

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่ง
ขอนำเสนอสาระสำคัญ ตามลำดับดังนี้

1. สภาพทั่วไปของกรมปศุสัตว์ เขต 1
 - 1.1 นโยบายพัฒนาปศุสัตว์
 - 1.2 วิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ของกรมปศุสัตว์ เขต 1
 - 1.3 หน้าที่ความรับผิดชอบของกรมปศุสัตว์ เขต 1
 - 1.4 โครงสร้างการจัดองค์การของกรมปศุสัตว์
 - 1.5 โครงสร้างการจัดองค์การของกรมปศุสัตว์ เขต 1
2. แนวคิดเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน
 - 2.1 ความหมายสภาพแวดล้อมในการทำงาน
 - 2.2 ประเภทของสภาพแวดล้อมในการทำงาน
 - 2.3 ความสำคัญของสภาพแวดล้อมในการทำงาน
 - 2.4 สภาพแวดล้อมในการทำงานของกรมปศุสัตว์ เขต 1
3. แนวคิดเกี่ยวกับทีม
 - 3.1 ความหมายของทีม
 - 3.2 ความสำคัญของทีม
 - 3.3 โครงสร้างของทีมและวัตถุประสงค์ของการสร้างทีม
 - 3.4 ประเภทและประโยชน์ของทีม
 - 3.5 ทักษะพื้นฐานในการสร้างทีมและลักษณะของการทำงานเป็นทีม
 - 3.6 รูปแบบและพฤติกรรมการทำงานเป็นทีม
 - 3.7 การพัฒนาทีม
 - 3.8 การทำงานเป็นทีมของกรมปศุสัตว์ เขต 1
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 4.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 4.2 งานวิจัยในต่างประเทศ

สภาพทั่วไปของกรมปศุสัตว์ เขต 1

1. นโยบายพัฒนาปศุสัตว์

ในปี 2547 รัฐบาลได้กำหนดเป็นนโยบายว่าเป็นปีแห่งความปลอดภัยของอาหาร (food safety) ซึ่งมีหลายหน่วยงานหลายกระทรวง มาทำงานร่วมกันอย่างบูรณาการ ทำให้เกิดมาตรฐานสินค้าอาหารเดียวกัน ระหว่างอาหารที่บริโภคภายในประเทศและอาหารส่งออก ทำให้คุณภาพชีวิตของคนไทยดีขึ้น มีการกำหนดภารกิจ ความรับผิดชอบของหน่วยงานชัดเจน เช่น อาหาร ยา เคมีภัณฑ์ กระทรวงสาธารณสุขรับผิดชอบเนื้อสัตว์ กุ้ง อาหารสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์รับผิดชอบในระดับฟาร์ม การดูแลการใช้อาหารสัตว์ ยาสัตว์ เคมีภัณฑ์ เป็นหน้าที่ของกรมปศุสัตว์ โรงงานแปรรูปถ้ามีการส่งออกแม้จะเป็นส่วนน้อย กรมปศุสัตว์เป็นผู้ดูแลน้ำนมดิบ เนื้อสัตว์ที่อยู่ในโรงฆ่า กรมปศุสัตว์ดูแลขณะนี้มีการประสานงานเพื่อแก้ปัญหาเกี่ยวกับพระราชบัญญัติยา พระราชบัญญัติอาหารกับกระทรวงสาธารณสุขมาโดยตลอด และจะมีการทำงานในลักษณะบูรณาการ โดยการร่วมเป็นพนักงานเจ้าหน้าที่ตามกฎหมายที่เกี่ยวข้องของทั้งสองกระทรวง เช่น พระราชบัญญัติยา พระราชบัญญัติอาหาร พระราชบัญญัติควบคุมคุณภาพอาหารสัตว์ เป็นต้น (ยุค ล้อมแหลมทอง, 2546, หน้า 2)

สำหรับแนวทางในการดำเนินการเรื่องความปลอดภัยของอาหาร (ฉวีวรรณ เสียววิจักขณ์, 2546, หน้า 4) กล่าวไว้ว่ามี 4 ด้าน คือ

1. ด้านปัจจัยการผลิตและวัตถุดิบ เป็นการควบคุมสัตว์และซากสัตว์นำเข้าโดยการตรวจสอบด้านโรคสัตว์อย่างเข้มงวดของเจ้าหน้าที่ปศุสัตว์ ประจำด่านชายแดนต่าง ๆ มีการจัดตั้งห้องปฏิบัติการเคลื่อนที่ทดสอบโรคสัตว์เบื้องต้น เก็บตัวอย่างสัตว์และซากสัตว์ มาเพื่อตรวจสอบ เฝ้าระวังโรคสัตว์ที่เสี่ยงจากการนำเข้า และการตรวจสอบถึงแหล่งผลิต ในประเทศต้นทาง ตลอดจนตรวจจับผู้ลักลอบนำเข้าสัตว์ และซากสัตว์ นอกจากนี้ยังมีการตรวจสอบสินค้าปศุสัตว์นำเข้าอื่น ๆ ได้แก่ เนื้อสัตว์ และผลิตภัณฑ์จากสัตว์ รวมทั้งตรวจสอบปัจจัยการผลิต คือ อาหารสัตว์ ยาสัตว์ และชีวภัณฑ์ อย่างเข้มงวดทั้งการนำเข้าและที่จำหน่ายในท้องตลาด

2. ด้านการผลิตระดับฟาร์ม กรมปศุสัตว์มีการดำเนินการเรื่องฟาร์มมาตรฐานมาตั้งแต่ปี 2542 เริ่มจากไก่เนื้อ สุกร และโค เพิ่มเดิมเปิดเนื้อ เป็ดพันธุ์ ไก่ไข่ โรงพักไข่ และกำลังทำมาตรฐานโคเนื้อ ปัจจุบันกรมปศุสัตว์กำลังดำเนินการจดทะเบียนไก่ไข่ และสุกรสำหรับไข่ไก่พบว่า จำนวนผู้เลี้ยงลดลงจากปี 2544 กว่าครึ่ง การที่ไม่ทราบว่ามีผู้เลี้ยงมีจำนวนจริง ๆ เท่าใดก็จะไม่ทราบประชากรสัตว์ชนิดนั้น ๆ ทำให้ไม่สามารถแก้ปัญหาการตลาดได้ การดำเนินการด้านนี้จะเน้นการรับรองฟาร์มปศุสัตว์ทั้งหมด โดยให้มหาวิทยาลัยต่าง ๆ เข้ามามีส่วนร่วมในการรับรองฟาร์ม โดยเฉพาะการปศุสัตว์ทางการค้า เช่น สุกร ไข่ไก่ ไก่พันธุ์ สำหรับกรมปศุสัตว์ในส่วน of ไก่เนื้อ ได้มีการรับรองไปแล้วเป็นส่วนใหญ่

รวมทั้งโคนม และโคเนื้อ โดยจะจัดฝึกอบรมผู้เกี่ยวข้อง ทั้งผู้ประกอบการ สัตวแพทย์ผู้ควบคุมฟาร์ม ผู้ตรวจรับรองฟาร์ม โดยติดต่อสัตวแพทย์สภา ให้จัดทำหลักสูตรอบรม ทั้งนี้จะมีการตรวจติดตามฟาร์มปศุสัตว์ที่ผ่านการรับรองแล้วเพื่อให้คงมาตรฐานไว้ด้วย ในยุทธศาสตร์นี้จะมีการตรวจสอบย้อนกลับ เพื่อสามารถแก้ไขไปถึงจุดที่เกิดความบกพร่องในระบบได้ และจะต้องครอบคลุมทุกสัตว์ เช่น ถ้าตรวจพบสารตกค้างในเนื้อสัตว์ สามารถตรวจสอบย้อนกลับไปถึงฟาร์มได้ว่าใช้อาหารสัตว์ของผู้ผลิตรายใด และเกิดการตกค้างของสารนั้นได้อย่างไร เพื่อหาวิธีการแก้ไข และดำเนินการกับผู้กระทำผิด ซึ่งจะเชื่อมโยงไปอีกหลายหน่วยงาน นอกจากนี้ยังมีการวิเคราะห์ความเสี่ยงในเรื่องต่าง ๆ เช่น การปนเปื้อนในน้ำนม อาหารสัตว์ โรคติดต่อจากสัตว์สู่คน และสิ่งแวดล้อม รวมทั้งการประชาสัมพันธ์ในเรื่องของฟาร์มมาตรฐานด้วย ดังนั้นจังหวัดต่าง ๆ จะต้องพัฒนาตนเองในเรื่องนี้ ทั้งด้านวิชาการและกฎหมาย กฎระเบียบต่าง ๆ เพื่อจะได้รู้เท่าทันผู้อื่นในการทำงานร่วมกับผู้อื่น สำหรับสิทธิประโยชน์ของผู้เข้าโครงการฟาร์มมาตรฐานตามที่ได้มีการหารือกันคือ การตั้งกองทุนพัฒนาตามชนิดของสัตว์ให้เกษตรกรผู้เลี้ยงสัตว์นั้นยึดดอกเบี้ยต่ำและอาจมีระยะเวลาปลอดการเสียภาษีรายได้ด้วย

3. ด้านโรงงาน เป็นการดำเนินการเพื่อให้ผู้ประกอบการโรงงานอาหารสัตว์ โรงงานแปรรูป โรงฆ่าสัตว์ ผ่านการรับรองระบบคุณภาพที่กำหนด โดยจะเน้นเรื่องโรงฆ่าสัตว์ โดยจะมีการเก็บตัวอย่างปัสสาวะ น้ำใช้ น้ำทิ้ง มาตรวจสอบ มีการอบรมเจ้าหน้าที่ตรวจโรคสัตว์ ตรวจเนื้อสัตว์ เจ้าหน้าที่ตรวจรับรองโรงฆ่าสัตว์ และพนักงานฆ่าแล่สัตว์ทั่วประเทศ เพื่อให้การดำเนินการ ในเรื่องโรงฆ่าสัตว์เป็นไปในแนวทางเดียวกัน และมีมาตรฐานเดียวกันในเรื่องนี้ ศูนย์วิจัยและพัฒนาการสัตวแพทย์จะต้องเข้ามามีบทบาทมากขึ้น จากเดิมที่ทำงานด้านชันสูตรโรคจะต้องมีการตรวจวิเคราะห์คุณภาพสินค้าปศุสัตว์เพิ่มขึ้น

4. ด้านผลผลิต เป็นการตรวจสอบเนื้อสัตว์และผลิตภัณฑ์และน้ำนมดิบในห้องปฏิบัติการ ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค รวมทั้งการรับรองห้องปฏิบัติการ ตรวจสอบสินค้าปศุสัตว์ของเอกชนหรือผู้ประกอบการสินค้าปศุสัตว์ เพื่อให้มีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับในการตรวจสอบสินค้าปศุสัตว์ นอกจากนี้ยังมีการดำเนินงานจัดส่งเจ้าหน้าที่ปศุสัตว์ในประจำเมืองที่สำคัญของประเทศคู่ค้า ประเทศในกลุ่มสหภาพยุโรป ญี่ปุ่น และจีน เพื่อเป็นผู้ประสานงานและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ เกี่ยวกับสินค้าปศุสัตว์ สำหรับการตรวจสอบสินค้าเกษตร ได้มีการจัดตั้งบริษัทห้องปฏิบัติการกลางในการตรวจสอบสินค้าเกษตรและอาหาร ดำเนินงานในลักษณะของบริษัทเอกชน รับวิเคราะห์สินค้าเกษตรและอาหารเพื่อการส่งออก โดยคิดค่าบริการและเน้นในเรื่องของความรวดเร็วจะมีสาขาบริษัทอยู่ 5 แห่ง คือ ที่จังหวัดเชียงใหม่ ขอนแก่น สมุทรสาคร สมุทรปราการ และสงขลา

สำหรับห้องปฏิบัติการของกรมปศุสัตว์และหน่วยงานอื่น ๆ จะเน้นในเรื่องของการตรวจสอบสินค้าเกษตรและอาหาร เพื่อการบริโภคภายในประเทศ และด้านการวิจัยอีกเรื่องที่เกี่ยวข้องให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปทั่วโลก และส่งผลกระทบต่อสินค้าเกษตรมาก คือ เรื่องการเปิด

เขตการค้าปลอดภาษี โดยเฉพาะประเทศจีน รัสเซีย อินเดีย ซึ่งเป็นประเทศใหญ่ และใน ส่วนของประเทศที่เป็นเพื่อนบ้านใกล้เคียง เช่น ลาว เขมร และพม่า ผลกระทบจะเป็นเรื่อง เกี่ยวกับการนำเข้าของสินค้าปศุสัตว์จากชายแดน ทุกจังหวัดจะต้องดูแลเรื่องนี้ให้ดี ต้องมี มาตรการที่เข้มงวดในด้านกฎหมาย นอกจากนี้ยังจะต้องตอบเกษตรกรผู้เลี้ยงสัตว์ได้ว่า การ เปิดเขตการค้าปลอดภาษี จะมีผลกระทบต่อเกษตรกรผู้เลี้ยงสัตว์อย่างไร และกรมปศุสัตว์มี แนวทางแก้ไขปัญหายังไง การเปิดเขตการค้าปลอดภาษีกับออสเตรเลีย หากออสเตรเลีย ทุ่มตลาดโคเนื้อทำให้เกษตรกรผู้เลี้ยงโคเนื้อมีปัญหา ขายโคเนื้อไม่ได้หรือราคาโคเนื้อตกต่ำจะ ทำอย่างไร จะต้องพิจารณากฎหมายที่มีอยู่ เพราะไม่สามารถใช้ภาษีเป็นตัวกีดกันได้ พระราชบัญญัติโรคระบาดสัตว์ค่อนข้างสมบูรณ์ ในการแก้ไขปัญหาดามมาตรการทาง สุขอนามัยด้านพืชและสัตว์ จะต้องศึกษากฎหมายให้ดีเพื่อช่วยปกป้องเกษตรกรผู้เลี้ยงสัตว์

ในส่วนของความเปลี่ยนแปลงเรื่องต่อไปคือ จากการเกิดหน่วยงานใหม่ของ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์คือสำนักงานมาตรฐานสินค้าเกษตรและอาหารแห่งชาติ ซึ่งทำ หน้าที่เป็นจุดประสานงานและดำเนินงานเกี่ยวกับด้านมาตรฐานสินค้าเกษตรของ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ความเปลี่ยนแปลงในส่วนของกรมปศุสัตว์ในด้านของการผลิต สัตว์จะต้องทำการศึกษาวิจัย และถ่ายทอดเทคโนโลยีที่ได้ผลมาแล้วไปสู่เกษตรกร เช่น นา หญา ทำให้เกษตรกรมีทางเลือกอาชีพใหม่ที่ได้ผล ในเรื่องการผลิตสัตว์นี้ จะต้องผลิตสัตว์ให้ เพียงพอกับความต้องการ และต้องเตรียมรองรับสัตว์จากพระราชบัญญัติอนุรักษ์พันธุ์สัตว์ เพื่อพิจารณาว่าสัตว์ชนิดใดจะนำมาผลิตเป็นสัตว์เศรษฐกิจได้ ในเรื่องของการประสานงานของ กองสำนักส่วนกลางกับสำนักงานสุขศาสตร์สัตว์และสุขอนามัย และจังหวัดส่วนกลางจะกำหนด งานลงไปยังภูมิภาค สำนักงานสุขศาสตร์สัตว์และสุขอนามัย จะเป็นพี่เลี้ยงสนับสนุนจังหวัด ต่าง ๆ ในด้านวิชาการ อีกประการที่เป็นเรื่องของความเปลี่ยนแปลง เจ้าหน้าที่ของ กรมปศุสัตว์จะต้องเตรียมรองรับคือ ในวันที่ 1 ตุลาคม 2546 เป็นวันเริ่มต้นของผู้ว่าราชการ จังหวัดในแต่ละจังหวัด จะทำให้รูปแบบของการบริหารงานในจังหวัดเปลี่ยนแปลง หัวหน้าส่วน ราชการในจังหวัดจะต้องเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำแผนของจังหวัด ในลักษณะบูรณาการ เพื่อพัฒนางานในจังหวัดหรือเพื่อการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ปศุสัตว์จังหวัดจะต้องกลับไปแจ้งผู้ว่า ราชการจังหวัดเกี่ยวกับงานโครงการต่าง ๆ ที่จะนำไปบูรณาการกับงานในจังหวัดตาม แนวนโยบายของผู้ว่าราชการจังหวัดได้อย่างไร จะต้องสามารถชี้แจงผู้ว่าราชการจังหวัดได้ ในการดำเนินงานตามกิจกรรมต่าง ๆ ส่วนไหนสามารถปรับได้ ส่วนไหนปรับไม่ได้ เพราะจะมี ผลกระทบ เช่น การฉีดวัคซีนโรคปากและเท้าเปื่อย จะต้องทำพร้อมกันทุกจังหวัดทั่วประเทศ จังหวัดจะปรับเปลี่ยนช่วงเวลาไม่ได้ เพราะจะส่งผลกระทบกับการควบคุมป้องกันโรค (สหัส นิลพันธุ์, 2546, หน้า 7)

2. วิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ของกรมปศุสัตว์ เขต 1

กรมปศุสัตว์ เขต 1 ได้มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ของกรมปศุสัตว์ เขต 1 เพื่อการดำเนินงานไว้ ดังนี้ (ศูนย์สารสนเทศกรมปศุสัตว์, 2549, หน้า 10)

วิสัยทัศน์ของกรมปศุสัตว์ เขต 1 คือ กรมปศุสัตว์ เขต 1 เป็นองค์กรหลักในการวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีการปศุสัตว์ให้ได้สินค้าปศุสัตว์ที่มีคุณภาพเพียงพอต่อการบริโภคและสามารถแข่งขันได้ในตลาดโลกบนพื้นฐานการใช้และอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

พันธกิจของกรมปศุสัตว์ เขต 1 คือ วิจัย พัฒนา และถ่ายทอดเทคโนโลยีด้านปศุสัตว์ กำหนดมาตรฐาน กำกับ ควบคุม ตรวจสอบ และรับรองคุณภาพสินค้า และสถานประกอบการด้านปศุสัตว์ พัฒนาประสิทธิภาพการผลิต โดยการพัฒนาสุขภาพสัตว์ผลิตสัตว์พันธุ์ดี และส่งเสริมอาชีพการปศุสัตว์

กลยุทธ์ของกรมปศุสัตว์ เขต 1 คือ การปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิต การปรับปรุงสินค้าระบบฟาร์ม ฟาร์ม ทู เทเบิล (from farm to table) การเข้าถึงบริการของรัฐ

3. หน้าที่ความรับผิดชอบของกรมปศุสัตว์ เขต 1

กรมปศุสัตว์ เขต 1 ได้มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ เพื่อการดำเนินการ ดังนี้ (กรมจักร พิษัณณรงค์สงคราม, 2547, หน้า 15)

3.1 ดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยโรคระบาดสัตว์ กฎหมายว่าด้วยการควบคุมการบำบัดโรคสัตว์ กฎหมายว่าด้วยการบำรุงพันธุ์สัตว์ กฎหมายว่าด้วยการควบคุมคุณภาพอาหารสัตว์ กฎหมายว่าด้วยสถานพยาบาลสัตว์ กฎหมายว่าด้วยโรคพิษสุนัขบ้าและกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง

3.2 ดำเนินการผลิตและจัดหาชีวภัณฑ์และเวชภัณฑ์ เพื่อใช้ในการป้องกันและกำจัดโรคสัตว์ ตลอดจนผลิตและจัดหาเนื้อเชื้อเพื่อใช้ในการผสมเทียม

3.3 ดำเนินการด้านปรับปรุงและขยายพันธุ์สัตว์ ด้านสุขภาพสัตว์และด้านบำบัดโรคสัตว์ ตลอดจนการแปรรูปเนื้อสัตว์เป็นผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ

3.4 ส่งเสริมให้เกษตรกรทำการเลี้ยงสัตว์ที่มีความสำคัญต่อเศรษฐกิจของประเทศ

3.5 ควบคุมคุณภาพเนื้อสัตว์ ผลิตภัณฑ์ และผลิตผลจากสัตว์ เพื่อให้ได้มาตรฐานสากล

3.6 ปฏิบัติงานอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนด ให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกรมหรือตามที่กระทรวงหรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย

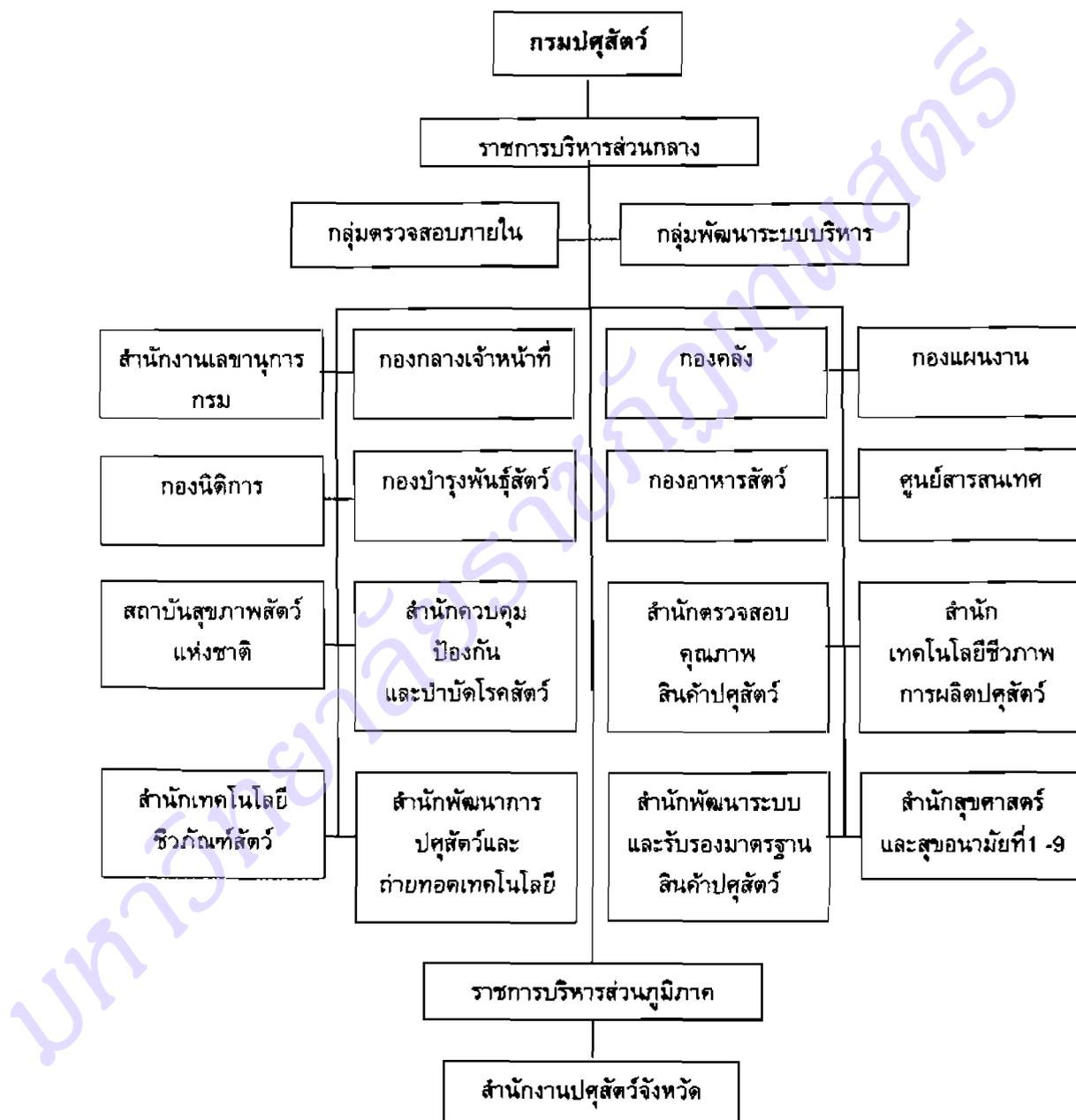
4. โครงสร้างการจําดองคํการของกรมปศุสัตว์

กรมปศุสัตว์มีการจัดโครงสร้างองค์การ โดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ประกอบด้วย

4.1 กลุ่มตรวจสอบภายใน ทำหน้าที่ตรวจโรงฆ่าสัตว์ การบำบัดน้ำเสียของโรงฆ่าสัตว์ ตรวจเนื้อสัตว์ หารสารเร่งเนื้อแดง ตรวจอาหารสัตว์ให้มีคุณภาพ และควบคุมดูแลการเกิดโรคระบาดของสัตว์

4.2 กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร ทำหน้าที่จัดทำงบประมาณต่าง ๆ ภายในกรมปศุสัตว์ และการบริหารงานเกี่ยวกับสวัสดิการต่าง ๆ ของกรมปศุสัตว์

ราชการบริหารส่วนกลาง ประกอบด้วยของงาน ได้แก่ สำนักงานเลขานุการกรม กองกลางเจ้าหน้าที่ กองคลัง กองแผนงาน กองนิติการ กองบำรุงพันธุ์สัตว์ กองอาหารสัตว์ ศูนย์สารสนเทศ สถาบันสุขภาพสัตว์แห่งชาติ สำนักควบคุมป้องกันและบำบัดโรคสัตว์ สำนักตรวจสอบคุณภาพสินค้าปศุสัตว์ สำนักเทคโนโลยีชีวภาพการผลิตปศุสัตว์ สำนักเทคโนโลยีชีวภัณฑ์สัตว์ สำนักพัฒนาการปศุสัตว์และถ่ายทอดเทคโนโลยี สำนักพัฒนาระบบและรับรองมาตรฐานสินค้าปศุสัตว์ และสำนักสุขศาสตร์และสุขอนามัยที่ 1 – 9 ดังภาพ 2



ภาพ 2 โครงสร้างการจัดองค์กรการของกรมปศุสัตว์
ที่มา (ศูนย์สารสนเทศกรมปศุสัตว์, 2549, หน้า 7)

5. โครงสร้างการจําดองคํการของกรมปศุสํตว เขต 1

กรมปศุสํตว เขต 1 ประกอบไปดววย 9 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา นนทบุรี ชัยนาท อ่างทอง สิงหบุรี สระบุรี ลพบุรี สุพรรณบุรี และปทุมธานี โดยแบ่ง ออกเป็น 4 ฝ่าย ดังนี้

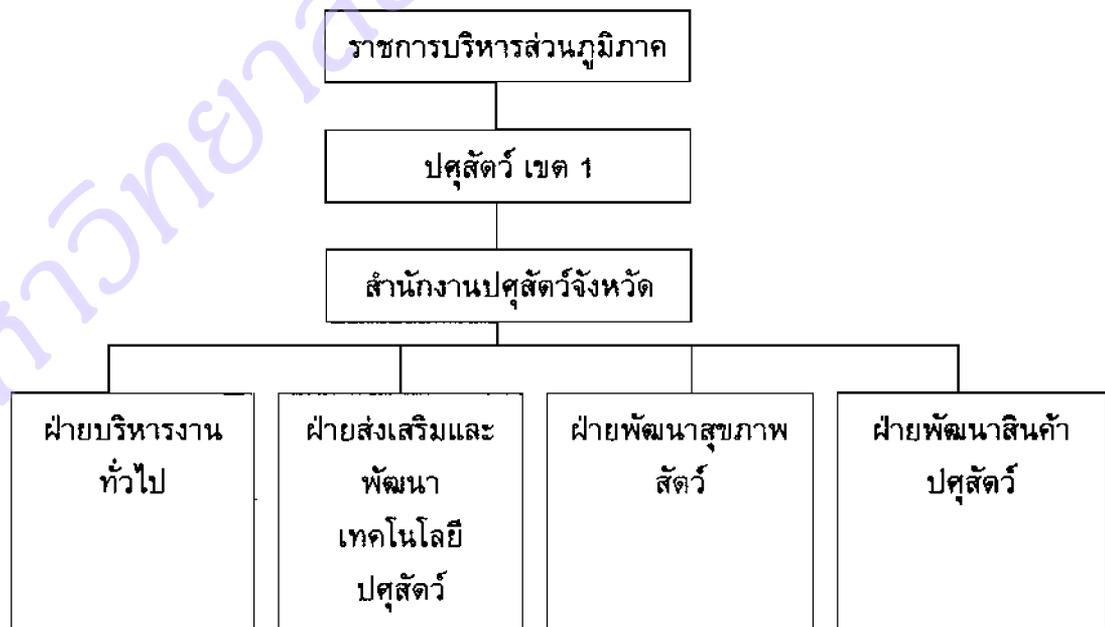
5.1 ฝ่ายบริหารงานทวไป มีหน้าที่เกี่ยวกับงานธุรการ เอกสารราชการต่าง ๆ รับ – ส่งหนังสือราชการ งบประมาณเบิกจ่ายเงินเดือน และงานการบัญชี

5.2 ฝ่ายส่งเสริมและพัฒนาเทคโนโลยีปศุสํตว มีหน้าที่ส่งเสริมและพัฒนา เทคโนโลยีปศุสํตว

5.3 ฝ่ายพัฒนาสุขภาพสํตว มีหน้าที่ดูแลสุขภาพสํตว รักษาโรคสํตว การป้องกัน โรคสํตว และการติดต่อของเชื้อโรค

5.4 ฝ่ายพัฒนาสินค้าปศุสํตว มีหน้าที่ปรับปรุงมาตรฐานฟาร์มเลี้ยงสํตว

สำหรับโครงสร้างการจําดองคํการของกรมปศุสํตว เขต 1 แสดงได้ดังภาพ 3



ภาพ 3 โครงสร้างการจําดองคํการของกรมปศุสํตว เขต 1
ที่มา (ศูนย์สารสนเทศกรมปศุสํตว, 2549, หน้า 8)

แนวคิดเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน

1. ความหมายสภาพแวดล้อมในการทำงาน

จากการศึกษาสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีผู้ให้ความหมายของสภาพแวดล้อมในการทำงานไว้หลายท่าน ดังนี้

วนิกา ว่องวิจนะ (2536, หน้า 32) ให้ความหมายไว้ว่า สภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง ทุกสิ่งทุกอย่างที่อยู่ล้อมรอบตัวบุคคลที่มีต่อการทำงานในองค์การ แบ่งออกเป็น 3 ลักษณะ ได้แก่ สภาพแวดล้อมด้านกายภาพ สภาพการทำงานที่เกี่ยวกับด้านสังคม และสภาพการทำงานที่เกี่ยวข้องกับด้านจิตอารมณ์

อุณา นพคุณ (2537, หน้า 71) ให้ความหมายไว้ว่า สภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง ทุกสิ่งทุกอย่างที่อยู่ล้อมรอบตัวบุคคลที่มีต่อการทำงานในองค์การ

วิไลพร มณีพันธ์ (2539, หน้า 22) ให้ความหมายไว้ว่า สภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง ทุกสิ่งทุกอย่างที่อยู่ล้อมรอบตัวบุคคลที่มีต่อการทำงานในองค์การใดองค์การหนึ่ง แบ่งออกเป็น 3 ลักษณะ ได้แก่ สภาพแวดล้อมด้านกายภาพ สภาพการทำงานที่เกี่ยวกับด้านสังคม และสภาพการทำงานที่เกี่ยวข้องกับด้านจิตอารมณ์

ละอ อุดางกูร (2544, หน้า 102) ให้ความหมายไว้ว่า สภาพแวดล้อมในการทำงานหมายถึง ทุกสิ่งทุกอย่างที่อยู่ล้อมรอบตัวบุคคลที่มีต่อการทำงานในองค์การใดองค์การหนึ่ง และได้แบ่งสภาพแวดล้อมที่อยู่รอบตัวมนุษย์ออกเป็น 3 ด้าน คือ สภาพแวดล้อมทางกายภาพ สภาพแวดล้อมทางสังคม และสภาพแวดล้อมทางจิตใจ

โจนส์ (Jones, 1999, p. 19) ให้ความหมายไว้ว่า สภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง ทุกสิ่งทุกอย่างรวมทั้งหมดที่อยู่ล้อมรอบปัจเจกบุคคลหรือกลุ่ม โดยแบ่งเป็นสภาพแวดล้อมทางกายภาพ สภาพแวดล้อมทางสังคม สภาพแวดล้อมทางวัฒนธรรม และสภาพแวดล้อมย่อย ซึ่งต่างก็มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและความรู้สึกนึกคิดของมนุษย์ได้ทั้งสิ้น

สรุปได้ว่า สภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง ทุกสิ่งทุกอย่างที่อยู่ล้อมรอบปัจเจกบุคคลหรือกลุ่มที่มีต่อการทำงานในองค์การใดองค์การหนึ่ง ได้แก่ สภาพแวดล้อมทางกายภาพ สภาพแวดล้อมทางสังคมหรือวัฒนธรรม และสภาพแวดล้อมทางจิตใจ ซึ่งต่างก็มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและความรู้สึกนึกคิดของมนุษย์ได้ทั้งสิ้น

2. ประเภทของสภาพแวดล้อมในการทำงาน

การทำงานขององค์การไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือธุรกิจเอกชน ผู้บริหารต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อการตัดสินใจและการดำเนินการ จากการศึกษพบว่า มีการแบ่งประเภทของสภาพแวดล้อมในการทำงาน ดังนี้

สภพร ขุทรานนท์ (2537, หน้า 13) ได้แบ่งสภาพแวดล้อมในการทำงานเป็น 3 ประเภท ได้แก่

1. สภาพแวดล้อมเกี่ยวกับบุคคล (personal environment) หมายถึง ลักษณะที่เกี่ยวข้องกับสถานภาพทางสังคม ซึ่งทำให้แต่ละคนมีความแตกต่างกัน

2. สภาพแวดล้อมทางกายภาพ (physical environment) หมายถึง ภูมิอากาศ ภูมิประเทศ พื้นที่ อุณหภูมิ และสิ่งแวดล้อมที่ไม่มีชีวิตที่แวดล้อมปัจเจกบุคคล ซึ่งเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อรูปแบบการปฏิสัมพันธ์ และมีอิทธิพลในการดำเนินชีวิตของมนุษย์ ทำให้มนุษย์คิด และมีปฏิกิริยาโต้ตอบต่อสิ่งเร้าแตกต่างกัน

3. สภาพแวดล้อมทางสังคม (social environment) หมายถึง คนอื่น ๆ ที่อยู่รอบตัวบุคคลนั่นเอง ซึ่งจะมีอิทธิพลต่อบุคคล โดยการปฏิสัมพันธ์กันทั้งทางตรงและทางอ้อม ทั้งโดยชนิดและปริมาณของคนเหล่านั้นด้วย และบุคคลจะมีปฏิกิริยาโต้ตอบกับบุคคลเหล่านั้นด้วยในที่สุด

อุ้นตา นพคุณ (2537, หน้า 71) ได้แบ่งสภาพแวดล้อมในการทำงานเป็น 3 ประเภท ได้แก่

1. สภาพแวดล้อมเกี่ยวกับบุคคล (personal environment) หมายถึง ลักษณะที่เป็นอยู่ของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน

1.1 ขนาดของกลุ่ม เป็นปัจจัยตัวหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีม ถ้าบุคคลทำงานในกลุ่มที่มีขนาดใหญ่ การติดต่อสื่อสาร การประสานงาน การร่วมมือกัน การมีส่วนร่วมในการดำเนินการต่าง ๆ จะลดลง ความผูกพันกันภายในกลุ่มก็จะน้อยลงตามไปด้วย บทบาทของแต่ละบุคคลก็จะไม่เท่าเทียมกัน ทำให้พนักงานเกิดความไม่พอใจ ที่จะทำงานร่วมกันได้ มีผลการวิจัยสนับสนุนว่า ขนาดของกลุ่มมีความสัมพันธ์กับการทำงาน ดังนี้ พนม ลัมอารีย์ (2539, หน้า 120) กล่าวถึง ผลการศึกษาเปรียบเทียบระหว่างกลุ่มขนาดเล็กกับกลุ่มขนาดใหญ่พบว่า กลุ่มขนาดเล็กจะมีการยึดมั่นต่อกันในกลุ่มสูงมากกว่ากลุ่มขนาดใหญ่ กลุ่มขนาดเล็กจะมีความสามัคคีในการทำกิจกรรมต่าง ๆ มากกว่ากลุ่มขนาดใหญ่ เมื่อเปรียบเทียบความรู้สึกของสมาชิก กลุ่มขนาดเล็กจะมีความพึงพอใจ ในการเข้ากลุ่มมากกว่าสมาชิกของกลุ่มขนาดใหญ่ สอดคล้องกับผลการศึกษาวิจัยของ ลาทานเน และ ดาเลย์ (Latane & Darley อ้างใน พิสมัย วิบูลย์สวัสดิ์ และคนอื่น ๆ, 2538, หน้า 29) พบว่า กลุ่มที่มีขนาดใหญ่ขึ้น สมาชิกกลุ่มจะมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันน้อยลง การมีส่วนร่วมและการเข้าร่วมกิจกรรมจะลดลง และอาจเกิดกลุ่มย่อย ๆ ขึ้นด้วย และบริลล์ (Brill, 1996, p. 98) กล่าวว่า ทีมที่มีขนาดเล็กจะง่ายในการที่ปฏิบัติงานกันอย่างเต็มที่ มีการแบ่งความรับผิดชอบ มีความเป็นประชาธิปไตยในการปฏิบัติงานมากกว่า ดังนั้น กลุ่มขนาดเล็กจะสามารถปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีมได้ดีกว่ากลุ่มขนาดใหญ่

2. สภาพแวดล้อมทางกายภาพ (physical environment) หมายถึง สถานที่ อุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวก ที่หัวหน้างานจัดขึ้นในการอำนวยความสะดวกส่งเสริมความร่วมมือของพนักงาน เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จในการทำงานเป็นทีม

ในการทำงานองค์ประกอบที่สำคัญของบุคคลอีกประการหนึ่งคือสภาพแวดล้อมทางกายภาพ ซึ่งสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่ดี จะส่งผลให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในสภาพการทำงาน และเมื่อบุคคลมีความพึงพอใจ ก็จะมีผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานสูง สุชาติ รัชชกุล (2545, หน้า 36) ได้กล่าวถึง ปัจจัยสภาพแวดล้อมที่จะทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ต้องประกอบด้วย มีห้องทำงานที่ดี เย็นสบาย เครื่องมือเครื่องใช้ ควรมีจำนวนมากเพียงพอและอยู่ในสภาพที่ดี ห้องทำงานควรแยกเป็นสัดส่วน และมีสิ่งอำนวยความสะดวกอย่างเพียงพอ และเดวิส (Davis, 1991, p. 43) กล่าวว่า สภาพแวดล้อมในการทำงาน เป็นสภาพแวดล้อมที่ถูกละเลย มีการถ่ายเทอากาศ มีแสงสว่างเพียงพอ มีเครื่องมือเครื่องใช้ต่าง ๆ ดีพอ

ในการทำงานเป็นทีมนั้น จำเป็นต้องอาศัยสภาพแวดล้อมทางกายภาพ ที่จะเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานร่วมกัน เช่น มีสถานที่เพียงพอในการประชุม ดังที่ เดอโนใจ แวงงาม (2534, หน้า 44) กล่าวว่า การประชุมเป็นเครื่องมือสำคัญในการทำงานร่วมกัน การประชุมอย่างมีแบบแผนและเหมาะสม จะช่วยให้การทำงานเป็นทีมเกิดประสิทธิภาพ นอกจากนี้การทำงานเป็นทีม ยังต้องประกอบด้วย สถานที่ทำงานสะดวกต่อการวางแผน ปฏิบัติงานร่วมกัน การทำงานเป็นทีม เป็นการนำความรู้ ประสบการณ์ และความชำนาญของแต่ละบุคคลมารวมกัน ดังนั้นจำเป็นที่บุคคลจะต้องค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติมอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้ความรู้ที่มีนั้นทันต่อเหตุการณ์ นอกจากนี้ในการทำงานเป็นทีมจำเป็นต้องอาศัยอุปกรณ์ต่าง ๆ ในการดำเนินงาน ได้แก่ โทรศัพท์ โทรสาร วัสดุ อุปกรณ์ที่จำเป็น ยานพาหนะในการเดินทาง เครื่องคอมพิวเตอร์ เครื่องถ่ายเอกสาร เป็นต้น ดังที่ออสติน และ บาลวิน (Austin & Baldwin, 1999, p. 67) กล่าวว่า เงื่อนไขทางสิ่งแวดล้อมเป็นสิ่งที่ต้องมีนโยบาย ในการส่งเสริมความร่วมมือของพนักงาน ทั้งทรัพยากรและเวลา ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นในการที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการทำงานเป็นทีม ควรจะช่วยในเรื่องค่าเดินทาง ค่าบริการในการติดต่อสื่อสาร และค่าใช้จ่าย อุปกรณ์ต่าง ๆ รวมทั้งจัดหาอุปกรณ์ที่จำเป็นจะต้องใช้ในการทำงานร่วมกันเป็นทีม เช่น โทรศัพท์ โทรสาร เป็นต้น

3. สภาพแวดล้อมทางสังคม (social environment) หมายถึง พฤติกรรมบุคคลที่อยู่รอบตัวพนักงาน มีอิทธิพลต่อพนักงานในการปฏิบัติงาน โดยการปฏิสัมพันธ์กันทั้งทางตรงและทางอ้อม และพนักงานก็จะมีปฏิกิริยาโต้ตอบกับบุคคลนั้นด้วย ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้จะวัดถึงพฤติกรรมผู้นำของหัวหน้างานและสัมพันธภาพในกลุ่มพนักงาน

3.1 พฤติกรรมผู้นำของหัวหน้างาน มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานของพนักงาน ให้ประสบผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายขององค์การดังที่หลายท่านได้กล่าวถึง ได้แก่

อรุณ รัชธรรม (2540, หน้า 34) กล่าวว่า ผู้นำกลุ่มเป็นผู้กำหนดวัตถุประสงค์ของกลุ่ม ให้ความคิดริเริ่มในการปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์ และมีความรับผิดชอบต่อความสำเร็จ ความสำเร็จระดับความพอใจของสมาชิกในกลุ่มหรือองค์การ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเป็นปัจจัยของการอยู่รอดขององค์การหรือกลุ่ม ผู้นำจึงเป็นบุคคลที่มีความสำคัญต่อกลุ่มมาก ถ้ากลุ่มใดขาดผู้นำ กลุ่มนั้นไม่สามารถจะทำงานได้สำเร็จหรือสำเร็จอย่างล่าช้า ออสติน และบาลวิน (Austin & Baldwin, 1999, p. 67) กล่าวว่า หัวหน้างานเป็นกุญแจสำคัญในการที่จะดูแลความร่วมมือของสมาชิกให้มีประสิทธิภาพ และสุภาพร โชติศิริคุณวัฒน์ (2535, หน้า 55) กล่าวว่า พฤติกรรมของผู้นำกลุ่มมีความสำคัญต่อการทำงานมีอิทธิพลต่อบรรยากาศในกลุ่มต่อขวัญและกำลังใจในการทำงานและต่อประสิทธิภาพในการทำงานของกลุ่มนั้น

ผู้นำกลุ่ม มีความหมายได้หลายข้อดังที่ ฮาลปิน (Halpin อ้างในประไพ ปิยจันทร์, 2543, หน้า 47) ได้กล่าวสรุปความหมายผู้นำ หมายถึงอย่างใดอย่างหนึ่งใน 5 ประการ ต่อไปนี้

1. ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งมีบทบาทหรืออิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าผู้อื่น
2. ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งมีบทบาทเหนือบุคคลอื่น
3. ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งมีบทบาทสำคัญที่สุดในการทำให้หน่วยงานดำเนินไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

4. ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งได้รับการเลือกจากผู้อื่นให้เป็นผู้นำ
 5. ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งดำรงตำแหน่งในหน่วยงานตามหน้าที่
- จึงสรุปได้ว่า ผู้นำคือ ผู้ที่มีอำนาจอิทธิพลหรือมีบทบาทเหนือผู้อื่นในหน่วยงาน สามารถชักจูงและควบคุมพฤติกรรมของสมาชิกคนอื่นๆ ในกลุ่มได้ ผู้นำอาจมาจากการเลือกตั้งหรือแต่งตั้งก็ได้

นิพนธ์ จิตต์ภักดี (2538, หน้า 24) กล่าวถึง ผู้นำทีมที่ดีต้องมีคุณสมบัติอดทน ตั้งใจจริง ไม่หุนหันพริตใจในความล่าช้า ไม่คอยความก้าวหน้าของกลุ่ม พยายามให้สมาชิกของกลุ่มได้แสดงความคิดเห็นอย่างทั่วถึง ให้อิสระในการตัดสินใจ สามารถจัดความขัดแย้งของกลุ่มได้ และใช้ความขัดแย้งนั้นในทางเสริมสร้าง มีเทคนิคในการจูงใจสมาชิก เข้าใจในพฤติกรรมของสมาชิกแต่ละคน มีความรอบรู้ในการวางแผน การปฏิบัติงานและติดตามประเมินผลงาน

อุทัย บุญประเสริฐ (2541, หน้า 39) กล่าวว่า ผู้นำทีมหรือหัวหน้าทีมเป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญยิ่งต่อการนำให้กลุ่มทำงานต่อการสร้างคุณสมบัติของทีมงานที่แข็งแกร่งและรักษาสภาพนั้นให้คงอยู่ต่อไปได้ ผู้นำกลุ่มเป็นบุคคลสำคัญที่ดำเนินการส่งเสริม กระตุ้น กำกับ จูงใจให้สมาชิกร่วมกันทำงานแบบเป็นกลุ่ม มีการร่วมคิด ร่วมปรึกษาหารือกันอย่างมีเป้าหมายในการทำงานที่แน่นอน เป็นผู้สร้างกลุ่มให้เกิดทัศนคติที่ดีและมีความเชื่อมั่นในการ

ทำงานร่วมกันมากกว่าแข่งขันกันทำงาน เป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ และความสามัคคีสมานฉันท์ที่ทีมงาน กลุ่มไหนมีหัวหน้าดี กลุ่มนั้นมักจะร่วมกันทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของกอลบ์ (Kolb, 1991, p. 95) ซึ่งได้ทำการวิจัยหาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับการกระทำของทีม พบว่า พฤติกรรมของผู้นำ มีความสัมพันธ์กับการกระทำของทีมอย่างมีนัยสำคัญ และจากผลการวิจัยของสตีเวนสัน (Stevenson, 1990, p. 39) พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการทำงานประการหนึ่ง ได้แก่ อิทธิพลของหัวหน้าทีม

ลักษณะพฤติกรรมผู้นำในการทำงานเป็นทีมที่ดี เตือนใจ แววงาม (2534, หน้า 44) กล่าวว่า ลักษณะผู้นำทีมที่ดี ต้องเป็นที่ยอมรับนับถือของสมาชิกในกลุ่ม ด้วยความจริงใจ เป็นคนเปิดเผย จริงใจ ซื่อสัตย์ เป็นกันเอง ไม่ใช้อิทธิพลครอบงำกลุ่ม ไม่เป็นเผด็จการทุกรูปแบบ มีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ในงานสูง สามารถนำการประชุมได้ ไม่ผูกขาดการเป็นหัวหน้าหรือผู้นำและพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือกลุ่มเสมอ สามารถเสนอผลงานให้กลุ่มและสาธารณชนเข้าใจได้

พูนทรัพย์ ดีมาก (2542, หน้า 7) กล่าวว่า ผู้นำในการทำงานเป็นทีมที่ดีนั้น จะต้องแสดงพฤติกรรม

1. แสดงออกถึงความจริงใจ เปิดเผย พร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือ ยุติธรรม เสมอภาค เข้าใจพฤติกรรมมนุษย์ สร้างบรรยากาศของความรักและความอบอุ่น มีความยุติธรรม และซื่อสัตย์สุจริต

2. แสดงถึงการมีความรู้และความสามารถ นำกลุ่มได้โดยไม่เป็นเผด็จการ ไม่ผูกขาดการเป็นผู้นำ สามารถวางแผนการปฏิบัติงาน และการติดตามประเมินผลงาน โดยกิจกรรมจะเน้นไปเพื่อให้งานนั้นสำเร็จลุล่วง โดยการร่วมแรงร่วมใจกัน

ประไพ ปิยะจันทร์ (2543, หน้า 90) กล่าวว่า พฤติกรรมของผู้นำหรือหัวหน้างานมีความสำคัญต่อผลงานของหน่วยงาน เพราะพฤติกรรมต่างๆของผู้นำ จะมีผลต่อพฤติกรรมของผู้ตามและผลงานที่เกิดขึ้น พฤติกรรมของผู้นำหรือหัวหน้างานที่ปฏิบัติ ไม่เป็นแบบใดแบบหนึ่งโดยเฉพาะ แต่แบบที่ให้ผลสูงสุดและเป็นที่ต้องการของคนส่วนใหญ่ ควรเป็นแบบที่ผู้นำสามารถชักชวนให้เกิดความร่วมมือร่วมใจจากผู้ร่วมงานได้ทั้งในด้านการวางแผนไปจนถึงการปฏิบัติหน้าที่ให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ลิเคิร์ต (Likert, 1991, p. 19) กล่าวถึง ผู้นำของทีมต้องเป็นผู้สร้างบรรยากาศ ให้มีความรัก ความอบอุ่น การช่วยเหลือ และการร่วมแรงร่วมใจ ในการทำงานร่วมกันมากกว่าที่จะสร้างความแตกแยก แข่งขันหรือต่อสู้

แมกเกรเกอร์ (McGragor, 1992, p. 106) กล่าวว่า หัวหน้าทีมต้องไม่ใช้อำนาจ ภาวะผู้นำจะเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์เสมอ กิจกรรมกลุ่มมักจะเป็นไปเพื่อให้งานนั้นสำเร็จมากกว่าจะแสดงหรือใช้อำนาจกัน

จากการศึกษาสรุปได้ว่า พฤติกรรมของผู้นำหรือหัวหน้างานมีความสำคัญต่อผลงานของหน่วยงาน มีการนำให้กลุ่มทำงานต่อการสร้างคุณสมบัติของทีมงานที่แข็งแกร่งและรักษาสภาพนั้นให้คงอยู่ต่อไปได้ ผู้นำทีมที่ดีต้องมีคุณสมบัติอดทน ตั้งใจจริง ไม่หงุดหงิดในความล่าช้า ไม่คอยความก้าวหน้าของกลุ่ม พยายามให้สมาชิกของกลุ่มได้แสดงความคิดเห็นอย่างทั่วถึง ผู้นำในการทำงานเป็นทีมที่ดีนั้นจะต้องแสดงพฤติกรรม ได้แก่ แสดงออกถึงความจริงใจ เปิดเผย และแสดงถึงการมีความรู้และความสามารถ

3.2 สัมพันธภาพในกลุ่มพนักงาน

สัมพันธภาพระหว่างบุคคลมีผู้ให้ความหมายไว้ดังนี้

พจน์ เพชรบุรณิน (2539, หน้า 58) กล่าวว่า มีความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์กับมนุษย์นั้นเป็นเรื่องเกี่ยวกับการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน เพื่อให้คนเกิดความรู้สึกที่ดี มีความพอใจ รักใคร่ต่อกัน ทำให้อยากร่วมมือช่วยเหลือและสนับสนุนซึ่งกันและกันด้วยความเต็มใจ รวมทั้งมีความจริงใจต่อกันด้วย

สุวนีย์ ดันติพัฒนานันต์ (2542, หน้า 128) กล่าวว่า สัมพันธภาพหมายถึง กระบวนการที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ทำความรู้จักกันติดต่อสัมพันธ์สร้างความคุ้นเคยสนิทสนมกัน บุคคลที่สัมพันธ์กันก็จะได้รับผลกระทบจากกันและกัน

บิลล์ (Brill, 1996, p. 67) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมจะแลกเปลี่ยนพฤติกรรมและความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก ซึ่งเกิดจากการที่สมาชิกมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันในรูปแบบต่าง ๆ และพฤติกรรมที่แสดงออกภายในกลุ่มนี้ ต้องได้รับการเลือกสรร ชัดเจน เพื่อให้สมาชิกในกลุ่มยอมรับซึ่งกันและกัน และเป็นการแสดงถึงสัมพันธภาพที่ดีต่อกันด้วย อันเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญมากในการทำงานเป็นทีม

จากการศึกษาสรุปได้ว่า สัมพันธภาพระหว่างบุคคล คือ กระบวนการที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ทำความรู้จักติดต่อสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันด้วยความรู้สึกที่ดีต่อกันโดยมีวัตถุประสงค์ร่วมกันด้วยความเต็มใจ

สัมพันธภาพระหว่างบุคคลที่สนับสนุนการทำงานเป็นทีม ดังนี้

ปรีชา คงฤทธิศึกษา (2536, หน้า 25) กล่าวถึง การทำงานเป็นทีม สมาชิกต้องทำงานในบรรยากาศที่จริงใจต่อกัน เปิดเผย เป็นมิตร เห็นอกเห็นใจ ให้ความสำคัญต่อกัน ไม่ชิงดีชิงเด่น มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน ตลอดจนมีสิ่งผูกพันจิตใจในหมู่สมาชิก และมีทัศนคติที่ดีต่อกลุ่ม.

ลิเคิร์ต (Likert, 1991, p. 19) กล่าวถึง บรรยากาศในการทำงานเป็นทีม ต้องเป็นบรรยากาศของการสร้างสรรค์ ร่วมมือประสานงาน ไม่แข่งขันชิงดีกัน มีความกระตือรือร้นที่จะช่วยเหลือกันในการพัฒนาประสิทธิภาพของกลุ่ม

แมกเกรเกอร์ (McGragor, 1992, p. 106) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ สมาชิกในทีมต้องทำงานด้วยบรรยากาศที่ไม่เคร่งเครียด มีความเป็นกันเอง

ไม่มีพิธีรีตอง ยอมรับฟังเหตุผลซึ่งกันและกัน ไม่คิดหนีความขัดแย้ง และพยายามแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น สมาชิกทุกคนเข้าร่วมกัน และให้ความสนใจในการทำงาน ไม่แสดงความเบื่อหน่าย
 บริลล์ (Brill, 1996, p. 67) กล่าวถึง บรรยากาศในการทำงานเป็นทีม ต้องส่งเสริมให้สมาชิกมีความคิดสร้างสรรค์ มีอิสระที่จะวิพากษ์วิจารณ์ แสดงความคิดเห็นและโต้แย้งอย่างเปิดเผย

วูดค็อก (Woodcock, 1999, p. 101) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพสมาชิกในทีม ต้องทำงานด้วยบรรยากาศของการมีสัมพันธภาพที่ดีระหว่างกัน มีความไว้วางใจกัน มีความรัก ความอบอุ่น ฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน

จากการศึกษาสรุปได้ว่า สัมพันธภาพระหว่างบุคคลที่สนับสนุนการทำงานเป็นทีม คือ การทำงานในบรรยากาศที่จริงใจต่อกัน เปิดเผย เป็นมิตร เห็นอกเห็นใจ ให้ความสำคัญต่อกัน ไม่ชิงดีชิงเด่น บรรยากาศในการทำงานเป็นทีม ต้องส่งเสริมให้สมาชิกมีความคิดสร้างสรรค์

โจนส์ (Jones, 1999, p. 19) ได้แบ่งสภาพแวดล้อมในการทำงานเป็น 4 ประเภท ได้แก่

1. สภาพแวดล้อมทางกายภาพ (physical environment) หมายถึง ภูมิอากาศ พื้นที่ ภูมิประเทศ และอุณหภูมิ ซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่มีชีวิตที่มีอยู่ทั่วไปเป็นสภาพแวดล้อมที่มีความสำคัญในแง่ของการเป็นรูปแบบการปฏิสัมพันธ์กับมนุษย์ในอันดับแรก ๆ

2. สภาพแวดล้อมทางสังคม (social environment) หมายถึง ผู้คนที่อยู่ล้อมรอบบุคคลโดยทั่วไปและมีอิทธิพลต่อบุคคลนั้น อาจจะมีกิจกรรมร่วมกันหรือไม่ก็ได้

3. สภาพแวดล้อมทางวัฒนธรรม (cultural environment) มีความสำคัญมากที่สุด เพราะได้รวมถึงสิ่งที่มนุษย์สร้างขึ้นทั้งหมด เช่น เครื่องมือ ที่อยู่อาศัย กฎหมาย เครื่องจักร ความเชื่อ ประเพณี และกฎเกณฑ์ต่าง ๆ เป็นต้น

4. สภาพแวดล้อมย่อย (segmented environment) ได้แก่ สภาพชนบท และสภาพเมืองในสังคม

จากการศึกษาสรุปได้ว่า มีการแบ่งสภาพแวดล้อมในการทำงานที่แตกต่างกัน นักวิชาการบางท่านแบ่งออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ สภาพแวดล้อมเกี่ยวกับบุคคล สภาพแวดล้อมทางกายภาพ และสภาพแวดล้อมทางสังคม และบางท่านแบ่งออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่ สภาพแวดล้อมทางกายภาพ สภาพแวดล้อมทางสังคม สภาพแวดล้อมทางวัฒนธรรม และสภาพแวดล้อมย่อย

3. ความสำคัญของสภาพแวดล้อมในการทำงาน

ในการทำงานแต่ละแห่งจะมีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่แตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ

เทพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ (2540, หน้า 280) ได้กล่าวว่า สิ่งที่มีความสำคัญมีอิทธิพล หรือมีผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมในองค์กรคือ ภาวะผู้นำ พฤติกรรมผู้นำ พฤติกรรมของเพื่อนร่วมงาน และงานที่มีผลอย่างทันทีทันใด และมีความหมายต่อชีวิตของการทำงานในองค์กร ล้วนแต่มีผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน

เสนาะ ดิยาวี (2544, หน้า 228) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของสภาพแวดล้อมในการทำงาน ผู้นำองค์กรใช้วิธีการปรับปรุงสัญญาทางจิตวิทยาระหว่างองค์กรและผู้ปฏิบัติงานให้ดีขึ้น เพื่อเป็นการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อช่วยให้งานเกิดประสิทธิภาพและทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ เพราะองค์กรจะประสบความสำเร็จได้นั้น คนในองค์กรจะต้องมีความสุข มีคุณภาพชีวิตที่ดี เมื่อคุณภาพชีวิตที่ดีเกิดขึ้นในองค์กร จะทำให้เกิดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี เมื่อเกิดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี จะง่ายต่อการพัฒนาองค์กรต่อไป

ซีซเซอร์ (Seizer, 1980, p. 181) ได้เสนอความเห็นที่เห็นว่า สภาพแวดล้อมในการทำงานช่วยลดความขัดแย้งในองค์กร สภาพแวดล้อมในระบบสังคมในองค์กร ยังช่วยให้บุคลิกภาพของผู้ปฏิบัติงานในองค์กรมีความสอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ ที่องค์กรกำหนดหรือกล่าวได้ว่า สภาพแวดล้อมในการทำงานสามารถช่วยลดความขัดแย้งระหว่างบทบาทและบุคลิกภาพ

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ความสำคัญของสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีความสำคัญมีอิทธิพล หรือมีผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมในองค์กรคือ ภาวะผู้นำ พฤติกรรมผู้นำ พฤติกรรมของเพื่อนร่วมงาน งานที่มีผลอย่างทันทีทันใดมีความหมายต่อชีวิตของการทำงานในองค์กร และสภาพแวดล้อมในการทำงานช่วยลดความขัดแย้งในองค์กร สภาพแวดล้อมในการทำงานสามารถช่วยลดความขัดแย้งระหว่างบทบาทและบุคลิกภาพ

4. สภาพแวดล้อมในการทำงานของกรมปศุสัตว์ เขต 1

การทำงานของกรมปศุสัตว์ เขต 1 หัวหน้างานเผชิญกับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อการตัดสินใจและการดำเนินการ จากการศึกษาพบว่า สภาพแวดล้อมในการทำงานของกรมปศุสัตว์ เขต 1 (ยุคล ลิ้มแหลมทอง, 2546, หน้า 51 – 53) ดังนี้

1. สภาพแวดล้อมเกี่ยวกับบุคคล (personal environment) ได้แก่ ขนาดของกลุ่มเป็นปัจจัยตัวหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีมของกรมปศุสัตว์ เขต 1 บุคคลที่ทำงานของกรมปศุสัตว์ เขต 1 ในกลุ่มที่มีขนาดใหญ่ มีการติดต่อสื่อสาร ประสานงาน ร่วมมือกัน และมีส่วนร่วมในการดำเนินการต่าง ๆ จะลดลง ความผูกพันกันภายในกลุ่มจะน้อยลงตามไปด้วย บทบาทของแต่ละบุคคลก็จะไม่เท่าเทียมกัน ทำให้พนักงานเกิดความไม่พอใจที่จะทำงานร่วมกัน กลุ่มขนาดเล็กจะมีการยึดมั่นต่อกันในกลุ่มสูงมากกว่ากลุ่มขนาดใหญ่ กลุ่มขนาดเล็กจะมีความสามัคคีในการทำกิจกรรมต่าง ๆ มากกว่ากลุ่มขนาดใหญ่ เมื่อเปรียบเทียบความรู้สึกของสมาชิก กลุ่มขนาดเล็กจะมีความพึงพอใจ ในการเข้ากลุ่มมากกว่าสมาชิกของกลุ่มขนาด

ใหญ่ กลุ่มที่มีขนาดใหญ่ขึ้น สมาชิกกลุ่มจะมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันน้อยลง การมีส่วนร่วมและการเข้าร่วมกิจกรรมจะน้อยลง ทีมที่มีขนาดเล็กจะง่ายในการที่ปฏิบัติงานกันอย่างเต็มที่ มีการแบ่งความรับผิดชอบ มีความเป็นประชาธิปไตย ในการปฏิบัติงานมากกว่า ดังนั้น กลุ่มขนาดเล็กของกรมปศุสัตว์ จะสามารถปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีมได้ดีกว่ากลุ่มขนาดใหญ่

2. สภาพแวดล้อมทางกายภาพ (physical environment) ในการทำงานของกรมปศุสัตว์ เขต 1 สภาพแวดล้อมทางกายภาพที่ดี ส่งผลให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในสภาพการทำงาน และเมื่อบุคคลมีความพึงพอใจ ก็จะมีผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานสูง ปัจจัยสภาพแวดล้อมที่จะทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการทำงานของกรมปศุสัตว์ เขต 1 ต้องประกอบด้วย มีห้องทำงานที่ดี เย็นสบาย เครื่องมือเครื่องใช้สะดวกต่อการใช้ ควรมีจำนวนมากเพียงพอ และอยู่ในสภาพที่ดี เหมาะสม ห้องทำงานควรแยกเป็นสัดส่วน และมีสิ่งอำนวยความสะดวกอย่างเพียงพอ ซึ่งในการทำงานเป็นทีมนั้น จำเป็นต้องอาศัยสภาพแวดล้อมทางกายภาพ ที่จะเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานร่วมกันในกรมปศุสัตว์ เขต 1 เช่น มีสถานที่เพียงพอในการประชุม การประชุมเป็นเครื่องมือสำคัญในการทำงานร่วมกัน การประชุมอย่างมีแบบแผนและเหมาะสม จะช่วยให้การทำงานเป็นทีมของกรมปศุสัตว์ เขต 1 เกิดประสิทธิภาพ นอกจากนี้การทำงานเป็นทีม ยังต้องประกอบด้วย สถานที่ทำงานสะดวกต่อการวางแผนปฏิบัติงานร่วมกัน การทำงานเป็นทีม เป็นการนำความรู้ ประสบการณ์ และความชำนาญของแต่ละบุคคลมารวมกัน ดังนั้นจำเป็นที่บุคคลจะต้องค้นหาความรู้เพิ่มเติมอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้ความรู้ที่มีนั้นทันต่อเหตุการณ์ นอกจากนี้ในการทำงานเป็นทีม จำเป็นต้องอาศัยอุปกรณ์ต่าง ๆ ในการดำเนินงาน ได้แก่ โทรศัพท์ โทรสาร วัสดุ อุปกรณ์ที่จำเป็น ยานพาหนะในการเดินทาง เครื่องคอมพิวเตอร์ เครื่องถ่ายเอกสาร เป็นต้น

3. สภาพแวดล้อมทางสังคม (social environment) พฤติกรรมผู้นำของหัวหน้างานของกรมปศุสัตว์ เขต 1 มีความสัมพันธ์กับการทำงานของพนักงานให้ประสบผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายขององค์การ ผู้นำกลุ่มแต่ละกลุ่มเป็นผู้กำหนดวัตถุประสงค์ของกลุ่ม ให้ความคิดริเริ่มในการปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์ และมีความรับผิดชอบต่อความสำเร็จระดับความพอใจของสมาชิกในกลุ่มหรือองค์การ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเป็นปัจจัยของการอยู่รอดของกรมปศุสัตว์ เขต 1 หรือกลุ่ม ผู้นำจึงเป็นบุคคลที่มีความสำคัญต่อกลุ่มมาก ถ้ากลุ่มใดขาดผู้นำ กลุ่มนั้นไม่สามารถจะทำงานได้สำเร็จหรือสำเร็จอย่างล่าช้า หัวหน้างานเป็นกุญแจสำคัญในการที่จะดูแลความร่วมมือของสมาชิกให้มีประสิทธิภาพ พฤติกรรมของผู้นำกลุ่มมีความสำคัญต่อการทำงาน มีอิทธิพลต่อบรรยากาศในกลุ่มต่อขวัญและกำลังใจในการทำงานและต่อประสิทธิภาพในการทำงานของกลุ่มนั้น ผู้นำกลุ่มของกรมปศุสัตว์ เขต 1 มีบทบาทสำคัญที่สุดในการทำให้หน่วยงานดำเนินไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

จากการศึกษาสรุปได้ว่า สภาพแวดล้อมของกรมปศุสัตว์ เขต 1 ได้แก่ สภาพแวดล้อมเกี่ยวกับบุคคล ซึ่งได้แก่ ขนาดของกลุ่ม มีผลต่อการทำงาน of กรมปศุสัตว์

เขต 1 กลุ่มที่มีขนาดเล็กจะมีความสามัคคีในการทำกิจกรรมต่าง ๆ มากกว่ากลุ่มขนาดใหญ่ ทำให้งานมีประสิทธิภาพ ไม่ค่อยเกิดความขัดแย้ง และไม่มีปัญหาในการทำงาน สภาพแวดล้อมทางกายภาพ มีสถานที่ อุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวก ที่หัวหน้างานจัดขึ้น ในการอำนวยความสะดวกส่งเสริมความร่วมมือของพนักงาน เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จในการทำงานเป็นที่มาของกรมปศุสัตว์ เขต 1 และสภาพแวดล้อมทางสังคม พฤติกรรมผู้นำของหัวหน้างานของกรมปศุสัตว์ เขต 1 มีความสัมพันธ์กับการทำงานของพนักงานให้ประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายขององค์การ ผู้นำของกรมปศุสัตว์ เขต 1 เป็นบุคคลที่มีความสำคัญต่อกลุ่มมาก ถ้ากลุ่มใดขาดผู้นำ กลุ่มนั้นไม่สามารถจะทำงานได้สำเร็จหรือสำเร็จอย่างล่าช้า

แนวคิดเกี่ยวกับทีม

การบริหารงานองค์การในปัจจุบัน ไม่ว่าจะเป็นองค์การธุรกิจหรือองค์การราชการก็ตาม ต่างมีความจำเป็นที่จะต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลงนโยบายลักษณะวิถีปฏิบัติงาน กระบวนการตัดสินใจ การพัฒนาบุคลากร ทั้งในแง่ทักษะในงานและทัศนคติของผู้ปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพื่อให้องค์การสามารถอยู่รอดและเจริญก้าวหน้าภายใต้สภาวะการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาพแวดล้อมนอกองค์การ เช่น เศรษฐกิจ สังคม การเมือง ตลอดจนความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี เทคนิคการสร้างทีมหรือการพัฒนาทีมให้แข็งแกร่ง จึงเป็นเรื่องที่ได้รับความสนใจกันอย่างกว้างขวางในปัจจุบัน เพราะเป็นเทคนิคการทำงานโดยอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่ายในองค์การ ผู้ปฏิบัติงานในระดับต่าง ๆ เข้ามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและการตัดสินใจมากขึ้นกว่าในอดีต (เทพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ, 2540, หน้า 115) ซึ่งการทำงานเป็นทีมเกิดขึ้นมาช้านาน แต่รูปแบบของทีมได้รับการพัฒนา และเป็นทีมที่ยอมรับโดยทั่วไป การทำงานเป็นทีมถือเป็นเทคนิคการบริหารที่นำมาใช้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงานและผลผลิตต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นสินค้าหรือบริการ (ณัฐดนัย อินทรสุขศรี, 2536, หน้า 99) ดังนั้นการทำงานเป็นทีมจึงเป็นมรรควิธีที่สำคัญอย่างหนึ่ง ในการพัฒนาองค์การ พัฒนาบุคคล เป้าหมายขององค์การ และการจัดการ (ยุวรัตน์ รัตนาคินทร์, 2538, หน้า 7)

1. ความหมายของทีม

จากการศึกษาเกี่ยวกับความหมายของทีม พบว่ามีผู้ให้ความหมายไว้ต่าง ๆ กัน ดังนี้

เดือนใจ แวงงาม (2534, หน้า 45) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ทีมคือ คนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ทำงานร่วมกันหรือเกี่ยวข้องกัน เพื่อความสำเร็จของงานอย่างหนึ่ง

ปรีชา คงฤทธิศึกษา (2536, หน้า 25) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ทีมคือ การสร้างกลุ่มบุคคลที่ร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบเป็นอย่างดี โดยเข้าใจวัตถุประสงค์ขององค์การไปในทิศทางเดียวกัน และสมาชิกในกลุ่มนั้นยอมรับบทบาทของตนเพื่อให้สามารถดำเนินงานบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้

วราภรณ์ ตระกูลสถิตย์ (2544, หน้า 39) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ทีมคือ การที่บุคคลหลายคนกระทำกิจกรรมร่วมกัน เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ มีการแบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบร่วมกัน มีความสัมพันธ์กัน และมีจุดประสงค์หรือความคาดหวังร่วมกัน

เรวัตร์ ชาตรีศิษฏ์ (2545, หน้า 98) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ทีมคือ การร่วมกันทำงานของสมาชิกที่มากกว่า 1 คน โดยที่สมาชิกทุกคนนั้นจะต้องมีเป้าหมายเดียวกันจะทำอะไรแล้วทุกคนต้องยอมรับร่วมกัน มีการวางแผนการทำงานร่วมกัน

สุนันทา เลาหนันท์ (2549, หน้า 62) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ทีมคือ กลุ่มของบุคคลที่ทำงานร่วมกัน มีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างสมาชิกในกลุ่ม ช่วยกันทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพและผู้ร่วมทีมต่างมีความพอใจในการทำงานนั้น

ปาร์คเกอร์ (Parker, 1990, p. 16) ได้อธิบายว่าทีมเป็นกลุ่มบุคคลที่มีความสัมพันธ์และต้องพึ่งพากันเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายหรือปฏิบัติงานให้เสร็จสมบูรณ์คนกลุ่มนี้มีเป้าหมายร่วมกันและยอมรับว่าวิถีเดียวที่จะทำงานให้สำเร็จได้ คือ การทำงานร่วมกัน

เดวิส (David, 1995, p. 465) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ทีมคือ กลุ่ม ๆ หนึ่งที่สมาชิกใช้ทักษะต่าง ๆ ที่มีอยู่และทำงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่รับผิดชอบร่วมกัน

บริลล์ (Brill, 1996, p. 67) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ทีมคือ การรวมกลุ่มทำงานของคน ซึ่งมีความชำนาญเฉพาะแต่ละบุคคล โดยมีการกำหนดจุดมุ่งหมายร่วมกัน มีการติดต่อสื่อสาร มีความร่วมมือกัน ตัดสินใจร่วมกัน และใช้ความรู้ความสามารถที่มีอยู่ร่วมกันวางแผนทำงานให้สำเร็จ

วูดค็อก (Woodcock, 1999, p. 101) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ทีมคือ การที่แต่ละบุคคลมาร่วมกันทำงาน เพื่อที่จะนำไปสู่ผลสำเร็จได้มากกว่าการที่จะทำงานตามลำพัง

ดราฟ (Daft, 2003, p. 466) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ทีมคือ กระบวนการของบุคคลที่ทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุความสำเร็จในเป้าหมายที่มีอยู่ร่วมกัน

จากความหมายต่าง ๆ ที่ได้กล่าวมาแล้ว จึงสรุปได้ว่าทีมหมายถึง การที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป มาร่วมกันปฏิบัติงานตามหน้าที่ และความรับผิดชอบโดยมีวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายร่วมกัน มีการติดต่อสื่อสาร ประสานงาน ตัดสินใจ วางแผน สนับสนุนกัน เพื่อให้งานที่ตนรับผิดชอบนั้น บรรลุจุดมุ่งหมายที่ตั้งใจอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2. ความสำคัญของทีม

พะวงพิศ วงศ์อุรา และมาลา มีเกตุ (2541, หน้า 95) ได้กล่าวว่า ทีมนับว่ามีความสำคัญต่อการทำงานในองค์กรเป็นอย่างมาก ไม่เคยมีองค์กรใดที่สามารถประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน โดยปราศจากทีมที่มีประสิทธิภาพ นอกจากทีมจะทำให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ทีมยังมีอิทธิพลต่อบรรยากาศในการทำงาน

สมศักดิ์ ขาวลาภ (2544, หน้า 144) กล่าวไว้ว่า ทีมมีความสำคัญดังต่อไปนี้

1. งานส่วนใหญ่ไม่สามารถทำสำเร็จได้โดยคนคนเดียว ต้องอาศัยทีมเป็นสำคัญ

2. บ่อยครั้งที่องค์การมีงานเร่งด่วนต้องระดมทีมมาปฏิบัติเพื่อให้เสร็จทันเวลา
 3. ในทีมที่มีประสิทธิภาพจะมีผู้เชี่ยวชาญในด้านต่าง ๆ ร่วมทีมกันทำให้ทีมทำงานได้อย่างกว้างขวางลึกซึ้งรอบคอบ
 4. สมาชิกของทีมส่วนใหญ่จะต้องเป็นผู้มีความสามารถในการประสานงานทั้งภายในและภายนอกการทำงานจึงมีโอกาที่จะได้รับความร่วมมือ
 5. ทีมสามารถระดมความคิดจากสมาชิกทั้งความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และความคิดที่จะพัฒนาปรับปรุงวิธีการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย
 6. ทีมจะเป็นหน่วยงานย่อยขององค์การที่จะสร้างสรรค์ความรัก ความสามัคคีในหมู่พนักงานทุกคนทุกระดับทั่วทั้งองค์การ
- จากการศึกษาสรุปได้ว่า ทีมมีความสำคัญต่อการทำงานในองค์การ ทีมสามารถระดมความคิดจากสมาชิกทั้งความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และความคิดที่จะพัฒนาปรับปรุงวิธีการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย และทีมจะเป็นหน่วยงานย่อยขององค์การที่จะสร้างสรรค์ความรัก ความสามัคคีในหมู่พนักงานทุกคนทุกระดับทั่วทั้งองค์การ

3. โครงสร้างของทีมและวัตถุประสงค์ของการสร้างทีม

3.1 โครงสร้างของทีม

สมคักดี ชาวลาภ (2544, หน้า 149) ได้กล่าวถึง บุคคลที่เป็นสมาชิกของทีมจะมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันและทำให้เกิดโครงสร้างและแบบแผนความสัมพันธ์ของสมาชิกในทีม ส่วนประกอบสำคัญของโครงสร้างของทีม ได้แก่ สถานภาพ (status) บทบาท (role) ปทัสถาน (norms) การสื่อสาร (communication) และสิ่งแวดล้อมทางกายภาพของทีม (physical environment) ดังนี้

- 1) สถานภาพ (status) หมายถึง ตำแหน่งทางสังคมและตำแหน่งต่าง ๆ ในหมู่สมาชิกที่มาร่วมทีมกัน
- 2) บทบาท (role) หมายถึง พฤติกรรมที่สมาชิกของทีมแสดงออกอย่างเหมาะสมกับตำแหน่งที่ทำอยู่
- 3) ปทัสถาน (norms) หมายถึง กฎเกณฑ์ที่สมาชิกของทีมพึงปฏิบัติตาม เพื่อให้ปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกเป็นไปโดยราบรื่น โดยอาจทำเป็นคำสั่ง ระเบียบ กฎ ข้อควรปฏิบัติ ผู้ใดสามารถปฏิบัติตามปทัสถานได้ก็เป็นที่ยอมรับ ยกย่องและช่วยให้ทำงานสำเร็จด้วยดี ผู้ใดไม่ยอมหรือไม่สามารถปฏิบัติตามได้ก็จะได้รับผลในทางตรงกันข้าม เช่น การถูกตำหนิ การไม่คบด้วย การถูกเชิญออกจากทีม เป็นต้น
- 4) การสื่อสาร (communication) หมายถึง การแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างบุคคลในลักษณะเป็นเครือข่ายภายในทีม ในวันนี้จะนำไปสู่การรับรู้ ความเข้าใจ การยอมรับ ความสามัคคี และความร่วมมือกันทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ

5) สิ่งแวดล้อมทางกายภาพของทีม (physical environment) หมายถึง สิ่งต่าง ๆ ที่อยู่รอบตัวที่เป็นปัจจัยเสริมสร้างความเข้มแข็งของทีม ช่วยอำนวยความสะดวกให้ทีมพัฒนาขึ้นและดำรงอยู่ได้

สுகนซ์ เควินาค่า (2546, หน้า 181) ได้กล่าวถึง บุคคลที่มารวมตัวกันเป็นกลุ่มหรือเป็นทีม เมื่อมีปฏิริยาสัมพันธ์ต่อกัน ความแตกต่างระหว่างบุคคลจะปรากฏขึ้น ซึ่งเป็นพื้นฐานก่อให้เกิดโครงสร้างของกลุ่ม ก่อให้เกิดแบบแผนของความสัมพันธ์ในกลุ่ม ส่วนประกอบที่สำคัญของโครงสร้างกลุ่ม ได้แก่ สถานภาพ บทบาท ปทัสถาน การสื่อสารระหว่างทีม และสิ่งแวดล้อมทางกายภาพของทีม ดังนี้

1) สถานภาพ (status) หมายถึง ตำแหน่งทางสังคม หรือตำแหน่งต่าง ๆ ในกลุ่มคนที่มาอยู่ร่วมกันเป็นกลุ่มซึ่งมีความแตกต่างกันอยู่แล้ว แต่ละคนจะได้รับตำแหน่งต่าง ๆ ตามความเหมาะสม หรือบางทีอาจได้รับตำแหน่งมาจากการใช้อิทธิพล เช่น ใช้อิทธิพลเพื่อให้ได้มาซึ่งตำแหน่งผู้จัดการ หัวหน้าพรรค หรือผู้อำนวยการ เป็นต้น

2) บทบาท (role) หมายถึง พฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกให้เหมาะสมกับตำแหน่งที่ครอบครองอยู่ เช่น ผู้มีตำแหน่งเป็นประธานกลุ่มต้องแสดงพฤติกรรมของผู้นำ ส่วนผู้เป็นสมาชิกก็ต้องแสดงพฤติกรรมของผู้ตาม เป็นต้น

3) ปทัสถาน (norms) หมายถึง กฎเกณฑ์ที่สมาชิกกลุ่มพึงปฏิบัติตาม เพื่อให้ปฏิบัติสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกเป็นไปโดยราบรื่นและเสมอต้นเสมอปลาย รูปแบบของปทัสถาน เช่น ระเบียบ กฎ คำสั่ง ข้อควรปฏิบัติ เป็นต้น สิ่งเหล่านี้เป็นแนวทางปฏิบัติของสมาชิก ซึ่งถ้าผู้ใดละเมิดไม่ปฏิบัติตามจะได้รับการลงโทษจากกลุ่ม เช่น ได้รับการตำหนิ การไม่คบด้วย หรือการไล่ออกจากกลุ่ม ผู้ที่ปฏิบัติตามปทัสถานจะได้รับการยอมรับและยกย่องจากกลุ่ม คนทั่วไปจึงมักจะเลือกทำตามปทัสถานของกลุ่มมากกว่าต่อต้าน

4) การสื่อสาร (communication) หมายถึง การแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างบุคคล การสื่อสารเป็นเครือข่ายเชื่อมคนในกลุ่มเข้าด้วยกัน ถ้าไม่มีการสื่อสารความเป็นกลุ่มจะเกิดขึ้นไม่ได้ หรือแม้แต่ว่าเมื่อเป็นกลุ่มอยู่แล้ว ถ้าขาดการติดต่อสื่อสารแล้ว ความเป็นกลุ่มจะสลายไปในที่สุด เพราะสมาชิกจะไม่ทราบว่ากลุ่มมีเป้าหมายอะไรที่ต้องการทำให้สำเร็จ สมาชิกในกลุ่มต้องปฏิบัติอย่างไรบ้างจึงจะทำให้กลุ่มหรือองค์การบรรลุเป้าหมายเหล่านั้น

5) สิ่งแวดล้อมทางกายภาพของทีม หมายถึง สิ่งต่าง ๆ ที่อยู่รอบตัว ซึ่งทำหน้าที่อำนวยความสะดวกให้กลุ่มพัฒนาขึ้นมาและดำรงอยู่ได้ เช่น การมีความคิด เจตคติ ค่านิยม และความเชื่อที่คล้ายคลึงกัน หรือมีสถานภาพทางเศรษฐกิจระดับเดียวกัน เป็นต้น ย่อมทำให้มีการสื่อสารกันบ่อยและเป็นกลุ่มได้เร็วขึ้น และทำให้กลุ่มมีความเข้มแข็งผนึกกำลังเหนียวแน่นมากขึ้น

สุนันทา เลานันท์ (2549, หน้า 76) ได้กล่าวถึง บุคคลที่มารวมตัวกันเป็นกลุ่มหรือเป็นทีม เมื่อมีปฏิริยาสัมพันธ์ต่อกัน ความแตกต่างระหว่างบุคคลจะปรากฏขึ้น ซึ่ง

เป็นพื้นฐานก่อให้เกิดโครงสร้างของกลุ่ม ก่อให้เกิดแบบแผนของความสัมพันธ์ในกลุ่ม ส่วนประกอบที่สำคัญของโครงสร้างกลุ่ม ได้แก่ สถานภาพ บทบาท ปทัสถาน การสื่อสาร ระหว่างทีม และสิ่งแวดล้อมทางกายภาพของทีม ดังนี้

1) สถานภาพ (status) หมายถึง ตำแหน่งทางสังคม หรือตำแหน่งต่าง ๆ ในกลุ่มคนที่มาอยู่ร่วมกันเป็นกลุ่มซึ่งมีความแตกต่างกันอยู่แล้ว แต่ละคนจะได้รับตำแหน่งต่าง ๆ ความเหมาะสม หรือบางที่อาจได้รับตำแหน่งมาจากการใช้อิทธิพล เช่น ใช้อิทธิพลเพื่อให้ได้มาซึ่งตำแหน่งผู้จัดการ หัวหน้าพรรค หรือผู้อำนวยการ เป็นต้น

2) บทบาท (role) หมายถึง พฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกให้เหมาะสมกับตำแหน่งที่ครอบครองอยู่ เช่น ผู้มีตำแหน่งเป็นประธานกลุ่มต้องแสดงพฤติกรรมของผู้นำ ส่วนผู้เป็นสมาชิกก็ต้องแสดงพฤติกรรมของผู้ตาม เป็นต้น

3) ปทัสถาน (norms) หมายถึง กฎเกณฑ์ที่สมาชิกกลุ่มพึงปฏิบัติตาม เพื่อให้ปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกเป็นไปโดยราบรื่นและเสมอต้นเสมอปลาย รูปแบบของปทัสถานเช่น ระเบียบ กฎ คำสั่ง ข้อควรปฏิบัติ เป็นต้น สิ่งเหล่านี้เป็นแนวทางปฏิบัติของสมาชิก ซึ่งถ้าผู้ใดละเมิดไม่ปฏิบัติตามจะได้รับการลงโทษจากกลุ่ม เช่น ได้รับการตำหนิ การไม่คบด้วย หรือการไล่ออกจากกลุ่ม ผู้ที่ปฏิบัติตามปทัสถานจะได้รับการยอมรับและยกย่องจากกลุ่ม คนทั่วไปจึงมักจะเลือกทำตามปทัสถานของกลุ่มมากกว่าต่อต้าน

4) การสื่อสาร (communication) หมายถึง การแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างบุคคล การสื่อสารเป็นเครือข่ายเชื่อมคนในกลุ่มเข้าด้วยกัน ถ้าไม่มีการสื่อสารความเป็นกลุ่มจะเกิดขึ้นไม่ได้ หรือแม้แต่ว่าเมื่อเป็นกลุ่มอยู่แล้ว ถ้าขาดการติดต่อสื่อสารแล้ว ความเป็นกลุ่มจะสลายไปในที่สุด เพราะสมาชิกจะไม่ทราบว่ากลุ่มมีเป้าหมายอะไรที่ต้องการทำให้สำเร็จ สมาชิกในกลุ่มต้องปฏิบัติอย่างไรบ้างจึงจะทำให้กลุ่มหรือองค์การบรรลุเป้าหมายเหล่านั้น

5) สิ่งแวดล้อมทางกายภาพของทีม หมายถึง สิ่งต่าง ๆ ที่อยู่รอบตัว ซึ่งทำหน้าที่อำนวยความสะดวกให้กลุ่มพัฒนาขึ้นมาและดำรงอยู่ได้ เช่น การมีความคิด เจตคติ ค่านิยม และความเชื่อที่คล้ายคลึงกัน หรือมีสถานภาพทางเศรษฐกิจระดับเดียวกัน เป็นต้น ย่อมทำให้มีการสื่อสารกันบ่อยและเป็นกลุ่มได้เร็วขึ้น และทำให้กลุ่มมีความเข้มแข็งผนึกกำลังเหนียวแน่นมากขึ้น

จากการศึกษาสรุปได้ว่า โครงสร้างของทีมมีส่วนประกอบสำคัญ ได้แก่ สถานภาพ (status) บทบาท (role) ปทัสถาน (norms) การสื่อสาร (communication) และ สิ่งแวดล้อมทางกายภาพของทีม (physical environment)

3.2 วัตถุประสงค์ของการสร้างทีม

สมศักดิ์ ขาวลาภ (2544, หน้า 142) ได้กล่าวว่า การสร้างทีมมีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1) เพื่อสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิกทีม

- 2) เพื่อศึกษาหาวิธีแก้ปัญหาพร้อมกันด้วยความจริงใจต่อกัน
- 3) เพื่อเสริมสร้างทักษะความชำนาญการในการทำงานให้สูงขึ้นจนสามารถใช้ศักยภาพของทีมให้เกิดประโยชน์สูงสุด
- 4) เพื่อให้สามารถใช้อุปกรณ์ที่ได้ไปในทางสร้างสรรค์ประโยชน์แก่องค์กร
- 5) เพื่อเรียนรู้ที่จะรับฟังความคิดเห็นและข้อมูลข่าวสารจากผู้ร่วมทีมคนอื่น ๆ ด้วยความตั้งใจและให้เกียรติต่อกัน
- 6) เพื่อพัฒนาทักษะการแก้ปัญหาเป็นทีม
- 7) เพื่อลดความขัดแย้งในทีม โดยกระบวนการทำงานร่วมกันเป็นทีม
- 8) เพื่อส่งเสริมให้สมาชิกของทีมได้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงานร่วมกัน
- 9) เพื่อเสริมสร้างความพึงพอใจและขวัญในการทำงานเป็นทีม
- 10) เพื่อเสริมสร้างความรู้สึกร่วมกันที่จะให้เกิดประโยชน์สูงสุดในงานที่ทำร่วมกัน

สจุนท์ เครือน้ำคำ (2546, หน้า 78) ได้กล่าวถึง จุดเน้นของการสร้างทีม คือ การทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน การสร้างทีมจึงมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญดังนี้

- 1) เพื่อสร้างความไว้วางใจกันในกลุ่มสมาชิกของทีม
 - 2) เพื่อแสวงหาวิธีแก้ปัญหาพร้อมกัน สมาชิกของทีมจะทำงานได้ดีขึ้น เมื่อมีการเปิดเผยและจริงใจต่อกัน เมื่อมีปัญหาจะได้ช่วยกันแก้ไข
 - 3) เพื่อเสริมสร้างทักษะความเชี่ยวชาญให้มากขึ้น ช่วยให้การงานที่มีประสิทธิภาพและผลิตผล เป็นการใช้ศักยภาพของทีมให้เกิดประโยชน์สูงสุด
 - 4) เพื่อให้ข้อมูลย้อนกลับในทางสร้างสรรค์แก่องค์กร
 - 5) เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ที่จะรับฟังความคิดเห็นและข่าวสารของผู้อื่นอย่างตั้งใจ และให้เกียรติซึ่งกันและกัน
 - 6) เพื่อพัฒนาทักษะในการแก้ปัญหาร่วมกัน
 - 7) เพื่อช่วยลดความขัดแย้งระหว่างบุคคล เนื่องจากสมาชิกได้เรียนรู้ทักษะสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเพิ่มขึ้นจากการได้ทำงานร่วมกัน มีความพร้อมที่จะทำงานร่วมกันมากขึ้น
 - 8) เพื่อส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ให้สมาชิกของทีม
 - 9) เพื่อเสริมสร้างขวัญและความพึงพอใจในการปฏิบัติ
 - 10) เพื่อปรับปรุงการทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดในภาพรวม
- สุนันทา เลานันท์ (2549, หน้า 63) ได้กล่าวถึง จุดเน้นของการสร้างทีม คือ การทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน การสร้างทีมจึงมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญดังนี้
- 1) เพื่อสร้างความไว้วางใจกันในกลุ่มสมาชิกของทีม

- 2) เพื่อแสวงหาวิธีแก้ปัญหาาร่วมกัน สมาชิกของทีมจะทำงานได้ดีขึ้น เมื่อมีการเปิดเผยและจริงจังต่อกัน เมื่อมีปัญหาจะได้ช่วยกันแก้ไข
- 3) เพื่อเสริมสร้างทักษะความเชี่ยวชาญให้มากขึ้น ช่วยให้การงานที่มีประสิทธิภาพและผลิตผล เป็นการใช้ศักยภาพของทีมให้เกิดประโยชน์สูงสุด
- 4) เพื่อให้ข้อมูลย้อนกลับในทางสร้างสรรค์แก่องค์กร
- 5) เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ที่จะรับฟังความคิดเห็นและข่าวสารของผู้อื่นอย่างตั้งใจ และให้เกียรติซึ่งกันและกัน
- 6) เพื่อพัฒนาทักษะในการแก้ปัญหาาร่วมกัน
- 7) เพื่อช่วยลดความขัดแย้งระหว่างบุคคล เนื่องจากสมาชิกได้เรียนรู้ทักษะสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเพิ่มขึ้นจากการได้ทำงานร่วมกัน มีความพร้อมที่จะทำงานร่วมกันมากขึ้น
- 8) เพื่อส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ให้สมาชิกของทีม
- 9) เพื่อเสริมสร้างขวัญและความพึงพอใจในการปฏิบัติ
- 10) เพื่อปรับปรุงการทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดในภาพรวม

จากการศึกษาสรุปได้ว่า วัตถุประสงค์ของการสร้างทีม พบว่า จุดเน้นของการสร้างทีมก็เพื่อจะทำให้งานที่ทำร่วมกันสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้ร่วมกันกำหนดไว้ โดยอาศัยพลังของสมาชิกให้ทีมที่มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันมีการเรียนรู้และเสริมสร้างบรรยากาศของการร่วมมือกันทำงานเป็นทีมด้วยความพึงพอใจในงานและผู้ร่วมทีมมีขวัญดีและมีความมุ่งมั่นในประโยชน์สูงสุดที่ควรจะได้รับ

4. ประเภทและประโยชน์ของทีม

4.1 ประเภทของทีม

อุทัย บุญประเสริฐ (2532, หน้า 64) ได้แบ่งประเภทของทีมออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ การจัดทีมทำงานที่เป็นทางการ (formal team) และที่ไม่เป็นทางการ (informal team) การจัดทีมที่เป็นทางการได้แก่ การจัดทีมตามโครงสร้างขององค์กร เช่น จัดตามฝ่าย แผนก กอง สำนัก คณะกรรมการหรืออนุกรรมการต่าง ๆ ส่วนทีมที่ไม่เป็นทางการสามารถจัดเพิ่มเติมขึ้นได้จากทีมที่เป็นทางการตามความเหมาะสมและวัตถุประสงค์ของแต่ละเรื่อง อาจแบ่งประเภทของทีมได้ดังนี้

1. คณะกรรมการ (committee)
2. คณะทำงาน (task force)
3. คณะอนุกรรมการเฉพาะกิจ (ad hoc committee)
4. ทีมงานโครงการ (project team)
5. กลุ่มหรือชมรมเฉพาะด้าน (special groups and clubs)

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2536, หน้า 12) ได้แบ่งทีมออกเป็น 5 ประเภท

ดังนี้

1. ทีมชั้นสูง เป็นทีมที่รับผิดชอบในการกำหนดกลยุทธ์ พัฒนากลยุทธ์ กำหนดทิศทางขององค์กร ประเมินสถานการณ์การแข่งขัน ตัดสินใจในเรื่องสำคัญ ๆ สมาชิกของทีมต้องมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านสูงทั้งที่เป็นคนในและนอกองค์กร
2. ทีมบริหาร เป็นทีมที่กำหนดจุดมุ่งหมายในการปฏิบัติงาน กำหนดระบบ การจัดหาทรัพยากร การประสานงาน การควบคุมงาน การวางแผนปฏิบัติการ การพัฒนา งานและการจัดการภารกิจต่าง ๆ ของงาน
3. ทีมปฏิบัติงาน เป็นทีมที่ทำหน้าที่ปฏิบัติงานให้สำเร็จ
4. ทีมด้านเทคนิค เป็นทีมที่รับผิดชอบด้านการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน อาจเป็นมาตรฐานทางเทคนิคทางการผลิตหรือการบริการ
5. ทีมสนับสนุน เป็นทีมที่เกิดขึ้นนอกกระบวนการทำงานปกติ เป็นทีมที่ให้การสนับสนุนโดยทางอ้อม

อรุณ รักธรรม (2540, หน้า 151) ได้แบ่งทีมออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้

1. ทีมครอบครัว (family team) เป็นทีมที่มีสมาชิกจากหน่วยงานเดียวกัน ซึ่งมีหัวหน้ากับผู้ร่วมงาน
2. ทีมเครือญาติ (cousin team) เป็นทีมที่ประกอบด้วยสมาชิกจากองค์กรเดียวกันแต่อยู่คนละหน่วยงาน และไม่มีความสัมพันธ์กันในสายบริหาร
3. ทีมย่อย (cluster team) เป็นทีมที่สมาชิกมาจากหน่วยงานต่าง ๆ ขององค์กร ในแต่ละทีมจะมีกลุ่มย่อย 2 - 3 กลุ่ม แต่ละกลุ่มย่อยจะมีความสัมพันธ์ด้านการทำงาน ไม่มีความสัมพันธ์ด้านการบังคับบัญชา
4. ทีมคนแปลกหน้า (stranger team) เป็นทีมที่ประกอบด้วยสมาชิกมาจากองค์กรและไม่เคยรู้จักกันมาก่อน

สมศักดิ์ ขาวลาภ (2544, หน้า 147) ได้กล่าวว่า การปฏิบัติงานในหน่วยงานที่ให้บริการสังคม หรือหน่วยงานอื่น ๆ จะมีการปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีมได้ในรูปแบบต่าง ๆ กัน ซึ่งเป็นทีมที่ประกอบด้วยบุคคลในหน่วยงานเดียวกันและต่างหน่วยงานมาทำงานร่วมกัน ซึ่งในที่นี้ได้แบ่งประเภทของทีม ดังนี้

1. ทีมภายใน (intradisciplinary team) เป็นทีมภายในองค์กรประกอบด้วยสมาชิกที่อยู่ในวิชาชีพเดียวกันหรือสาขาเดียวกัน แต่จะมีความแตกต่างในระดับความรู้ ทักษะ การปฏิบัติงาน และความสามารถที่จะรับผิดชอบงาน ทีมภายในเป็นระบบการทำงานที่ใช้กันมากในองค์กร แม้สมาชิกแต่ละคนของทีมจะมีระดับความรู้ และทักษะการปฏิบัติงานต่าง ๆ กัน เมื่อมาร่วมทำงานเป็นทีมแล้ว ทุกคนจะยึดเป้าหมายและแผนงานของทีมเป็นสำคัญ
2. ทีมระหว่างหน่วยงาน (interdisciplinary team) เป็นการรวมกลุ่มกันของบุคคลต่างวิชาชีพหรือต่างหน่วยงาน เป็นทีมที่ดั่งขึ้นเมื่องานที่ทำจำเป็นต้องมีบุคคลที่มีความรู้

ความชำนาญในสาขาเฉพาะ หรือบุคคลที่มีหน้าที่รับผิดชอบงานนั้น ๆ โดยตรงมาทำงานร่วมกัน งานจึงจะสำเร็จ

3. ทีมระหว่างองค์กรการ (intersectoral team) เป็นทีมที่เกิดจากการจัดให้มีการรวมกันของบุคคลจากต่างอาชีพหรือต่างหน่วยงานมาทำงานร่วมกัน การจัดตั้งทีมในลักษณะนี้จำเป็นเมื่องานที่ทำ เป็นงานที่มีขอบข่ายกว้างขวาง และเกี่ยวข้องกับคนจำนวนมาก ซึ่งต้องได้บุคคลที่มีความรู้ ความชำนาญเฉพาะทางจากหลายสาขา หลายองค์กรมารวมปรึกษาหารือกัน เพื่อกำหนดยุทธวิธีที่จะทำให้สำเร็จ

เชอร์เมอร์ฮอร์น (Schermerhorn, 2000, p. 9) ได้กล่าวว่า ในองค์กรหลายแห่งโครงสร้างของกลุ่มตามสายการบังคับบัญชาแบบเป็นทางการ จะถูกแทนที่ด้วยกลุ่มจำนวนมากที่ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการให้ความสำคัญเป็นอิสระของกลุ่มและการมีส่วนร่วมของพนักงาน ซึ่งเรียกว่า ทีม กลุ่มเป็นทางการเหล่านี้จะสนับสนุนให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมในการบริหารและการตัดสินใจ ซึ่งเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานและการเพิ่มผลผลิต รูปแบบของทีมสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ประเภท ดังต่อไปนี้

1. ทีมแก้ปัญหา (problem - solving team) ประกอบด้วยกลุ่มของพนักงานและผู้บริหารซึ่งเข้ามารวมกลุ่มกันด้วยความสมัครใจและประชุมกันอย่างสม่ำเสมอ เพื่ออภิปรายหาวิธีการสำหรับการแก้ปัญหาด้วยการใช้ผลิตภัณฑ์ (products) กระบวนการ (processes) คุณภาพ (quality) หรือสภาพแวดล้อมในการทำงาน (work environment) โดยทั่วไปทีมแก้ปัญหำทำหน้าที่เพียงให้คำแนะนำเท่านั้น แต่ไม่สามารถทำการเปลี่ยนแปลงโดยปราศจากการเห็นชอบของฝ่ายบริหารได้ องค์กรจำนวนมากจะจัดตั้งทีมแก้ปัญหาค้นเป็นอันดับแรก เพื่อให้การสนับสนุนด้านความร่วมมือของพนักงานให้เพิ่มขึ้น จากการสำรวจบริษัทขนาดใหญ่อย่างน้อย 500 บริษัท ที่สำนักงานบัญชีทั่วไปในสหรัฐอเมริกาในปีค.ศ. 1980 พบว่ามีทีมแก้ปัญหาค้นขึ้นมากกว่าร้อยละ 70 ภายในแต่ละองค์กร

2. ทีมจุดมุ่งหมายพิเศษ (special - purpose team) บางครั้งเรียกว่า ทีมข้ามสายงานตามหน้าที่ (cross - functional team) เป็นการเพิ่มจำนวนสมาชิก โดยนำบุคคลจากหลากหลายความรู้และประสบการณ์เพื่อทำงานร่วมกันในกิจกรรมเฉพาะเจาะจง ตัวอย่างบริษัทคาร์ดิลโลอีร์ (Cadillae) ใช้ทีมจุดมุ่งหมายพิเศษซึ่งประกอบด้วยสมาชิกที่มาจากทุกแผนกของบริษัทเพื่อร่วมกันปรับปรุง (improve) และเร่งงาน (speed up) การพัฒนาผลิตภัณฑ์ ทีมจุดมุ่งหมายพิเศษกับสหภาพของพนักงานและเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานจะปฏิบัติงานร่วมกัน ซึ่งปรากฏในอุตสาหกรรมหลายแห่ง โดยบริษัทจะแสวงหาความร่วมมืออย่างใกล้ชิดในประเด็นสำคัญต่าง ๆ ที่จะมีผลกระทบต่อการแข่งขัน (competitive) การเพิ่มผลผลิต (productivity) และความสามารถในการทำกำไร (profitability) ขององค์กรในหลายโรงงาน ทีมจุดมุ่งหมายพิเศษจะมุ่งไปสู่การปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์ ในขณะที่อีกโรงงานหนึ่งอาจพิจารณาวิธีการปรับปรุงสภาพแวดล้อมของสถานที่ปฏิบัติงานแทน

3. ทีมบริหารตนเอง (self - managing team) เป็นทีมที่สมาชิกทุกคนมีความรับผิดชอบต่อลักษณะทั้งหมดของกระบวนการผลิตหรือการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง ทีมบริหารตนเองจะปฏิบัติงานอย่างถูกต้องเหมาะสมและเป็นอิสระปราศจากผู้บังคับบัญชา ในทีมบริหารตนเองจะมีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบสำหรับงานของกลุ่ม ตัวอย่าง โรงงานประกอบรถยนต์ของไคร์สเลอร์ (Chrysler) ในนิวยอร์ก รัฐอินเดียนามีทีมบริหารตนเอง 77 ทีมที่ต้องรับผิดชอบทุกอย่างตั้งแต่การว่าจ้างและระเบียบวินัยของทีม ซึ่งสมาชิกจะมีการแบ่งงานกันทำ กำหนดชั่วโมงทำงาน และการติดต่อกับลูกค้า เนื่องจากแนวทางการปฏิบัติงานของทีมจะช่วยให้ไม่มีผลิตภัณฑ์ที่ไม่มีคุณภาพ ต้นทุนของผลิตภัณฑ์ลดลง การปรับปรุงแรงงานสัมพันธ์ให้ดีขึ้นและการขาดงานลดลง ตัวอย่าง ในโรงงานของบริษัทกู๊ดเยียร์ ไทล์ แอนด์ รีบเบอร์ (Goodyear Tire and Rubber) ในเมิร์ทเพล็กซ์ซันท์ รัฐโอไฮโอว่า สมาชิกของทีมจะประเมินผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล กำหนดเงินเดือน และสมาชิกจะผลัดกันเป็นผู้ประสานงานตามแผนการดำเนินการของกลุ่ม

ทีมบริหารตนเองเป็นที่ยอมรับในประเทศต่าง ๆ ในฐานะที่มีผลการปฏิบัติงานสูงกว่าทีมแบบอื่น บริษัทแอลเมกซ์ (Almex) เป็นผู้ผลิตรายหนึ่งในประเทศสวีเดนซึ่งผลิตเครื่องจักรขายตัวได้ใช้ทีมบริหารตนเองในโรงงาน โดยทีมแต่ละทีมจะเลือกบุคคลที่มีมนุษยสัมพันธ์ในการทำงานและสมาชิกของทีมมีโอกาสที่จะเรียนรู้ทักษะต่าง ๆ ที่ต้องการเพื่อให้การทำงานของกลุ่มเป็นไปอย่างเหมาะสม ซึ่งผลการปฏิบัติจากทีมบริหารตนเองก่อให้เกิดผลกำไรอย่างสูงแก่บริษัทแอลเมกซ์ (Almex) ปัจจุบันบริษัทสามารถส่งผลิตภัณฑ์ออกไปขายยังต่างประเทศได้มากกว่า 40 ประเทศ นอกจากนั้นทีมบริหารตนเองยังขยายไปยังธุรกิจบริการ เช่น บริษัทเอที แอนด์ ที เครดิต (AT&T Credit) มีทีมบริหารตนเองถึง 11 ทีม (ใช้พนักงานจำนวนทีมละ 10 - 15 คน) ปฏิบัติงานในหน้าที่ทั้งหมดที่จำเป็นเพื่อให้การบริการความต้องการสินเชื่อของลูกค้าในกิจการขนาดย่อม นอกจากนี้สมาชิกผู้ปฏิบัติงานในทีมได้ช่วยกันกำหนดตารางวันหยุดเพื่อมอบหมายงานให้ครอบคลุมไปถึงสมาชิกที่ไม่อยู่ด้วย รวมทั้งการสัมภาษณ์ผู้สมัครที่เข้ามาใหม่แทนตำแหน่งที่ว่างจึงทำให้ผลผลิตสูงขึ้นอย่างรวดเร็วโดยสมาชิกของทีมได้ถ่ายทอดความรู้สึกที่ดีผ่านเพื่อนร่วมงานไปสู่ผลผลิตได้มากขึ้น อย่างไรก็ตามแนวความคิดนี้ประสบความสำเร็จได้ก็เพราะบริษัทเอที แอนด์ ที เครดิต (AT&T Credit) ได้สร้างทีมบริหารตนเองทั่วทั้งองค์กร ดังตาราง 1

ตาราง 1 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างของทีมในสหรัฐอเมริกา

	ทีมแก้ปัญหา	ทีมจุดมุ่งหมายพิเศษ	ทีมบริหารตนเอง
1. โครงสร้าง และหน้าที่	ประกอบด้วยผู้เข้าร่วมทีม ด้วยความสมัครใจจำนวน 5-12 คนทั้งผู้บริหารและพนักงานจะมาจากแผนกต่าง ๆ หลายแผนกจะมีการประชุมกัน 1-2 ชั่วโมงต่อสัปดาห์เพื่ออภิปรายถึงวิธีการที่จะนำมาใช้ในการปรับปรุงคุณภาพ ประสิทธิภาพ และสภาพแวดล้อมในการทำงาน แต่ไม่มีอำนาจที่จะดำเนินการตามแนวทางที่คิดขึ้นมาได้	งานของทีมประกอบด้วยการออกแบบ การแนะนำการเปลี่ยนแปลงงาน และเทคโนโลยีใหม่ ประชุมผู้จัดจำหน่ายและลูกค้า การเชื่อมหน้าที่งานที่แตกแยกเข้าด้วยกัน ระหว่างกลุ่มสหภาพ กลุ่มพนักงาน และกลุ่มผู้บริหาร เพื่อรวบรวมผลการตัดสินใจของทุกระดับให้เป็นแนวทางเดียวกัน	ปกติทีมประกอบด้วยพนักงาน 5 – 15 คน ซึ่งผลิตสินค้าทั้งหมดแทนหน่วยย่อยขององค์กร สมาชิกจะเรียนรู้งานทั้งหมดและหมุนเวียนกันทำงาน ทีมบริหารตนเองจะเข้าครอบครองภาระหน้าที่ในการบริหารด้วยตนเอง รวมทั้งการกำหนดตารางวันหยุด คำสั่งในการบริหารและอื่น ๆ
2. ผลลัพธ์	ทีมสามารถลดต้นทุนและปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์ แต่ไม่สามารถควบคุมงานอย่างมีประสิทธิภาพหรือบังคับผู้บริหารให้ยอมรับการเป็นผู้มีส่วนร่วมได้ ทีมจึงมีแนวโน้มที่จะค่อย ๆ สลายไปโดยใช้เวลาทำงานเพียงเล็กน้อยเท่านั้น	ทีมเกี่ยวข้องกับพนักงานและตัวแทนของสหภาพแรงงาน ในการตัดสินใจระดับที่สูงกว่าตลอดเวลา ทีมสร้างบรรยากาศเพื่อปรับปรุงคุณภาพและปรับปรุงผลผลิต นอกจากนั้น ทีมยังสร้างพื้นฐานเพื่อเป็นทีมบริหารตนเอง	ทีมเพิ่มผลผลิตได้มากกว่าร้อยละ 30 และยกระดับคุณภาพให้สูงขึ้นได้อีกด้วย ทีมเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานโดยจัดให้เป็นระบบมากขึ้นเปิดโอกาสให้พนักงานควบคุมงานเอง ทีมจะสร้างองค์การเป็นแบบพรรคพวก กำจัดผู้บริหารที่เข้ามาบงการให้น้อยลง

ตาราง 1 (ต่อ)

	ทีมแก้ปัญหา	ทีมจุดมุ่งหมายพิเศษ	ทีมบริหารตนเอง
3. เมื่อใดที่ถูกค้นพบ	ทีมถูกนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ด้วยความพยายามเล็กน้อยในปี ค.ศ.1920 – 1930 ต่อมาได้ขยายการยอมรับในปลายปี ค.ศ.1970 ด้วยทีมคุณภาพของญี่ปุ่น	ทีมเติบโตขึ้นมาจากแนวทางการแก้ปัญหา ในช่วงต้นจนถึงปลายปีค.ศ. 1980 และได้แพร่หลายออกไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนที่เป็นสภาพแรงงาน	ทีมถูกใช้โดยบริษัทเพียงไม่กี่แห่งในปี ค.ศ.1960 – 1970 และเริ่มขยายตัวอย่างรวดเร็วในช่วงกลางถึงปลายปีค.ศ. 1980 และปรากฏเป็นลูกคลื่นต่อไปสู่อินาคะ

ทีมา (Schermerhorn, 2000, p. 9)

จากการศึกษาสรุปได้ว่า มีการแบ่งทีมที่แตกต่างกัน นักวิชาการบางท่านแบ่งทีมออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ ทีมแก้ปัญหา ทีมจุดมุ่งหมายพิเศษ และทีมบริหารตนเอง บางท่านแบ่งเป็น ทีมภายใน ทีมระหว่างหน่วยงาน และทีมระหว่างองค์กร บางท่านแบ่งออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่ ทีมครอบครัว ทีมเครือข่าย ทีมย่อย และทีมคนแปลกหน้า และบางท่านแบ่งทีมออกเป็น 5 ประเภท ได้แก่ คณะกรรมการ คณะทำงาน คณะอนุกรรมการเฉพาะกิจ ทีมโครงการ และกลุ่มหรือชมรมเฉพาะด้าน และบางท่านแบ่งประเภทของทีมเป็น ทีมชั้นสูง ทีมบริหาร ทีมปฏิบัติงาน ทีมด้านเทคนิค และทีมสนับสนุน

4.2 ประโยชน์ของทีม

สมศักดิ์ ขาวลาภ (2544, หน้า 144) ได้กล่าวว่า ทีมที่มีประสิทธิภาพจะสามารถอำนวยความสะดวกให้องค์กรดังนี้

1. พนักงานในทีมทุกคนมีความเข้าใจกระบวนการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพได้ดี
2. สามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานทั้งระดับบริหารและระดับปฏิบัติการ
3. ช่วยสร้างความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีม ต้องร่วมกันรับผิดชอบและรู้สึกผูกพันกันทางใจ
4. สมาชิกของทีมจะได้รับการสนับสนุนให้ทำงานให้ได้ผลงานดีที่สุด

5. สมาชิกจะได้รับมอบหมายจากหัวหน้าทีมทำให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมอย่างเต็มความสามารถ
6. สมาชิกจะยอมรับความสามารถซึ่งกันและกัน ตลอดจนมีความภาคภูมิใจในองค์การ
7. ดันทุนการบริหารลดลงและช่วยขจัดอุปสรรคการสื่อสารของสมาชิก
8. ช่วยแก้ปัญหาต่าง ๆ ของทีมและองค์การได้ดี เนื่องจากสมาชิกมีความรู้ความสามารถที่หลากหลาย
9. ช่วยให้กระบวนการตัดสินใจของทีมมีคุณภาพดีขึ้น เนื่องจากสมาชิกมีประสบการณ์และบุคลิกภาพที่ต่างกัน

สุนันทา เลहनันท์ (2549, หน้า 66) ได้กล่าวว่า ประโยชน์ของทีมสรุปได้ดังนี้

1. โดยทั่วไปพบว่า ผลการปฏิบัติงานของกลุ่ม/ทีม จะมีประสิทธิผลดีกว่าการทำงานโดยบุคคลเพียงคนเดียว
2. เมื่อมีการเปรียบเทียบการตัดสินใจ โดยกลุ่มกับการตัดสินใจโดยบุคคลเพียงคนเดียว พบว่า การตัดสินใจโดยกลุ่มจะมีประสิทธิภาพมากกว่า และแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงกว่า
3. บุคคลเรียนรู้ที่จะเป็นผู้มีค่านิยมในการช่วยเหลือผู้อื่น เมตตาปราณี มีความรับผิดชอบ เข้าใจผู้อื่น เสียสละ จากการที่ได้เข้าเป็นสมาชิกกลุ่ม
4. การแสดงออกของอารมณ์ต่าง ๆ เช่น สนุกสนาน ตื่นเต้น ร่าเริง ผิดหวัง สิ้นหวัง เหล่านี้จะมีความเข้มข้นสูงกว่าปกติ เมื่อบุคคลอยู่ในกลุ่มมากกว่าเมื่ออยู่เพียงคนเดียว
5. คุณภาพการใช้ชีวิตประจำวันจะสูงขึ้นเพราะกลุ่ม เนื่องจากได้มีการแบ่งงานกันทำตามความเชี่ยวชาญของแต่ละคน
6. การขจัดความขัดแย้ง สามารถทำได้มีประสิทธิภาพสูงกว่าเมื่อได้อยู่รวมกันในกลุ่ม การจัดการกับอิทธิพลทางสังคมก็ดีกว่า ถ้าไม่มีกลุ่มก็จะมีมาตรฐานของสังคม ไม่มีค่านิยมของสังคม ไม่มีกฎระเบียบของสังคม ความเจริญย่อมเกิดขึ้นไม่ได้
7. เอกลักษณ์ของบุคคล การยอมรับนับถือในตนเอง และสมรรถภาพทางสังคมของคน ล้วนแล้วแต่ได้รับการกล่อมเกลาหรือหล่อหลอมจากสังคมทั้งสิ้น
8. ถ้าปราศจากการร่วมมือกันระหว่างคนแล้ว กลุ่มและองค์การทั้งหลายย่อมอยู่รอดไม่ได้

จากการศึกษาสรุปได้ว่า ทีมจะเป็นประโยชน์ต่อองค์การแล้วยังเป็นประโยชน์ต่อสมาชิกของทีมแต่ละคน ทั้งในเรื่องได้มีโอกาสเสนอความคิดดี ๆ ได้มีโอกาสใช้ศักยภาพของแต่ละคนได้ทำงานตามที่ถนัดที่พอใจหรือที่เชี่ยวชาญมีโอกาสเรียนรู้จากกันและกันมีโอกาสได้รับการตอบสนองความต้องการทางสังคม โดยเฉพาะในเรื่องความรักและการยอมรับซึ่งกัน

และกันและแม้ในที่สุดแต่ละคนก็จะมีโอกาสที่จะทำงานประสบความสำเร็จร่วมกันในฐานะเป็นสมาชิกคนหนึ่งของทีม

5. ทักษะพื้นฐานในการสร้างทีมและลักษณะของการทำงานเป็นทีม

5.1 ทักษะพื้นฐานในการสร้างทีม

เจิมจันท์ ทองวิวัฒน์ และป๋นรศ มาลากุล ณ อยุธยา (2531, หน้า 28 – 29) ได้จำแนกทักษะที่เป็นพื้นฐานต่อการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพไว้ 2 ประเภท ได้แก่

5.1.1 ทักษะส่วนบุคคล (individual skills) เป็นทักษะจำเป็นที่สมาชิกต้องใช้ติดต่อสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกันในทีม เพื่อให้การปฏิบัติงานราบรื่นและบรรลุผลสำเร็จ ทักษะประเภทนี้ประกอบด้วย

- 1) ทักษะในการติดต่อสื่อสาร (communication skills)
- 2) ทักษะในการปฏิสัมพันธ์ (interaction skills)
- 3) ทักษะในการเป็นผู้นำ (leadership skills)
- 4) ทักษะในการบริหารความขัดแย้ง (conflict management skills)

5.1.2 ทักษะของกลุ่ม (collective skills) หรือทักษะส่วนรวม เป็นทักษะที่มีทีมต้องมีไว้สำหรับการพัฒนาศักยภาพในการทำงานของทีมให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งประกอบด้วยทักษะ ดังนี้

- 1) ทักษะในการสร้างความร่วมมือ (cooperation skills)
- 2) ทักษะในการแก้ปัญหา (group problem solving skills)
- 3) ทักษะในการสร้างความเห็นพ้องต้องกัน (consensus building skills)

จากการศึกษาสรุปได้ว่า ทักษะพื้นฐานในการสร้างทีม แบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ ทักษะส่วนบุคคล ประกอบด้วย ทักษะในการติดต่อสื่อสาร ทักษะในการปฏิสัมพันธ์ ทักษะในการเป็นผู้นำ และทักษะในการบริหารความขัดแย้ง ส่วนทักษะของกลุ่ม ประกอบด้วย ทักษะในการสร้างความร่วมมือ ทักษะในการแก้ปัญหา และทักษะในการสร้างความเห็นพ้องต้องกัน

5.2 ลักษณะของการทำงานเป็นทีม

การปรับปรุงทีม ให้สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ต้องรับรู้ถึงลักษณะของการทำงานที่มีอิทธิพลต่อปฏิบัติงานของทีม ซึ่งมีนักวิชาการได้กล่าวถึงการที่ทีมจะทำงานร่วมกันได้อย่างดีนั้นคนที่ทำงานอยู่ในทีม ต้องมีการจัดลักษณะการทำงานให้มีประสิทธิภาพ ดังนี้

ทิตนา แคมมณี (2537, หน้า 125) ได้กล่าวถึง ลักษณะของการทำงานเป็นทีม ประกอบด้วย

1. การมีเป้าหมายร่วมกัน กล่าวคือ บุคคลที่มาทำงานร่วมกัน จะต้องมียุทธศาสตร์ในการมารวมกลุ่มกัน คือ จะต้องมีการรับรู้ และเข้าใจเป้าหมายร่วมกันว่า จะทำอะไรให้เป็นผลสำเร็จ

2. การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน กล่าวคือ บุคคลที่มาทำงานร่วมกัน จะต้องมิตบพาทหน้าที่ในการดำเนินงานของกลุ่ม ในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง

3. การติดต่อสื่อสารกันในกลุ่ม กล่าวคือ บุคคลที่มาทำงานร่วมกัน จะต้องมีการติดต่อสัมพันธ์ สื่อความหมาย เพื่อช่วยให้เกิดความเข้าใจตรงกัน สามารถทำงานร่วมกันไปได้

4. การร่วมมือประสานงานกันในกลุ่ม กล่าวคือ บุคคลที่มาทำงานร่วมกัน จะต้องมีการประสานงานกัน เพื่อให้งานของกลุ่มดำเนินไปสู่ความสำเร็จ

5. การมีผลประโยชน์ร่วมกัน กล่าวคือ บุคคลที่มาทำงานร่วมกัน ได้รับความจัดสรรผลประโยชน์ตอบแทน จากผลที่เกิดจากการทำงานร่วมกัน

6. การตัดสินใจร่วมกัน กล่าวคือ บุคคลที่มาทำงานร่วมกัน ต้องมีโอกาสร่วมในการตัดสินใจในงานที่ทำ ในระดับใดระดับหนึ่ง

ลิเคิร์ท (Likert, 1991, p.19) กล่าวว่าไว้ว่า ในการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพนั้น นอกจากจะต้องประกอบด้วยโครงสร้างการทำงานแล้ว ต้องประกอบด้วยพฤติกรรมของสมาชิกที่สนับสนุนการทำงานเป็นทีม ได้แก่ การที่สมาชิกมีค่านิยม และเป้าหมายต่าง ๆ ของกลุ่มผสมผสานกัน มีการกระตุ้นเตือนกัน เพื่อความสำเร็จของกลุ่มเป็นสำคัญ แต่ละกลุ่มจะทำทุกอย่างเพื่อกลุ่ม การแก้ปัญหา การวินิจฉัยสั่งการ เกิดขึ้นจากความร่วมมือเกื้อกูลกัน การแนะนำ การวิจารณ์ ความคิดเห็นหรือข้อมูล เกิดขึ้นในบรรยากาศของการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน รวมทั้งความสัมพันธ์ในการทำงาน ระหว่างสมาชิกในกลุ่มจะเป็นไปด้วยดี มีความซื่อสัตย์ซึ่งกันและกัน ต่างมีความไว้วางใจกันสูง และนอกจากนี้บรรยากาศของการสร้างสรรค์ภายในกลุ่มก็เป็นสิ่งสำคัญ ต้องมีการร่วมมือประสานงานกัน แทนที่จะมุ่งแข่งขันชิงดีกัน ระหว่างสมาชิกในกลุ่ม กลุ่มมีความกระตือรือร้นที่จะช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพของกลุ่ม สมาชิกแต่ละคนพร้อมที่จะเผชิญต่ออุปสรรคต่าง ๆ

แมกเกรเกอร์ (McGragor, 1992, p.106) ได้กำหนดลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพว่า บรรยากาศการทำงานต้องไม่เคร่งเครียดตามสบาย ยอมรับฟังเหตุผลซึ่งกันและกัน มีการตัดสินใจโดยความเห็นร่วมกันเป็นส่วนใหญ่ มีการอภิปรายกันอย่างเปิดเผย ทุกคนมีอิสระเสรีในการแสดงความรู้สึกและแนวคิดในการทำงานที่จะนำมาเป็นเครื่องมือแก้ปัญหา งานหรือวัตถุประสงค์ของกลุ่ม จะได้รับความเข้าใจอย่างแจ่มแจ้งทุกคน สมาชิกพร้อมที่จะช่วยเหลือกัน เมื่อมีความจำเป็น การมอบหมายงานได้รับการยอมรับอย่างดีจากบุคคลที่เกี่ยวข้อง ผู้นำของกลุ่มต้องไม่ใช่อิทธิพลส่วนตัวเหนือสมาชิก

วูดค็อก (Woodcock, 1999, p.101) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะของทีมที่มีประสิทธิภาพ จะต้องประกอบไปด้วยคุณลักษณะที่ดี คือ

1. มีความสมดุลย์ในบทบาท คือมีการผสมผสานกันในความแตกต่างของความสามารถบุคคล และใช้ความแตกต่างได้อย่างเหมาะสมในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน
2. มีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเห็นด้วยกับเป้าหมาย เต็มใจที่จะยอมรับและผูกพันกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายนั้นอย่างแท้จริง
3. มีความเปิดเผยและมีการเผชิญหน้ากัน การสื่อสารและสัมพันธ์ภายในทีมเป็นไปอย่างเปิดเผย และไว้วางใจซึ่งกันและกัน พุดกันอย่างตรงไปตรงมา เข้าใจตนเองเป็นอย่างดี และเข้าใจผู้อื่นภายในทีมด้วย เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นต้องแก้ปัญหา ด้วยการเผชิญหน้าซึ่งกันและกัน
4. มีการสนับสนุนและจริงใจต่อกัน สมาชิกในทีมจะสนับสนุนซึ่งกันและกัน ให้ความช่วยเหลือ และร่วมมือร่วมใจกันอย่างจริงใจ ให้โอกาสพูดถึงปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างอิสระ
5. มีความร่วมมือและมีการขัดแย้งกัน เพื่อให้การทำงานของทีมบรรลุวัตถุประสงค์ สมาชิกในทีมต้องให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน มีการใช้ประโยชน์และประสานประโยชน์ซึ่งกันและกัน การวางแผนในการดำเนินงาน ต้องให้สมาชิกมีส่วนร่วมด้วย ข้อขัดแย้งภายในทีมเป็นไปในทางสร้างสรรค์มากกว่าทำลาย
6. มีวิธีการปฏิบัติงานที่คล่องตัว การทำงานของทีมจะมีลักษณะยืดหยุ่น การตัดสินใจ จะอาศัยข้อมูลและข้อเท็จจริงเป็นหลัก
7. มีผู้นำที่เหมาะสม ผู้นำภายในกลุ่มควรจะกระจายไปทั่วกลุ่มได้ตามสถานการณ์ผู้นำที่ดีต้องเป็นผู้ฟังที่ดีด้วย
8. มีการทบทวนการทำงานของทีมนสม่ำเสมอ เพื่อแก้ไขข้อบกพร่องได้ทันที การทบทวนนี้ อาจจะทำในระหว่างปฏิบัติงานหรือภายหลังงานเสร็จก็ได้
9. มีการพัฒนาบุคคล มีแผนการในการพัฒนาสมาชิกของทีม เพื่อจะได้นำความรู้ ความสามารถมาใช้ในการทำงาน
10. มีสัมพันธ์ภายในระหว่างกลุ่มดี การทำงานระหว่างกลุ่มเป็นไปในบรรยากาศของสัมพันธ์ภาพที่ดี ฟังความคิดเห็นและทำความเข้าใจ แนวคิดหรือปัญหาของผู้อื่นพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือเมื่อจำเป็น
11. มีการติดต่อสื่อสารที่ดี เป็นสิ่งจำเป็นในทุกระดับองค์การทั้งภายในและภายนอกองค์การ ซึ่งสมาชิกทุกคนจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาทักษะและได้รับข้อมูลในการติดต่อสื่อสารอย่างเพียงพอ

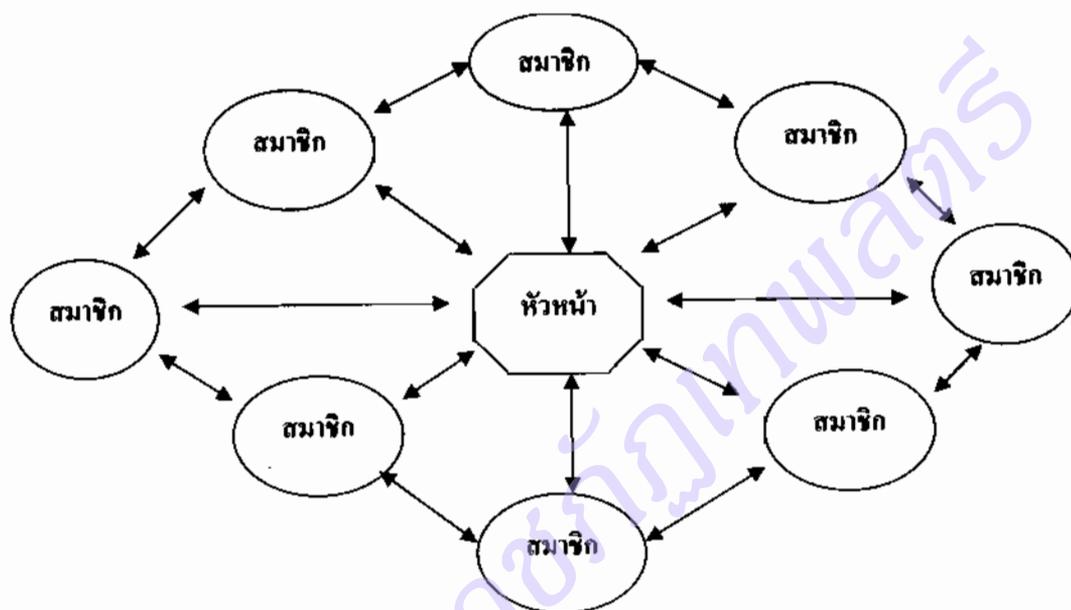
จากการศึกษาลักษณะของการทำงานเป็นทีมสรุปได้ว่า นักวิชาการบางท่านได้กล่าวไว้ว่า ในการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพนั้น นอกจากจะต้องประกอบด้วยโครงสร้าง

การทำงานแล้ว ต้องประกอบด้วยพฤติกรรมของสมาชิกที่สนับสนุนการทำงานเป็นทีม ได้แก่ การที่สมาชิกมีค่านิยม และเป้าหมายต่าง ๆ ของกลุ่มผสมผสานกัน นักวิชาการบางท่าน กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมควรประกอบด้วย 6 ประการ ได้แก่ การมีเป้าหมายร่วมกัน การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน การติดต่อสื่อสารกันในกลุ่ม การร่วมมือประสานงานกันในกลุ่ม การมีผลประโยชน์ร่วมกัน และการตัดสินใจร่วมกัน และนักวิชาการบางท่าน กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมควรประกอบด้วย 11 ประการ ได้แก่ มีความสมดุลในบทบาท มีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเห็นด้วยกับเป้าหมาย มีความเปิดเผยและมีการเผชิญหน้ากัน มีการสนับสนุนและจริงจังต่อกัน มีความร่วมมือและมีการขัดแย้งกัน มีวิธีการปฏิบัติงานที่คล่องตัว มีผู้นำที่เหมาะสม มีการทบทวนการทำงานของทีมนสม่ำเสมอ มีการพัฒนาบุคคล มีสัมพันธ์ภายในระหว่างกลุ่มดี และมีการติดต่อสื่อสารที่ดี

6. รูปแบบและพฤติกรรมการทำงานเป็นทีม

6.1 รูปแบบการทำงานเป็นทีม

ทองศรี สุทวี (2543, หน้า 75) ได้กล่าวถึง ความมุ่งหมายที่สำคัญประการหนึ่งของการทำงานเป็นทีมคือ การรวมกันเพื่อช่วยกันหาวิธีการที่จะปรับปรุงการทำงานที่ได้รับมอบหมายให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ทีมขนาดที่เหมาะสมจะมีสมาชิกประมาณ 3 – 10 คน ในลักษณะที่จะทำให้การติดต่อสื่อสารหรือการประสานงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ในการทำงานเป็นทีมมีการแบ่งงาน (division of work) การประสานงาน (coordination) มีการกำหนดอำนาจหน้าที่ (authority) และความรับผิดชอบ (responsibility) ของสมาชิกแต่ละคน ในทีมให้ชัดเจน เพื่อจะได้ไม่เกิดปัญหาความซ้ำซ้อนสับสน หรือปัญหางานไม่มีผู้รับผิดชอบขึ้น ในแต่ละทีมงานต้องมีหัวหน้าทีมหรือผู้นำทีม เลขานุการ และสมาชิก ซึ่งจะต้องติดต่อสื่อสารกันแบบ 2 ทิศทาง แสดงได้ดังภาพ 4



ภาพ 4 รูปแบบการทำงานเป็นทีม
ที่มา (สมศักดิ์ ชาวลาภ, 2544, หน้า 147)

สุนันทา เลานันทน์ (2549, หน้า 74 - 76) ได้กล่าวว่า แต่ละองค์ประกอบ
จะต้องมีคุณลักษณะและบทบาทหน้าที่ดังนี้

6.1.1 หัวหน้าทีม หรือผู้นำทีม

6.1.1.1 คุณลักษณะของหัวหน้าทีม มีดังนี้

- 1) สมาชิกในกลุ่มยอมรับนับถืออย่างจริงจัง
- 2) เป็นคนซื่อสัตย์ จริงใจ เป็นกันเองและเปิดเผย
- 3) มีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ในงานสูง
- 4) สามารถดำเนินการประชุมได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 5) เป็นประชาธิปไตย ไม่เผด็จการ รับฟังผู้อื่น
- 6) ไม่ผูกขาดการเป็นผู้นำตลอดกาล
- 7) พร้อมให้ความช่วยเหลือทีม
- 8) มีวุฒิภาวะทางอารมณ์และทางสังคมสูง
- 9) มีแรงจูงใจและแรงขับในการทำงานให้สำเร็จสูง
- 10) สามารถประชาสัมพันธ์ผลงานของทีมให้สาธารณชนทราบ

เข้าใจและยอมรับได้

6.1.1.2 บทบาทหน้าที่ของหัวหน้าทีม มีดังนี้

- 1) รับนโยบายจากองค์กร

- 2) กำหนดเป้าหมาย แนวทางและขั้นตอนการปฏิบัติงาน
- 3) มอบหมายงานแก่สมาชิก
- 4) สร้างบรรยากาศการทำงานด้วยการจูงใจและเสริมกำลังใจ
- 5) อำนวยความสะดวก ช่วยเหลือและแก้ปัญหาต่าง ๆ
- 6) ประเมินผลงานและประเมินผลสมาชิกผู้ร่วมทีม

6.1.2 สมาชิกของทีม

6.1.2.1 คุณลักษณะของสมาชิกทีม มีดังนี้

- 1) เสียสละ ช่วยทำงานทุกด้าน
- 2) กล้าแสดงความคิดเห็น
- 3) สามารถรับผิดชอบงานได้ด้วยความสามารถ
- 4) รู้จักฟัง รู้จักพูด และแสดงความคิดเห็นดี ๆ
- 5) รับฟัง และเคารพความคิดของเพื่อนสมาชิก
- 6) เคารพมติของทีม
- 7) ทำงานด้วยความตั้งใจจริงและคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม
- 8) มีจิตสำนึกในการให้ความร่วมมือและความสำคัญของทีม

6.1.2.2 บทบาทหน้าที่ของสมาชิกทีม มีดังนี้

- 1) เป็นผู้ตามที่ดี
- 2) รับมอบหมายงานจากหัวหน้าทีม
- 3) ให้ความร่วมมือในการแก้ปัญหา
- 4) ปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบจนงานเสร็จ

6.1.3 เลขานุการทีม

6.1.3.1 คุณลักษณะของเลขานุการทีม มีดังนี้

- 1) มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับทุกคน
- 2) มีความสามารถในการสื่อสารทั้งการพูด ฟัง เขียนและอ่าน
- 3) เป็นผู้ฟังและผู้ประสานงานที่ดี
- 4) สามารถจับประเด็นการพูดของสมาชิกในทีมได้ดี
- 5) สามารถทำรายงานการประชุมและแจ้งให้สมาชิกทราบ
- 6) มีความสามารถในการนำเสนอรายงานอย่างมีแบบแผน
- 7) มีจิตใจบริการ

6.1.3.2 บทบาทหน้าที่ของเลขานุการทีม มีดังนี้

- 1) รับคำสั่งจากหัวหน้าทีมหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง
- 2) ส่งข่าวสารไปยังสมาชิกทีมและผู้ที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ

3) ประสานงานระหว่างหัวหน้าทีมกับสมาชิกของทีมและสามารถถ่ายทอดความคิดที่มีผู้เสนอให้หัวหน้าทีมรับรู้และเข้าใจตรงกันได้

จากการศึกษาสรุปได้ว่า รูปแบบการทำงานเป็นทีม ประกอบด้วย 1) หัวหน้าทีม ซึ่งมีคุณลักษณะของหัวหน้าทีม ได้แก่ สมาชิกในกลุ่มยอมรับนับถืออย่างจริงจัง เป็นคนซื่อสัตย์ จริงใจ เป็นกันเองและเปิดเผย มีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ในงานสูง สามารถดำเนินการประชุมได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นประชาธิปไตย ไม่เผด็จการ รับฟังผู้อื่น ไม่ผูกขาดการเป็นผู้นำตลอดกาล พร้อมให้ความช่วยเหลือทีม มีวุฒิภาวะทางอารมณ์และทางสังคมสูง มีแรงจูงใจและแรงขับในการทำงานให้สำเร็จสูง และสามารถประสานสัมพันธ์ผลงานของทีมให้สาธารณชนทราบ เข้าใจและยอมรับได้ บทบาทหน้าที่ของหัวหน้าทีม ได้แก่ รับนโยบายจากองค์กร กำหนดเป้าหมาย แนวทางและขั้นตอนการปฏิบัติงาน มอบหมายงานแก่สมาชิก สร้างบรรยากาศการทำงานด้วยการจูงใจและเสริมกำลังใจ อำนวยความสะดวก ช่วยเหลือและแก้ปัญหาต่าง ๆ และประเมินผลงานและประเมินผลสมาชิกผู้ร่วมทีม 2) สมาชิกของทีม ซึ่งมีคุณลักษณะของสมาชิกทีม ได้แก่ เสียสละ ช่วยทำงานทุกด้าน กล้าแสดงความคิดเห็น สามารถรับผิดชอบงานได้ด้วยความสามารถ รู้จักฟัง รู้จักพูด และแสดงความคิดเห็นดี ๆ รับฟัง และเคารพความคิดของเพื่อนสมาชิก เคารพมติของทีม ทำงานด้วยความตั้งใจจริงและคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม และมีจิตสำนึกในการให้ความร่วมมือและความสำคัญของทีม บทบาทหน้าที่ของสมาชิกทีม ได้แก่ เป็นผู้ตามที่ดี รับมอบหมายงานจากหัวหน้าทีม ให้ความร่วมมือในการแก้ปัญหา และปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบจนงานเสร็จ และ 3) เลขานุการทีม ซึ่งมีคุณลักษณะของเลขานุการทีม ได้แก่ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับทุกคน มีความสามารถในการสื่อสารทั้งการพูด ฟัง เขียนและอ่าน เป็นผู้ฟังและผู้ประสานงานที่ดี สามารถจับประเด็นการพูดของสมาชิกในทีมได้ดี สามารถทำรายงานการประชุมและแจ้งให้สมาชิกทราบ มีความสามารถในการนำเสนอรายงานอย่างมีแบบแผน และมีจิตใจบริการ บทบาทหน้าที่ของเลขานุการทีม ได้แก่ รับคำสั่งจากหัวหน้าทีมหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง ส่งข่าวสารไปยังสมาชิกทีมและผู้ที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ และประสานงานระหว่างหัวหน้าทีมกับสมาชิกของทีมและสามารถถ่ายทอดความคิดที่มีผู้เสนอให้หัวหน้าทีมรับรู้และเข้าใจตรงกันได้

6.2 พฤติกรรมการทำงานเป็นทีม

จากการศึกษาพฤติกรรมการทำงานเป็นทีม มีผู้กล่าวไว้ดังนี้

คีรอนันต์ จูฑะเดมิย์ (2543, หน้า 125) ได้กล่าวว่า ทีมจะมีประสิทธิภาพในการทำงานได้ดี ส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับว่าสมาชิกของทีมทุกคน จะต้องมีความประพฤติการทำงานที่เหมาะสม สเชอร์เมอร์ฮอร์น และออสบอร์น (Schermerhorn & Osborn, 2000, pp. 300 – 304) พฤติกรรมการทำงานเป็นทีมแบ่งได้เป็น 3 ลักษณะ คือพฤติกรรมที่ส่งเสริมการทำงานของทีม พฤติกรรมที่รักษาความสัมพันธ์ของทีมและพฤติกรรมที่ขัดขวางการทำงานของทีม

6.2.1 พฤติกรรมที่ส่งเสริมการทำงานของทีม เป็นพฤติกรรมที่จะช่วยให้การทำงานของทีมบรรลุวัตถุประสงค์ ลักษณะสำคัญที่เกี่ยวข้องได้แก่

- 1) การริเริ่ม (Initiating)
- 2) การแสวงหาข้อมูล (seeking information)
- 3) การให้ข้อมูล (giving information)
- 4) การชี้แจงให้กระจ่าง (clarifying)
- 5) การสรุป (summarizing)

6.2.2 พฤติกรรมที่ธำรงรักษาความสัมพันธ์ของทีม เป็นพฤติกรรมที่ช่วยสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนการทำงาน เป็นการธำรงไว้ซึ่งสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างสมาชิกของทีม มีกำลังใจในการทำงานร่วมกัน กิจกรรมสำคัญที่เกี่ยวข้อง ได้แก่

- 1) การสนับสนุนให้กำลังใจ (encouraging)
- 2) การประสานความคิด (harmonizing)
- 3) การกำหนดมาตรฐาน (standards setting)
- 4) การปฏิบัติตามตามมติ (following)
- 5) การคุ้มครอง (gatekeeping) ไม่ให้ถูกรอบงำความคิด

6.2.3 พฤติกรรมที่ขัดขวางการทำงานของทีม

เป็นพฤติกรรมการแสดงออกของสมาชิกที่เป็นอุปสรรคขัดขวางการปฏิบัติงานของทีมงานทำให้ประสิทธิภาพการทำงานของทีมลดลง ได้แก่ พฤติกรรมต่อไปนี้

- 1) การก้าวร้าว (being aggressive)
- 2) การถอยหนี (withdrawing)
- 3) การขุดคุ้ยเรื่องจุกจิกหยุ่มหยุ้ม (nitpicking)
- 4) การเรียกร้องการยกย่องนับถือ (recognizing)
- 5) การเรียกร้อง ความเห็นใจ (sympathy seeking)
- 6) การขัดขวาง (blocking)

จากการศึกษาสรุปได้ว่า สมาชิกของทีมควรตระหนักในพฤติกรรม 2 กลุ่มแรก เพราะเป็นพฤติกรรมที่ส่งผลทางบวกต่อการสร้างทีมที่มีประสิทธิภาพและจะต้องหลีกเลี่ยงพฤติกรรม (กลุ่มที่ 3) ที่ขัดขวางการทำงานเป็นทีมเพราะจะทำให้การทำงานเป็นทีมล้มเหลวได้

7. การพัฒนาทีม

สแตนทาล เลาหนันทน์ (2549, หน้า 77) ได้กล่าวว่า การพัฒนาทีมต้องคำนึงถึงมิติต่าง ๆ 4 มิติ (four dimensions) ดังนี้

7.1 บุคคล (individual) การพัฒนาทีมงานในระดับบุคคล ซึ่งประกอบด้วย

การศึกษาเรื่องแรงจูงใจ ความผูกพันต่องาน เจตคติ ความสามารถและการมีส่วนร่วมของสมาชิกของทีม

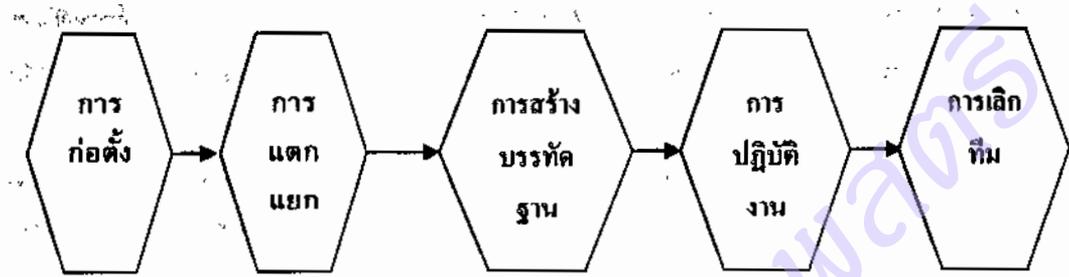
7.2 งาน (task) ในแง่ที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาทีม ได้แก่ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และกระบวนการทำงานที่เป็นระบบ

7.3 ทีม (team) จะมองในแง่ของทักษะที่จำเป็นในการสร้างทีม ทักษะส่วนบุคคล และทักษะของกลุ่ม ซึ่งประกอบด้วย ภาวะผู้นำ บทบาท การสื่อสาร ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การจูงใจ ความขัดแย้ง การวิเคราะห์ปัญหา การตัดสินใจ การประชุมของทีม การประสานงาน ความร่วมมือ ความเป็นปึกแผ่นของทีม ปทัสถาน ค่านิยมและปฏิบัติตามมติของทีม

7.4 องค์การ (organization) การพัฒนาทีมให้ได้จะต้องปรับปรุงส่วนต่าง ๆ ขององค์การ ได้แก่ โครงสร้างองค์การ บรรยายภาคการทำงาน การให้รางวัลตอบแทน วัฒนธรรมองค์การ และการสนับสนุนให้มีการพัฒนาเรื่องต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ

ลีฟอฟ (Lefauve, 2004, p.477) ประธานบริษัทแซทเทิร์น (Saturn) ซึ่งเป็นบริษัทที่ใช้ทีมจัดการตนเองได้เรียนรู้ว่าการตั้งทีมจัดการตนเองใช้เวลา 2 หรือ 3 ปี จึงจะสามารถปฏิบัติงานให้มีสมรรถนะได้อย่างแท้จริง จากประสบการณ์ของลีฟอฟให้ข้อแนะนำว่าการที่ทีม ๆ หนึ่งจะมีสมรรถนะในการสร้างความสำเร็จให้กับงานของทีมขึ้นอยู่กับขั้นตอนการพัฒนาทีม จากความรู้ที่ว่าในการสร้างทีมให้บรรลุผลต้องอาศัยเงื่อนไขของเวลาเข้ามาเกี่ยวข้องได้ช่วยลีฟอฟสามารถคาดการณ์ผลงานของทีมใหม่ ๆ ที่กิจการก่อตั้งขึ้นได้ ตลอดจนหาวิธีการเข้าไปสนับสนุนเพื่อให้ทีมสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในเวลาที่รวดเร็วขึ้น

แม้ว่าการพัฒนาทีมแต่ละทีมจะมีความแตกต่างกันไป แต่การดำเนินงานของทีมจะเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพนั้นต้องอาศัยช่วงผ่านของเวลาอย่างน้อยระยะหนึ่ง ซึ่งนักวิจัยได้กำหนดขั้นตอนการพัฒนาทีมไว้ 5 ขั้นตอนที่ทีมส่วนใหญ่ต้องผ่านขั้นตอนเหล่านี้ ดังภาพ 5 โดยขั้นตอนเหล่านี้ช่วยอธิบายถึงกระบวนการตั้งแต่การรวบรวมบุคคลเพื่อให้อยอมรับในจุดมุ่งหมายรวมไปจนกระทั่งการทำหน้าที่ของทีมได้เป็นอย่างดี



ภาพ 5 ขั้นตอนการพัฒนาทีม
ที่มา (Lefauve, 2004, p. 478)

ขั้นตอนที่ 1 การก่อตั้ง (forming) ถือเป็นการเริ่มต้นทีมอย่างแท้จริง ลักษณะของขั้นตอนนี้สมาชิกทีมยังไม่มีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน โครงสร้างทีมและภาวะผู้นำยังขาดความชัดเจน ในการปฏิบัติงานร่วมกันสมาชิกเริ่มรู้จักคุ้นเคยและรับรู้ถึงความสามารถและข้อบกพร่องของสมาชิกคนอื่น ๆ ในกรณีของกลุ่มที่ไม่เป็นทางการ ถ้าสมาชิกไม่ยอมรับสภาพความเป็นไปของกลุ่ม สมาชิกส่วนหนึ่งจะแยกตัวออกจากกลุ่มไป แต่สำหรับทีมที่เป็นทางการ สมาชิกต้องมีภาระหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายจากองค์การ ดังนั้นสมาชิกแต่ละคนต้องพยายามปรับตัวเพื่อให้เป็นที่ยอมรับของทีม ในขั้นตอนนี้จะสมบูรณ์เมื่อสมาชิกเริ่มคิดว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของทีม ในทีมที่เป็นทางการผู้จัดการต้องให้ความสนใจและพยายามกระตุ้นให้สมาชิกแต่ละคนรู้สึกถึงคุณค่าในการเป็นส่วนหนึ่งของทีม

ขั้นตอนที่ 2 การแตกแยก (storming) ขั้นตอนนี้ถือเป็นขั้นตอนที่มีความยุ่งยากมากที่สุดเพราะเกิดความขัดแย้งกันภายในทีม ซึ่งการแตกแยกเกิดจากการที่ทีมมาถึงจุดของความขัดแย้งอันเป็นลักษณะตามธรรมชาติของสมาชิกที่มีความแตกต่างกันและพยายามหาแนวทางเพื่อให้ทีมประสบความสำเร็จ ในขั้นนี้สมาชิกต่าง ๆ ได้เรียนรู้ถึงความแตกต่างของบุคคลและเริ่มหาแนวทางที่เป็น บุคลิกภาพของทีม (teampersonality) ซึ่งเป็นผลมาจากการแข่งขันอย่างไม่เป็นทางการในเรื่องของอำนาจหรือการควบคุมทีม ขั้นตอนนี้จะมีความสมบูรณ์เมื่อภาวะผู้นำภายในทีมมีความชัดเจน

ขั้นตอนที่ 3 การสร้างบรรทัดฐาน (norming) ในขั้นตอนของการสร้างบรรทัดฐาน ทีมเริ่มพิจารณาถึงวิสัยทัศน์ของจุดมุ่งหมายทีมในระยะยาวควบคู่ไปกับวิธีการที่จะทำหน้าที่งานเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ ดังนั้นการกำหนดวิสัยทัศน์และวิธีการทำงานร่วมกันได้นำไปสู่การพัฒนาค่านิยมร่วม (shared value) ซึ่งบรรทัดฐานนี้ถือเป็นกติกาที่ให้แนวทางในด้านพฤติกรรมแก่สมาชิกทีม การที่สมาชิกต่าง ๆ ดำเนินการอย่างสอดคล้องกับบรรทัดฐานเกิดจากแรงกระตุ้นที่จะได้รับรางวัลหรือหลีกเลี่ยงการถูกต่อต้าน ดังนั้นสมาชิกที่ยอมรับและปฏิบัติตามบรรทัดฐาน

ของทีมจะได้รับการยอมรับในด้านสถานภาพ ความสัมพันธ์และการพัฒนาตนเอง ขณะที่สมาชิกที่มีพฤติกรรมไม่ลงรอยกับบรรทัดฐานทีมอาจถูกลงโทษ ถูกดูแคลนหรือถูกคว่ำบาตร

ขั้นตอนที่ 4 การปฏิบัติงาน (performing) เมื่อทีมอยู่ในขั้นตอนการปฏิบัติงาน ในขั้นตอนนี้ผลงานที่ออกมาจึงถือเป็นผลงานที่แท้จริงที่เป็นไปตามศักยภาพของทีม ซึ่งจะขึ้นอยู่กับทักษะของสมาชิกและวิธีการปฏิบัติของทีม ในช่วงนี้สมาชิกทีมจะเปลี่ยนแปลงบทบาทของทีมเมื่อมีความจำเป็นตลอดจนจะกำหนดความสมดุลระหว่างความต้องการของทีมและองค์กร

ซึ่งจะเห็นได้ว่าในขั้นตอนนี้ทีมจะสามารถพัฒนาทักษะของสมาชิก การสรรหาสมาชิกใหม่และปฏิบัติงานของทีมได้ในระดับสูง ดังนั้นผู้จัดการจำเป็นต้องดำเนินการในขั้นตอนนี้ที่แตกต่างกันในช่วงนี้ เพื่อช่วยสร้างหลักประกันว่าทีมจะดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้จัดการที่รับผิดชอบทีมงานจัดการตนเองต้องให้สมาชิกทีมมีสิทธิในการใช้ดุลยพินิจตัดสินใจเกี่ยวกับงานและทำให้สมาชิกทีมมั่นใจว่าตนมีความเป็นอิสระอย่างเพียงพอในการปฏิบัติงาน

ขั้นตอนที่ 5 การเลิกทีม (adjourning) ในขั้นตอนนี้ใช้กับทีมที่ในขั้นสุดท้ายต้องสลายตัวลง ซึ่งบางครั้งการเลิกทีมเกิดขึ้นเมื่อทีมประสบความสำเร็จในผลิตภัณฑ์ขั้นสุดท้าย เช่น ทีมข้ามสายงานประสบความสำเร็จในการออกแบบผลิตภัณฑ์ที่ได้รับการยอมรับจากลูกค้าภายในเวลาที่กำหนด ดังนั้นภาระหน้าที่ของทีมจึงสิ้นสุดโดยปริยาย

ผู้จัดการจำเป็นต้องใช้วิธีการอย่างยืดหยุ่นในการพัฒนาทีมและต้องคิดอยู่เสมอว่าตนเป็นทรัพยากรของทีม ดังนั้นจึงควรค้นหาวิธีการต่าง ๆ เพื่อช่วยให้ทีมดำเนินการได้ตามหน้าที่

วีรวุฒิ ปันนิดาชัย (2543, หน้า 61) ได้กล่าวว่าการพัฒนาองค์การเพื่อนำองค์การไปสู่รูปแบบที่คิดว่าเหมาะสม ควรจะปรับเปลี่ยนและพัฒนาในเรื่องดังนี้

1. การประชาสัมพันธ์ภายในและภายนอกองค์การ
2. วัฒนธรรมองค์กรและทีม
3. คำหารูปแบบและกำหนดรายละเอียดของงาน (job descriptions) ของฐานแต่ละตำแหน่งให้ชัดเจนและมีการประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ รวมทั้งการพัฒนาเครื่องมืออุปกรณ์ สำหรับฝ่ายการปฏิบัติให้เหมาะสมกับงาน
4. กำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาคนให้มีประสิทธิภาพ กำหนดเป้าหมายขององค์การ ร่วมกำหนดกลยุทธ์ พัฒนาบุคลากร และพัฒนากระบวนการทำงาน
5. พัฒนาคนทั้งระดับบริหารและปฏิบัติงาน ถ้าเปลี่ยนคนได้ผลงานก็จะเปลี่ยนตามมา
6. เปลี่ยนระบบการทำงาน เป็นการทำงานอย่างมีส่วนร่วมและการสร้างเครือข่าย
7. การกำหนดจุดประสงค์และเป้าหมายที่ต้องสร้างความเข้าใจให้ครอบคลุมทั่วถึง

8. การจัดบรรยากาศการทำงานที่ส่งเสริมความใกล้ชิดระหว่างสมาชิก
 9. การพัฒนาบุคลากรที่จะเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาองค์กร
 10. การพัฒนาบุคลากรและพัฒนางาน
 11. การทำงานของผู้บริหารระดับสูงยังไม่เป็นทีมที่แท้จริงและสงวนท่าทีของตนอยู่มาก ทำให้เป้าหมายใหญ่ขององค์กรจึงจะบรรลุผลสำเร็จไม่ดีพอ
 12. การพัฒนาวิสัยทัศน์และกระบวนการทำงานไปสู่ความสำเร็จ
 13. เร่งพัฒนาวิธีคิดและวิธีการทำงานของคนเสียใหม่
 14. พัฒนากลุ่มความคิดของนักการเมืองระดับบริหารให้ทำงานใหม่ ๆ ด้วย
 15. ปรับเปลี่ยนกฎระเบียบขององค์กรให้เอื้อต่อการทำงานภายในองค์กรอย่างคล่องตัวและมีประสิทธิภาพ
 16. จัดอบรมผู้บริหารทุกคนในองค์กร เพื่อให้มีแนวคิดและวิธีการปฏิบัติตนเป็นไปในทิศทางเดียวกันเพื่อป้องกันความขัดแย้งทางความคิด
 17. พัฒนาเรื่องทีม เปลี่ยนค่านิยมในเรื่องของการวิพากษ์ให้กล้าแสดงออก เปิดใจกว้างในการรับฟังและแสดงความคิดเห็น
 18. ปรับเปลี่ยนภาวะผู้นำสูงสุดขององค์กรให้ตระหนักถึงขวัญกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชาระดับต่าง ๆ
 19. พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในงานของตำแหน่งที่รับผิดชอบ
 20. ปรับนโยบายขององค์กรและพัฒนาทีม
 21. การสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลง (change leader) และการสร้างทีม (team building)
 22. ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร ทัศนคติ ค่านิยมของบุคลากร และสร้างความร่วมมือสู่เป้าหมายเดียวกัน
 23. พัฒนาคอน พัฒนาระบบการทำงาน และปรับระบบการให้รางวัล
- จากการศึกษาสรุปได้ว่า การพัฒนาทีมมี 5 ขั้นตอน ได้แก่ การก่อตั้ง การแตกแยก การสร้างบรรทัดฐาน การปฏิบัติงาน และการเลิกทีม ในการพัฒนาทีมต้องคำนึงถึงมิติต่าง ๆ 4 มิติ ได้แก่ บุคคล งาน ทีม และองค์กร และควรปรับเปลี่ยนและพัฒนา ได้แก่ การประชาสัมพันธ์ภายในและภายนอกองค์กร วัฒนธรรมองค์กรและทีม ค้นหารูปแบบและกำหนดรายละเอียดของงาน กำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาคนให้มีประสิทธิผล กำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาคนให้มีประสิทธิผล เปลี่ยนระบบการทำงาน การกำหนดจุดประสงค์และเป้าหมาย การจัดบรรยากาศการทำงาน การพัฒนาบุคลากรที่จะเป็นกำลังสำคัญ การพัฒนาบุคลากรและพัฒนางาน การทำงานของผู้บริหารระดับสูงยังไม่เป็นทีมที่แท้จริงและสงวนท่าทีของตนอยู่มาก การพัฒนาวิสัยทัศน์และกระบวนการทำงานไปสู่ความสำเร็จ เร่งพัฒนาวิธีคิดและวิธีการทำงานของคนเสียใหม่ พัฒนากลุ่มความคิดของ

นักการเมืองระดับบริหารให้ทำงานใหม่ ๆ ปรับเปลี่ยนกฎระเบียบขององค์การ จัดอบรมผู้บริหารทุกคนในองค์การ พัฒนาเรื่องทีม ปรับเปลี่ยนภาวะผู้นำสูงสุดขององค์การ พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ปรับนโยบายขององค์การ การสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการสร้างทีม ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมขององค์การ ทัศนคติ ค่านิยมของบุคลากร และสร้างความร่วมมือสู่เป้าหมายเดียวกัน และพัฒนาคน พัฒนาระบบการทำงาน และปรับระบบการให้รางวัล

8. การทำงานเป็นทีมของกรมปศุสัตว์ เขต 1

ยุคล ลี้มแหลมทอง (2546, หน้า 70) ได้กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมของกรมปศุสัตว์ เขต 1 มีลักษณะเป็นดังนี้

สมาชิกทีมของกรมปศุสัตว์ เขต 1 ในฐานะผู้ปฏิบัติงานร่วมกันมีการรับรู้และเข้าใจในวัตถุประสงค์ของงานและขององค์การ มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบให้ชัดเจน กรมปศุสัตว์ เขต 1 มีการประสานงานกันอย่างดีทุกขั้นตอน มีการปรับปรุงการทำงานและเสริมสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน จนทำให้ผู้ร่วมทีมมีความกระตือรือร้น ไม่เบื่องานการทำงาน ทีมของกรมปศุสัตว์ เขต 1 มีความสำคัญต่อการทำงานในองค์การเป็นอย่างมาก ในปัจจุบันไม่เคยมีองค์การใดเลยที่สามารถประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน โดยปราศจากทีมที่มีประสิทธิภาพ กรมปศุสัตว์ เขต 1 คิดเสมอว่าทีมมีความสำคัญ ได้แก่ 1) งานส่วนใหญ่ของกรมปศุสัตว์ เขต 1 ไม่สามารถทำสำเร็จได้โดยคนคนเดียว ต้องอาศัยทีมเป็นสำคัญ เพราะกรมปศุสัตว์ เขต 1 มีการออกนอกพื้นที่เป็นประจำ ทั้งในอำเภอ และต่างอำเภอ ทำให้ต้องมีการรวมกลุ่มในการทำงาน 2) ในแต่ละเดือนจะมีการประชุม มีงานเร่งด่วนก็ต้องระดมทีมงานมาช่วยกันปฏิบัติงานเพื่อให้เสร็จทันเวลาได้เสนองานในที่ประชุม 3) ในการทำงานของกรมปศุสัตว์ เขต 1 จะมีผู้เชี่ยวชาญในด้านต่าง ๆ มาร่วมทีม ในการที่จะทำให้ทีมทำงานได้อย่างกว้างขวางลึกซึ้งรอบคอบ และ 4) ทีมงานของกรมปศุสัตว์ เขต 1 สามารถระดมความคิดจากสมาชิก ทั้งความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และความคิดที่จะพัฒนา ปรับปรุงวิธีการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

กรมปศุสัตว์ เขต 1 มีการฝึกอบรมการทำงานเป็นทีมและความเป็นผู้นำทีม คุณภาพของทีมและหัวหน้าทีม นับว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญมากต่อความอยู่รอดของ กรมปศุสัตว์ เขต 1 จึงมีความจำเป็นเป็นอย่างยิ่งที่จะพัฒนาทั้งสองเรื่องให้ดีที่สุด ถือว่าเป็นการลงทุนที่มีความสำคัญอันดับแรกของกรมปศุสัตว์ เขต 1 การฝึกอบรมที่ต้องให้ผู้นำและสมาชิกของทีมไปฝึกอบรมอยู่ร่วมกันเป็นเวลานาน ๆ เป็นเวลา 3 – 5 วัน ย่อมทำให้สมาชิกและผู้นำมีโอกาสที่จะรู้จักซึ่งกันและกันมากขึ้น หลักสูตรอบรมที่ตีเน้น กระบวนการเรียนรู้ โดยเฉพาะเป็นกระบวนการเรียนรู้ท่ามกลางการได้มีโอกาสร่วมสุขร่วมทุกข์กันในระหว่างการฝึกอบรม ในรอบปีที่ปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีม ทุกคนย่อมจะมีข้อมูลที่จะใช้ประกอบความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ว่า จะทำงานกันอย่างไร จะปรับปรุงวิธีการทำงานได้อย่างไร โดยที่รูปแบบอาจเป็นหลักสูตรฝึกอบรม หรือการประชุมเชิงปฏิบัติ หรือการประชุมอภิปราย หรือการสัมมนา หรืออื่น ๆ

แล้วแต่สภาพของแต่ละทีม เป็นเครื่องกำหนดแม้จำนวนครั้ง ซึ่งอาจจะเป็นปีละครั้งหรือปีละสองครั้งก็แล้วแต่ความเหมาะสม

จากการศึกษาสรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีมของกรมปศุสัตว์ เขต 1 ทีมนับว่ามีความสำคัญมากต่อการทำงานร่วมกันในกรมปศุสัตว์ เขต 1 เพราะการทำงานในปัจจุบันไม่ว่าจะเป็นงานเล็กหรืองานใหญ่ นับแต่จะต้องทำงานเป็นทีมกันมากขึ้น ยิ่งทีมที่มีขนาดใหญ่และซับซ้อนมากขึ้น ทำให้ยิ่งจำเป็นจะต้องมีทีมที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นเท่านั้น

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้างานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานกับการทำงานเป็นทีม ทั้งงานวิจัยภายในประเทศและงานวิจัยในต่างประเทศ ดังนี้

1. งานวิจัยในประเทศ

ลักษณะวดี ใจเย็น (2537, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมองค์การกับความพึงพอใจในงานและการปฏิบัติงานในโรงงานผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูป พบว่า พนักงานที่มีระยะเวลาในการทำงานแตกต่างกัน มีการรับรู้สภาพแวดล้อมองค์การต่างกัน โดยสภาพแวดล้อมองค์การด้านรางวัลตอบแทน การติดต่อสื่อสาร โครงสร้างของงาน ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และการฝึกอบรม มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน และสภาพแวดล้อมองค์การด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันเพียงด้านเดียวที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน

ชุติมา มาลัย (2538, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมในการทำงานกับการทำงานเป็นทีมของอาจารย์พยาบาล วิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ผลการศึกษาพบว่า ค่าเฉลี่ยของการทำงานเป็นทีมของอาจารย์พยาบาลโดยรวมทุกตำแหน่งในระดับดี อายุ ประสบการณ์การทำงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการทำงานเป็นทีมของอาจารย์พยาบาลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนขนาดของกลุ่มไม่มีความสัมพันธ์กับการทำงานเป็นทีมของอาจารย์พยาบาล สำหรับสภาพแวดล้อมทางกายภาพ พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร และสัมพันธภาพในกลุ่มอาจารย์ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการทำงานเป็นทีมของอาจารย์พยาบาลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และพบว่าตัวแปรที่มีความสำคัญในการร่วมกันพยากรณ์การทำงานเป็นทีมของอาจารย์พยาบาลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ตามลำดับ คือ สัมพันธภาพในกลุ่มอาจารย์ พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร สภาพแวดล้อมทางกายภาพ และประสบการณ์การทำงาน

ยุวรัตน์ รัตนาคินทร์ (2538, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสำเร็จในการทำงานเป็นทีมของนักสังคมสงเคราะห์ ศึกษาเฉพาะกรณีทีมสหวิชา วิทยาลัยอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร จำนวน 17 ทีม นักสังคมสงเคราะห์ 47 คน โดยศึกษา

ถึงทฤษฎีและสภาพการณ์ของการปฏิบัติงานร่วมกัน ตลอดจนปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ใช้แบบสอบถามเป็นหลัก ประกอบกับการสังเกตแบบมีส่วนร่วม พบว่า ปัจจัยด้านปัจเจกบุคคล ได้แก่ อายุ ไม่มีความสัมพันธ์กับผลสำเร็จในการทำงานเป็นทีม แต่ความชำนาญเฉพาะด้าน และประสบการณ์การทำงาน มีความสัมพันธ์กับผลสำเร็จในการทำงานเป็นทีม ส่วนปัจจัยด้านสัมพันธภาพ พบว่า การดำเนินงานร่วมกันตามขั้นตอนต่าง ๆ และความร่วมมือกัน มีผลต่อความสำเร็จในการทำงานเป็นทีม และปัจจัยด้านโครงสร้าง ได้แก่ ความชัดเจนของวัตถุประสงค์ การมอบหมายงาน และบรรยากาศในการทำงานมีความสัมพันธ์กับผลสำเร็จในการทำงานเป็นทีม

พนม ลีมาอารีย์ (2539, บทคัดย่อ) ศึกษาเกี่ยวกับกลุ่มสัมพันธ์ พบว่าองค์ประกอบสำคัญที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของกลุ่ม คือ

1. การยึดเหนี่ยวกันและผลผลิตของกลุ่ม เพราะบุคคลเมื่อได้เข้าร่วมเป็นสมาชิกของกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง ก็จะมีความรู้สึกต่อกลุ่มนั้น มีความรู้สึกภาคภูมิใจหรือมีความรู้สึกอับอาย และความรู้สึกที่แตกต่างกันนี้ ย่อมมีผลเกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพของกลุ่มโดยตรง

2. ขนาดของกลุ่ม มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานของสมาชิก กลุ่มขนาดเล็กจะมีความสามัคคี ความยึดเหนี่ยวต่อกัน ความพึงพอใจในการเข้าร่วมกลุ่มมากกว่ากลุ่มขนาดใหญ่

3. ค่านิยมและปทัสถาน ในกลุ่มที่มีประสิทธิภาพสมาชิกจะต้องมีค่านิยมบางอย่างที่คล้ายคลึงกัน กลุ่มใดที่สมาชิกไม่มีความเชื่อหรือค่านิยมที่คล้ายคลึงกันเลย กลุ่มจะรวมกันได้ไม่นานและถึงแม้ว่ากลุ่มจะประสบผลสำเร็จก็จะเป็นเพียงระยะสั้นๆ สำหรับปทัสถานนั้นก็มีความสำคัญมาก กลุ่มที่ประสบผลสำเร็จจะมีประสิทธิภาพ สมาชิกทุกคนของกลุ่มจะต้องยอมรับปทัสถานที่กลุ่มตั้งขึ้นและยึดถือเป็นระเบียบข้อบังคับ ที่สมาชิกจะต้องปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด

4. ลักษณะสมาชิก ขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพ ความคล้ายคลึงกัน และความประนีประนอมกันของสมาชิกในกลุ่ม

5. ผู้นำ ที่มีลักษณะการปกครองแบบประชาธิปไตย คำนึงถึงคุณภาพของผลผลิตมากกว่าปริมาณ

สงวน ช้างฉัตร (2542, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาวิจัยการพัฒนาทีมงานที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลในการดำเนินธุรกิจขนาดย่อม ได้ผลดังนี้ 1) การเปรียบเทียบองค์ประกอบของการพัฒนาทีมงานที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลในการดำเนินธุรกิจขนาดย่อมระหว่างธุรกิจที่มีผลการบริหารและการจัดการที่ประสบผลสำเร็จและไม่ประสบผลสำเร็จแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ 2) รูปแบบการพัฒนาทีมงานที่มีประสิทธิผลในการดำเนินธุรกิจขนาดย่อมควรต้องกำหนดภาวะผู้นำเป็นศูนย์กลางของการพัฒนาทีมงานคือ ผู้นำจะต้องดำเนินงานส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาองค์ประกอบการพัฒนาทีมงานให้อยู่ในระดับสูงเสมอ ซึ่งได้แก่

การกำหนดวัตถุประสงค์ การกำหนดกลยุทธ์ การตัดสินใจหรือวินิจฉัยสั่งการ การเสริมสร้างบรรยากาศที่ดี การมีส่วนร่วมของสมาชิก การผูกมัดตนเองของสมาชิก การสร้างความไว้วางใจ การติดต่อสื่อสารที่สมบูรณ์แบบ การพัฒนาทีมงานทำงานเป็นทีม การแก้ไขความขัดแย้ง อำนาจอิสระของทีมงาน การพัฒนาทีมงาน และการประเมินผลตนเอง

ศิริวรรณ โกมุติกานนท์ (2546, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาวิจัยสภาพจริงและความคาดหวังของการทำงานเป็นทีมของทีมสุขภาพ ตามการรายงานของพยาบาลวิชาชีพและบุคลากรทีมสุขภาพสาขาอื่น ในด้านองค์ประกอบในการทำงานเป็นทีม การพัฒนาทีมสุขภาพ กระบวนการทำงานเป็นทีม การเป็นพลวัตรของทีมสุขภาพ โดยใช้พยาบาลวิชาชีพ 40 คน และบุคลากรสุขภาพสาขาอื่น 40 คน ที่ทำงานในโรงพยาบาล สังกัดสำนักการแพทย์กรุงเทพมหานคร ใช้แบบสัมภาษณ์สภาพจริงและความคาดหวัง เกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมของทีมสุขภาพเป็นเครื่องมือ ผลการวิจัยพบว่า สภาพจริงเกี่ยวกับองค์ประกอบการทำงานเป็นทีมของทีมสุขภาพโดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนการพัฒนาทีมสุขภาพ กระบวนการทำงานเป็นทีม การเป็นพลวัตรของทีมสุขภาพโดยรวมอยู่ในระดับน้อย และพบว่าอุปสรรคและปัญหาในการทำงานเป็นทีมของทีมสุขภาพ คือนโยบายไม่ได้กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละวิชาชีพให้ชัดเจน ไม่มีการกำหนดเป้าหมายในการทำงานเป็นทีมของทีมสุขภาพ รองลงมาคือ ขาดความร่วมมือในการทำงานร่วมกัน ต่างคนต่างทำงาน มีปัญหาขัดแย้ง ไม่ยอมรับบทบาทซึ่งกันและกัน ขาดความเข้าใจในลักษณะขอบเขตในการทำงานของแต่ละวิชาชีพ ไม่มีการประชุมปรึกษาร่วมกันเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมของทีมสุขภาพ ไม่มีการเรียนรู้พฤติกรรมของสมาชิก ต้องพึ่งมนุษย์สัมพันธ์ส่วนตัวไม่มีเวลา เจ้าหน้าที่มีจำนวนน้อย ตามลำดับ

2. งานวิจัยในต่างประเทศ

ลอร์เลอร์ (Lawler, 1974, p. 105) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างและกระบวนการในองค์การกับสภาพแวดล้อมองค์การ ในขณะที่เดียวกันก็ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมองค์การกับการปฏิบัติงานและความพึงพอใจในงานโดยใช้แบบสอบถามผู้อำนวยการองค์การสถาบันวิจัยและพัฒนาการปฏิบัติการทางวิทยาศาสตร์จำนวน 117 คน และสอบถามจากนักวิทยาศาสตร์สถาบันวิจัยทั้งสองจำนวน 21 แห่ง ผลการศึกษพบว่า ตัวแปรที่เกี่ยวข้องลักษณะโครงสร้างและกระบวนการในองค์การจะมีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมองค์การ ในทางกลับกันสภาพแวดล้อมองค์การจะมีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานและความพึงพอใจในงานด้วย โดยจะมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานมากกว่าการปฏิบัติงาน

แฟร์รี่ และสตูเนอร์ (Farley & Stoner, 1989, p. 48) ได้ศึกษาการทำงานร่วมกันเป็นทีมของผู้บริหารทางการแพทย์ว่า ผู้บริหารทางการแพทย์ต้องสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อผู้ที่ปฏิบัติงานเป็นทีม เกี่ยวกับด้านทักษะและการประนีประนอม การใช้

อำนาจภายใต้ กลยุทธ์หรืออำนาจที่ระบุไว้ในคำสั่งต่าง ๆ ให้ความรู้และสื่อสารให้ผู้ร่วมทีม ได้รับความรู้การทำงานร่วมกันเป็นทีมที่ประสบผลสำเร็จ เนื่องจากบุคคลในทีมทำงานเกี่ยวข้อง สัมพันธ์กันอย่างมีประสิทธิภาพ แนวทางสำหรับการสร้างความสำเร็จของการทำงานร่วมกัน เป็นทีมคือ การรับนโยบายและหาสิ่งสนับสนุนจากองค์กร สำหรับโครงการ การวางแผน หรือวางเป้าหมายจากผู้บริหารสูงสุดขององค์กร มีการประชุมในเวลาที่สะดวก มีการแจ้ง ข่าวสารให้สมาชิกทุกคนในทีมทราบ วัตถุประสงค์ของทีมต้องชัดเจนและสามารถปฏิบัติได้จริง สมาชิกต้องเข้าใจวัตถุประสงค์ ผู้บริหารต้องไวต่อความรู้สึก และความต้องการของสมาชิกใน ทีม สามารถบริหารความขัดแย้งภายในทีมได้ ทัศนคติสมาชิกได้ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ยอมรับความแตกต่างของบุคคลในทีม

สติเวนสัน (Stevenson, 1990, p. 40) ได้ทำการวิจัย ทีมในหน่วยงานที่ให้บริการ สังคมในประเทศอังกฤษ เวลส์ สกอตแลนด์ และนอร์ทเชอร์นไอร์แลนด์ จำนวน 62 ทีม วัตถุประสงค์ของการศึกษามี 2 ประการ คือ การศึกษาองค์การ รูปแบบการทำงาน ความรู้สึก ทัศนคติต่องานและผู้ร่วมงาน ศึกษาเปรียบเทียบข้อเหมือนและแตกต่าง ของแต่ละทีม ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการทำงาน ได้แก่ ลักษณะภูมิประเทศ และประชากรในเขตพื้นที่ที่ให้บริการ ผู้ร่วมงาน และสภาพการทำงานภายในทีม รวมทั้งความ แตกต่างของระดับและทักษะในการให้บริการ ความเป็นมาขององค์กร อิทธิพลของหัวหน้า ทีมและกลุ่มสัมพันธ์ ใช้วิธีการศึกษา โดยสัมภาษณ์ สังเกตทีมขณะทำงาน

ออสติน และบาลวิน (Austin & Baldwin, 1999, p. 68) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับ ความร่วมมือกันของอาจารย์ในวิทยาลัย เนื่องจากพบว่า การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและ การเพิ่มขึ้นของความรู้ต่าง ๆ ทำให้อาจารย์ต้องร่วมมือกันทำงาน โดยเฉพาะในบทบาทด้าน การสอนและการวิจัย ซึ่งการร่วมมือกันทำงาน จะมีประสิทธิภาพได้นั้นขึ้นอยู่กับ สภาพแวดล้อมของสถาบัน ปริมาณงาน และขึ้นอยู่กับปัจจัยอีกหลายประการ ได้แก่ ลักษณะของสมาชิก คือ มีการสื่อสารที่ดี สามารถเป็นทั้งผู้พูด ผู้ฟัง เขียนได้ชัดเจน สามารถแก้ไขความขัดแย้งระหว่างกันได้ มีการรับรู้ถึงความแตกต่างกันในบทบาท และสามารถใช้ความแตกต่างให้เป็นประโยชน์ในกลุ่มได้ในเวลาที่ต่างกัน นอกจากนี้ยัง เกี่ยวข้องกับภูมิหลัง ประสบการณ์การทำงาน ขนาดของทีม โครงสร้างของทีม การ ติดต่อสื่อสารของทีม ความแตกต่างกันในสถานภาพของกลุ่ม ความยึดมั่นผูกพันของกลุ่ม และระยะเวลาที่ร่วมมือกันทำงานของกลุ่ม

กอลบ์ (Kolb, 1991, p. 29) ได้ทำการวิจัยหาความสัมพันธ์ ระหว่างพฤติกรรม ผู้นำกับการกระทำของทีมในสหรัฐอเมริกา จำนวน 32 ทีม แบ่งเป็นทีมทดลอง 16 ทีม ไม่ ทดลอง 16 ทีม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเปรียบเทียบว่าพฤติกรรมผู้นำทีมมีความสัมพันธ์กับ การกระทำของทีมในกลุ่มทดลองและไม่ทดลอง ซึ่งได้กำหนดพฤติกรรมผู้นำกลุ่มทดลองตาม ทฤษฎีต้องมีลักษณะให้ความสำคัญกับบุคคลเท่าเทียมกัน โดยช่วยไม่ให้เกิดการกระทบกระทั่ง

ให้มีโอกาสปกครองตนเองเท่าที่จำเป็น และในการปฏิบัติงานต้องกระทำอย่างเต็มความสามารถ มีความมั่นคง มั่นใจ มีการประเมินผลสมาชิกทีมและเสริมแรงจูงใจ ซึ่งจากการตอบแบบสอบถามพบว่า มีความแตกต่างกันในการกระทำของทีมทดลองกับไม่ทดลอง และพบว่าการกระทำของทีมอย่างมีนัยสำคัญ

เดวิส (Davis, 1991, p.59) ได้ศึกษาประเมินผลสภาพแวดล้อมองค์การเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน พบว่า สภาพแวดล้อมองค์การมีอิทธิพลต่อองค์การสามารถส่งผลต่อการรับรู้และความรู้สึกของกลุ่ม หน่วยงาน หรือมหาวิทยาลัย องค์การธุรกิจ ตลอดจนการวางแผนนำไปปฏิบัติในการบริหารที่หลายองค์การจะต้องเข้าไปมีส่วนร่วมในการปฏิบัติเพื่อความสำเร็จและความก้าวหน้าในกระบวนการทำงาน

จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศที่กล่าวมา พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมองค์การกับการปฏิบัติงาน พนักงานที่มีระยะเวลาในการทำงานแตกต่างกัน มีการรับรู้สภาพแวดล้อมองค์การต่างกัน ส่วนปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการทำงานเป็นทีม โดยศึกษาความสัมพันธ์ปัจจัยส่วนบุคคลได้แก่ อายุ ประสบการณ์การทำงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการทำงานเป็นทีม และความชำนาญเฉพาะด้านมีความสัมพันธ์กับผลสำเร็จในการทำงานเป็นทีม องค์ประกอบสำคัญที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของกลุ่ม ได้แก่ การยึดเหนี่ยวกันและผลผลิตของกลุ่ม ขนาดของกลุ่ม ค่านิยมและปทัสถาน ลักษณะสมาชิก และผู้นำ