็นทีมงานที่มีพลังสูง

2. ทฤษฎีพฤติกรรมกรรมการบริหารในการทำงานทีม พฤติกรรมการบริหารในการทำงานเป็นทีมตามแนวความคิดของเบลคและมูตัน (Blake and Mouton) ทฤษฎีนี้จึงมีความเชื่อว่าผลงานของทีมที่ดีเกิดขึ้นได้จากการปฏิสัมพันธ์กัน (Interaction) หรือการประสมประสานความต้องการขององค์การและของบุคคลเข้าด้วยกัน ซึ่งเป็นการร่วมประสานประโยชน์

ผลงานของทีมที่เกิดขึ้นได้จากการปฏิสัมพันธ์กัน (Interaction) หรือการประสมประสานความต้องการขององค์การและของบุคคลเข้าด้วยกัน ซึ่งเป็นการร่วมประสานประโยชน์

กล่าวโดยสรุป การทำงานเป็นทีมที่จะให้ได้ผลดีและมีประสิทธิภาพตามทฤษฎีของเบลคและมูตันนั้น จะต้องประกอบด้วย ผลงานที่ดีและสมาชิกในทีมงานมีความพึงพอใจที่ดีในการทำงานร่วมกัน

3. ทฤษฎีเกี่ยวกับกระบวนการกลุ่ม เป็นการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงทัศนคติและพฤติกรรมของบุคคลในทีมงานทั้งในด้านการเสริมสร้างความสัมพันธ์ในระหว่างสมาชิกและการปรับปรุงการทำงานของสมาชิกให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

สรุปความหมายการพัฒนาทีมงาน หมายถึง กิจกรรมในการปรับปรุง สร้างและเพิ่มประสิทธิภาพของทีมงานที่มีปัญหาในด้านพฤติกรรมส่วนตัวของบุคคล ความคิด ทัศนคติ ความสัมพันธ์ในระหว่างสมาชิก การทำงานร่วมกัน ให้มีความพร้อมที่จะรองรับการปฏิบัติงานของสมาชิกให้มีความพึงพอใจที่จะทำงานร่วมกัน การพัฒนาทีมงานเป็นกระบวนการที่ต้องการให้ลดปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงานเป็นทีม และทำให้ทีมงานแข็งแกร่งพร้อมจะเผชิญกับสถานการณ์ทุกรูปแบบที่เกิดขึ้น

เล็ก สมบัติ (2545, น. 15) ได้กล่าวไว้ว่าการศึกษาหลักการพัฒนาทีมงานให้มีประสิทธิภาพ ช่วยกระตุ้นให้ทีมงานเห็นความสำคัญของการพัฒนา เพื่อเพิ่มศักยภาพของการทำงานเป็นทีม การพัฒนาทีมงานมีลักษณะเป็นกระบวนการ ได้แก่ การวางรูปแบบ การกำหนดนโยบาย ระเบียบกฎหมาย การดำเนินการ และการประสานงาน ดังนั้น การเพิ่มประสิทธิภาพของทีมงานต้องตระหนักถึงการมีส่วนร่วมของผู้นำทีม สมาชิกกลุ่ม เป็นสำคัญ

จากการได้ศึกษาแนวคิดการพัฒนาทีมงาน ซึ่งเป็นการที่จะทำให้การทำงานเป็นทีมประสบผลสำเร็จและมีประสิทธิภาพได้นั้น จะประกอบด้วยการพัฒนาการทำงานเป็นทีมที่มีลักษณะสำคัญในเรื่อง 1) การกำหนดเป้าหมาย 2) การพัฒนาภาวะผู้นำ เช่น การชั้นนำและตัดสินใจ การมุ่งผลสำเร็จของงาน และการสนับสนุนการดำเนินงาน

4. แนวคิดการกำหนดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ

ในการทำงานให้ประสบความสำเร็จได้นั้น แต่ละหน่วยงานจะต้องมีการกำหนดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบในแต่ละส่วนแต่ละบุคคลให้ชัดเจน เพื่อให้แต่ละคนรับบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเอง โดยเฉพาะการทำงานเป็นทีมจะต้องมีการส่งเสริมสนับสนุน

ให้สมาชิกในทีมงานรับผิดชอบในบทบาทหน้าที่ของตน ซึ่งในเรื่องการทำงานเป็นทีมที่จะต้องมีการกำหนดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบให้ชัดเจน เพื่อให้คนทำงานไม่สับสน สามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายมาให้ประสบผลสำเร็จร่วมกัน และได้มีผู้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบไว้ดังนี้

ฟาโยล (Fayol อ้างถึงใน บุญทัน ดอกโรสง, 2540, น. 134 - 135) ได้กล่าวถึงหน้าที่ของนักบริหาร และบทบาทของผู้นำไว้ 16 ประการดังนี้ 1. วางแผนงานอย่างสุขุม 2. คำนึงถึงโครงสร้างของทรัพยากรและเป้าหมายทางธุรกิจ 3. กำหนดสายการบังคับบัญชาตามลำดับ 4. ประสานความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน 5. มีการตัดสินใจที่แน่นอน 6. เลือกคนงานอย่างมีหลัก 7. บอกหน้าที่อย่างชัดเจน 8. สนับสนุนความคิดริเริ่มและการรับผิดชอบ 9. สร้างระบบความยุติธรรม เช่น จ้างและประหยัด 10. รักษาระเบียบข้อบังคับ 11. มีการลงโทษ 12. รักษาผลประโยชน์ส่วนรวมเหนือส่วนบุคคล 13. มีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว 14. มีการควบคุมในทุกกิจการ 15. ควบคุมความเป็นระเบียบของบุคคลและวัตถุ 16. ไม่เคร่งครัดต่อระเบียบจนเกินไป

สุนันทา เลานันทน์ (2544, น. 75) ได้กล่าวถึงบทบาทและหน้าที่สำคัญของหัวหน้าทีมและของสมาชิกในทีมไว้ดังนี้

1) บทบาทและหน้าที่สำคัญของหัวหน้าทีม มีดังนี้ 1. รับนโยบายจากองค์กร 2. กำหนดเป้าหมาย แนวทางและขั้นตอนในการปฏิบัติ 3. มอบหมายงานแก่สมาชิก 4. สร้างบรรยากาศด้วยการจูงใจ เสริมแรง ให้กำลังใจ 5. อำนวยความสะดวก ให้ความช่วยเหลือ และแก้ปัญหาต่างๆ 6. ประเมินผลงานและผู้ร่วมงาน

2) บทบาทและหน้าที่สำคัญของสมาชิก มีดังนี้ 1. รับมอบหมายงานจากหัวหน้าทีม 2. ปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบให้บรรลุเป้าหมายของทีมงาน 3. ให้ความร่วมมือในการแก้ปัญหาต่างๆ 4. เป็นผู้ตามที่ดี

จากการที่ได้ศึกษาในเรื่องการกำหนดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ จะเห็นได้ว่าการกำหนดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบเป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องทำในทุกองค์กร เพื่อให้แต่ละคนรู้บทบาทหน้าที่ของตนเอง และทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะจะต้องมีการกำหนดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบตั้งแต่ในระดับองค์กรหรือหน่วยงาน ในระดับผู้บริหารหรือหัวหน้าทีม และในระดับผู้ปฏิบัติงานหรือสมาชิกของทีม เพื่อให้การทำงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดในองค์กร

5. การพัฒนางานองค์กรของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

การพัฒนางานองค์กรของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ สุรพล นิติไกรพจน์ (2547, น. 1) ได้กำหนดวิสัยทัศน์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ คือ "เป็นเลิศ เป็นธรรม ร่วมนำสังคม" "ระดมพลังหลากหลาย สูเป้าหมายยิ่งใหญ่ รับผิดชอบต่อชาติ พัฒนาองค์กรรวม" มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ จะเป็นมหาวิทยาลัยสมบูรณ์แบบ ที่มีความลุ่มลึก และโดดเด่นในองค์ความรู้ที่ครบถ้วน ในทุกศาสตร์เพื่อการพัฒนา และการแก้ปัญหาให้แก่สังคมไทยและภูมิภาค โดยมีระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ สอดคล้อง กับหลักธรรมาภิบาล และได้กำหนดเป้าหมายการดำเนินงานไว้ดังนี้

1. เป็นมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียง มีผลงานทางวิชาการที่มีคุณภาพระดับสูงเป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวาง ทั้งในระดับประเทศและในภาคพื้นเอเชียแปซิฟิก
2. เป็นสถาบันการศึกษาซึ่งเป็นผู้นำในการผลักดันและส่งเสริมการสร้างโอกาส ความเสมอภาคและความเป็นธรรมให้กับสังคม
3. เป็นมหาวิทยาลัยที่มุ่งเน้นไปสู่ภารกิจ ด้านการวิจัยและการให้บริการสังคม
4. เป็นสถาบันการศึกษาที่มีระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ สามารถเป็นแบบอย่างให้แก่มหาวิทยาลัยไทย

พร้อมทั้งกำหนดนโยบายการบริหารมหาวิทยาลัยไว้ 9 ประการ คือ (สุรพล นิติไกรพจน์, 2547, น. 199-217) ไว้ดังนี้

1. นโยบายด้านการพัฒนาความเป็นเลิศในทางวิชาการมุ่งที่จะให้มหาวิทยาลัยเป็นผู้นำในทางวิชาการในสาขาวิชาที่มีการเรียนการสอนในมหาวิทยาลัย พัฒนาคุณภาพของบัณฑิต ยกระดับการเรียนการสอนให้ไปสู่ระดับบัณฑิตศึกษา

2. นโยบายด้านการปฏิรูประบบการบริหารจัดการมหาวิทยาลัย เพื่อให้มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ มีระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ สามารถตอบสนองการพัฒนาต่างๆ ของมหาวิทยาลัยได้เป็นอย่างดี และเพื่อปรับเปลี่ยนกลไก และวิธีการบริหารงานให้ไปสู่ระบบการบริหารสมัยใหม่ที่มีผู้รับผิดชอบที่มีความรู้ความสามารถ มีขั้นตอนการทำงานที่สามารถตรวจสอบได้และมีประสิทธิภาพที่เห็นประจักษ์ จนสามารถกลายเป็นต้นแบบการบริหารงานการศึกษาสำหรับมหาวิทยาลัยไทยได้

3. นโยบายด้านการส่งเสริมพัฒนางานวิจัย คือการส่งเสริมงานวิจัยให้มีมากขึ้นใน ด้านปริมาณและมีคุณภาพสูงขึ้นจะส่งผลไปสู่การพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนและการบริการสังคม อีกทั้งจะทำให้มหาวิทยาลัยสามารถเพิ่มศักยภาพของคณาจารย์และนำวิชาการออกไปรับใช้สังคมอย่างเป็นรูปธรรมและเป็นที่ยอมรับในวงกว้างอีกด้วย

4. นโยบายด้านการพัฒนาประสิทธิภาพและคุณภาพของการให้บริการแก่สังคมมุ่งที่จะให้มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ เป็นสถาบันการศึกษาที่ให้ความรู้ทางวิชาการที่ลุ่มลึกและเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาสังคมไทย บนพื้นฐานทางวิชาการที่หลากหลายและขยายโอกาสการได้รับบริการทางวิชาการดังกล่าวไปยังผู้ที่ขาดแคลนโอกาสและเข้าไม่ถึงบริการของมหาวิทยาลัย

5. นโยบายด้านพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยจะต้องมีแนวทางที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรมในเรื่องโอกาสและความก้าวหน้าของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานให้แก่มหาวิทยาลัย ระบบค่าตอบแทนและสวัสดิการของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในลักษณะเดียวกันจะต้องไม่มีความแตกต่างกันมากนัก และมหาวิทยาลัยจะต้องมีหน้าที่ปลูกฝังความรู้สึกร่วมกันในการเป็นบุคลากรของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ที่มีประวัติศาสตร์ สำนักและจิตวิญญาณที่สืบทอดกันมายาวนาน

6. นโยบายด้านการพัฒนานักศึกษาและกิจกรรมนักศึกษามุ่งที่จะให้นักศึกษาธรรมศาสตร์ไม่เพียงแต่จะเป็นบัณฑิตที่มีคุณภาพและมีความรอบรู้ทางวิชาการเท่านั้น หากแต่จะต้องมีจิตสำนึกของความเป็นธรรมศาสตร์ และได้มีโอกาสฝึกฝนตนเองในการทำกิจกรรมระหว่างการศึกษา เรียนรู้การใช้ชีวิตร่วมกับบุคคลอื่นในสังคม กล้าแสดงความคิดเห็นต่อความไม่ถูกต้อง และมีความผูกพันกับระบอบการปกครองแบบประชาธิปไตยอันเป็นจุดกำเนิดของมหาวิทยาลัย

7. นโยบายในเรื่องการบริหารศูนย์การศึกษาในส่วนภูมิภาค มุ่งที่จะให้การขยายโอกาสทางการศึกษาของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ไปยังศูนย์การศึกษาที่ตั้งอยู่ในส่วนภูมิภาคทั้งสองแห่ง ได้แก่ ศูนย์ลำปาง และศูนย์พัทลุงเป็นการนำความเป็นเลิศในทางวิชาการ วิจัยคิด และวิถีของความเป็นธรรมศาสตร์ไปสู่ชุมชนภาคเหนือและภาคตะวันออกเฉียงใต้อย่างมีประสิทธิภาพ และตอบสนองความต้องการของชุมชนอย่างแท้จริง โดยจะไม่มี การขยายศูนย์การศึกษาของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ออกไปนอกเหนือจากที่มีอยู่ในสองพื้นที่นี้

8. นโยบายด้านการเตรียมการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มุ่งที่จะให้การเปลี่ยนสถานะของมหาวิทยาลัยจากการเป็นส่วนราชการไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐตามมติคณะรัฐมนตรี เป็นไปโดยไม่เกิดปัญหา และทำให้มหาวิทยาลัยมีความเป็นอิสระ คล่องตัวสูงขึ้น ทั้งในด้านการบริหารงบประมาณ บริหารวิชาการและการบริหารบุคคล โดยไม่กระทบถึงสาระสำคัญของสิทธิและความมั่นคงของบุคลากรที่อยู่ในระบบราชการเดิม

9. นโยบายการจัดการกับปัญหาเฉพาะหน้าในระยะสั้นของมหาวิทยาลัยนอกเหนือไปจากแนวนโยบายในเรื่องต่างๆ รวมแปดประการที่ได้นำเสนอไว้แล้วภายในระยะเวลาหกถึงแปด

เดือนแรกของการดำรงตำแหน่งอธิการบดี จะต้องดำเนินการกับปัญหาเฉพาะหน้าที่มหาวิทยาลัย ธรรมศาสตร์เผชิญอยู่ และต้องการการตัดสินใจและดำเนินการอย่างรวดเร็ว และมหาวิทยาลัย ธรรมศาสตร์มีโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการและหน่วยงานของมหาวิทยาลัย จากรายงาน ประจำปี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (2548, น. 25 - 26) ได้กล่าวถึงโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการ และหน่วยงานของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ไว้ดังนี้

1. การแบ่งส่วนราชการ มีดังนี้

1.1 หน่วยงานที่จัดตั้งเป็นทางการ จำนวน 31 หน่วยงาน

1.1.1 คณะและเทียบเท่าคณะ จำนวน 14 หน่วยงาน ได้แก่ คณะนิติศาสตร์ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี คณะรัฐศาสตร์ คณะเศรษฐศาสตร์ คณะสังคมสงเคราะห์ ศาสตร์ คณะศิลปศาสตร์ คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน คณะสังคมวิทยาและ มานุษยวิทยา คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี คณะวิศวกรรมศาสตร์ คณะแพทยศาสตร์ คณะทันตแพทยศาสตร์ คณะสหเวชศาสตร์ และคณะพยาบาลศาสตร์

1.1.2 สำนักและสถาบัน จำนวน 9 หน่วยงาน ได้แก่ สำนักหอสมุด สำนัก บัณฑิตอาสาสมัคร สำนักทะเบียนและประมวลผล สำนักเสริมศึกษาและบริการสังคม สถาบัน ไทยคดีศึกษา สถาบันทรัพยากรมนุษย์ สถาบันประมวลข้อมูลเพื่อการศึกษาและการพัฒนา สถาบันเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ศึกษา และสถาบันภาษา

สำหรับโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ ซึ่งมีฐานะเทียบเท่าสำนัก นั้น สภามหาวิทยาลัยได้มีมติให้แยกการบริหารออกจากคณะแพทยศาสตร์ มาสังกัดสำนักงาน อธิการบดี เพื่อให้การบริหารจัดการมีอิสระ คล่องตัว และเปิดเสรีในลักษณะโรงพยาบาล มหาวิทยาลัย และได้ออกระเบียบการบริหารงานของโรงพยาบาลเป็นการเฉพาะ ซึ่งในปัจจุบัน การบริหารงานในลักษณะนี้ถือเป็นการบริหารภายในมหาวิทยาลัย

1.1.3 กองและเทียบเท่ากอง จำนวน 8 หน่วยงาน ได้แก่ กองกลาง กอง การเจ้าหน้าที่ กองกิจการนักศึกษา กองคลัง กองบริการการศึกษา กองแผนงาน กองงานศูนย์ รังสิต และสำนักงานตรวจสอบภายใน และยังมีหน่วยงานที่สำนักงานคณะกรรมการการ อุดมศึกษาให้จัดตั้งและดำเนินการในลักษณะ “โครงการ” ได้แก่ โครงการสตรีและเยาวชนศึกษา

1.2 หน่วยงานที่จัดตั้งโดยสภามหาวิทยาลัย (เป็นทางการ) จำนวน 19 หน่วยงาน

1.2.1 คณะและเทียบเท่าคณะ จำนวน 5 หน่วยงาน ได้แก่ สถาบัน เทคโนโลยีนานาชาติสิรินธร วิทยาลัยนวัตกรรมการอุดมศึกษา (10 กุมภาพันธ์ 2540 เดิมเป็นศูนย์ นวัตกรรมอุดมศึกษา (30 มกราคม 2538)) คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ (12 พฤศจิกายน 2544

ปัจจุบันเปลี่ยนชื่อเป็นคณะสถาปัตยกรรมศาสตร์และการผังเมือง ตามมติสภามหาวิทยาลัย ครั้งที่ 2/2548 วันที่ 28 กุมภาพันธ์ 2548) คณะศิลปกรรมศาสตร์ (26 พฤศจิกายน 2544) และวิทยาลัยสหวิทยาการ (มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ศูนย์ลำปาง (5 กุมภาพันธ์ 2546))

1.2.2 สำนักงานเทียบเท่ากอง จำนวน 5 หน่วยงาน เป็นหน่วยงานใหม่ในสังกัดสำนักงานอธิการบดีที่เกิดจากการที่มหาวิทยาลัยปรับเปลี่ยนโครงสร้างของสำนักงานอธิการบดีใหม่ ตามมติสภามหาวิทยาลัย เมื่อวันที่ 20 ธันวาคม 2547 ซึ่งมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 1 กุมภาพันธ์ 2548 ได้แก่ สำนักงานอาคารสถานที่ ศูนย์รังสิต สำนักงานวิเทศสัมพันธ์ สำนักงานนิติการ สำนักงานประสานศูนย์การศึกษาภูมิภาค และสำนักงานบัณฑิตศึกษา (เกิดจากการยุบเลิกบัณฑิตวิทยาลัยซึ่งอยู่ระหว่างการเสนอคณะกรรมการกฤษฎีกาเพื่อพิจารณายุบเลิก)

1.2.3 หน่วยงานอื่นๆ จำนวน 9 หน่วยงาน ได้แก่ สำนักอำนวยการกิจการสำนักพิมพ์โรงพิมพ์และศูนย์หนังสือ ศูนย์อินเดียศึกษา ศูนย์สุโขทัย (โครงการจัดตั้ง) สำนักงานจัดการทรัพย์สิน สถาบันวิจัยและให้คำปรึกษาแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ศูนย์บริการการกีฬา (26 มีนาคม 2545) สำนักงานศิษย์เก่าสัมพันธ์ (13 พฤษภาคม 2545) สถาบันสัญญาธรรมศักดิ์เพื่อประชาธิปไตย (26 ธันวาคม 2546) และศูนย์ศึกษาเอเปคและศึกษาความร่วมมือในภูมิภาคแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (25 กุมภาพันธ์ 2547)

1.3 หน่วยงานที่จัดตั้งโดยสภามหาวิทยาลัย แต่ให้ดำเนินการเป็นโครงการภายในมหาวิทยาลัย (ไม่เป็นทางการ) จำนวน 2 หน่วยงาน ได้แก่ ศูนย์ศึกษาการระหว่างประเทศ และศูนย์ศึกษาและพัฒนาการปกครองท้องถิ่น มธ.

นอกจากนี้มหาวิทยาลัยยังมีโครงการซึ่งกำลังดำเนินการจัดตั้งอีก 1 โครงการ ได้แก่ โครงการจัดตั้งคณะสาธารณสุขศาสตร์

การบริหารงานในแต่ละคณะ หรือเทียบเท่าคณะฯ จะมีผู้บริหารระดับกลางซึ่งเป็นสายสนับสนุนทางวิชาการ คือเลขานุการคณะ และมีผู้บริหารระดับต้น คือหัวหน้างานฝ่ายต่างๆ ส่วนแต่ละกอง หรือเทียบเท่ากอง หรือสำนักงานเทียบเท่ากอง สำนัก และสถาบัน จะมีผู้บริหารระดับกลางซึ่งเป็นสายสนับสนุนทางวิชาการ คือผู้อำนวยการกอง ผู้อำนวยการสำนักงาน เลขานุการสำนัก เลขานุการสถาบัน และมีผู้บริหารระดับต้น คือหัวหน้างานฝ่ายต่างๆ

โครงสร้างการแบ่งส่วนราชการและหน่วยงานในมหาวิทยาลัย

สภามหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์			
สำนักงาน อธิการบดี	คณะ/หน่วยงาน เทียบเท่าคณะ	สำนัก/สถาบัน	หน่วยงานอื่น ๆ ของมหาวิทยาลัย
-สำนักงาน ตรวจสอบภายใน	-นิติศาสตร์	-สำนักหอสมุด	-สำนักอำนวยการ
-กองกลาง	-พาณิชยศาสตร์	-สำนักบัณฑิต	กิจการสำนักพิมพ์
-กองการเจ้าหน้าที่	-รัฐศาสตร์	อาสาสมัคร	โรงพิมพ์ และศูนย์ หนังสือ
-กองกิจการนักศึกษา	-เศรษฐศาสตร์	-สำนักทะเบียนและ ประมวลผล	-สำนักงานจัดการ ทรัพย์สิน
-กองคลัง	-สังคมสงเคราะห์ ศาสตร์	-สำนักเสริมศึกษา และบริการสังคม	-สำนักงานศิษย์เก่า สัมพันธ์
-กองบริการการศึกษา	-ศิลปศาสตร์	-สถาบันไทยคดีศึกษา	-ศูนย์อินเดียศึกษา
-กองแผนงาน	-วารสารศาสตร์	-สถาบันทรัพยากร มนุษย์	-ศูนย์สุขภาพศาสตร์ (โครงการจัดตั้ง)
-กองงานศูนย์รังสิต	-สังคมวิทยา	-สถาบันพระมวล	-ศูนย์บริการการกีฬา
-โรงพยาบาล ธรรมศาสตร์เฉลิม พระเกียรติ	-วิทยาศาสตร์	ข้อมูลเพื่อการศึกษา และการพัฒนา	-ศูนย์ศึกษาเอเปค และศึกษาความ ร่วมมือในภูมิภาค แห่ง มธ.
-โครงการสตรีและ เยาวชนศึกษา	-วิศวกรรมศาสตร์	-สถาบันเอเชีย	-ศูนย์ศึกษาการ ระหว่างประเทศ มธ.
-สำนักงาน บัณฑิตศึกษา	-แพทยศาสตร์	ตะวันออกศึกษา	-ศูนย์ศึกษาและ พัฒนาการปกครอง ท้องถิ่น มธ.
-สำนักงานวิเทศ สัมพันธ์	-ทันตแพทยศาสตร์	-สถาบันภาษา	
-สำนักงานอาคาร สถานที่ ศูนย์รังสิต	-สหเวชศาสตร์	-สถาบันวิจัยและให้ คำปรึกษาแห่ง มธ.	
-สำนักงานนิติการ	-พยาบาลศาสตร์	-สถาบันสัญญา ธรรมศักดิ์ เพื่อ ประชาธิปไตย มธ.	
-สำนักงานประสาน ศูนย์การศึกษา ภูมิภาค	-สถาบันเทคโนโลยี นานาชาติสิรินธร		
	-วิทยาลัยนวัตกรรม อุดมศึกษา		
	-สถาปัตยกรรมศาสตร์ และการผังเมือง		
	-วิทยาลัยสหวิทยาการ (มธ. ศูนย์ลำปาง)		

ที่มา: รายงานประจำปี หน้า 22, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ 27 มิถุนายน 2548

ในเรื่องการพัฒนารองคกรของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ศาสตราจารย์ ดร.สุพล นิธิไกรพนธ์ อธิการบดีมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (2548, น. 8 – 9) ได้กล่าวว่าการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยเกิดขึ้นในหลายประการ การเปลี่ยนแปลงต่างๆ เกิดขึ้นทั้งภายนอกและภายในมหาวิทยาลัย ย่อมมีผลกระทบต่อวิธีการสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานของทุกฝ่ายตั้งแต่ผู้บริหารมหาวิทยาลัย ผู้บริหารระดับคณะ/สำนัก/สถาบัน ภาควิชา คณาจารย์ทั้งหลาย บรรดาหน่วยงานสนับสนุนทั้งหลาย ลงไปจนถึงผู้ปฏิบัติงานในทุกระดับ แต่ก็ น่าเป็นที่ยินดีว่า แม้ในสภาวะแวดล้อมที่มีพลวัตสูงเช่นนี้ ปรากฏว่าทุกหน่วยงานและบุคลากร ของมหาวิทยาลัยทุกๆ ฝ่ายให้ความร่วมมือร่วมใจปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ จนได้รับเงิน รางวัลตอบแทนพิเศษ หรือโบนัสจากการประเมินผลการปฏิบัติราชการจาก กพร. อีกด้วย จากการเปลี่ยนแปลงต่างๆ เหล่านี้ เป็นทั้งโอกาสและเงื่อนไข ที่สำคัญอย่างยิ่ง และมีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับเป้าหมายการบริหารมหาวิทยาลัยที่ได้นำเสนอต่อสภามหาวิทยาลัยไว้ว่า ภายในอนาคตอันใกล้มีความคาดหวังที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ 4 ประการคือ ประการแรก เป็นความต้องการที่จะพัฒนาให้มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์เป็นมหาวิทยาลัยที่มี ชื่อเสียงด้านการมีผลงานทางวิชาการที่มีคุณภาพระดับสูง เป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวางทั้งในระดับประเทศและในภาคพื้นเอเชียแปซิฟิก ประการที่สอง มุ่งหวังจะให้มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ เป็นผู้นำในการผลักดันและส่งเสริมการสร้างโอกาส ความเสมอภาค และความเป็นธรรมให้กับ สังคม ประการที่สาม เป็นความคาดหวังที่จะให้มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์มุ่งเน้นไปสู่ภารกิจด้านการวิจัยและการให้บริการสังคม และในประการสุดท้าย ได้แก่ การเป็นมหาวิทยาลัยที่มีระบบ บริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ สามารถเป็นแบบอย่างให้แก่มหาวิทยาลัยไทยได้

สรุป จะเห็นได้ว่ามหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์มีการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย นโยบาย โครงสร้างการแบ่งส่วนราชการ และการพัฒนาขององค์กร ในรูปแบบที่สอดคล้องกัน ซึ่งสิ่งที่ กำหนดเหล่านี้จะประสบผลสำเร็จได้จะต้องอาศัยบุคลากรในมหาวิทยาลัยที่มีความรู้ ความสามารถในการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ และส่วนหนึ่งในการบริหารจัดการที่มี ประสิทธิภาพก็คือการที่ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับต้นจะต้องทำให้ผู้ปฏิบัติงาน สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการสร้างทีมงานเป็นเรื่องหนึ่งที่จะทำให้การ พัฒนางานตามหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพ บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร และเป็นกลไกในการพัฒนา องค์กร

6. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จิรวัจน์ วงศาโรจน์ (2547) เรื่อง แนวทางการพัฒนาทีมงานเพื่อกำหนดนโยบายและแผนงานด้านสังคม : กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ผลการศึกษาพบว่า จำนวนสมาชิกภายในทีมมีจำนวนระหว่าง 2 - 10 คน ลักษณะการทำงานเป็นทีมของบุคลากรเป็นลักษณะมีการพึ่งพาอาศัยกัน สมาชิกมีจิตสำนึกในการเข้ามามีส่วนร่วมด้วยตนเองโดยสมาชิกมีความรับผิดชอบในหน้าที่และงานที่ได้รับมอบหมายในระดับมาก และมีการติดต่อสื่อสารระหว่างสมาชิกด้วยกัน ส่วนปัญหาอุปสรรคการทำงานเป็นทีมด้านผู้บริหารคือไม่มีภาวะผู้นำ ในด้านผู้ปฏิบัติงานพบว่ามีความแตกต่างระหว่างบุคคล และความสามารถของสมาชิก ส่วนด้านอื่น ได้แก่ การขาดแรงจูงใจในการทำงาน สำหรับแนวทางการพัฒนาทีม พบว่าควรมีการกำหนดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างชัดเจนทั้งบทบาทหน้าที่ของผู้นำและสมาชิก รวมทั้งขอบเขตของงาน ควรเพิ่มประสิทธิภาพการสื่อสารโดยการสื่อสารแบบเปิดหรือสื่อสารสองทาง และควรมีการประสานงานกันเพิ่มขึ้น มีข้อเสนอแนะจากการศึกษา คือ ควรมีนโยบายในการให้รางวัลแก่ผู้ปฏิบัติงานเป็นทีม มีการจัดหาอุปกรณ์สำนักงานและเครื่องมือต่างๆ ที่ทันสมัยมาใช้อย่างเพียงพอและทั่วถึง จัดโครงการอบรมหลักสูตรที่เกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม และควรจัดประชุมปรึกษาหารือและประสานงานกันอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ทั้งก่อนปฏิบัติ ระหว่างปฏิบัติ และหลังปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีมในเรื่องที่เกี่ยวกับการกำหนดบทบาทหน้าที่ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ผลผลิต และผลลัพธ์ของงานอย่างชัดเจน

พรมณี พุ่มอิม (2547) เรื่อง พัฒนาการการทำงานเป็นทีมของสำนักงานกิจการสตรีและสถาบันครอบครัว ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อบทบาทและภารกิจของข้าราชการสำนักงานกิจการสตรีและสถาบันครอบครัว ด้านการทำงานเป็นทีมร่วมกันอยู่ในระดับดีมาก ซึ่งปรากฏในรูปแบบการจัดประชุมเชิงวิชาการและการจัดสัมมนาที่มีบ่อยครั้ง ในแต่ละครั้งมีการวางแผน การกำหนดนโยบาย การปรับบทบาทแบ่งความรับผิดชอบงาน การติดต่อสื่อสาร และการประสานงาน การสร้างภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลงบรรยากาศในการทำงานตามลำดับ โดยมีข้อคิดเห็นเพิ่มเติมว่า ด้านการทำงานเป็นทีมในสำนักงานกิจการสตรีและสถาบันครอบครัวนั้นยังยึดติดกับระบบเก่า ไม่ยอมรับความคิดเห็นในการทำงานรูปแบบใหม่ๆ ขาดการประสานอย่างชัดเจนในรูปของการทำงานเป็นทีม ซึ่งปัญหาที่เป็นอุปสรรคของการทำงานเป็นทีมสูงสุดคือปัญหาการแบ่งพรรค แบ่งพวก ต่างคนต่างคิด การมีอคติ และขาดจิตสำนึกต่อกัน แนวทางแก้ไขปัญหาที่ผู้บริหารควรสร้างวิสัยทัศน์ และความเป็นผู้นำในการพัฒนาตนเองอย่างมีคุณธรรม

การทำงานเป็นทีมของสำนักงานกิจการสตรีและสถาบันครอบครัว ยังไม่สมบูรณ์แบบมากนัก ทั้งหน่วยงานยังต้องมีการปรับปรุงรูปแบบการทำงานที่ต้องชัดเจนมากขึ้น บุคลากรยังต้องพัฒนาด้านความสามัคคี ความเข้าใจต่อกันให้มากยิ่งขึ้น ซึ่งจะส่งผลต่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะต่อสำนักงานกิจการสตรีและสถาบันครอบครัว ว่าควรอำนวยความสะดวกด้านวัสดุ อุปกรณ์การทำงานและเทคโนโลยี เช่น การจัดการระบบข้อมูลและการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ เพื่อลดความขัดแย้งการทำงานเป็นทีม รวมทั้งปรับปรุงงานด้านการติดต่อสื่อสาร การจัดทำแผนระยะสั้นและระยะยาว ควรมอบหมายงานและกำหนดบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบของข้าราชการให้ชัดเจน เพื่อทำงานเป็นทีมให้เกิดผลดีที่สุดในการปฏิบัติงาน

ธีรวัฒน์ อนันตวรสกุล (2546) เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ประสิทธิภาพของทีมงานและความรู้สึกผูกพันต่อทีมงานที่ตนเองสังกัดอยู่: กรณีศึกษาพนักงานปฏิบัติการโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์แห่งหนึ่ง มีวัตถุประสงค์เพื่อเปรียบเทียบระดับความผูกพันต่อทีมงานระหว่างสมาชิกในทีมที่มีระดับการรับรู้ประสิทธิภาพของทีมงานแตกต่างกัน เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ประสิทธิภาพของทีมงานและความผูกพันต่อทีมงาน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้เป็นพนักงานฝ่ายผลิตของบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์แห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมแห่งหนึ่งในภาคตะวันออก ข้อมูลถูกสุ่มเก็บจากสมาชิกของทีมงานผลิต 9 ทีม ประกอบด้วยพนักงาน 250 คน ผลการศึกษา พบว่า สมาชิกในทีมที่มีระดับการรับรู้ประสิทธิภาพทีมงานแตกต่างกัน มีความผูกพันต่อทีมงานแตกต่างกัน โดยสมาชิกในทีมที่มีการรับรู้ประสิทธิภาพทีมงานในระดับที่สูงกว่ามีความผูกพันต่อทีมงานมากกว่า สมาชิกที่มีระดับการรับรู้ประสิทธิภาพทีมงานต่ำกว่า ($P < .05$) การรับรู้ประสิทธิภาพทีมงานมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความผูกพันต่อทีมงานอย่างโดยมีค่าสหสัมพันธ์ ($R = 0.72$ ($P < .01$)) ผลการศึกษาแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการรับรู้ประสิทธิภาพทีมงาน ที่มีผลต่อความผูกพันต่อทีมงาน ทีมงานควรพัฒนาองค์ประกอบทางด้านประสิทธิภาพของทีมงานเพื่อเพิ่มระดับของการรับรู้ประสิทธิภาพทีมงานของสมาชิกในทีมงาน อันจะนำไปสู่การยกระดับความผูกพันของสมาชิกในทีมงาน

ชนิษฐา บุรณพันธ์ศักดิ์ (2548) เรื่อง แนวทางการพัฒนาความมั่นคงในการทำงานของบุคลากรโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับของความมั่นคงในการทำงาน ความแตกต่างของคุณลักษณะส่วนบุคคลกับความมั่นคงในการทำงาน และแนวทางในการพัฒนาความมั่นคงในการทำงาน ประชากรตัวอย่างเป็นบุคคลที่เป็นข้าราชการพนักงานมหาวิทยาลัย และลูกจ้างชั่วคราว จำนวน 281 ราย ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือใน

การศึกษาทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติ ค่าร้อยละ ค่ามัชฌิมเลขคณิต ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบ สมมุติฐานความแตกต่างของตัวแปรด้วยค่า (t-test และ F-test) มีผลการวิจัยสามารถสรุปได้ ดังนี้ บุคลากรส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง 21– 30 ปี สถานภาพโสด การศึกษาในระดับปริญญาตรี รายได้รวมของเงินเดือน เงินประจำตำแหน่ง เงินพิเศษตามวุฒิการศึกษาและค่าล่วงเวลา อยู่ระหว่าง 5,000 – 15,000 บาทต่อเดือน ตำแหน่งงานและลักษณะงานอยู่ใน กลุ่มสายงานวิชาชีพ ประกอบด้วย กลุ่มงานแพทย์ กลุ่มงานการพยาบาล กลุ่มสหเวชศาสตร์ กลุ่มทันตกรรม และกลุ่มเภสัชกรรม สถานภาพในองค์กร เป็นลูกจ้างชั่วคราว และประสบการณ์การทำงาน ระหว่าง 1 – 5 ปี บุคลากรของโรงพยาบาลเห็นด้วยต่อความมั่นคงในการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นด้านการมีโอกาสก้าวหน้าในการทำงานและด้านการมีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีอยู่ในระดับมาก ส่วนในด้านการได้รับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาการทำงาน ด้านความพึงพอใจในการมีสวัสดิการหรือประโยชน์ทดแทน และด้านการมีค่าตอบแทนหรือรายได้ประจำซึ่งบุคลากรเห็นด้วยในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาความแตกต่างคุณลักษณะส่วนบุคคลกับความมั่นคงในการทำงาน พบว่า บุคลากรที่มีเพศต่างกันมีความคิดเห็นต่อความมั่นคงในการทำงานในเรื่องการมีโอกาสก้าวหน้าในการทำงานต่างกัน บุคลากรที่มีอายุต่างกันมีความคิดเห็นต่อความมั่นคงในการทำงานในเรื่องการได้รับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาการทำงานแตกต่างกัน บุคลากรที่มีระดับการศึกษา รายได้และสถานภาพในองค์กรต่างกันมีความคิดเห็นต่อความมั่นคงในการทำงานในเรื่องการมีค่าตอบแทนหรือรายได้ประจำของบุคลากรแตกต่างกัน บุคลากรที่มีตำแหน่งและลักษณะงานต่างกันมีความคิดเห็นต่อความมั่นคงในการทำงานในเรื่องความพึงพอใจในการมีสวัสดิการหรือประโยชน์ทดแทน การมีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี และการได้รับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาการทำงานแตกต่างกัน และไม่พบความแตกต่างของคุณลักษณะส่วนบุคคลในเรื่องสถานภาพสมรส และประสบการณ์การทำงานกับความมั่นคงในการทำงาน ข้อเสนอแนะ

- 1) สร้างนโยบายส่งเสริม สนับสนุน ความก้าวหน้าในการทำงาน ตามความรู้ ความสามารถ พร้อมทั้งให้รางวัล สร้างการยอมรับ และการยกย่อง กำหนดระบบการเลื่อนขั้นอย่างเป็นธรรม และให้มีการบรรจุอัตรากำลังเพื่อปรับสถานภาพที่มั่นคงขึ้น
- 2) ส่งเสริมสภาพแวดล้อมในการทำงาน ทบทวนนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักธรรมาภิบาลและควรจัดระบบการมีส่วนร่วมในการจัดทำนโยบาย สร้างบรรยากาศขององค์กรแห่งการเรียนรู้
- 3) กำหนดนโยบายที่ส่งเสริมให้มีการจัดฝึกอบรม การศึกษาพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง
- 4) ปรับนโยบายค่าตอบแทนโดยจัดสรรเงินประจำตำแหน่ง เงินพิเศษ ค่าล่วงเวลา และค่าตอบแทนตามความเสี่ยงต่อการติดโรค เพื่อให้บุคลากรเกิดความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน

จากการทบทวนแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสามารถสรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีม เป็นเรื่องที่ทุกหน่วยงานควรจะทำให้มีความสำคัญ เนื่องจากเป็นการทำให้ผู้ที่ต้องทำงานร่วมกัน สามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีการประชุมปรึกษาหารือกัน ร่วมแสดงความคิดเห็น มีการกำหนดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างชัดเจน รวมทั้งการมีส่วนร่วม ในการกำหนดนโยบายในการทำงานร่วมกัน โดยเฉพาะในมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ที่ ประกอบด้วย กอง คณะ สำนัก และสถาบัน ที่จะต้องมีการทำงานร่วมกันและบางครั้งอาจมี ปัญหาอุปสรรคในการทำงาน จึงควรหาวิธีการทำงานร่วมกันให้ประสบผลสำเร็จ ซึ่งผู้ศึกษาเห็นว่า สมควรจะต้องมีการทำงานเป็นทีมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว ด้วยการเริ่มจากการหา แนวทางการสร้างทีมงานให้มีประสิทธิภาพ โดยการพัฒนาทีมงาน การกำหนดบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ และการมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีม เพื่อให้การปฏิบัติงานร่วมกันบรรลุ วัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้ และเป็นกลไกในการพัฒนาองค์กร

7. กรอบแนวคิดในการศึกษา

