

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การพัฒนาประเทศในระบอบที่ผ่านมา ทำให้เกิดการขยายตัวของเศรษฐกิจอย่างต่อเนื่อง มีการติดต่อสื่อสารและการคมนาคมที่สะดวกรวดเร็ว ประชาชนที่อยู่อาศัยในเขตเมือง และประชาชนที่ประกอบอาชีพอุตสาหกรรมมีสัดส่วนเพิ่มมากขึ้น ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งวิถีในการดำเนินชีวิต สถานะสุขภาพ พฤติกรรมอนามัย และรูปแบบความต้องการบริการสาธารณสุขของประเทศโดยรวม (กระทรวงสาธารณสุข, 2540 : 3) และยังก่อให้เกิดความเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจสังคมหลายรูปแบบ ความยากจนของมวลชนยังคงดำรงอยู่มาก ปัญหาที่ท้าทายการพัฒนา คือ เราจะแก้ปัญหาเหล่านี้ได้อย่างไร เพื่อการสร้างระบบเศรษฐกิจและสังคมแบบใหม่และแสวงหาวิธีการพัฒนาแบบใหม่ที่จะก่อให้เกิด “ความยั่งยืน” เพราะการพัฒนาโดยเน้นความเจริญแบบไม่มีขีดจำกัดนั้นถูกมองว่าไม่สามารถทำให้การพัฒนาประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร และการที่จะพัฒนาประเทศให้ดำเนินไปอย่างถูกต้องทิศทางและเกิดการพัฒนาได้อย่างแท้จริงนั้น จะต้องอาศัยกระบวนการบริหาร และการดำเนินงานพัฒนาเพื่อให้เกิดการพัฒนาในด้านต่าง ๆ ทั้งทางเศรษฐกิจ การเมือง สังคม และ สิ่งแวดล้อมได้อย่างแท้จริง กล่าวคือผลที่เกิดจากการพัฒนานั้นจะต้องสามารถแก้ไขปัญหาด้านต่าง ๆ ให้หมดไปและนำพาประเทศไปสู่ความเจริญได้ภายใต้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา เกิดการพัฒนาที่ทำให้ประเทศชาติมีความมั่นคงและประชาชนมีทั้ง กาย ใจ และจิตวิญญาณ (ดิน ปรัชญพฤทธิ, 2537 : 173)

ดังนั้น จึงเกิดการแสวงหาแนวทางในการพัฒนาเพื่อให้เกิดการ “เปลี่ยนแปลงโครงสร้าง” ทางสังคมเพื่อการปรับเปลี่ยนไปสู่ระบบการพัฒนาที่มีความยั่งยืน เกิดสังคมที่สามารถดำรงอยู่ได้อย่างยาวนาน มีความยืดหยุ่น มีความสามารถในการปรับตัวสูง ปฏิเสธการพัฒนาแบบไร้ขอบเขต และให้ความสำคัญกับ “การพัฒนาแบบคุณภาพ” มุ่งแก้ปัญหาความทุกข์ยากของผู้ยากไร้ มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม สังคม การเมือง เป็นสังคมที่มีการกระจายอำนาจ และมีประชาธิปไตยของชุมชนท้องถิ่น (ปรีชา เปี่ยมพงศ์สานต์, 2538 : 3-17) เพราะแท้จริงแล้วการพัฒนาประเทศก็คือการพัฒนาสังคม กล่าวคือเป็นการทำให้ชีวิตของคนมีความปลอดภัย ความเจริญและมีความสุข (ดิน ปรัชญพฤทธิ, 2539 : 270) การพัฒนาเศรษฐกิจแต่เพียงด้านเดียวนั้นไม่อาจเพียงพอที่จะแก้ไขปัญหาค่าครองชีพ ความไม่รู้ โรคภัยไข้เจ็บ ความหวาดหวั่นของประชาชนและมวลมนุษยชาติได้ (ดิน ปรัชญพฤทธิ, อ้างแล้ว)

การพัฒนาสาธารณสุขเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาลังคม โดยที่คำว่า “สุขภาพดี” นั้น ได้แก่ การที่มนุษย์ดำรงชีพอยู่ได้ด้วยความสุขปราศจากโรคภัยไข้เจ็บทั้งด้านร่างกาย จิตใจและสังคม รวมทั้งมีความเป็นอยู่ที่ดีในสังคม ฉะนั้นสุขภาพดีจึงเป็นสิทธิขั้นพื้นฐานที่ประชาชนคนไทยทุกคนพึงได้รับ และรัฐบาลไทยได้ร่วมลงนามรับรองกฎบัตรเพื่อการพัฒนาสุขภาพ (Charter of Health Development) ในอันที่จะพัฒนาสาธารณสุขให้บรรลุถึง “สุขภาพดีถ้วนหน้า” ภายในปี 2543 ซึ่งเป็นมติของสมัชชาองค์การอนามัยโลก เมื่อปี 2520 (ประยงค์ เต็มฉวลา, 2530 : 14)

ในปัจจุบันปัญหาสุขภาพอนามัยของคนไทยได้เปลี่ยนแปลงรูปแบบไปตามสภาพเศรษฐกิจและสังคมที่มีความสลับซับซ้อนมากขึ้น การเปลี่ยนแปลงที่เห็นได้ชัดในด้านสุขภาพอนามัยคือ ประชาชนตายด้วยโรคไม่ติดต่อสูงขึ้น เช่น โรคมะเร็ง โรคหัวใจและหลอดเลือด อุบัติเหตุ โรคเบาหวาน และโรคโลหิตจาง เป็นต้น แต่สถานการณ์โรคติดต่อร้ายแรงบางอย่าง เช่น โรคติดต่อต่าง ๆ ซึ่งเป็นปัญหามาแต่เดิม เช่น โรคเอดส์ โรคอุจจาระร่วงเฉียบพลัน โรคมาลาเรีย ยังคงอยู่ในลำดับสำคัญที่จำเป็นต้องเร่งรัดดำเนินการควบคุมให้ลดลง นอกจากนั้นการอพยพย้ายถิ่น หรือการติดต่อข้ามพรมแดนของประชาชนทำให้การควบคุมโรคติดต่อเป็นไปด้วยความยากลำบาก และมีการนำเชื้อโรคติดต่อใหม่อื่น ๆ เพิ่มขึ้นอีก นอกจากนี้ ภาวะเศรษฐกิจและสังคมในปัจจุบัน ทำให้ประชาชนเกิดความเครียด ภาวะสุขภาพตลอดจนปัญหาด้านอาชีวอนามัยและอนามัยสิ่งแวดล้อม ทำให้ปัญหาเหล่านี้ทวีความรุนแรงยิ่งขึ้น

นอกจากนั้นยังมีปัญหาการเข้าถึงบริการของประชาชน ปัญหาคุณภาพและประสิทธิภาพของบริการ ยังคงเป็นปัญหาที่ท้าทายการบริหารจัดการสาธารณสุขของประเทศ จึงจำเป็นต้องพัฒนาระบบการบริหารจัดการเพื่อผลักดันให้ประชาชนเข้าร่วมในการพัฒนาสาธารณสุขมากขึ้น (กระทรวงสาธารณสุข, 2540 : 4) ซึ่งตามแนวทางการพัฒนาสาธารณสุขในช่วงแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 8 มีเป้าหมายที่ “คน” โดยให้คนเป็นทั้งผู้รับประโยชน์ (Beneficiary) และเป็นผู้พัฒนาสุขภาพของตนเอง (Self-care) ครอบครัว และชุมชนนั้น จำเป็นต้องมีระบบบริหารจัดการสาธารณสุขที่ชัดเจน ส่งเสริมและกระจายอำนาจ ประสานการดำเนินงานระหว่างภาครัฐ เอกชน ให้ประชาชน องค์กรชุมชน ในทุกระดับ ให้เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ กำหนดทิศทาง และบริหารการสาธารณสุขของท้องถิ่น

การที่จะพัฒนางานสาธารณสุขเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จได้นั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องอาศัยความร่วมมือจากหลายฝ่าย หลายหน่วยงาน และการสนับสนุนจากภาครัฐ นอกจากนั้นยังจะต้องให้ความสำคัญต่อการทำงานเป็นทีมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะทีมของบุคลากรสาธารณสุขเอง ดังที่ Argyris (1973) ได้กล่าวว่าในสังคมทุกวันนี้ ย่อมมีการเปลี่ยนแปลง และ

มีปัญหาสลับซับซ้อนมากขึ้น คนในองค์กรจะต้องประสานงานกันในสถานการณ์ต่าง ๆ จำเป็นจะต้องรู้จักศิลปะในการทำงานเป็นทีม นอกจากนั้นทุกทีม ทุกลักษณะงาน จำเป็นต้องมีการวางแผนการทำงานที่รอบคอบ ปัญหาระหว่างคนทำงานด้วยกัน จำเป็นต้องแก้ไขสิ่งที่ไม่เข้าใจ ต้องมีการศึกษาให้ชัดเจน (Argyris, 1973 อ้างใน อรุณ รักธรรม, 2524 : 295-297)

การพัฒนาสาธารณสุข เพื่อสนองตอบต่อเป้าหมายที่เน้นคนเป็นศูนย์กลางการพัฒนาตามแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 8 จึงได้เน้นความสำคัญของการพัฒนาแบบองค์รวมในสองลักษณะคือ ประการหนึ่งเน้นการพัฒนาสาธารณสุขที่เน้นความสัมพันธและเชื่อมโยงกับ เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม ค่านิยม พฤติกรรมและสิ่งแวดล้อมต่างๆ ซึ่งจะมีผลกระทบต่อปัญหาสุขภาพและระบบสาธารณสุข ประการที่สอง คือ เน้นการพัฒนาศักยภาพของคนด้านสุขภาพอนามัยในการส่งเสริมให้มีความรู้ด้านการส่งเสริมสุขภาพ การป้องกันโรค และการดูแลสุขภาพของตนเองและครอบครัว ควบคู่ไปกับการพัฒนาปัจจัยแวดล้อม ทั้งระบบบริการสาธารณสุข ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบบริหารจัดการ และสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ให้เอื้อต่อการมีสุขภาพและพลานามัยที่ดี (กระทรวงสาธารณสุข, 2540 : 6)

การพัฒนาสาธารณสุขในระดับอำเภอมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อระบบสาธารณสุข เพราะเป็นจุดที่จะนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ และวางแผนพัฒนาให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาในแต่ละพื้นที่ ซึ่งในปัจจุบันมีหน่วยงานหลักที่รับผิดชอบในการดำเนินงานพัฒนาสาธารณสุขในระดับอำเภออยู่สองหน่วยงาน คือ สำนักงานสาธารณสุขอำเภอ มีหน้าที่หลักในการบริหารงานสาธารณสุขในระดับอำเภอ และ โรงพยาบาลชุมชน ซึ่งเป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่หลักในการให้บริการสาธารณสุขแก่ประชาชนในเขตพื้นที่อำเภอ ในการดำเนินงานจึงต้องอาศัยการประสานงาน และความร่วมมือกัน ระหว่างหน่วยงานทั้งสอง กระทรวงสาธารณสุขจึงมีนโยบายเพื่อจะส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือกันพัฒนา และดำเนินงานสาธารณสุขระหว่างหน่วยงานสาธารณสุขที่มีอยู่ในพื้นที่ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น จึงกำหนดให้จัดตั้งกลไกประสานงานสาธารณสุขระดับอำเภอขึ้นเป็นครั้งแรกในปี พ.ศ. 2529 ในรูปของคณะกรรมการประสานงานสาธารณสุขระดับอำเภอ (คปสอ.) เพื่อให้มีบทบาทหน้าที่ในการวางแผนพัฒนาสาธารณสุขตั้งแต่ระดับอำเภอลงไปถึงตำบลและหมู่บ้าน ตลอดจนนำนโยบายของกระทรวงสาธารณสุขไปปฏิบัติเพื่อแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับสุขภาพอนามัยและ พัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชน ซึ่งได้กำหนดโครงสร้างและหน้าที่ไว้ดังนี้ คือ บุคคลที่เข้าร่วมเป็นกรรมการในคปสอ.นั้น ให้คัดเลือกจากสำนักงานสาธารณสุขอำเภอและโรงพยาบาลชุมชนฝ่ายละเท่า ๆ กัน และหากในพื้นที่อำเภอนั้นมีหน่วยงานสาธารณสุขอื่น ๆ อยู่ก็ให้คัดเลือกตัวแทนหน่วยงานเข้าร่วมเป็นกรรมการด้วย โดยการแต่งตั้งคณะกรรมการให้เป็นอำนาจของผู้ว่าราชการจังหวัด กรรมการแต่ละชุดมีวาระ 1 ปี

ตามปีงบประมาณ ตำแหน่งประธานคณะกรรมการให้สลับเปลี่ยนกันระหว่างผู้อำนวยการโรงพยาบาลชุมชน และสาธารณสุขอำเภอ ส่วนเลขานุการนั้นให้คัดเลือกจากผู้ที่ป็นกรรมการคนใดคนหนึ่งตามความเหมาะสม

ดังนั้นองค์การทปสอ. จึงมีความสำคัญต่อการพัฒนางานสาธารณสุขของอำเภอ เพราะโดยหลักการในการกำหนดองค์การประสานงานนี้กระทรวงสาธารณสุขมุ่งหวังที่จะให้เกิดการประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพระหว่างหน่วยงานสาธารณสุขภายในอำเภอ และสามารถปฏิบัติงานได้สอดคล้องกับสภาพการณ์ในโลกยุคใหม่ กล่าวคือให้มีลักษณะ “การทำงานแบบเป็นทีม” มีการประสานประโยชน์ ประสานทรัพยากร กิจกรรม เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จ (กระทรวงสาธารณสุข, 2537 : 3-4) หรืออาจกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่า กระทรวงสาธารณสุขต้องการที่จะสร้างความเป็นเอกภาพให้แก่หน่วยงานสาธารณสุขในระดับอำเภอ โดยใช้ทีมของกลุ่มบุคลากรสาธารณสุขภายในอำเภอนั้น ๆ นั่นเอง สำหรับหลักในการทำงานเป็นทีม นั้น Trench & Bell (1990) กล่าวว่า ควรมีคุณลักษณะดังต่อไปนี้ คือ 1) สมาชิกเข้าใจภารกิจของทีมเป็นอย่างดีมีการกำหนดเป้าหมายร่วมกันและสมาชิกยอมรับภารกิจนั้นร่วมกัน 2) บรรยากาศในการปฏิบัติงานไม่มีความตึงเครียด มีความสะดวกสบาย และไม่เป็นทางการ 3) สมาชิกรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี 4) มีการแก้ปัญหาลความขัดแย้งที่เกิดขึ้นอย่างสร้างสรรค์ 5) ความตระหนักและรับผิดชอบในการปฏิบัติงานร่วมกันในลักษณะร่วมแรงร่วมใจกัน 6) การตัดสินใจโดยปกติใช้ความเห็นร่วมมากกว่าการใช้เสียงส่วนใหญ่ 7) สมาชิกมีส่วนร่วมในการแสดงออกทั้งความรู้สึกและความคิดเห็น 8) มีการมอบหมายงานแก่สมาชิกอย่างชัดเจนและสมาชิกยอมรับในบทบาทนั้นอย่างเต็มใจ

จากแนวคิดดังกล่าวจะเห็นได้ว่า การทำงานเป็นทีมสมาชิกจะต้องมีการประสานงานกันเป็นอย่างดี และการทำงานเป็นทีมจะประสบผลสำเร็จไม่ได้ หากสมาชิกภายในทีมขาดการทำงานที่ประสานสอดคล้องกันในทุกขั้นตอนของกระบวนการปฏิบัติงาน ดังที่ สมยศ นาวิการ (2536 : 202-203) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการประสานงานไว้ว่า การประสานงานจะทำให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในกิจกรรมและเป้าหมายขององค์การ เพื่อความสำเร็จขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ และผลสำเร็จของการบริหารทีมงานจะดีหรือไม่ขึ้น ขึ้นอยู่กับการประสานงานของฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเป็นสำคัญ (เอกชัย กี่สุขพันธุ์, 2538 : 151-152) ประกอบกับ สภาพแวดล้อมขององค์การในยุคโลกาภิวัตน์มีอัตราการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว เนื่องจากการสื่อสารและเทคโนโลยีด้านการขนส่งที่มีประสิทธิภาพเพิ่มสูงขึ้น การที่องค์การสมัยใหม่จะอยู่รอดและเติบโตได้นั้นจึงต้องมีการปรับตัวให้สอดคล้องตรงกันกับเงื่อนไขใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา (ธงชัย สันติวงษ์, 2538 : 282) ดังนั้นภาพขององค์การที่มีประสิทธิภาพ

ในอนาคตคือ ต้องมีความคล่องตัวสูงและปรับตัวไว ทนทานต่อความไม่แน่นอน มีโครงสร้างแบบราบ กระจายอำนาจในลักษณะเครือข่าย ให้แก่บุคคลและกลุ่มสามารถรับผิดชอบควบคุมและออกแบบงานเองได้ และส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (ธงชัย สันติวงษ์, อ้างแล้ว) เพื่อเร่งผลิตและบริการให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นกว่าเดิม โดยองค์กรจะต้องมีลักษณะการทำงาน “เป็นทีม” มากขึ้น เพราะการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในอนาคตนั้นเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ องค์กรจำเป็นจะต้องสร้างทีมเพื่อรักษาความสอดคล้องของสิ่งต่าง ๆ ภายในองค์กรและสามารถตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมที่กำลังเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วให้ได้ (อรุณ รักธรรม, 2524 : 25-29)

ดังนั้นทีมงานสาธารณสุขระดับอำเภอ (คปสอ.) ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการดำเนินงานพัฒนาสาธารณสุขระดับอำเภอ จึงหลีกเลี่ยงไม่พื้นที่ที่จะต้องปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เพื่อให้สามารถพัฒนางานสาธารณสุขได้สอดคล้องเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปด้วย แต่จากการพัฒนาสาธารณสุขที่ผ่านมาพบว่า การดำเนินงานตามบทบาทของทีมคปสอ. ไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควรเพราะประสบปัญหาในหลายด้านโดยเฉพาะการประสานงานภายในของทีมคปสอ. ดังจะเห็นได้จากรายงานสรุปผลการดำเนินงานประจำปี 2530 ของกระทรวงสาธารณสุขที่ว่า การประสานงานของทีมคปสอ. โดยเฉพาะระหว่างโรงพยาบาลชุมชนกับสำนักงานสาธารณสุขอำเภอยังไม่เป็นไปตามที่กระทรวงสาธารณสุขคาดหวัง (กระทรวงสาธารณสุข, 2532 : 110) และจากผลการศึกษาของ ยุทธ โพธารามิก (2539) พบว่ามีปัญหาด้านการประสานงานอยู่มาก ไม่ว่าจะเป็นการประสานคน ประสานงาน หรือการประสานกิจกรรมก็ตาม ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ บัญชร แก้วส่อง และคณะ (2539 : 24-28) ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่องความต้องการในการพัฒนาวิสัยทัศน์ของบุคลากรสาธารณสุขจังหวัดกาฬสินธุ์ ในประเด็นที่ศึกษาเกี่ยวกับกลไกประสานงานสาธารณสุขระดับอำเภอพบว่า ทีมคปสอ. ส่วนใหญ่ยังมีการจัดตั้งมาตามรูปแบบที่กำหนดโดยกระทรวงสาธารณสุข ยังไม่คำนึงถึงการประสานงานเพื่อพัฒนาในระดับพื้นที่อย่างเต็มที่ทั้งนี้เพราะมีปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญอยู่หลายประการ คือ ประการแรก มีความขัดแย้งระหว่างโรงพยาบาลชุมชนและสำนักงานสาธารณสุขอำเภอ ซึ่งเป็นความขัดแย้งในเรื่องการไม่ยอมรับในความสามารถและความอาวุโสซึ่งกันและกัน ประการที่สอง ความแตกต่างในจุดเน้นของงานโดยโรงพยาบาลชุมชนมีจุดเน้นของงานที่เรื่องการรักษาพยาบาล ส่วนสำนักงานสาธารณสุขอำเภอเน้นที่เรื่องการส่งเสริมสุขภาพและการป้องกันโรค ประการที่สาม ความแตกต่างในเรื่องระบบคิดและระดับการศึกษา คือคนที่มาจากโรงพยาบาลชุมชนส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาจบปริญญาตรีทั้งหมด ขณะที่คนที่มาจากสำนักงานสาธารณสุขอำเภอส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี จึงทำให้วิธีคิดต่างกัน โดยเฉพาะระบบการทำงาน ซึ่งคนที่มาจากสำนักงานสาธารณสุขอำเภอส่วนใหญ่จะเน้นประสบการณ์เป็นหลักแต่ขาดวิธีคิด

เชิงวิชาการที่เป็นระบบเข้ามาช่วยในการทำงาน ส่วนกลุ่มคนที่มาจากโรงพยาบาลชุมชนจะมีวิถีคิดในเชิงวิชาการที่เรียนมาเป็นหลักแต่ยังขาดประสบการณ์ตรงโดยเฉพาะในเรื่องแนวคิดและค่านิยมของคนในชุมชน ประการที่สี่ การให้ความสำคัญกับการทำงานของ คปสอ. ซึ่งคณะกรรมการส่วนหนึ่งยังมองว่าคปสอ. เป็นเพียงกลไกรองรับภาระงานของกระทรวงสาธารณสุข ไม่ใช่กลไกริเริ่มสร้างสรรค์งานพัฒนาสาธารณสุขในระดับพื้นที่ ประการที่ห้า คปสอ. ไม่มีอำนาจในการแต่งตั้งโยกย้าย ให้ความสำคัญความชอบ หรืออำนาจสั่งการต่าง ๆ ดังนั้นการทำงานจึงทำได้แค่การขอความร่วมมือซึ่งขึ้นอยู่กับมนุษยสัมพันธ์เป็นหลัก และยังพบว่าทีมคปสอ. มีสภาพความเป็นทีมอยู่ในระดับที่ต่ำ และสภาพปัญหาด้านการประสานงานดังกล่าวได้ส่งผลกระทบโดยตรงต่อความสำเร็จในการทำงานเป็นทีมของ คปสอ. ซึ่งจากผลการวิจัยของสุนทรี วิชาธร และคณะ (2540 : 42-72) ที่ได้ศึกษาการดำเนินงานตามบทบาทหน้าที่ของทีมคปสอ. จังหวัดยโสธร พบว่าทีม คปสอ. ปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่อยู่ในระดับที่ต้องปรับปรุงเป็นส่วนใหญ่ และยังพบว่าปัจจัยด้านการประสานงานของทีมมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานตามบทบาทหน้าที่ของทีมมากที่สุด รองลงมาคือปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีม และปัจจัยด้านสถานที่ปฏิบัติงานของทีมตามลำดับ และ อุทัย สดสุข และคณะ (2527 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาทีมงานสาธารณสุขเพื่อพัฒนางานสาธารณสุขมูลฐาน พบว่า การประสานงาน ความร่วมมือระหว่างเจ้าหน้าที่สาธารณสุขด้วยกัน และเจ้าหน้าที่สาธารณสุขกับฝ่ายอื่น เป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของทีมงานสาธารณสุข

จากที่กล่าวมาจะเห็นว่า การประสานงานเป็นปัญหาสำคัญของทีมงานสาธารณสุขระดับอำเภอ (คปสอ.) และมีผลที่จะทำให้ทีมประสบผลสำเร็จ หรือเกิดความล้มเหลวในการทำงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ เพราะการทำงานในลักษณะ “ทำงานเป็นทีม” นั้น ความสำเร็จของทีมขึ้นอยู่กับการทำงานที่มีประสิทธิภาพเป็นสำคัญ (ประยูร อาษานาม, 2538 : 65) ดังนั้นผู้ศึกษาจึงมีความสนใจและต้องการที่จะศึกษาเกี่ยวกับการประสานงานของทีมงานสาธารณสุขระดับอำเภอว่ามีลักษณะการประสานงานเป็นอย่างไร และมีปัจจัยสนับสนุนการประสานงานปัจจัยใดบ้างที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพผลการประสานงานของทีม โดยการศึกษาครั้งนี้เลือกศึกษาเฉพาะทีมคปสอ. ที่มีอยู่ในพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งผู้ศึกษาคาดหวังว่าผลที่ได้จากการศึกษาจะก่อให้เกิดประโยชน์คือ สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงการประสานงานของทีมงานสาธารณสุขระดับอำเภอให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งจะทำให้การบริหารพัฒนางานสาธารณสุขระดับอำเภอดำเนินไปจนบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้ อันจะนำมาซึ่งการบริหารที่มีประสิทธิภาพ และการมีคุณภาพชีวิตที่ดีของประชาชน ซึ่งถือว่าเป็นเป้าหมายสูงสุดของการบริหารและการพัฒนาสาธารณสุขของประเทศต่อไป

1.2 วัตถุประสงค์ในการศึกษา

1. เพื่อศึกษาลักษณะการประสานงานของทีมงานสาธารณสุขระดับอำเภอ
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการประสานงานของทีมงานสาธารณสุขระดับอำเภอ
3. เพื่อหาสมการในการทำนายประสิทธิผลการประสานงานของทีมงานสาธารณสุขระดับอำเภอ

1.3 วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาลักษณะการประสานงานและปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการประสานงานของทีมงานสาธารณสุขระดับอำเภอ ซึ่งมุ่งศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องทั้งหมด 3 ด้าน คือ 1) ด้านผู้นำทีม 2) ด้านตัวทีมงาน และ 3) ด้านสภาพแวดล้อมของทีม ดังนั้นเพื่อเป็นประโยชน์ต่อการศึกษา จึงขอนำเสนอหัวข้อต่าง ๆ ที่มีความสำคัญและจำเป็นดังต่อไปนี้

1.3.1 ความหมายและความสำคัญของการประสานงาน

ประยูร อาษานาม (2538 : 64-65) ได้ให้ความหมายของการประสานงานไว้ว่า การประสานงานเป็นการจัดให้บุคลากรหรือหน่วยงานย่อยหลายๆหน่วยงานทำงานร่วมกันอย่างสัมพันธ์สอดคล้องกัน เพื่อให้ภารกิจขององค์การบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การนั้น ๆ

ส่วน จุมพล หนีพพานิช (2531: 150) ให้ความหมายของการประสานงานไว้ว่าการประสานงานคือการที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลหรือหน่วยงาน ทำงานร่วมกันโดยมีความสามัคคีกัน เพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ตามเวลาที่กำหนดไว้ และการประสานงานมีลักษณะดังนี้ เป็นเรื่องที่จะต้องทำควบคู่ไปกับการบริหารองค์การ มีลักษณะเป็นกระบวนการที่ต้องกระทำต่อเนื่องสอดคล้องกันไปของบุคคลหรือกลุ่มเพื่อให้งานสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นแนวคิดที่เกี่ยวกับการใช้ความพยายามร่วมกันให้เกิดพลังขององค์การ โดยอาศัยการทำงานในรูปแบบของทีมงาน

สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 151) ได้ให้ความหมายของการประสานงานไว้ว่าการประสานงาน คือ ความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติกิจกรรมงานให้เรียบร้อยและสอดคล้องกลมกลืนกัน เพื่อให้งานสมดุลและสำเร็จตามเป้าหมายในเวลาที่กำหนดไว้

นพพงษ์ บุญจิตราวุธ (2527 : 201) อธิบายไว้ว่า การประสานงานเป็นกระบวนการเชื่อมความสัมพันธ์เกี่ยวกับบุคคล วัสดุและทรัพยากรอย่างอื่น ๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผล

สำเร็จตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน การประสานงานอาจเกิดขึ้นระหว่างบุคคลกับบุคคล บุคคลกับหน่วยงาน หน่วยงานกับหน่วยงานก็ได้ การประสานงานจะช่วยให้แต่ละฝ่ายรู้ว่าใครทำกิจกรรมอะไรอยู่ ณ จุดไหนจะ ช่วยป้องกันและขจัดความซ้ำซ้อนได้อย่างไร เพื่อเร่งรัดการทำงานให้เสร็จไปพร้อม ๆ กัน

และ หลุย จ้าปาทอส (2526 : 137) อธิบายว่า การประสานงานเป็นอาวุธที่สำคัญของนักบริหารเพื่อให้คนทำงานที่มีความต่างกันทั้งความรู้ ความสามารถ ความรู้สึกนึกคิดได้ร่วมกัน สนึกกำลังร่วมกันทำงานและร่วมกันแก้ปัญหาให้บรรลุตามเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งเอาไว้ การประสานงานคงมิได้มุ่งแต่ระดับองค์การเท่านั้น แต่การปฏิบัติงานทั่ว ๆ ไปก็ใช้การประสานงานด้วยเสมอ

ซุบ กาญจนสร (2528 : 67) กล่าวว่า การประสานงาน หมายถึง การจัดระเบียบการทำงาน เพื่อให้งานและเจ้าหน้าที่ฝ่ายต่าง ๆ ร่วมมือปฏิบัติการเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ไม่ทำงานซ้ำซ้อนกัน ขัดแย้งกัน หรือเกะกะกัน ทั้งนี้เพื่อให้งานดำเนินไปอย่างราบรื่น สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ นโยบายขององค์กรนั้นอย่างสมานฉันท์และมีประสิทธิภาพ

Kart (1974 : 222) กล่าวว่า “การประสานงาน คือ สิ่งที่จะช่วยให้เกิดความเต็มใจ รวมถึงความสามารถของแต่ละบุคคลและกลุ่ม ที่ค้นพบวิธีการที่จะประสานกิจกรรมและความร่วมมือในองค์กร”

Newman (1965 : 403) อธิบายว่า ในการบริหารงานนั้น การประสานงาน คือ การทำให้สอดคล้องกันและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในบรรดากลุ่มคนที่ทำงานร่วมกัน โดยทำให้ทุกคนมีความสามัคคีธรรม ประสานใจกันสนิทและเกิดบูรณภาพ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในการบริหารงานร่วมกัน

ส่วน McFarland (1970 : 238) ได้ให้คำจำกัดความการประสานงานว่า การประสานงานเป็นกระบวนการและแบบแผนการดำเนินงานของกลุ่ม และเอกภาพของการทำให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน

จากที่กล่าวมาพอสรุปได้ว่า การประสานงานหมายถึง กระบวนการที่จัดให้บุคคลหรือหน่วยงานย่อยหลาย ๆ หน่วยงานในองค์กรเดียวกันหรือ องค์กรหลายของค์การ สามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างสัมพันธ์สอดคล้องและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่วางเอาไว้ภายในระยะเวลาที่กำหนด

ส่วนความสำคัญของการประสานงานนั้น การประสานงานเป็นกระบวนการที่สำคัญประการหนึ่งในการบริหารองค์กร ไม่ว่าจะเป็นองค์กรขนาดเล็กหรือองค์กรขนาดใหญ่ก็ตาม การปฏิบัติงานจะประสบผลสำเร็จได้นั้นจะต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจระหว่างบุคคลหลายคน

ร่วมกันดำเนินงานเพื่อให้องค์การสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้ การที่จะให้คนที่ปฏิบัติงานร่วมกันสามารถร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานด้วยดีนั้นต้องอาศัยความเข้าใจในงานและความเข้าใจซึ่งกันและกันของผู้ปฏิบัติงานเป็นสำคัญ ดังที่ สมยศ นาวิก (2536:201-202) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการประสานงานต่อองค์การว่า เป็นกระบวนการของการทำให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ในกิจกรรมและเป้าหมายของแต่ละคนต่าง ๆ ในองค์การที่แยกจากกันเพื่อความสำเร็จขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 151-153) อธิบายความสำคัญของการประสานงานไว้ว่า องค์การขนาดใหญ่ที่มีการจัดองค์การแบ่งงานกันเป็นสัดเป็นส่วนตามลักษณะเฉพาะงานนั้น การที่จะให้งานขององค์การดำเนินไปด้วยดี บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้จะต้องพยายามจัดให้เกิดพลังรวมของกลุ่มในการทำงานให้มีลักษณะสมานฉันท์ โดยให้งานแต่ละส่วนสอดคล้องกันและเสร็จในเวลาที่กำหนดไว้ ในองค์การขนาดใหญ่ถ้าไม่จัดให้มีการประสานงานที่ดีก็ไม่มีวันทำงานขององค์กรนั้นจะบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เช่นเดียวกับ กิตติมา ปริดีติติก (2532 : 173) ที่ได้ชี้ให้เห็นความสำคัญของการประสานงานว่าการประสานงานควรจัดให้มีขึ้นในขั้นตอนของการบริหาร ซึ่งจะช่วยให้งานบรรลุเป้าหมายอย่างราบรื่นและรวดเร็ว การประสานงานที่ดีจะช่วยสร้างความเข้าใจที่ดีในหมู่คณะ ก่อให้เกิดความสามัคคีและลดปัญหาความขัดแย้งต่าง ๆ สร้างขวัญและกำลังใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ช่วยป้องกันและจัดการทำงานซ้ำซ้อนอันจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารงานได้ ส่วน นพพงษ์ บุญจิตรคุตย์ (2527 : 202-207) เห็นว่าสภาพปัจจุบันขององค์การและหน่วยงานต่าง ๆ มีความซับซ้อนในงานและความแตกต่างของบุคลากร ก่อให้เกิดความยุ่งยากและความขัดแย้งในการบริหารมากขึ้นทำให้เกิดความจำเป็นที่จะต้องมีการประสานงานในการบริหารที่อำนวยความสะดวก สื่อความเข้าใจและประสานสัมพันธ์กันในการทำงาน กำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ แผนงาน การวินิจฉัยสั่งการ การนิเทศติดตามควบคุมกำกับ และกระบวนการต่างๆในการบริหาร จำเป็นต้องมีการประสานงานเข้าไปเกี่ยวข้องด้วยเสมอ เพื่อให้ทุกฝ่ายได้รับรู้ เข้าใจ และปฏิบัติได้ถูกต้องเพื่อให้งานดำเนินไปได้ด้วยความราบรื่นและกลมกลืนกันอย่างเรียบร้อย ส่วน ความสำคัญของการประสานงานที่มีต่อการทำงานเป็นทีม นั้น ประจักษ์ อายานาม (2538 : 73-75) ได้กล่าวไว้ ว่าในหน่วยงานขนาดเล็กหรือทีมงาน บุคลากรทุกคนมีภารกิจของตนเองหรือทุกคนเป็นส่วนประกอบของหน่วยงาน บุคลากรจำเป็นต้องมีปฏิสัมพันธ์กัน ถ้าต่างคนต่างทำแล้ว การปฏิบัติงานก็จะด้อยประสิทธิภาพ ดังนั้นการประสานงานจึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างมากที่จะทำให้องค์การสามารถปฏิบัติภารกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย การประสานงานจะแฝงอยู่ในทุกขั้นตอนของการดำเนินงาน จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องสร้างให้เกิดขึ้นให้ได้ และ

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538 : 139-140) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการประสานงานที่มีต่อการบริหารทีมงานและการทำงานเป็นทีมไว้ว่า ผลสำเร็จในการบริหารทีมงานจะดีหรือไม่ดีนั้นขึ้นอยู่กับ การประสานงานของฝ่ายต่างๆที่เกี่ยวข้องเป็นสำคัญ

จึงสรุปได้ว่า การประสานงานนับว่าเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อการปฏิบัติงานไม่ว่าจะเป็นในองค์การใดๆก็ตาม โดยเฉพาะการทำงานในรูปของทีมงาน เนื่องจากจะก่อให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน เกิดความสามัคคีและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของผู้ร่วมทีม ในการปฏิบัติงานเพื่อที่จะให้เกิดการประสานสอดคล้องจนสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของทีมงานและขององค์การ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.3.2 จุดมุ่งหมายของการประสานงาน

ประยูร อาษานาม (2538 : 65-68) ได้อธิบายว่า การประสานงานมีจุดมุ่งหมาย คือ เพื่อให้บรรลุตามนโยบาย วัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การ ช่วยให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการปฏิบัติงาน ประหยัดทรัพยากรและเวลา ป้องกันและลดความซ้ำซ้อนในการปฏิบัติงาน สร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคลากร และเป็นการส่งเสริมให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ซึ่งจะช่วยส่งเสริมและพัฒนาการทำงานเป็นทีมได้เป็นอย่างดี

สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 151-152) ได้กล่าวถึงจุดมุ่งหมายของการประสานงานในการบริหารว่ามีจุดมุ่งหมายที่สำคัญอยู่ 3 ประการคือ 1) เพื่อช่วยให้ผลงานและคุณภาพของงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์การ 2) เพื่อให้เกิดการประหยัดทรัพยากรทางการบริหารและเวลาในการทำงาน ลดการปฏิบัติงานที่ซ้ำซ้อนกันโดยไม่จำเป็น 3) เพื่อลดความขัดแย้งระหว่างเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน

สง่า โพธิ์วัง (2530) ได้อธิบายว่าการประสานงานมีจุดมุ่งหมายดังต่อไปนี้คือ เพื่อให้วัตถุประสงค์การทำงานในทุกระดับขององค์กรสอดคล้องกัน เพื่อให้เกิดความเข้าใจอันดีและลดปัญหาความขัดแย้งระหว่างผู้ปฏิบัติงาน เกิดประโยชน์สูงสุดในการใช้ทรัพยากร กระบวนการปฏิบัติงานสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป็นไปตามแผนที่วางไว้ ก่อให้เกิดความคิดริเริ่มใหม่ๆ การติดต่อสื่อสารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และเพื่อให้องค์การสามารถปฏิบัติการกิจให้อย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

จากที่กล่าวมาแล้วสรุปได้ว่า การประสานงานมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้องค์การสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุผลสำเร็จตามนโยบาย วัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทุกฝ่ายสามารถร่วมกันทำงานได้อย่างกลมกลืนสอดคล้องกันและมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ๆในการปฏิบัติงาน ประหยัดทั้งทรัพยากร เวลา ลดความซ้ำซ้อน

ในการดำเนินงาน และช่วยให้องค์การสามารถปรับตัวได้อย่างเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่มี การเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

1.3.3 หลักการและเทคนิคในการประสานงาน

จากความหมาย ความสำคัญ และจุดมุ่งหมายของการประสานงานที่กล่าวมา จะเห็นว่า กระบวนการประสานงานจะประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพได้นั้น จะต้องอาศัยหลักการ และเทคนิควิธีที่สำคัญหลายประการ ดังที่ จุมพล หนิมพานิช (2531 : 151-154) และสมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 152-155) ได้กล่าวไว้อย่างสอดคล้องกันว่า การประสานงานมีหลักการที่สำคัญ ดังนี้ คือ 1) การประสานงานมีอยู่ทุกระดับชั้นของการบังคับบัญชาขององค์การทั้งในรูปแบบ ที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ 2) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกันอย่างใกล้ชิดกับการติดต่อสื่อสาร เพราะการติดต่อสื่อสารเป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะทำให้เกิดความเข้าใจกันระหว่างผู้ปฏิบัติงาน 3) การประสานงานเป็นเรื่องเกี่ยวกับคน งาน และจิตใจ ดังนั้นการประสานงานจึงต้องอาศัย ความร่วมมือของแต่ละบุคคลหรือแต่ละฝ่ายที่เกี่ยวข้อง 4) การประสานงานเป็นการประสานการ ปฏิบัติงานกับนโยบายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การเข้าด้วยกัน ดังนั้นการประสานงานจะมี ประสิทธิภาพต้องเกิดจากการกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน 5) การประสานงาน เป็นเรื่องเกี่ยวกับเวลา เวลาจัดเป็นหัวใจสำคัญของการประสานงาน การกำหนดระยะเวลาในการ ทำงานแต่ละกิจกรรมได้อย่างเหมาะสม จะทำให้การกำหนดแผนในการปฏิบัติดำเนินไปได้อย่าง ประสานสอดคล้อง การดำเนินการเป็นไปด้วยความเรียบร้อย 6) การประสานงานเป็นการ ประสานความคิดเห็น การน้อมนำ และการประสานความคิดเห็นของสมาชิกกลุ่มให้มีความเห็น สอดคล้องกัน ดังนั้นการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ที่จะประสานความคิดเห็นของกลุ่มจึงเป็นเรื่องที่ สำคัญ ดังนั้นผู้บริหารที่ทำงานต้องมีการใช้ภาวะผู้นำอย่างเหมาะสม 7) การประสานงานมีความ เกี่ยวข้องกันอย่างใกล้ชิดกับการควบคุมงาน คือการควบคุมงานจะช่วยให้การปฏิบัติงานของ บุคคล หรือหน่วยงานแต่ละฝ่ายประสานงานกันได้อย่างต่อเนื่องและราบรื่น 8) การประสานงาน ที่ดีจะต้องมีการวางแผนงานที่ดี

กิติมา ปรีดีศิลป (2532 : 174-177) กล่าวว่าหลักการประสานงานที่ดีนั้น จะต้องเกิดขึ้น ตั้งแต่ระยะแรกขององค์การ คำนึงถึงองค์ประกอบต่าง ๆ ในสถานการณ์ต่าง ๆ ขององค์การ จะต้องเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง ผู้บริหารจะต้องให้อิสระภาพในการเปลี่ยนแปลงแนวทาง ในการทำงานของกลุ่ม สมาชิกกลุ่มจะต้องยอมรับและเต็มใจในการพัฒนาข้อเสนอแนะ องค์การ ต้องไม่สลับซับซ้อน คำนึงถึงสอดคล้องของนโยบายและแผนงาน คำนึงถึงระบบการ ติดต่อสื่อสารที่มีคุณภาพ สร้างให้เกิดความสมัครใจในการประสานงานของสมาชิก ก่อให้เกิด ปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคลในองค์การ และจะต้องเริ่มตั้งแต่การวางแผน การกำหนดนโยบาย

ต้องกำหนดให้กระจางชัดก่อนที่จะปฏิบัติตามแผน และคำนึงถึงสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ

Tead (1951 : 81) กล่าวว่า ในการประสานงานผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงหลักการเบื้องต้น 4 ข้อ ดังนี้ คือ

1. ประสานงานโดยการติดต่อโดยตรงของผู้มีส่วนร่วมรับผิดชอบ และเกี่ยวข้อง
2. การประสานงานจะต้องเกิดขึ้นตั้งแต่ระยะแรกขององค์การ
3. การประสานงานควรคำนึงถึงองค์ประกอบในสถานการณ์ต่าง ๆ ขององค์การ
4. การประสานงานจะต้องมีกระบวนการที่ต่อเนื่อง

Cunningham (1976 : 215-238) ได้กล่าวถึงหลักการประสานงานในทีมว่ามีหลักดังนี้ คือ ผู้บริหารต้องให้อิสระภาพในการทำงานของทีม สมาชิกของทีมจะต้องมีส่วนร่วมในการประเมินผลกระบวนการของทีม สมาชิกทีมจะต้องได้รับการฝึกฝนให้ทำงานนั้น ๆ และได้รับมอบหมายงานตามถนัด และ สมาชิกทีมจะต้องยอมรับและพัฒนาข้อเสนอซึ่งกันและกัน

ส่วน Litterer (7-13) กล่าวว่า “การประสานงานที่ดี ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงหลักการดังต่อไปนี้ คือ ต้องทำให้โครงสร้างองค์กรไม่สลับซับซ้อน คำนึงถึงความประสานกลมกลืนระหว่างนโยบายและโปรแกรม คำนึงถึงการสร้างให้เกิดความสมัครใจในการประสานงาน คำนึงถึงการประสานงานโดยผ่านทางการบริหาร”

Koontz and Donnell (1976 : 146-147) ได้ให้หลักในการประสานงานไว้ดังนี้

1. การประสานงานนั้น จะต้องก่อให้เกิดสัมฤทธิ์ผลในความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การทั้งในแนวดิ่ง แนวนอน โดยใช้การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้บุคลากรในองค์การได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็น อุดมการณ์ ความมุ่งหมาย และช่องทางความก้าวหน้าขององค์การ
2. การประสานงานจะต้องเริ่มจากการวางแผน และกำหนดนโยบาย และจะต้องกำหนดให้กระจางชัดก่อนที่จะปฏิบัติตามแผน
3. จะต้องคำนึงถึงองค์ประกอบและสถานการณ์รอบด้าน เช่นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลต่อบุคคล หน่วยงานต่อหน่วยงาน ซึ่งมีผลกระทบกระทบกระเทือนถึงกันและกัน

จากที่กล่าวมาสรุปว่า หลักการประสานงานนั้นเป็นกระบวนการที่ต้องจัดให้มีขึ้นในทุกขั้นตอนของการปฏิบัติงาน โดยการประสานงานจะประสบผลสำเร็จได้นั้นจะต้องอาศัยการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้ปฏิบัติงาน และต้องสอดคล้องกับนโยบายวัตถุประสงค์และแผนงานขององค์การ ทำความเข้าใจกับการการติดตามควบคุมงาน และคำนึงถึงความสัมพันธ์สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ

ส่วนวิธีการประสานงานและเทคนิควิธีในการประสานงานนั้น จุมพล นิมพานิช (2531 : 152-153) ได้กล่าวถึงวิธีการในการประสานงานตามลักษณะวิธีการประสานงานภายในองค์กร และวิธีการประสานงานระหว่างองค์กรไว้ดังต่อไปนี้

ก) วิธีการประสานงานภายในองค์กรมีดังต่อไปนี้ คือ กำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจนเพื่อเป็นการลดการทำงานซ้ำซ้อนกัน จัดให้มีการติดตามผลและควบคุมการปฏิบัติงานตามแผน ใช้คณะกรรมการประสานงาน จัดระบบติดต่อสื่อสารให้มีประสิทธิภาพ จัดให้มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ จัดให้มีการฝึกอบรมหรือการประชุมหรือประชุมสมาชิกผู้ปฏิบัติงาน เพื่อช่วยให้การปฏิบัติงานของพนักงานรวดเร็วกำลังขี้อ่อนมีประสิทธิภาพและมีการประสานงานที่ดี และการใช้เจ้าหน้าที่ผู้ทำหน้าที่ประสานงานโดยเฉพาะ

ข) การประสานงานระหว่างองค์กร มีความคล้ายคลึงกันกับการประสานงานภายในองค์กร แต่ในบางครั้งมีการใช้วิธีการที่ต่างออกไปจากการประสานงานในองค์กร กล่าวคือ การใช้คณะกรรมการ การใช้วิธีการงบประมาณ เป็นต้น

อุทัย หิรัญโต (ม.ป.ป. : 185-189) ได้แบ่งวิธีการประสานงานออกเป็น 2 กรณี คือ การประสานงานภายในองค์กร และการประสานงานภายนอกองค์กรหรือระหว่างองค์กร ซึ่งวิธีการประสานงานภายในองค์กรนั้น จะต้องมีการกำหนดแผนตั้งและกำหนดหน้าที่ของบุคคลและองค์กรให้ชัดเจน เพื่อเป็นการป้องกันการปฏิบัติงานที่ซ้ำซ้อนกัน และควรจัดให้มีระเบียบหรือคู่มือหน่วยงานเพื่อใช้เป็นเครื่องชี้ทางอ้างอิงถึงนโยบาย วัตถุประสงค์ขององค์กร การจัดส่วนงาน ระเบียบข้อบังคับขององค์กรซึ่งจะเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร จัดให้มีระบบการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ตรวจสอบงานเพื่อดูความตั้งใจในการปฏิบัติงานของบุคคล การปฏิบัติตามกฎระเบียบ การทำงานร่วมกันกับทีมและความสมบูรณ์ของงาน ใช้คณะกรรมการในการประสานงาน ใช้งบประมาณเป็นเครื่องมือให้เกิดการประสานงาน และบางโอกาสอาจต้องใช้การติดต่อแบบไม่เป็นทางการเข้ามาช่วยเพื่อลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นและอาจก่อให้เกิดความล่าช้า

ส่วนวิธีการประสานงานภายนอกองค์กรนั้น มีวิธีการประสานคือ 1) การกำหนดหรือระบุสิทธิหน้าที่ขององค์กรต่างๆให้ชัดเจนและมีขอบเขตที่แน่นอน รวมถึงการกำหนดระเบียบปฏิบัติ ข้อบังคับต่าง ๆ เพื่อลดการซ้ำซ้อนกัน 2) การใช้คณะกรรมการผสมหรือคณะกรรมการกลาง ซึ่งเป็นวิธีที่เหมาะสมกับงานที่มีความเกี่ยวข้องกับหลายฝ่าย และการปฏิบัติต้องใช้การประชุมเป็นหลักเพื่อกำหนดนโยบาย กำหนดแนวทางปฏิบัติ ตลอดจนการแก้ปัญหาต่าง ๆ 3) การใช้วิธีงบประมาณซึ่งใช้ในลักษณะเดียวกันกับการประสานงานในองค์กร

4) การประชาสัมพันธ์เพื่อเสริมสร้างให้เกิดความเข้าใจอันดีระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ที่มาปฏิบัติงานร่วมกัน

หลุยส์ จาปาเทศ (2526 : 137-152) ได้สรุปว่าเทคนิคในการประสานงาน ต้องสร้างให้เกิดพลังรวมของกลุ่ม โดยพยายามให้ทุกคนเห็นความสำคัญของงานและชื่อเสียงของส่วนรวมร่วมกัน ให้สมาชิกทุกคนมีความหมายต่อองค์การ ให้เกียรติทุก ๆ คนได้แสดงความคิดเห็นและให้เห็นว่าความคิดเห็นนั้น ๆ เป็นความคิดเห็นของกลุ่มหรือของหน่วยงานด้วย มีการวัดผลหรือประเมินผลเป็นระยะ ๆ เพื่อให้เป็นเป็นการติดตามความก้าวหน้า ผู้ประสานงานต้องมีความรู้ในงานนั้น ๆ เป็นอย่างดี พยายามเป็นผู้รับฟังที่ดี เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นผู้ประสานงานต้องรักษาอารมณ์มั่นคงไว้ให้มั่นคง ลดความเป็นทางการลง มีความเป็นกันเองและเปิดโอกาสให้มีการเสนอความคิดเห็นใหม่ ๆ

กิติมา ปรีดีดิตร (2525 : 25) ได้แบ่งเทคนิคการประสานงานออกเป็น 2 ลักษณะคือ เทคนิคการประสานงานภายในองค์การ และ เทคนิคการประสานงานภายนอกองค์การ

สำหรับการประสานงานภายในองค์การนั้นประกอบด้วย การจัดแผนผังและกำหนดหน้าที่การให้มีความสอดคล้องกัน ไม่ก้าวล้ำซ้ำซ้อนกัน การจัดให้มีระบบการติดต่อสื่อสารที่ดี

การจัดให้มีคณะกรรมการประสานงานโดยตรงอาจเป็นคณะกรรมการแบบถาวรหรือแบบชั่วคราวก็ได้ ใช้วิธีการงบประมาณเพื่อเป็นเครื่องมือควบคุมการปฏิบัติงานตามแผนงานโครงการ จัดให้มีการประเมินผลการดำเนินงานใช้วิธีการของ Pert ซึ่งเป็นเทคนิคการวางแผนที่สามารถกำหนดเวลาในการทำงานได้อย่างสอดคล้องกันระหว่างงานแต่ละช่วง การใช้การติดต่ออย่างไม่เป็นพิธีการ ใช้เจ้าหน้าที่ผู้ประสานงานโดยตรง จัดให้มีการพบปะสังสรรค์ จัดให้มีการฝึกอบรม จัดให้มีการมอบอำนาจหน้าที่ และ จัดให้มีการบำรุงขวัญเพื่อให้ทุกคนเกิดความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ส่วนเทคนิคในการประสานงานระหว่างองค์การนั้นแต่ละองค์การจำเป็นต้องมีการกำหนดสิทธิและหน้าที่อย่างชัดเจน ไม่คลุมเครือ และการที่จะเกี่ยวข้องกับองค์การใดนั้นจะต้องศึกษานโยบาย วัตถุประสงค์และผลงานขององค์การนั้น ๆ เป็นอย่างดีเสียก่อนและจะต้องกระทำและปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ของกันและกัน นอกจากนั้นอาจใช้คณะกรรมการผสมหรือคณะกรรมการกลาง โดยแต่ละองค์การเลือกหรือแต่งตั้งตัวแทนเพื่อร่วมกันกลั่นกรองงาน หรือปัญหาที่เกิดขึ้นเพื่อหาแนวปฏิบัติที่สอดคล้องกันทุกฝ่าย หรืออาจใช้ระบบการวางแผนแบบ Pert เข้าช่วยก็ได้

กล่าวโดยสรุปแล้ว ไม่ว่าจะเป็นการประสานงานภายในองค์การ หรือการประสานงานระหว่างองค์การก็ตาม การที่จะทำให้เกิดการประสานงานที่มีประสิทธิภาพได้นั้น เทคนิควิธีในการประสานงานที่ใช้จะต้องคำนึงถึงความสอดคล้องกับโครงสร้างทางการบริหาร การกำหนด

บทบาทหน้าที่ตามแผนผังขององค์กร ตลอดจนบุคลากรผู้ปฏิบัติงานจะต้องเข้าใจนโยบาย วัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กรร่วมกันในลักษณะของผู้ร่วมทีมงานเดียวกัน นอกจากนั้น การประสานงานอาจใช้วิธีการงบประมาณ การใช้คณะกรรมการกลาง หรือคณะกรรมการผสม การจัดให้มีระบบการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ มีความเป็นกันเอง และอาจต้องใช้การติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ และเปิดโอกาสให้สมาชิกได้พบปะสังสรรค์กันนอกเวลาทำงานบ้าง เพื่อสนับสนุนให้เกิดความคุ้นเคยและเกิดปฏิสัมพันธ์ซึ่งจะเป็นการบำรุงขวัญของผู้ปฏิบัติงานด้วย และในการศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาการประสานงานของทีมงานคณะกรรมการประสานงาน สาธารณสุขระดับอำเภอ ซึ่งเป็นการประสานงานระหว่างองค์กรที่ใช้เทคนิคการประสานงาน ในรูปแบบคณะกรรมการกลาง โดยเน้นศึกษาตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับการประสานงานด้าน ผู้บริหารทีมงาน ตัวทีมงาน และสภาพแวดล้อมของทีม ยกตัวอย่างเช่น ตัวแปรเกี่ยวกับการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย การกำหนดบทบาทหน้าที่ การติดต่อสื่อสาร เป็นต้น

1.3.4 ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพของการประสานงาน

การประสานงานที่มีประสิทธิภาพจะเกิดขึ้นได้นั้น ต้องอาศัยปัจจัยหรือองค์ประกอบ หลายประการดังที่ นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2527 : 202-2070) ได้กล่าวไว้ว่า กระบวนการ ประสานงานต้องคำนึงถึงปัจจัยที่สำคัญ 3 ประการคือ 1) มีการวางแผนที่ดีและชัดเจน 2) สมาชิกในองค์กรเข้าใจแผนงานและบทบาทหน้าที่ของตนเอง 3) สมาชิกปฏิบัติงานตาม บทบาทหน้าที่ของตนตามที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ และการประสานงานที่มีประสิทธิภาพนั้น ควรจะมีลักษณะดังต่อไปนี้ โครงสร้างของการบริหารได้จัดไว้อย่างเป็นระเบียบแบบแผนและ รัดกุม การติดต่อสื่อสารชัดเจนมีประสิทธิภาพ มีการกำหนดนโยบายกฎเกณฑ์ระเบียบข้อบังคับ ต่างๆ ไว้อย่างชัดเจนและสมาชิกรับทราบอย่างทั่วถึงสามารถยึดเป็นหลักปฏิบัติได้แน่นอน มีบุคลากร ที่ทำหน้าที่ประสานงานที่มีความรู้ความสามารถสูงและมีมนุษยสัมพันธ์ดี หรือจัดให้มีคณะกรรมการประสานงานโดยเฉพาะ กำหนดแผนงานโครงการชัดเจน เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้มี โอกาสพบปะสังสรรค์ร่วมกันนอกเวลาปฏิบัติงานเพื่อสร้างไมตรีสัมพันธ์อันดีต่อกัน และจัดให้มีการพัฒนาบุคลากรระดับต่าง ๆ ให้เข้าใจและมีความรู้เกี่ยวกับงานเสมอ โดยอาจจัดเป็นรูป การประชุม การสัมมนา การอบรม การประชุมปฏิบัติการ เป็นต้น

หลุยส์ จาปาส (2529 : 137-152) ได้กล่าวไว้ในจิตวิทยาการบริหารว่าการประสานงานที่ดีจะต้องมีถึงต่าง ๆ ดังนี้

1. การสื่อสารแบบระบบเปิด (Open Communication) หมายถึงการเปิดให้มีการซักถามโต้ตอบกันได้อย่างเป็นอิสระเป็นการสื่อสารแบบสองทาง (Two way Communication) ซึ่งจะช่วยให้กลุ่มสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. บรรยากาศการทำงานเป็นแบบสมานฉันท์ (Harmony) ได้แก่การที่คนในกลุ่มมีความเข้าใจวิธีการและมารยาทในการอยู่ร่วมกัน มีการใช้นามของกลุ่มแทนบุคคล ซึ่งจะช่วยให้บุคคลเห็นคุณค่าของการทำงานร่วมกัน

3. การทำงานสอดคล้องกัน (Synchronize) หมายถึงการไปด้วยกันได้ทั้ง ๆ ที่ต่างกัน ซึ่งหมายถึงตัวบุคคล เช่น ความสามารถในการเข้ากับผู้อื่นต่างกัน หน้าที่รับผิดชอบหรืองานต่างกัน หรือแม้งานที่ทำจะเป็นอย่างเดียวกันก็มีความสามารถไม่เท่ากัน ซึ่งหากสามารถเอาความแตกต่างระหว่างบุคคลมารวมกันได้โดยให้เกิดประโยชน์ซึ่งกันและกัน ก็จะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพ การทำงานให้สูงขึ้น

4. เป็นไปตามเป้าหมายและทันเวลา (Reaching the Goal with the time limitation) คือต้องการจะเน้นว่าในการตั้งเป้าหมายนั้น ต้องมีการวางแผนระยะยาวและระยะสั้นไว้ด้วยเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ นอกจากนั้น อูทซ์ หิริยูโด (ม.ป.ป : 184-185) กล่าวว่า การประสานงานที่จะต้องทำในองค์การใด ๆ ก็ตาม ปัญหาที่ควรทำความเข้าใจเริ่มแรกคือ ประสานอะไรกับอะไรหรือช่องทางการประสานงานมีอยู่ประการใดบ้าง เพราะถ้าไม่มีความเข้าใจช่องทางในการประสานงานแล้ว การประสานงานอาจจะไม่เกิดขึ้น ดังนั้นจึงจำเป็นจะต้องศึกษาในเรื่องต่อไปนี้ คือ

1. ประสานนโยบาย จำเป็นจะต้องมีการประสานนโยบายกันระหว่างนโยบายของกระทรวงกับกรมต่าง ๆ หรือระหว่างกรมด้วยกัน เพราะนโยบายจะเป็นแนวทางในการบริหารองค์การ

2. ประสานเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติ องค์การหรือหน่วยงานใดก็ตามจะมีเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติที่เป็นตัวจักรให้เกิดผลงานขึ้นอย่างแท้จริง

3. ประสานการปฏิบัติกับวัตถุประสงค์ขององค์การ กระบวนการปฏิบัติ หมายถึงระบบงาน การแบ่งงาน การควบคุมงาน การอำนวยความสะดวก ตลอดจนการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ

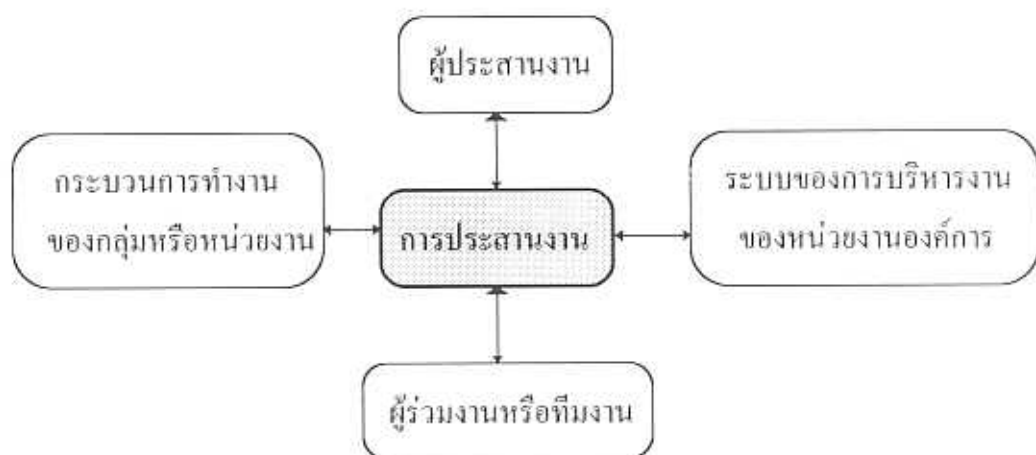
4. ประสานเงินกับวัสดุ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารงาน ถ้าไม่มีการประสานงาน การใช้เงิน วัสดุ อาจจะไม่ประหยัดหรือไม่สามารถดำเนินงานได้

5. ประสานเวลา เวลาที่ใช้ในการบริหารนั้นจะต้องจัดให้เหมาะสมกันระหว่างหน่วยงาน เพราะการจัดเวลาที่เหมาะสม จะลดปัญหาความซ้ำซ้อน และสิ้นเปลืองเวลาในการประสานงาน

1.3.5 ปัญหาและอุปสรรคในการประสานงาน

สำหรับปัญหาในการประสานงานนั้นส่วนใหญ่จะขึ้นอยู่กับขนาดขององค์การเป็นหลัก คือถ้าเป็นองค์การขนาดเล็กปัญหาในการประสานงานก็จะมีน้อย แต่ถ้าองค์การมีขนาดใหญ่ ปัญหาในการประสานงานก็จะพบมากและมีความซับซ้อนมากขึ้นตามไปด้วย โดยทั่วไปสาเหตุที่ทำให้เกิดปัญหาและอุปสรรคในการประสานงานมีสาเหตุ 4 ประการดังต่อไปนี้ (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2538 : 154-155) 1) การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบไม่ชัดเจน 2) ขาดการควบคุมติดตามและประเมินผล 3) ขาดการวางแผนที่ดี 4) การดำเนินงานไม่สอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมายขององค์การ

ส่วน หลุย จัปาทอส (2526 : 137-152) ได้กล่าวถึงปัญหาและอุปสรรคในการประสานงาน โดยอธิบายตามองค์ประกอบที่เป็นอุปสรรคที่ทำให้การประสานงานไม่บรรลุเป้าหมาย หรือแม้บรรลุก็ไม่ได้ผลดีเท่าที่ควร องค์ประกอบดังกล่าวสามารถแสดงให้เห็นได้ดังแผนภูมิต่อไปนี้



แผนภาพที่ 1 องค์ประกอบที่ก่อให้เกิดอุปสรรคในการประสานงาน

จากแผนภูมินี้สรุปอุปสรรคในการประสานงานออกเป็นข้อ ๆ ได้ดังต่อไปนี้

1. อุปสรรคอันเกิดจากผู้ประสานงาน ได้แก่ การขาดการวางแผนที่ดี ขาดการติดตามและประเมินผลงาน ขาดความรู้ความสามารถในงานนั้น ไม่กล้าตัดสินใจในกรณีที่ต้องตัดสินใจ ไม่มีเวลาพอ ไม่มีเทคนิคในการประสานงานและการติดต่องาน วางคนไม่เหมาะสม

ขาดความไว้วางใจผู้ร่วมงานหรือไม่เห็นความสำคัญของผู้ร่วมงาน ขาดมนุษยสัมพันธ์อันเป็นพื้นฐานสำคัญที่ผู้ประสานงานต้องมีทั้งในขณะทำงานร่วมกัน และในโอกาสอื่น ๆ

2. อุปสรรคอันเกิดจากผู้ร่วมงานหรือทีมงาน ขาดความรับผิดชอบต่อส่วนรวม ยังไม่เห็นคุณค่าของการทำงานร่วมกัน มีทัศนคติที่ไม่ดีต่องานหรือผู้ประสานงาน ขาดความรู้ความสามารถในงานนั้น ขาดการสื่อสารที่ดีในกลุ่ม ขาดการกำหนดคนรับผิดชอบหรือกำหนดบุคคลที่ไม่เหมาะสม บรรยากาศหรือสิ่งแวดล้อมไม่เอื้ออำนวย บางคนเห็นประโยชน์ส่วนตัวมากกว่าส่วนรวม เกิดความขัดแย้งในหมู่ผู้ร่วมงานด้วยกัน และไม่สนใจใฝ่หา มินิสัยต้องการสบาย ไม่สนใจหรือเสียสละเพื่อส่วนรวม

3. อุปสรรคอันเกิดจากกระบวนการบริหารหรือผู้บริหารเบื้องต้น ไม่มีการวางแผนหรือสร้างให้เกิดการวางแผนร่วมกัน จึงขาดความร่วมมือตั้งแต่ต้น ใช้วิธีสั่ง มากกว่าการปรึกษา อันเป็นการปกครองระบบอิตาเลียน โดยไม่ใช้ระบบการติดตามการวัดผล รวมทั้งการให้กำลังใจ เสริมแรงแก่ผู้ปฏิบัติงาน ระบบการบริหารเข้าซ้อนมีขั้นตอนมากเกินไป ขาดระบบกฎเกณฑ์ที่แน่นอน ระบบกฎเกณฑ์ที่กำหนดไว้ไม่เอื้ออำนวยต่อการประสานงาน มีนโยบาย หรือวัตถุประสงค์ที่ไม่แน่นอน ระบบการติดตามควบคุมงานไม่ดี ไม่มีการแบ่งงานให้แน่นอน ไม่มีการกระจายอำนาจที่เหมาะสม ระบบการสื่อสารไม่ดี ขาดการสนับสนุนด้านงบประมาณและกำลังคน ขาดการสนับสนุนจากผู้รับผิดชอบ ขาดขวัญกำลังใจ

4. อุปสรรคอันเกิดจากกระบวนการทำงาน ขาดการตั้งเป้าหมายที่ปฏิบัติได้ หรือแม้ตั้งก็สูงเกินไปหรือต่ำเกินไป ขาดขั้นตอนในการทำงาน รวมทั้งการคิดและปรับปรุงในขณะปฏิบัติงาน ไม่มีการวางขั้นตอนของการควบคุมคุณภาพหรือการประเมินผล

ศักดิ์ กุณแก้ว (2535 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษารูปแบบการนิเทศการศึกษาของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุบลราชธานี พบว่า สิ่งที่ช่วยให้การประสานงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ได้แก่ ความชัดเจนในการแบ่งงาน การมอบหมายงาน การวางแผนร่วมกัน การประชาสัมพันธ์ แผนการนิเทศ การปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกันทุกระดับ การกำหนดระยะเวลาพิเศษไว้ล่วงหน้าให้ชัดเจนแน่นอน ผู้บริหารช่วยกำกับติดตาม การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และการจัดให้มีคณะกรรมการประสานงาน และจากผลการวิจัยของ อรุณศรี กุซุน (2535 : 115-151) เกี่ยวกับการประสานงาน ในการจัดทำแผนพัฒนาชนบทระดับจังหวัด พบว่า การประสานงานกับประสิทธิภาพในการจัดทำแผนมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสัมพันธทางสถิติ และสาเหตุที่ทำให้เกิดปัญหาและอุปสรรคต่อการประสานงานของเจ้าหน้าที่ผู้จัดทำแผน คือ ผู้ประสานงาน ขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องการจัดทำแผน ขาดการวางแผนจัดการเพื่อนำข้อมูล และข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้นไปใช้ประโยชน์ในการวางแผน และ ปัจจัยด้านกระบวนการติดต่อสื่อสารที่ยังคงยึดมั่น

ตามระเบียบแบบแผนของทางราชการ และจากผลการวิจัยของ บัญชร แก้วส่อง และคณะ (2539 : 24-28) เกี่ยวกับกลไกการประสานงานขององค์การสาธารณสุขระดับตำบล และอำเภอ ของจังหวัดกาฬสินธุ์ พบว่า กลไกประสานงานระดับอำเภอ คือ คปสอ.ยังไม่สามารถปฏิบัติงาน ให้บรรลุตามเป้าประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้เพราะ ยังมีปัญหาความขัดแย้งภายในระหว่าง คปสอ. โดยเฉพาะระหว่างโรงพยาบาลชุมชนกับสำนักงานสาธารณสุขอำเภอ ทั้งนี้เนื่องจาก สาเหตุที่สำคัญคือ ความแตกต่างในจุดเน้นของงาน การที่สมาชิกไม่เห็นความสำคัญของกลไก ประสานงานเพราะมองว่าไม่ใช่กลไกริเริ่มสร้างสรรค์งานใหม่หากแต่เป็นกลไกเพื่อรองรับ นโยบายของกระทรวงเท่านั้น และการที่ คปสอ.ไม่มีอำนาจในการให้คำแนะนำแก่สมาชิก อำนาจในการบริหารจัดการที่แท้จริงยังแยกกันอยู่ระหว่างโรงพยาบาลชุมชนกับสำนักงาน สาธารณสุขอำเภอ และผู้วิจัยยังได้เสนอทางออกในการแก้ปัญหาว่าควรสนับสนุนการสร้าง ทีมงานระหว่างกลุ่มขึ้นมาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของกลไกประสานงานให้ดียิ่งขึ้น และ สุนทรี วิชาธร และคณะ (2540 : 42-72) ได้ศึกษาการดำเนินงานตามบทบาทหน้าที่ของทีมงาน คปสอ.ในจังหวัดยโสธรพบว่า ทีมมีการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่อยู่ในระดับที่ต้องปรับปรุง เป็นส่วนมาก และยังพบอีกว่า ปัจจัยด้านการประสานงานของทีมเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการ ปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของทีมมากที่สุด รองลงมาคือ ปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีม และ ปัจจัยด้านสถานที่ปฏิบัติงานของทีม ตามลำดับ ส่วน อุทัย สุดสุข และคณะ (2527 : บทคัดย่อ) ศึกษาพบว่าปัญหาการประสานงานระหว่างโรงพยาบาลชุมชนกับสำนักงานสาธารณสุขอำเภอ เป็นปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้ทีมงานสาธารณสุขระดับตำบลมีสภาพความเป็นทีมอยู่ในระดับต่ำ เนื่องจากขาดการสนับสนุนซึ่งกันและกัน และขาดการประสานงานที่มีประสิทธิภาพระหว่าง สมาชิกภายในทีม และระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

กล่าวโดยสรุปแล้วปัญหาและอุปสรรคในการประสานงานนั้นเกิดขึ้นได้จากปัจจัย หลายประการ ซึ่งส่วนใหญ่แล้วได้แก่ ปัจจัยด้านองค์การ คือการจัดโครงสร้างขององค์การ กระบวนการวางแผน การดำเนินงานตามแผน การติดตามควบคุมกำกับ และการประเมินผล ปัจจัยด้านตัวผู้บริหารองค์การและกระบวนการในการบริหารงาน ปัจจัยด้านสมาชิกผู้ปฏิบัติงาน ในองค์การ และปัจจัยด้านผู้ประสานงานโดยตรง ซึ่งปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ล้วนมีส่วนสำคัญที่จะ ทำให้การประสานงานสามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือประสบกับความล้มเหลวได้ ดังนั้นกระบวนการประสานที่จะช่วยทำให้ผู้ปฏิบัติงานหรือองค์การต่าง ๆ เกิดความร่วมมือปฏิบัติ ในการกิจให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ จะต้องเริ่มต้นจาก การกำหนดนโยบาย การกำหนดแผนงาน การติดต่อสื่อสาร การตรวจสอบงาน การประชุม การประชาสัมพันธ์ การฝึกอบรม ตลอดจนรูปแบบการประสานงาน ที่จะเอื้ออำนวยประโยชน์ให้เกิดผลมากที่สุด

1.3.6 แนวคิดเกี่ยวกับทีมงานสาธารณสุข

ในการดำเนินงานพัฒนาสาธารณสุขนั้นจำเป็นจะต้องใช้ความสามารถของทีมงาน ซึ่งทีมงานสาธารณสุขจะต้องมีความชำนาญ หรือทักษะในการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มหรือทีม แนวความคิดเรื่องทีมงานจำเป็นจะต้องได้รับการเอาใจใส่ดำเนินการอย่างจริงจัง การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกันมีความจำเป็น การพัฒนาภาวะผู้นำทางสาธารณสุขจะต้องกระทำควบคู่กันไป เพราะทีมงานสาธารณสุขที่มีความสามารถสูงจะสามารถวินิจฉัยปัญหาสาธารณสุขของชุมชนได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม และสามารถวางแผนเพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนให้สามารถบรรลุสุขภาพดีถ้วนหน้า ในปี 2543 ได้ (องค์การอนามัยโลก, 2531 : 23-24)

Jack Reynolds and Associate ได้กล่าวถึง ทีมเกี่ยวกับการพัฒนาสาธารณสุขและการสาธารณสุขมูลฐานว่า ความสำเร็จของโครงการและผลงานจะเสร็จสมบูรณ์ได้จะต้องอาศัยความร่วมมือจากประชาชนและบุคคลหลายฝ่าย โดยมีการแลกเปลี่ยนความรู้ ทักษะ ซึ่งกันและกันในรูปแบบของทีม ซึ่งจะมีคุณภาพสูงกว่าการทำงานแต่เพียงลำพังของแต่ละบุคคล อันจะเป็นการนำมาซึ่งการบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ทั้งนี้ทีมงานจะดีที่สุดได้ก็ต่อเมื่อ สมาชิกในทีมรู้สึกยอมรับ และเปิดเผยต่อกัน เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นต้องมีความชัดเจน บทบาทหน้าที่ชัดเจน และมีการตกลงของบรรดาสมาชิก สมาชิกในทีมมีการติดต่อสื่อสารและปฏิบัติงานร่วมกัน สมาชิกไม่มีการโจมตีซึ่งกันและกัน ความขัดแย้งสามารถยุติได้ด้วยความเป็นธรรม มีภาวะผู้นำในทีม สมาชิกจะต้องมีส่วนร่วมสนับสนุนและควบคุมการดำเนินงานร่วมกันและในการที่จะเริ่มต้นทำงานเป็นทีมนั้น Reynolds เห็นว่าสมาชิกจะต้องมีการหารือเพื่อสร้างข้อตกลงหรือกำหนดกฎเกณฑ์ดังนี้ ... เริ่มต้นถึงการเจรจาถึงตัวชี้วัดความสำเร็จ กำหนดแนวทางที่จะควบคุมทีมงานว่าจะวางแผนการทำงานอย่างไรเพื่อที่จะบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย จะทำอย่างไรจึงจะนำไปสู่ความสำเร็จนั้นเลือกผู้นำทีมและบุคคลในตำแหน่งอื่นเพื่อทำหน้าที่ตามที่มอบหมาย และ กำหนดบทบาทของสมาชิกภายในทีมให้ชัดเจน

เมื่อพิจารณาแนวคิดข้างต้นจะเห็นว่า การทำงานเป็นทีมของทีมงานสาธารณสุขระดับอำเภอ คือ ทีมคปสอ. นับว่ามีความสำคัญและมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องอาศัยความร่วมมือระหว่างสมาชิกภายในทีมและการประสานงานกับฝ่ายต่างๆที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชน ในการที่จะให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันในการวินิจฉัยปัญหา การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย การวางแผนเพื่อแก้ไขปัญหา ตลอดจนการกำหนดแผนงาน โครงการการดำเนินงานตามแผนและการติดตามประเมินผล ความสำเร็จของงานพัฒนาสาธารณสุข

ระดับอำเภอขึ้นอยู่กับประสิทธิผลของทีมงานสาธารณสุขระดับอำเภอเป็นสำคัญ และผลสำเร็จของทีมจะเกิดขึ้นได้ ทีมต้องมีการประสานงานที่ดี ดังนั้นการประสานงานของทีมจึงน่าจะมีผลต่อประสิทธิผลของทีมด้วย จึงพอสรุปได้ว่าการพัฒนางานสาธารณสุขระดับอำเภอมีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาทีมงาน และการพัฒนาทีมก็จำเป็นต้องพัฒนาการประสานงานของทีม การแก้ไขปัญหาสาธารณสุขในระดับอำเภอจึงจะประสบผลสำเร็จและเป็นไปอย่างเหมาะสม

1.3.7 ความหมายและความสำคัญของทีม

Woodcock and Francis (1994 : 3) ได้ให้นิยามของคำว่าทีมไว้ว่า ทีม หมายถึง กลุ่มคนที่ช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน

Fletcher (1996 : 1-2) ได้ให้ความหมายของทีมว่า ทีม คือบุคคลหลาย ๆ คนที่ช่วยกันทำงานหรือกิจกรรม หรือถ้าจะกล่าวอีกนัยหนึ่ง ทีมก็คือกลุ่มของบุคคลที่มีการปฏิบัติงานร่วมกัน และมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันและกัน เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายร่วมกัน

Schain (1964 : 64) ให้ความหมายของทีมไว้ว่า เป็นกลุ่มคนจำนวนใด ๆ ที่เกี่ยวข้องกับบุคคลอื่น มีความตระหนักทางด้านจิตใจกับบุคคลอื่น รับรู้เกี่ยวกับพวกเขาว่าเป็นทีม ๆ หนึ่ง

Huse (1982 : 2) ได้รวบรวมความหมายของทีมว่า ทีม หมายถึง กลุ่มบุคคลที่รายงานต่อผู้บังคับบัญชาคนเดียวกัน มีเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน มีหน้าที่สัมพันธ์กัน และ ไม่มีความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการ มาร่วมกันปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ และงานดังกล่าวไม่สามารถทำให้สำเร็จได้โดยบุคคลคนเดียว

อรุณ วัชรธรรม (2524 : 25-29) ได้ให้ความหมายของทีมว่า เป็นที่รวมของบุคคลหลายฝ่ายหลายหน้าที่ ซึ่งจะต้องอาศัยความร่วมมือ (Collaboration) ถ้าหากสมาชิกแต่ละคนต้องการประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ จะต้องอาศัยการทำงานเป็นทีม หรือการบริหารภายในกลุ่มต้องทำงานร่วมกัน ในสังคมทุกวันนี้ย่อมมีการเปลี่ยนแปลงและปัญหาที่มีความสลับซับซ้อนมาก คนในองค์กรจำเป็นจะต้องรู้จักศิลปะในการทำงานเป็นทีม และทุกทีมทุกลักษณะงานจะต้องมีการจัดการที่ดี

ประยูร อาษานาม (2538 : 72-73) ให้ความหมายของทีมว่า ทีม หมายถึงกลุ่มบุคคลที่รวมกันเพื่อปฏิบัติการกิจ โดยมีวัตถุประสงค์ร่วมกัน ซึ่งอาจจะรวมกันในลักษณะของทีมชั่วคราวหรือทีมถาวรก็ได้

สุทธวีรณ ดันดิรจนาวงศ์ (2535 : 1-2) กล่าวว่า ทีม หมายถึง บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปที่มีความสัมพันธ์ต่าง ๆ ในการทำงาน มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกันในกลุ่ม และรับรู้ว่าเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มตามโครงสร้างถาวรที่มีอยู่ในองค์กร รวมทั้งเข้าใจวัตถุประสงค์ของการทำงานร่วมกัน

จากที่กล่าวมาจึงสรุปได้ว่า ทีม หมายถึง กลุ่มบุคคลที่มีปฏิสัมพันธ์กัน มาทำงานหรือประกอบกิจกรรมร่วมกัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน หรืออาจกล่าวได้อีกนัยหนึ่งว่า ทีมคือกลุ่มบุคคลที่มีการทำงานร่วมกัน โดยสมาชิกในทีมมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ตลอดจนกระบวนการบริหารจัดการภายในทีมร่วมกัน เพื่อให้องค์กรหรือทีมงานสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

สำหรับความสำคัญของทีม นั้น คำรง ใจสมคม (274-275) ได้กล่าวว่า การทำงานในปัจจุบันขององค์กรต่าง ๆ ได้นำเอาแนวคิดการทำงานร่วมกันเป็นทีมเข้ามาใช้อย่างแพร่หลาย โดยเฉพาะองค์การธุรกิจ การทำงานเป็นทีมนับว่ามีประโยชน์มากต่อการเพิ่มผลผลิตขององค์กร กล่าวคือ ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อมองค์กร ความสลับซับซ้อนของโครงสร้าง ระเบียบกฎเกณฑ์ที่มีการปรับปรุงตลอดเวลา มีผลทำให้องค์กรต้องการรวบรวมและพัฒนาคนที่มีความรู้ความสามารถ ทักษะและประสบการณ์ให้บรรลุผล จำเป็นต้องอาศัยสติปัญญา ความรู้ความสามารถ และความเชี่ยวชาญจากหลายคน หลายฝ่าย และหลายระดับมาช่วยกันทำงานประสบผลสำเร็จ ทีมจะเป็นแหล่งรวมความรู้ความสามารถของบุคคลต่างอาชีพต่างสาขาและต่างประสบการณ์เข้ามาร่วมกันแก้ปัญหาของสมาชิกภายในทีม มีโอกาสแสดงความคิดเห็น และมีส่วนร่วมในการบริหารงานหรือการตัดสินใจร่วมกัน จะทำให้สมาชิกมีความรู้สึกว่าคุณเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรพร้อมที่จะอุทิศและทุ่มเทความสามารถทั้งกายและใจให้กับหน่วยงาน

Woodcock and Francise (1981 : 3) เห็นว่าทีมมีความสำคัญต่อทุกคนในองค์กรดังนี้ คือ ผู้นำและสมาชิกมีความเข้าใจและเห็นประโยชน์จากการทำงานร่วมกัน ทำให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ในการทำงาน สามารถเพิ่มทักษะในการทำงานร่วมกันมากขึ้น และจะเป็นการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของบุคคลให้ดียิ่งขึ้น

เจมส์ จอร์จ ทอว์สัน (2530 : 131) กล่าวว่า การสร้างทีมงานมีความสำคัญคือ เพื่อให้สมาชิกเข้าใจวัตถุประสงค์ในการทำงาน ก่อให้เกิดการแก้ไขปัญหาร่วมกัน เป็นการพัฒนาบุคคลให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ช่วยลดปัญหาความขัดแย้ง และส่งเสริมให้เกิดความคิดริเริ่มใหม่ ๆ แก่สมาชิก

กล่าวโดยสรุป ทีมมีความสำคัญทั้งต่อองค์กร และสมาชิกขององค์กร กล่าวคือก่อให้เกิดพลังร่วมในการปฏิบัติการกิจระหว่างสมาชิกตามบทบาทหน้าที่ของแต่ละบุคคล ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายโดยรวมได้ในที่สุด

1.3.8 แนวคิดเกี่ยวกับการศึกษากลุ่มและทีม

ในการศึกษาเรื่องการทำงานเป็นทีมหรือการศึกษาเกี่ยวกับกลุ่มนั้นมีผู้ศึกษาไว้ในหลายลักษณะ โดยในแต่ละลักษณะมีความแตกต่างกัน ตามกรอบความคิดและจุดสนใจที่นักวิชาการแต่ละคนมุ่งศึกษา ซึ่งจะขอยกมากล่าวโดยสังเขปดังนี้

1. การศึกษาทีมตามระดับของความเป็นทีม (Degree of Teaming)

Fletcher (1996 : 35) ได้จัดระดับการทำงานเป็นทีมไว้ 3 ระดับ คือ

ระดับเอ (Level A) จะวัดการทำงานเป็นทีมจากการยึดเหนี่ยวของกลุ่ม (Cohesive Work Group) หรือวัดในระดับกลุ่มงาน (Group Work) โดยวัดจากกลุ่มย่อยที่ทำงานในลักษณะคล้ายกันสมาชิกในกลุ่มระดับนี้จะมีการกำหนดวัตถุประสงค์ร่วมกัน มีอิทธิพลต่อกัน การทำงานจะมุ่งตอบสนองความต้องการของสมาชิกเป็นหลัก

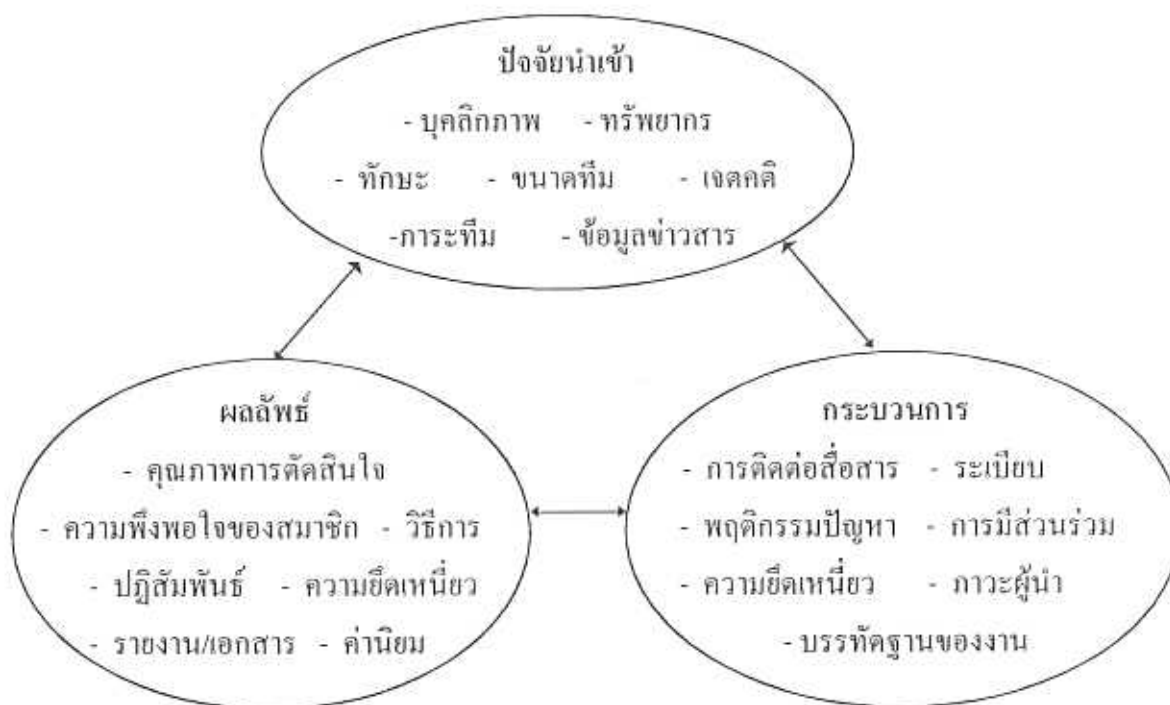
ระดับบี (Level B) เป็นระดับทีมงานที่มีประสิทธิภาพ (Efficient Work Team) หรือ ระดับที่สามารถจัดการตนเองด้วยทีมได้ (Self-Direct Team) ทีมระดับนี้ สมาชิกนอกจากจะมีการกำหนดวัตถุประสงค์ร่วมกันแล้ว ยังมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกัน ปฏิบัติงานร่วมกัน การทำงานจะมุ่งที่ผลสำเร็จของงาน

ระดับซี (Level C) เป็นการวัดประสิทธิผลของหน่วยงานหรือองค์การ (Effective Organization Unit) หรือระดับที่มีการร่วมมือร่วมใจกันระหว่างทีมคือทีม (Shared Teaming) การทำงานจะมุ่งที่ความสำเร็จขององค์การ

จากแนวคิดการศึกษาเรื่องทีมของ Fletcher สรุปได้ว่า การที่จะวัดระดับการทำงานเป็นทีม นั้น สามารถจัดระดับการทำงานเป็นทีมออกได้ 3 ระดับ คือ ระดับเอ เป็นระดับการทำงานเป็นทีมที่สามารถตอบสนองความต้องการส่วนบุคคลของสมาชิกภายในทีมแต่ละบุคคล ระดับบี เป็นระดับการทำงานเป็นทีมที่วัดผลงานรวมของสมาชิกภายในทีมคือวัดที่ระดับการปฏิบัติงานและการบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันของเหล่าสมาชิก และ ระดับซี วัดระดับประสิทธิผลขององค์การคือการบรรลุเป้าหมายขององค์การ

2. การศึกษากลุ่มและทีมในเชิงระบบ

Ellis & Fisher (1994 : 14) ได้รวบรวมตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อทีมโดยแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ในเชิงระบบดังนี้

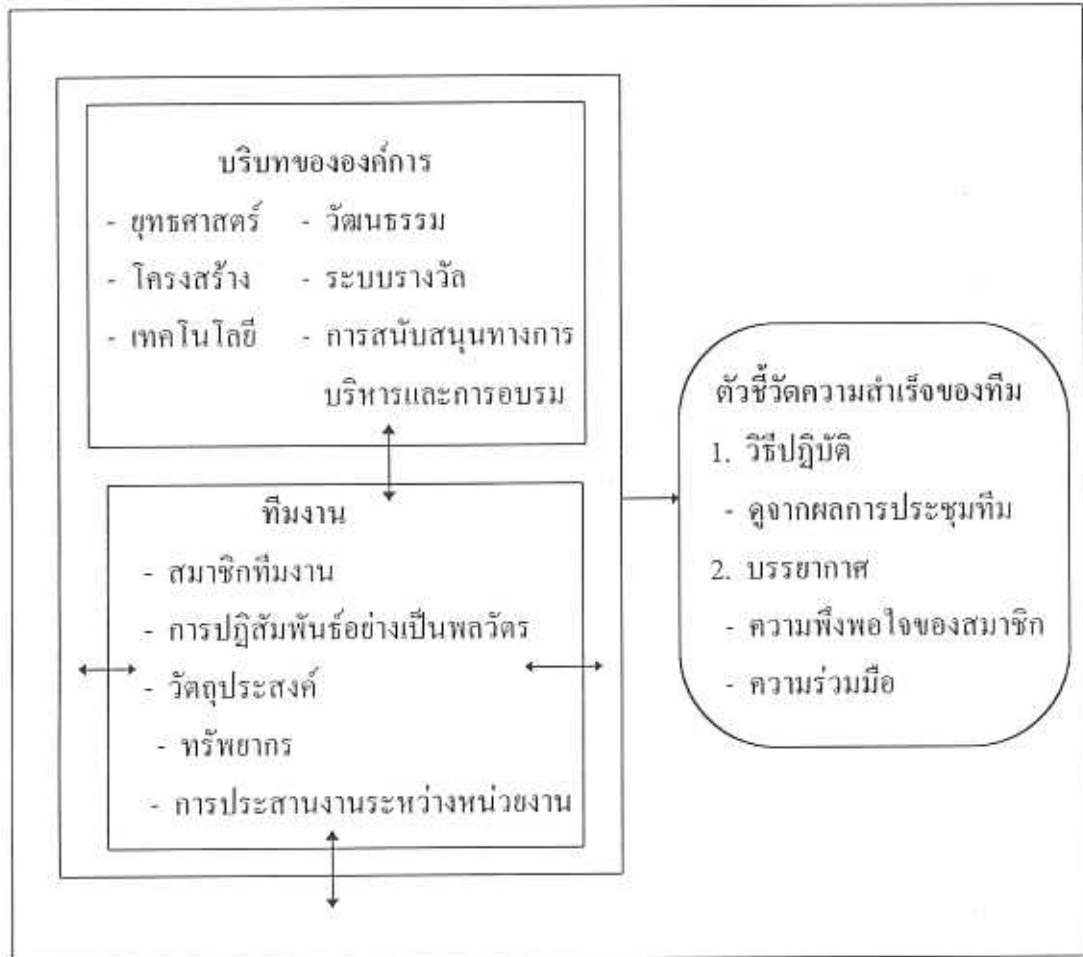


แผนภาพที่ 2 ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อระบบทีม

จากภาพที่ 2 จะเห็นว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อทีมตามแนวคิดของ Ellis และ Fisher นั้นสามารถแบ่งกลุ่มออกเป็น ตัวแปรด้านปัจจัยนำเข้า ปัจจัยด้านกระบวนการ และปัจจัยด้านผลลัพธ์ ซึ่งปัจจัยทั้งสามกลุ่มมีความสัมพันธ์กันในเชิงระบบอย่างเป็นพลวัตร ดังนั้นตัวแปรบางตัวอาจจะ เป็นทั้งปัจจัยนำเข้า กระบวนการ หรือผลลัพธ์ด้วยก็ได้ ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ล้วนมีผลต่อสภาพ ความเป็นทีม ประสิทธิภาพ และประสิทธิภาพของทีมทั้งสิ้น



Kreiner & Kiniki (1989 : 400) ได้แสดงให้เห็นถึงปัจจัยแวดล้อมที่มีความเกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของทีมงาน ดังนี้

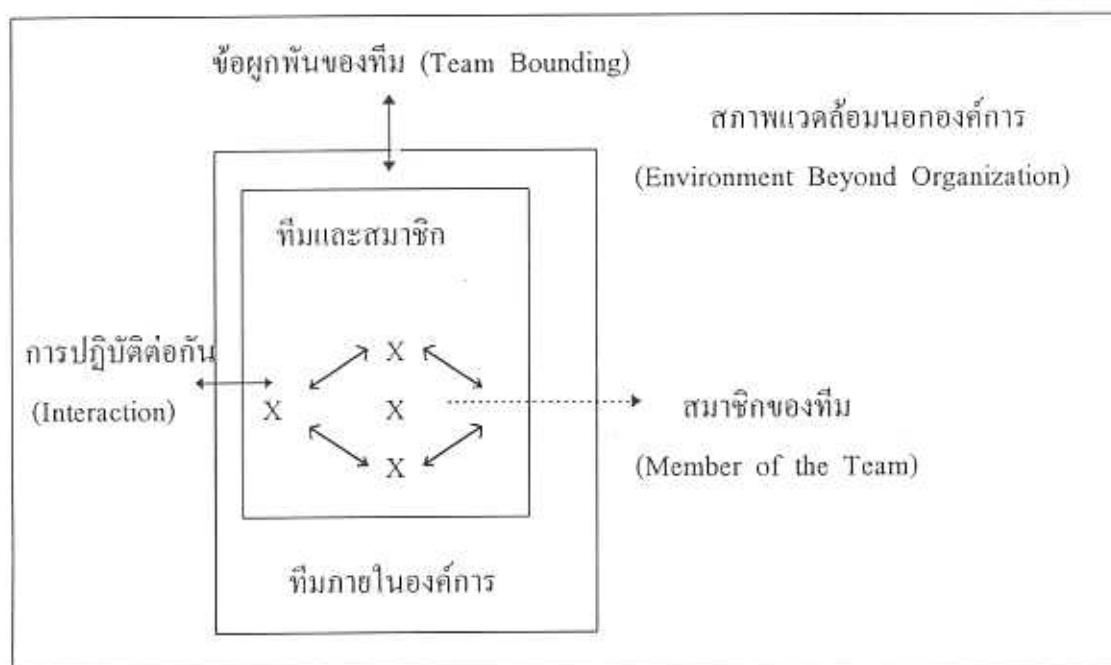


แผนภาพที่ 3 ปัจจัยแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของทีมงาน

จากภาพประกอบที่ 3 หากพิจารณาในเชิงระบบ จะเห็นว่าทีมงานเป็นส่วนหนึ่งของระบบ ซึ่งในแต่ละระบบหรือองค์กรหนึ่ง ๆ อาจจะมีทีมงานอยู่หลายทีมงาน จากแผนภาพจะเห็นถึงปัจจัยที่มีความเกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของทีม ซึ่งสามารถแยกออกได้เป็น 2 กลุ่มคือ ปัจจัยภายในทีม และปัจจัยแวดล้อมของทีม การประสานงานเป็นปัจจัยแวดล้อมหนึ่งที่มีผลต่อประสิทธิผลของทีม ซึ่งหากพิจารณาที่ตัวชี้วัดความสำเร็จของทีมจะพบว่า วัดที่วิธีการปฏิบัติ โดยดูจากผลการประชุมของทีม และวัดที่บรรยากาศของการทำงานโดยดูจากความพึงพอใจของสมาชิก และความร่วมมือของสมาชิกภายในทีม หากการประสานงานดำเนินไปอย่าง

มีประสิทธิภาพก็จะสนับสนุนให้ทีมสามารถบรรลุประสิทธิผลของทีม ตามเกณฑ์ชี้วัดที่ได้กำหนดไว้

Shalinsky (1992 : 165) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของทีมไว้ดังนี้

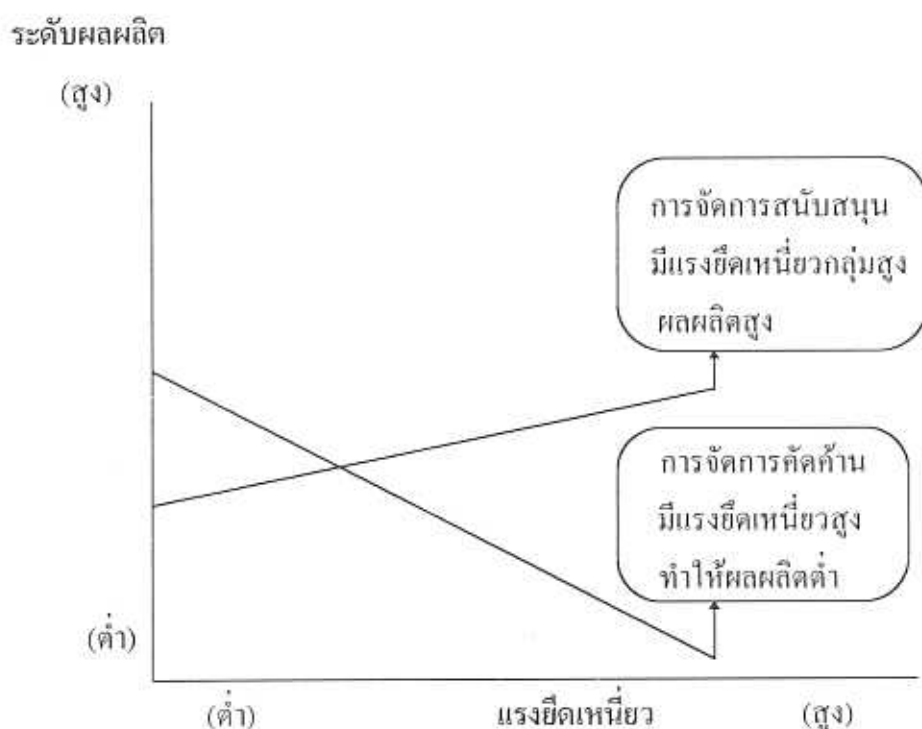


แผนภาพที่ 4 ทีมและสิ่งแวดล้อมของทีม

จากภาพประกอบที่ 4 จะเห็นว่าทีมในองค์กรประกอบขึ้นด้วยสมาชิก (X) และจะมีการปฏิบัติต่อกันทั้งระหว่างสมาชิกภายในทีม ระหว่างทีม ทั้งที่เป็นทีมภายในองค์กรและภายนอกองค์กร และยังแสดงให้เห็นถึงข้อผูกพันของทีมกับทีมอื่น ๆ และกับสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรด้วยว่ามีความเกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน

3. ความสัมพันธ์ของการจัดการที่มีผลต่อทีม

Robert (1986 : 244-245) ได้รวบรวมตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นกลุ่ม จากผลการวิจัยหลายแห่งโดยนำมาแสดงความสัมพันธ์ให้เห็นในรูปของแรงยึดเหนี่ยวของกลุ่มกับผลผลิตขององค์กร ซึ่งจากผลการวิจัยต่างก็พบว่า กลุ่มที่มีความยึดเหนี่ยวสูงจะมีผลผลิตสูง เมื่อสมาชิกกลุ่มมีความรู้สึว่าการจัดการสนับสนุนค่อกลุ่มเป็นอย่างดี แต่ในทางกลับกัน แม้ว่ากลุ่มจะมีความยึดเหนี่ยวสูงก็ตามแต่ผลผลิตจะต่ำเมื่อสมาชิกมีความรู้สึว่าการจัดการใดคัดค้าน และมีแรงยึดเหนี่ยวกลุ่มสูงที่ไม่สนับสนุน จะทำให้ผลผลิตต่ำเช่นกัน ดังภาพที่จะแสดงต่อไปนี้



แผนภาพที่ 5 ความสัมพันธ์ระหว่างวิธีการปฏิบัติงาน และความยึดเหนี่ยวของกลุ่ม
ซึ่งขึ้นอยู่กับวิธีการจัดการ

จากภาพประกอบที่ 5 ได้แสดงให้เห็นว่าการจัดการนั้น มีผลต่อระดับผลผลิตขององค์การ ซึ่งเป็นผลงานของทีมงาน กระบวนการประสานงานของทีมเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการ ทีม จากแนวคิดดังกล่าวจึงอาจกล่าวได้ว่า หากสามารถทำให้การประสานงานของทีมเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพภายใต้ทีมที่มีความยึดเหนี่ยวผูกพันสูงแล้ว ย่อมจะทำให้ทีมสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายได้มากขึ้นด้วย ซึ่งก็หมายความว่า ทีมมีระดับผลผลิตสูงขึ้นนั่นเอง จึงอาจสรุปได้ว่าการประสานงานมีผลต่อประสิทธิภาพของทีม

1.3.9 องค์ประกอบและลักษณะของทีมที่มีประสิทธิภาพ

กลุ่มบุคคลที่รวมกันเป็นทีมงาน หรือกลุ่มทำงานจะมีองค์ประกอบที่สำคัญอยู่ 5 ประการคือ (ประยูร อायานาม, 2538 : 73) 1) จุดมุ่งหมายและภารกิจ 2) การสร้างทีมงาน ซึ่งเป็นการระดมสรรพกำลังทั้งแรงกาย แรงใจ และความคิดในการปฏิบัติภารกิจให้บรรลุจุดมุ่งหมายอย่างมีประสิทธิภาพ 3) ผู้นำของทีมงาน 4) สมาชิกทีมงาน 5) ทรัพยากรทางการบริหารเช่นงบประมาณ วัสดุ สิ่งของ เป็นต้น

ซึ่งสอดคล้องกับทศพร ประเสริฐสุข อ้างถึงในสุทธิวรณ ดันดิรจนางส์ (2535 : 3-5) ที่ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมว่า ประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 3 ส่วนคือ

1. องค์ประกอบด้านสมาชิกกลุ่ม การที่กลุ่มจะสามารถทำงานได้ดีและมีประสิทธิภาพนั้น สมาชิกกลุ่มจะต้อง มีความตั้งใจและเจตนาที่ดีในการทำงาน มีทักษะความรู้ความสามารถที่เหมาะสมกับงาน การประสานงานกันเป็นอย่างดี มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคล ชีคมั่นในเรื่องความร่วมมือ รู้จักบทบาทของตนและของสมาชิกคนอื่น เป้าหมาย ส่วนบุคคลสอดคล้องกับเป้าหมายของกลุ่ม และมีความสัมพันธ์กันในลักษณะร่วมกันแก้ปัญหา

2. องค์ประกอบด้านผู้นำกลุ่ม ผู้นำกลุ่มจะต้องมีความสามารถในการแสดงภาวะผู้นำ มีความอดทนและรับฟังความคิดเห็นของสมาชิก รู้จักนำกระบวนการงานที่แตกต่างกันมาใช้กับสมาชิกกลุ่ม เอาใจใส่ต่อกลุ่ม เพิ่มพูนความรู้ให้แก่สมาชิก รู้จักใช้ความคิดเห็นที่ขัดแย้งกันในทางสร้างสรรค์ และไม่ใช้อิทธิพลส่วนตัวเหนือสมาชิกคนอื่น ๆ

3. องค์ประกอบด้านการจัดการกลุ่ม กล่าวคือ กลุ่มต้องมีเป้าหมายและขอบเขตหน้าที่ชัดเจน มีระบบการได้ข้อมูลย้อนกลับมาเพื่อปรับปรุงพัฒนาผลงาน มีการจัดโครงสร้างให้เกิดการประสานงานกันได้ดี สมาชิกมีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานในการทำงานของกลุ่ม มีบรรยากาศในการทำงานที่ดี มีการส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ ๆ อยู่เสมอ และอาจจัดให้มีกระบวนการเสริมแรงในการทำงาน โดยการกระตุ้นใจแก่สมาชิกของกลุ่มด้วย

และ อุทัย บุญประเสริฐ (2537 : 83-84) ก็ได้กล่าวไว้เช่นกันว่าองค์ประกอบของทีมที่มีประสิทธิภาพมีองค์ประกอบที่สำคัญอยู่ 3 ประการ คือ องค์ประกอบด้านผู้นำทีมหรือหัวหน้าทีม องค์ประกอบด้านสมาชิกทีมงาน และ องค์ประกอบด้านแบบแผนของกลุ่มหรือการจัดการทีม

จากที่กล่าวมา ประยูร อาษานาม (2538 : 73) และ ทศพร ประเสริฐสุข (อ้างในสุทธิวรณ ดันดิรจนางส์, 2539 : 3-5) สรุปว่า ทีมมีองค์ประกอบที่สำคัญอยู่ 3 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบด้านผู้นำของทีม องค์ประกอบด้านสมาชิกของทีม และองค์ประกอบด้านกระบวนการบริหารจัดการและ ประยูร อาษานาม เห็นว่าจุดมุ่งหมายและการกิจและกระบวนการสร้างทีมงานเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ถือว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของทีมด้วย

สำหรับองค์ประกอบของทีมที่จะทำให้ทีมเกิดประสิทธิผลนั้น Stoute & Walker (1992 : 102) กล่าวว่า ประกอบด้วยองค์ประกอบดังต่อไปนี้

1. การมีเป้าหมายร่วมกัน (Shared Targets) ซึ่งถือว่าเป็นคุณลักษณะที่สำคัญที่สุดของทีมที่จะทำให้ทีมประสบผลสำเร็จ

2. คุณภาพของการติดต่อสัมพันธ์ (Quality Relationship) การติดต่อสัมพันธ์กันระหว่างสมาชิกภายในกลุ่มจะต้องเป็นไปอย่างมีคุณภาพ ซึ่งสมาชิกภายในทีมมีเพียงแต่จะมีความยินดีกับผลสำเร็จร่วมกันเท่านั้น หากแต่จะต้องมีความตระหนักถึงอารมณ์และความรู้สึกของกันและกัน

3. มีการร่วมแรงร่วมใจ (Polling Together) การช่วยเหลือกันจะช่วยก่อให้เกิดความสำเร็จ มีความสำนึกในความสำเร็จของทีมมากกว่าส่วนตัว สมาชิกมีความเคารพนับถือกัน และประสานงานกัน ตลอดจนมีความยึดเหนี่ยวซึ่งกันและกัน

4. ภาวะผู้นำที่เหมาะสม (Balanced Leadership) ความสำเร็จของทีมโดยปกติจะต้องอาศัยทักษะ ความชำนาญด้านภาวะผู้นำ หมายความว่าผู้ที่ผู้นำสามารถที่จะสร้างความสมดุลระหว่างความต้องการความสำเร็จของงาน ความสามัคคียึดเหนี่ยวกันในทีม และความต้องการส่วนบุคคล ภาวะผู้นำที่มีคุณภาพจะส่งเสริมให้การปฏิบัติงานของทีมดีขึ้น

ดำรง ใจสมคม (277-279) กล่าวว่าปัจจัยที่ช่วยให้การทำงานเป็นทีมประสบผลสำเร็จนั้นประกอบด้วยเป้าหมายที่ชัดเจนและสามารถปฏิบัติได้ สมาชิกแต่ละคนมีบทบาทชัดเจน มีวิธีการหรือขั้นตอนการทำงานที่แน่นอน และการติดต่อสื่อสารเป็นไปอย่างมีคุณภาพ สมาชิกทีมมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน และมีความไว้วางใจกัน และมีปัจจัยแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงานเป็นทีมเช่น นโยบาย วิธีการบริหารงาน ระบบงาน การให้รางวัล ความชัดเจนของโครงสร้างองค์กร เป็นต้น

สรุปได้ว่าปัจจัยที่จะทำให้ทีมสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ประกอบด้วยปัจจัยด้านเป้าหมาย การปฏิสัมพันธ์และการติดต่อสื่อสาร และความร่วมมือของสมาชิกในการปฏิบัติงาน [Stotte & Walker (1992 : 102) และ ดำรง ใจสมคม (277- 279)] และ Stotte และ Walker ยังเห็นว่า การมีภาวะผู้นำและใช้ภาวะผู้นำอย่างเหมาะสมของหัวหน้าทีมและสมาชิกเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ทำให้เกิดความยึดเหนี่ยวของทีมงานและจะช่วยให้การปฏิบัติงานของทีมดีขึ้น ส่วน ดำรง ใจสมคม เห็นว่า สภาพแวดล้อมของทีม ทั้ง ด้านนโยบาย โครงสร้างขององค์กร และกระบวนการบริหารจัดการทีม ก็เป็นปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของทีมงานด้วย

สำหรับคุณลักษณะของทีมที่มีประสิทธิภาพนั้น ดำรง ใจสมคม กล่าวว่าวัตถุประสงค์ต้องชัดเจน และเป็นที่รับรู้และยอมรับของสมาชิกทุกคนภายในทีม ผู้นำและสมาชิกจะต้องรู้ขอบเขตของอำนาจของตนเอง ทุกคนมีบทบาทชัดเจน มีความสัมพันธ์และการสื่อสารที่ดี

มีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน มีการแก้ปัญหาาร่วมกัน ให้เกียรติและยกย่องซึ่งกันและกัน เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วม สมาชิกมีขวัญและกำลังใจสูงมีบรรยากาศการทำงานที่ไม่เครียด

Woodcock and Francise (อ้างใน Rosemary Thomson, 1993 : 83) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของทีมที่มีคุณภาพไว้เช่นกันว่า จะต้องกำหนดวัตถุประสงค์อย่างชัดเจน มีการติดต่อสัมพันธ์กันอย่างเปิดเผยระหว่างสมาชิก มีพื้นฐานการมองปัญหาที่แตกต่างกันระหว่างสมาชิก สมาชิกจะต้องแสดงออกถึงการสนับสนุนซึ่งกันและกัน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลอยู่บนพื้นฐานของความไว้วางใจกัน สมาชิกจะต้องทำงานและได้รับผลจากการดำเนินงานร่วมกัน มีความสามารถในการจัดการความขัดแย้ง มีวิธีปฏิบัติและตัดสินใจที่มีคุณภาพ ภาวะผู้นำมีความเหมาะสมกับความต้องการของทีม มีการพบทวนหลักการปฏิบัติและพยายามเรียนรู้จากประสบการณ์ และ มีการประสานสัมพันธ์กับกลุ่มอื่น ๆ อย่างเปิดเผย

ส่วน เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538 : 139-140) ได้กล่าวถึงลักษณะของทีมที่ดีว่าควรมีลักษณะ ดังต่อไปนี้คือ 1) มีการกำหนดนโยบาย จุดมุ่งหมาย และวัตถุประสงค์ ในการทำงานที่ชัดเจน 2) สมาชิกทุกคนของทีมรับรู้นโยบาย จุดมุ่งหมาย และวัตถุประสงค์ ในการทำงานอย่างทั่วถึงด้วยความเข้าใจตรงกัน 3) สมาชิกมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา และตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวกับงานของตนเองมากที่สุด 4) การกำหนดบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานของสมาชิกต้องมีความชัดเจนและเข้าใจตรงกัน 5) การสื่อสารเป็นแบบเปิด (Open Communication) เพื่อให้สมาชิกทุกคนรับทราบข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ได้อย่างทั่วถึง ไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารแบบบนลงล่าง แบบล่างขึ้นบน หรือแบบแนวนอนก็ตาม 6) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ 7) การแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น คำนึงถึงความพอใจของทุกฝ่ายเป็นสำคัญ 8) สมาชิกมีความเชื่อและไว้วางใจซึ่งกันและกันในหมู่สมาชิกทีม และ 9) สมาชิกแต่ละคนจะต้องมีความจริงใจ และความซื่อสัตย์ต่อหน่วยงาน

และ ดำรง ใจสมคม (276-279) ได้กล่าวถึงลักษณะของทีมที่ดีไว้ว่าองค์ประกอบของทีม ทั้ง 3 ส่วน คือ ผู้นำทีม สมาชิกทีม และ กระบวนการบริหารจัดการภายในทีมควรมีลักษณะดังนี้คือ ผู้นำทีมต้องสามารถชักจูงสมาชิกให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันทำงานให้สำเร็จได้ ขจัดข้อขัดแย้งภายในทีมได้เข้าใจพฤติกรรมของสมาชิกแต่ละคน มีความรอบรู้ทางด้านการบริหาร ส่วนสมาชิกภายในทีม ควร มีเจตนาดีและตั้งใจทำงาน มีทักษะในการทำงาน มีมนุษยสัมพันธ์ดี และกระบวนการจัดการทีมที่ประสบผลสำเร็จนั้น เป้าหมายต้องชัดเจน วิธีการทำงานเป็นที่รับรู้และเข้าใจตรงกันระหว่างสมาชิก มีการประสานงานที่ดีของสมาชิก และ มีการปรับปรุงวิธีการประสานงานและการแสวงหาวิธีการใหม่ ๆ ในการทำงาน

อรุณ รักธรรม (2524 : 30) ได้กล่าวถึงทีมงานที่มีประสิทธิภาพว่า จะทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน มีความขัดแย้งระหว่างกันน้อยมาก สมาชิกแต่ละคนในทีมมีพฤติกรรมสนับสนุนซึ่งกันและกัน แสดงให้เห็นว่าการติดต่อสื่อสารเป็นไปโดยเปิดเผย และบุคคลมีแนวโน้มที่จะทำงานร่วมกันเพื่อที่จะให้บรรลุตามเป้าหมาย

Varney (1977 : 154) ได้เสนอทัศนะเกี่ยวกับทีมที่มีประสิทธิภาพและแนวทางการสร้างทีมที่มีประสิทธิภาพไว้ว่าการสร้างทีมให้มีประสิทธิภาพนั้น ... สมาชิกกลุ่มทุกคนต้องมีความรับผิดชอบและความผูกพันทางใจ ระหว่างกัน การพัฒนาด้านทักษะบุคคลของบรรดาสมาชิกในทีมจะต้องพัฒนาด้วยความระมัดระวังความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในหน่วยงาน มีการแลกเปลี่ยนแนวคิด พบปะสังสรรค์กันเป็นการส่วนตัวระหว่างสมาชิกในทีมงาน มีการรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ของกลุ่ม และให้ข่าวสารป้อนกลับต่อกลุ่ม หัวหน้าทีมต้องสร้างบรรยากาศในการทำงาน สรรหาทรัพยากรให้เพียงพอสำหรับการทำงาน บริหารทีมอย่างมีส่วนร่วม มีการจูงใจ และให้ขวัญกำลังใจ เพื่อกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จ การตัดสินใจร่วมกัน และบทบาทความรับผิดชอบของสมาชิกในทีมงาน และ Varney ยังได้ให้แนวทางเพื่อสร้างทีมที่มีประสิทธิภาพไว้ว่า ต้องกำหนดบทบาทของสมาชิกภายในทีมให้ชัดเจน ให้ทุกคนเข้าใจลักษณะของทีมและบทบาทของทีมในองค์การ จัดให้มีระบบการติดต่อสื่อสารระหว่างสมาชิกทุกคนในทีม เพื่อการประสานให้กลุ่มมีการทำงานที่มีประสิทธิภาพ มีการสนับสนุนการทำงานระหว่างสมาชิกด้วยกัน สร้างความเข้าใจในกระบวนการกลุ่ม พฤติกรรมและการเปลี่ยนแปลงภายในกลุ่ม มีการแก้ไขปัญหาร่วมกันเป็นทีม ใช้ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นให้เป็นประโยชน์ต่อการทำงานร่วมกัน สร้างความร่วมมือระหว่างสมาชิกในทีม ลดการแข่งขันเพื่อเอาชนะกัน เพิ่มสมรรถภาพในการทำงานร่วมกับกลุ่มอื่น และสร้างความรู้สึกร่วมเป็นส่วนหนึ่งของทีม และการขึ้นต่อกันและกันระหว่างสมาชิกในกลุ่ม

ศูนย์ส่งเสริมสุขภาพเขต 6 ขอนแก่น (2538 : 21-36) ได้ศึกษาลักษณะของทีมแก้ปัญหาสุขภาพด้านอนามัยครอบครัวในระดับอำเภอในเขตสาธารณสุขที่ 6 พบว่า ทีมสาธารณสุขระดับอำเภอที่มีประสิทธิภาพในการแก้ปัญหาด้านอนามัยครอบครัวนั้น มีลักษณะดังนี้คือ ในด้านขนาดของทีมที่เหมาะสมควรมีจำนวนสมาชิกประมาณ 6-7 คน และในด้านที่มาของสมาชิกควรประกอบด้วยบุคลากรจากทุกระดับที่เกี่ยวข้องคือ ระดับนโยบายได้แก่ ระดับเขต ระดับสนับสนุนได้แก่ จังหวัด และระดับผู้ปฏิบัติ ได้แก่ บุคลากรสาธารณสุขระดับอำเภอทั้งจากสำนักงานสาธารณสุขอำเภอ โรงพยาบาลชุมชน และสถานอนามัย ทั้งนี้เพราะขนาดของทีมและสมาชิกทีมที่เหมาะสม เมื่อได้รับรู้และเข้าใจถึงสภาพปัญหาและข้อจำกัดต่าง ๆ ที่มีอยู่อย่างแท้จริงแล้ว จะทำให้วางแผนแก้ไขปัญหของทีมดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยอาศัยหลักการวินิจฉัยชุมชนและหลักทางระบาดวิทยาเป็นเครื่องมือในการดำเนินงาน

โดยสรุป คุณลักษณะของทีมที่ดีหรือทีมงานที่มีประสิทธิภาพนั้น ดำรง ใจสมคม (277-279) Woodcock & Francise (อ้างใน Resummary Thomson, 1993 : 83) และ เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538 : 139-140) เห็นว่า การกำหนดวัตถุประสงค์จะต้องชัดเจน สมาชิกมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน การสื่อสารเป็นไปอย่างเปิดเผย สมาชิกมีบทบาทชัดเจนและปฏิบัติตามบทบาทของตนอย่างเต็มที่ สมาชิกมีความไว้วางใจและให้เกียรติซึ่งกันและกัน มีการเปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา แก้ไขปัญหาความขัดแย้งได้อย่างสร้างสรรค์ มีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน บรรยากาศของทีมไม่เครียด นอกจากนี้ ดำรง ใจสมคม และ เอกชัย กี่สุขพันธ์ ยังเสนอเพิ่มเติมอีกว่าทีมที่ดีจะต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานและแก้ปัญหาอีก ส่วน Varney (1993:154) ได้เสนอว่า แนวทางในการสร้างทีมให้มีประสิทธิภาพนั้น ควรมีการกำหนดบทบาทสมาชิกให้ชัดเจน จัดระบบการติดต่อสื่อสารให้ทีมงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างความเข้าใจในกระบวนการกลุ่มแก่สมาชิก เปิดโอกาสให้สมาชิกได้แก้ปัญหาร่วมกัน แก้ไขปัญหาความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ และส่งเสริมความร่วมมือระหว่างสมาชิกของทีมในการปฏิบัติงานและจากผลการศึกษาของศูนย์ส่งเสริมสุขภาพเขต 6 ขอนแก่น พอสรุปได้ว่า การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพนั้นจะต้องคำนึงถึงขนาดของทีมและองค์ประกอบด้านการเลือกสมาชิกอย่างเหมาะสม

1.3.10 ลักษณะของทีมที่ขาดคุณภาพ

ประยูร อายานาม (2538 :87-88) ได้สรุปปัจจัยที่เป็นสาเหตุทำให้เกิดความล้มเหลวของการทำงานเป็นทีมไว้ว่า ประกอบด้วยสาเหตุสำคัญดังต่อไปนี้ คือ 1) ผู้นำของทีมไร้สมรรถภาพ หรือไม่มีศิลปะในการใช้ภาวะผู้นำ 2) ความไม่คงเส้นคงวาในการปฏิบัติตนของสมาชิกในทีมงาน 3) การไม่ให้เกิดริ้ว หรือไม่เคารพศักดิ์ศรีซึ่งกันและกันในระหว่างสมาชิก 4) การหลีกเลี่ยงการเข้าประชุม และการเข้าประชุมไม่พร้อมเพรียงกัน 5) การไม่ปฏิบัติตามปทัสสถานของกลุ่ม 6) การไม่มีคตินโยบายและวัตถุประสงค์ของทีมงาน 7) การยึดถือประโยชน์ส่วนตนมากกว่าประโยชน์ส่วนรวมของสมาชิกทีมงาน 8) ทีมงานไม่พยายามแสดงความสามารถของตนเองอย่างเต็มความสามารถ 9) การปฏิบัติงานที่ขาดข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องทันสมัย และเพียงพอ 10) ทีมงานไม่มีความสามารถปรับตัวให้เหมาะสมกับความเปลี่ยนแปลงของสังคมและเทคโนโลยี 11) การชิงดีชิงเด่นในระหว่างสมาชิก 12) การไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย วัฒนธรรมและประเพณีอันดีงามของสังคม หรือสรุปได้ว่าปัจจัยที่ทำให้การทำงานเป็นทีมล้มเหลวนั้น คือ ผู้นำทีม สมาชิกทีม และสภาพแวดล้อมของทีม นั่นเอง

Woodcock and Francise (1996 : 18) กล่าวว่า ทีมที่ขาดคุณภาพมีลักษณะดังนี้ คือ บุคคลในทีมไม่มีความรู้สึกผูกพันต่อกันและกัน ขาดการประสานงานที่ดีพอ ทีมไม่สร้างสรรค์

และต่อต้านองค์การ การติดต่อสื่อสารระหว่างกันไม่ค่อยดี ไม่มีการเปิดเผยและไว้วางใจกัน ทีมงานขาดประสิทธิภาพ สมาชิกในทีมขาดความสามารถ ทีมขาดการเรียนรู้ประสบการณ์ และขาดความชำนาญ ความขัดแย้งระหว่างสมาชิกในทีมไม่ได้รับการแก้ไข และกระบวนการตัดสินใจของทีมบกพร่อง

นอกจากจากนั้น Woodcock and Francise (อ้างถึงใน Rosemary Thomson, 1993 : 83) ยังได้กล่าวถึงปัจจัยที่ทำให้ทีมขาดคุณภาพว่า เกิดจากการเลือกสมาชิกของทีมขาดคุณภาพ การจัดโครงสร้างองค์การไม่เหมาะสม ระบบการควบคุมของผู้นำล้าสมัย สมาชิกในทีมขาดการอบรมและพัฒนา สภาพแรงจูงใจต่ำ สมาชิกภายในทีมปราศจากความสร้างสรรค์ วิธีการบริหารจัดการไม่เหมาะสม ความล้มเหลวของการวางแผนและพัฒนา เป้าหมายขาดความชัดเจน ปราศจากน้ำใจและรางวัลที่เหมาะสม และ สมาชิกและผู้นำทีมเฉื่อยชา

โดยสรุปแล้ว Woodcock & Francise (1993 : 83) และ ประยูร อาษานาม (2538 : 87-88) เห็นว่าปัจจัยที่ทำให้ทีมขาดคุณภาพนั้น ได้แก่ ปัจจัยด้านผู้นำทีมเช่นผู้นำขาดความรู้ในการบริหารจัดการ ไม่สามารถจูงใจสมาชิกให้ร่วมกันปฏิบัติงานได้ ปัจจัยด้านสมาชิกทีม เช่น การคัดเลือกสมาชิกทีมไม่เหมาะสม สมาชิกขาดความตั้งใจและทุ่มเทในการปฏิบัติงาน ปัจจัยด้านกระบวนการบริหารจัดการ เช่น การจัดหาทรัพยากรเพื่อการปฏิบัติงานไม่เพียงพอ โครงสร้างองค์การที่ไม่เหมาะสม เป้าหมายของทีมไม่สอดคล้องกับนโยบายขององค์การ ขาดระบบจูงใจและให้รางวัลตอบแทนแก่สมาชิก เป็นต้น

จากผลการศึกษาสภาพความเป็นทีม และปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของทีมงาน สาธารณสุขระดับตำบลในการพัฒนางานสาธารณสุขมูลฐานของ อุทัย สุขสุข (บทคัดย่อ : 2527) พบว่าทีมงานสาธารณสุขมูลฐานมีสภาพความเป็นทีมอยู่ในระดับต่ำ และปัจจัยที่มีผลต่อสภาพความเป็นทีมที่พบคือ ทักษะคลิส่วนบุคคลของสมาชิกทีมที่ยังขาดความเชื่อมั่นในแนวคิดการสาธารณสุขมูลฐาน การประสานงานระหว่างสมาชิกกับสมาชิกด้วยกัน และกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องไม่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารระดับอำเภอขาดความทุ่มเทในการที่จะควบคุมกำกับสั่งการ และบริหารจัดการงานให้ประสบความสำเร็จ และขาดการนิเทศติดตามอย่างเข้มงวดและจริงจังเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดจากการดำเนินงานและพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และจากผลการศึกษาเปรียบเทียบการใช้ทีมงานการพยาบาล และกระบวนการพยาบาลในการปฏิบัติการพยาบาลของพยาบาลในโรงพยาบาลศิริราช ของ ทศนีย์ โมทิชาลี (2533 : บทคัดย่อ) พบว่า อายุ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ความรู้เกี่ยวกับเรื่องทีม และเจตคติที่ดีต่อทีม มีความสัมพันธ์กับความสามารถในการใช้ทีมงานของพยาบาล กล่าวคือ พยาบาลที่มีอายุน้อยกว่า 35 ปี มีระยะเวลาปฏิบัติงานมากกว่า 10 ปี มีระดับความรู้เรื่องทีมสูง และมีเจตคติที่ดีต่อทีม สามารถ

ใช้ทีมการพยาบาลได้ดีกว่าผู้มีอายุน้อยกว่า 35 ปี มีระยะเวลาปฏิบัติงานต่ำกว่า 10 ปี มีระดับความรู้เรื่องทีมต่ำกว่า และมีเจตคติต่อทีมไม่ใช่ออย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และจากผลการศึกษาเพื่อหารูปแบบในการพัฒนาประสิทธิภาพองค์การของ บริษัทเบลล์ แอดแลนติก (www.http./yahu, 1997) ซึ่งเป็นบริษัทที่ทำธุรกิจด้านการสื่อสารและกำลังประสบปัญหาด้านการแข่งขัน และปัญหาการสูญเสียเวลาก่อนข้างมากในการให้บริการแก่ลูกค้า เพราะบริษัทคู่แข่งได้นำเทคโนโลยีที่ทันสมัยกว่ามาใช้ทำให้บริษัทเสียเปรียบคู่แข่ง บริษัทจึงได้วางแผนแก้ปัญหาโดยอาศัยการสร้างทีม และพัฒนารูปแบบการทำงานโดยใช้การทำงานเป็นทีม ผลปรากฏว่า บริษัทสามารถเพิ่มประสิทธิภาพองค์การได้โดยสามารถลดระยะเวลาการทำงานลงจากเดิมได้ถึง 50 % เช่นเดียวกับบริษัท แคปิตอล โฮลดิ้ง คอร์ปอเรชั่น (www.http./yahu, 1997) ซึ่งเป็นบริษัทที่ทำธุรกิจเกี่ยวกับการประกันภัย ประกันสุขภาพ ทรัพย์สิน และสิ่งของ ซึ่งประสบกับปัญหาด้านการตลาดที่หดตัว ทำให้บริษัทประสบกับภาวะขาดทุน กลุ่มผู้บริหารจึงได้ทดลองนำรูปแบบการสร้างทีมงานพัฒนาทีมงานขายตรง และทีมงานประสานงานขึ้นมาใช้เพื่อแก้ปัญหา โดยให้แต่ละทีมได้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลกันอย่างใกล้ชิด และทุกทีมมีเป้าหมายคือ มุ่งให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดแก่องค์การ จากรูปแบบการแก้ปัญหาโดยใช้ทีมงานและการประสานงานระหว่างทีมดังกล่าว ทำให้บริษัทสามารถดำเนินธุรกิจจนได้รับผลกำไร และดำเนินธุรกิจต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับทีมที่กล่าวมา ทั้งการศึกษาระดับความเป็นทีมของ Fletcher การศึกษาทีมในเชิงระบบของ Ellis & Fisher , Kreiner & Kiniki และ Bill Shalisky และ การศึกษาความสัมพันธ์ของการจัดการที่มีผลต่อผลผลิตของทีมของ Robert พบว่า หากมองทีมในเชิงระบบแล้ว Shalinsky (1992 : 165) และ Kreiner & Kiniki (1989 : 400) มีความเห็นตรงกันว่า การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งการเปลี่ยนแปลงที่ตัวทีมงานเอง และการเปลี่ยนแปลงที่สภาพแวดล้อมของทีม ล้วนส่งผลกระทบต่อซึ่งกันและกันจนยากที่จะสามารถแยกออกจากกันได้ จึงสรุปได้ว่าประสิทธิผลของทีมขึ้นกับปัจจัยภายในทีมเอง และปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมของทีม และหากพิจารณาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการทำงานของทีมแล้ว Kreiner & Kiniki (1989 : 400) Ellis & Fisher (1994 : 14) และจากผลการวิจัยของอุทัย สุดสุข สุนทรี วิชาธร และ ทศนีย์ โมทีชาติ จะเห็นว่า ปัจจัยภายในทีมซึ่งได้แก่ ปัจจัยด้านผู้นำ และตัวของทีมงาน คือความรู้และทักษะในการบริหารทีมงาน ภาวะผู้นำ การเลือกสมาชิก การกำหนดวัตถุประสงค์ และเป้าหมาย และการติดต่อสื่อสาร และปัจจัยภายนอกทีมหรือสภาพแวดล้อมของทีม ซึ่งได้แก่ ปัจจัยด้าน โครงสร้างขององค์การ และกระบวนการบริหารจัดการคือ การสนับสนุนทรัพยากรและเทคโนโลยี การให้ข้อมูลข่าวสารย้อนกลับระหว่างสมาชิก และ การกำหนดบทบาทหน้าที่

ของสมาชิก มีผลโดยตรงต่อความสำเร็จในการทำงานของทีม ซึ่งก็คือประสิทธิผลของทีมนั่นเอง และในการวัดประสิทธิผลและประสิทธิภาพการทำงานของทีมนั้น นักวิชาการทั้งสองกลุ่มเห็นว่ามีตัวชี้วัดที่สำคัญคือ ความพึงพอใจของสมาชิก บรรยากาศของทีมงานและองค์การ และความร่วมมือของสมาชิกในการปฏิบัติงาน และนอกจากนั้น Fletcher (1996 : 35) ยังเห็นว่า การวัดระดับประสิทธิผลของทีมนั้นวัดได้ 3 ระดับ คือระดับเอ (Level A) เป็นการวัดความสำเร็จของกลุ่มงาน ระดับบี (Level B) วัดระดับความสามารถในการจัดการตนเองของทีม และระดับซี (Level C) วัดความสำเร็จขององค์การทั้งองค์การ จึงพอสรุปได้ว่าประสิทธิผลสูงสุดของการทำงานเป็นทีมก็คือ ความสำเร็จขององค์การ ซึ่งความสำเร็จขององค์การดังกล่าวย่อมสามารถวัดได้จากการบรรลุเป้าหมายขององค์การ ดังนั้นการวัดประสิทธิผลของทีมงานสาขารณสุขระดับอำเภอจึงสามารถวัดได้จากการบรรลุเป้าหมายของทีม และ Fletcher (1996 : 35) และ Kreiner & Kiniki (1989 : 400) สรุปไว้ตรงกันว่านอกจากตัวแปรต่าง ๆ ที่กล่าวมาแล้ว ความร่วมมือของสมาชิกทีมงานเป็นอีกตัวชี้วัดหนึ่งของการวัดความสำเร็จในการทำงานเป็นทีม

ส่วน แนวคิดของ Robert (1986 : 244-245) ที่ว่าแรงยึดเหนี่ยวของทีม และกระบวนการบริหารจัดการ มีผลโดยตรงต่อผลผลิตของทีม โดยการจัดการที่สนับสนุนต่อทีมที่มีความยึดเหนี่ยวสูง จะส่งผลให้ผลผลิตของทีมสูงตามไปด้วย แต่การจัดการใดก็ตามที่คัดค้านหรือไม่สนับสนุนต่อการทำงานของทีมงานถึงแม้ทีมจะมีความเหนี่ยวภายในทีมสูง จะส่งผลต่อทีมคือจะทำให้ทีมมีผลผลิตต่ำ ซึ่งจากแนวคิดดังกล่าวจึงสรุปได้ว่า ผลผลิตของทีมหรือประสิทธิผลของทีมนั้นขึ้นอยู่กับการบริหารจัดการทีมเป็นสำคัญ การที่จะให้การทำงานเป็นทีมบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของทีมได้นั้นจะต้องจัดให้มีการบริหารจัดการที่ส่งเสริมต่อการทำงานของทีมงาน นั่นคือหากทีมมีการบริหารจัดการที่ดี และเกิดการประสานงานที่ดีระหว่างสมาชิกของทีมงานแล้ว ก็จะเป็นการสนับสนุนให้ทีมปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จได้ในที่สุด

1.3.11 ทฤษฎีว่าด้วยกลุ่มของโฮแมน

Homan (ฮังโนอรุณ รักธรรม, 2527 : 140-141) ได้อธิบายถึงปัจจัยที่ทำให้บุคคลรวมกลุ่มว่า มีอยู่ 3 ประการคือ

1. มีกิจกรรม (Activity) หมายถึงสิ่งต่าง ๆ ที่บุคคลกระทำ เช่นการเขียนบันทึก ลงในนิคกรรมสัญญา เสร็จได้ตอบ ดัดสันใจ เป็นต้น
2. การปฏิบัติได้ตอบซึ่งกันและกัน (Interaction) หมายถึง การติดต่อสื่อสารระหว่างสมาชิกอันเป็นผลให้เกิดการโต้ตอบซึ่งกันและกัน จึงจะเป็นการสนองตอบของบุคคลที่มีส่วนร่วมในกิจกรรม

3. ความรู้สึกทางอารมณ์ (Sentimental) หมายถึง ความรู้สึก (Feeling) ต่าง ๆ อันได้แก่ ความคิด (Thought) ความเชื่อ (Belief) และ ความหวัง (Hope) ของสมาชิก อันเป็นลักษณะภายในของแต่ละคน ที่เป็นผลมาจากการปฏิบัติได้ตอบซึ่งกันและกัน

1.3.12 ทฤษฎีโครงสร้างและหน้าที่ (Structural-Functional Theory)

การศึกษากลุ่มตามทฤษฎีโครงสร้างและหน้าที่ตามหลักสังคมวิทยานั้น อาศัย สมมติฐานเบื้องต้นที่ว่า พฤติกรรมของกลุ่มเป็นการจำลองแบบจากสังคมส่วนรวม ในทาง สังคมวิทยาถือว่าสังคมเป็นระบบอันหนึ่งซึ่งประกอบด้วยส่วนหรือระบบย่อยต่าง ๆ ที่ยึดเหนี่ยว และมีความสัมพันธ์ต่อกัน ในที่นี้โครงสร้าง (Structural) หมายถึง ปรัชญาการมองทางสังคม ที่เกิดจากการรวมตัวกันของแต่ละบุคคลที่ยึดเหนี่ยวกันด้วยสายใยแห่งความสัมพันธ์ ซึ่งจะ เน้นย้ำหนักแน่นหรือหลวม ๆ ก็ได้ ส่วนคำว่าหน้าที่ (Functional) หมายถึง บทบาทที่สมาชิกมี ต่อกลุ่มหรือแนวประพฤติปฏิบัติได้ตอบกันและกันของบุคคล ในฐานะที่เป็นสมาชิกของกลุ่ม หรือในสังคมนั้น

Merton (อ้างใน อรุณ วัชรธรรม, 2524) ได้แบ่งหน้าที่ออกเป็น 2 ประเภท คือ หน้าที่อันเป็นวัตถุประสงค์โดยตรง (Manifest function) คือ หน้าที่ที่มุ่งให้เกิดผลจากการ กระทำในสังคมที่อยู่ภายในกรอบของวัฒนธรรม ซึ่งมีส่วนทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือปรับตัว ของระบบ และหน้าที่แฝง (Latent function) คือหน้าที่ที่ก่อให้เกิดผลโดยไม่ตั้งใจในสถานการณ์ เดียวกัน

Parsons มองว่ากลุ่มหรือองค์กรเป็นส่วนหนึ่งของระบบสังคม ซึ่งประกอบด้วย ระบบย่อยต่าง ๆ ที่เกี่ยวพันกันอยู่ในระบบสังคมที่ใหญ่กว่า เน้นการมองกลุ่มเป็นระบบหนึ่งที่อยู่ ภายในได้ระบบใหญ่กว่าขึ้นไป การรวมตัวของบุคคลจึงถือว่าเป็นระบบที่เกี่ยวข้องกัน และกลุ่ม จะมีรูปเป็นระบบ ปฏิบัติหน้าที่เป็นส่วนรวม มีรากฐานอยู่บนสภาวะพลวัตรแห่งความสมดุล (Dynamic Equilibrium) เพราะโครงสร้างและหน้าที่ของกลุ่มย่อมมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอยู่ เสมอ เป็นต้นว่าการปรับตัวของระบบต่อการเปลี่ยนแปลงจากภายนอก ความเจริญเติบโตใน ลักษณะผิดแผกแตกต่างไปจากโครงสร้างและหน้าที่เดิม การเปลี่ยนแปลงในตัวบุคคลหรือกลุ่ม ของบุคคล และตามทฤษฎีโครงสร้างและหน้าที่ของ Parson ได้แบ่งลักษณะหน้าที่ ออกเป็น 4 อย่างคือ

1. มีการปรับตัว (Adaptation) หมายถึง กระบวนการปฏิบัติจะต้องมีการจัดหา ทรัพยากร เป็นต้นว่า การทำงานประมาณ การรับบุคคลเข้าเป็นสมาชิก การจัดหาสถานที่ ซึ่งเป็น สิ่งจำเป็นเพื่อให้บุคคลสามารถบรรลุเป้าหมาย

2. การกระทำเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย (Goal Achievement) หมายถึง การระดมทรัพยากรต่าง ๆ ที่ได้จัดหามาเพื่อปฏิบัติให้เกิดความสำเร็จคือเป้าหมายของกลุ่ม กล่าวคือเป็นการแสวงหาระบบวิธี (Mean) ที่จะนำไปสู่เป้าหมาย (End)

3. การประสานเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (Integration) หมายถึง การปฏิสัมพันธ์ของหน่วยงานต่าง ๆ (Inter Unit relationship) เพื่อก่อให้เกิดการพึ่งพาอาศัยและประสานสอดคล้องกัน

4. การรักษามาตรฐานตามแบบฉบับและการแก้ความตึงเครียด (Pattern Maintenance and Tension Management) คือ กลุ่มจะต้องมีความสามารถดำรงไว้ซึ่งมาตรฐานในการดำเนินงานตามแบบฉบับ และสามารถที่จะรักษาความรู้สึกและความสัมพันธ์อันดีระหว่างสมาชิกด้วยวิธีการศึกษากลุ่มตามทฤษฎีโครงสร้างและหน้าที่ อาจดำเนินการเป็นขั้นตอนดังนี้ คือ

1. ต้องค้นหาว่าอะไรเป็นลักษณะจำเป็นเบื้องต้นของทีม ซึ่งจะต้องได้รับการตอบสนอง เพราะระบบต่าง ๆ จะสามารถดำรงอยู่ได้ก็ต่อเมื่อมีการปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ

2. ต้องอธิบายถึงความสัมพันธ์ของโครงสร้าง และกระบวนการในการปฏิบัติตามหน้าที่ความจำเป็นเบื้องต้นที่ได้รับการตอบสนอง

3. ถ้ากระบวนการที่จะสนองความจำเป็นตามข้อ 2 ไม่บังเกิดผลก็จำเป็นจะต้องค้นหากลไกอื่นมาแทน ซึ่งจะทำให้ระบบสามารถทำงานได้ตามปกติ

4. ต้องศึกษาถึงโครงสร้างที่จะทำให้ระบบสามารถทำงานได้

จากทฤษฎีที่กล่าวมาข้างต้น สามารถนำมาอธิบายถึงความสัมพันธ์ของการประสานงานที่มีต่อการทำงานเป็นทีมได้ว่า จากแนวคิดของ Homan การที่มนุษย์จะมารวมกลุ่มกันเป็นทีมได้นั้นก็เพราะมีความมุ่งหวังร่วมกัน การที่จะบรรลุความมุ่งหวังหรือเป้าหมายได้นั้น จะต้องมีการประกอบกิจกรรมร่วมกัน ซึ่งกิจกรรมดังกล่าวนี้ไม่สามารถปฏิบัติให้สำเร็จด้วยบุคคลเพียงคนเดียวได้ ดังนั้นในการทำงานร่วมกันของคนหลายคนจึงต้องอาศัยความร่วมมือ การมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสมาชิกของทีม หรืออาจกล่าวได้ว่าต้องอาศัยความมีประสิทธิภาพของทีมงานนั่นเอง และประสิทธิภาพของทีมจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อสมาชิกทีมมีการประสานงานกันเป็นอย่างดี และมีปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมของทีมที่เอื้ออำนวยและสนับสนุนให้เกิดการทำงานเป็นทีม

ส่วนแนวคิดโครงสร้างและหน้าที่ของ Merton และ Parsons สามารถนำมาอธิบายการทำงานของทีมงานสาธารณสุขระดับอำเภอได้ โดยพิจารณาจากแนวคิดที่ว่ากลุ่มนั้นเป็นส่วนหนึ่งของระบบสังคม การปฏิบัติหน้าที่ของกลุ่มย่อมจะต้องส่งผลต่อระบบสังคมส่วนใหญ่อันเดียวกันกับทีมงานสาธารณสุขระดับอำเภอที่เป็นส่วนหนึ่งของระบบสาธารณสุข และระบบ

สังคมทั้งหมด การปฏิบัติหน้าที่ของทีมงานสาธารณสุขระดับอำเภอส่งผลต่อระบบสาธารณสุขและระบบสังคมโดยรวมด้วยเช่นกัน

1.3.13 แนวคิด การกระทำทางสังคม

ธงชัย สันติวงษ์ (2527 : 47-48) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่ทำให้การกระทำของบุคคลผันแปรไปหลายอย่าง นั้นประกอบด้วยปัจจัยที่สำคัญ 3 ประการ คือ

1. ปัจจัยประกอบส่วนบุคคล ได้แก่ ความรอบรู้ ความเข้าใจ การเรียนรู้ ลักษณะท่าทาง การจงใจ และ ทักษะ
2. ปัจจัยประกอบทางสังคม คือ ลักษณะการเป็นสมาชิก
3. ปัจจัยประกอบทางวัฒนธรรม คือ สิ่งที่เกี่ยวข้องกันกับวัฒนธรรม ทั้งที่เป็นส่วนใหญ่และส่วนย่อย

ส่วน ปราณี จิตวัฒนา (2523 : 28-43) ได้กล่าวถึงปัจจัยหลายประการที่มีผลต่อการแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ทางสังคมนั้น เนื่องจากองค์ประกอบทั้งที่เป็นเรื่องส่วนตัว เช่น ความรู้ ความเข้าใจ การได้รับการศึกษาเล่าเรียน แรงจูงใจ และการมีทัศนคติ องค์ประกอบที่เป็นเรื่องทางสังคม เช่น ลักษณะของสังคมที่บุคคลเป็นสมาชิก รูปแบบความสัมพันธ์ และประการสุดท้ายคือ องค์ประกอบทางประเพณีวัฒนธรรม จากแนวคิดเกี่ยวกับการกระทำทางสังคมของธงชัย สันติวงษ์ และ ปราณี จิตวัฒนา สามารถนำมาอธิบายการประสานงานของทีมงานได้ว่าการที่สมาชิกทีมจะแสดงพฤติกรรมใด ๆ นั้นปัจจัยที่มีอิทธิพลทำให้บุคคลกระทำกรอย่างใดอย่างหนึ่งนั้นมียู่ด้วยกัน 3 ด้าน คือ 1) ปัจจัยด้านบุคคลได้แก่ ความรู้ ความเข้าใจ การรับรู้ การจงใจ และทัศนคติ 2) ปัจจัยทางสังคม คือสถานะทางสังคมที่บุคคลเป็นสมาชิก และ 3) ปัจจัยด้านประเพณีวัฒนธรรม ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าการที่สมาชิกทีมจะแสดงพฤติกรรมในการทำงานร่วมกับสมาชิกคนอื่นอย่างไร ย่อมมีความสัมพันธ์กับปัจจัยทั้ง 3 ด้านที่กล่าวมา ดังนั้นการประสานงานของทีมงานจึงมีความเกี่ยวข้องกับทั้งปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยทางสังคม และประเพณีวัฒนธรรม

1.3.14 สรุปกรอบแนวคิดของการศึกษา

ประสิทธิผลการประสานงานของทีม

จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่าประสิทธิผลการประสานงานของทีมงาน สามารถวัดได้จากตัวชี้วัดที่สำคัญดังนี้ คือ

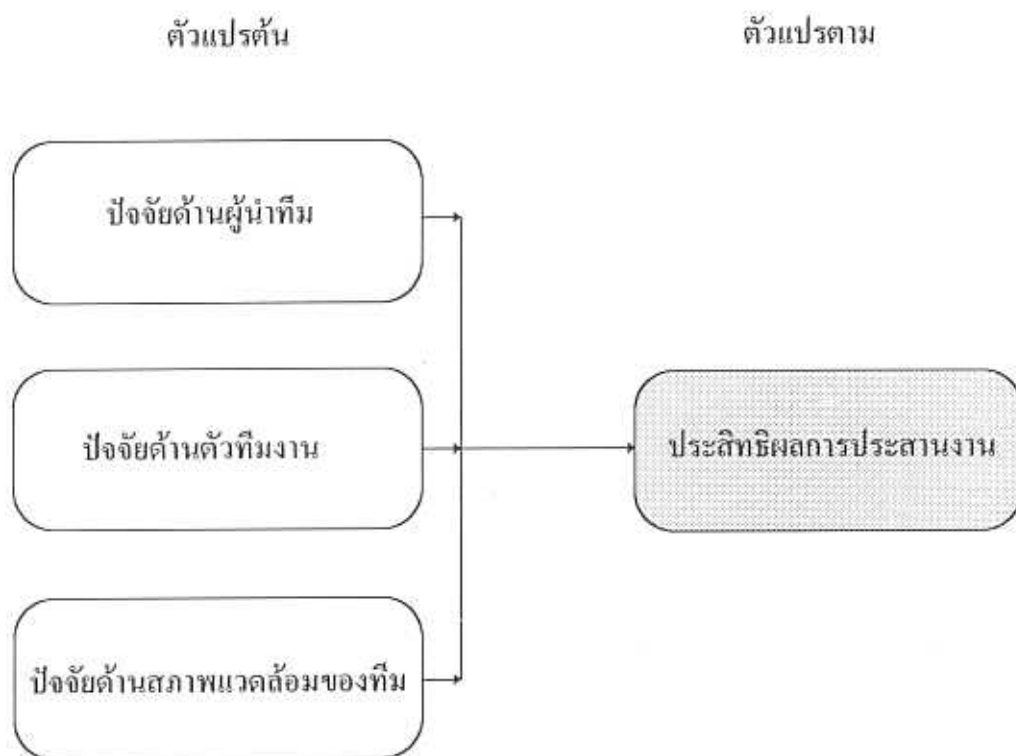
1.1 การบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของทีม เป็นผลที่เกิดจากการที่ทีม มีกระบวนการวางแผนที่ดี คือ มีการกำหนดวัตถุประสงค์ของทีม การรับรู้และยอมรับใน วัตถุประสงค์และเป้าหมายของสมาชิก การปฏิบัติงานร่วมกันอย่างประสานสอดคล้องเพื่อให้ บรรลุวัตถุประสงค์ เพราะหากสมาชิกของทีมคลอ. ปฏิบัติงานตามแผนงาน โครงการต่าง ๆ ได้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ถือได้ว่าสมาชิกของทีมมีส่วนร่วมตั้งแต่เริ่มต้นในกระบวนการวางแผน ซึ่งจะนำมาซึ่งการร่วมมือกันปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ของสมาชิกภายในทีม และทำให้การปฏิบัติงาน บรรลุตามเป้าหมายได้ในที่สุด

1.2 ความร่วมมือกันในการปฏิบัติงานของสมาชิก การที่สมาชิกทีมมีความร่วม มือกันปฏิบัติงานเป็นอย่างดีจนสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้ ย่อมเป็นเครื่อง แสดงว่า สมาชิกรับรู้และยอมรับในวัตถุประสงค์และเป้าหมายร่วมกัน และมีความสำนึกว่าตน เป็นส่วนหนึ่งของทีม พร้อมทั้งจะทุ่มเทปฏิบัติงานอย่างเต็มที่กำลังความสามารถเพื่อให้ทีมบรรลุ วัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้ ซึ่งความร่วมมือระหว่างสมาชิกทีม เป็นเครื่องชี้วัด ประสิทธิภาพการประสานงานของทีมที่สำคัญอีกอีกตัวหนึ่ง

1.3 บรรยากาศในการทำงานของทีม เป็นผลมาจากการที่ทีมได้กำหนดบทบาท หน้าที่ของสมาชิกให้มีความชัดเจนและแน่นอน เห็นความสำคัญในการปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ ของตน และประสานการทำงานกับสมาชิกอื่น เพื่อให้ทีมบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย และ การที่สมาชิกภายในทีมมีความพอใจในการปฏิบัติงานร่วมกับสมาชิกคนอื่น ๆ ของทีม นั้น ถือได้ว่าสมาชิกมีทัศนคติที่ดีต่อการทำงานเป็นทีม ซึ่งถือเป็นเครื่องชี้วัดบรรยากาศที่ดีของทีมงาน และขององค์กร ดังนั้นบรรยากาศในการทำงานของทีมจึงเป็นเครื่องชี้วัดประสิทธิผลการ ประสานงานของทีมอีกประการหนึ่ง

การประสานงาน

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การประสานงานเป็นกระบวนการที่จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติ หรือองค์การเกิดความร่วมมือในการปฏิบัติการกิจให้ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงได้กำหนดตัวแปรในการศึกษาเกี่ยวกับการประสานงานของทีมงานสาธารณสุขระดับ อำเภอ คือ ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการประสานงานของทีม โดยเลือกศึกษาปัจจัย 3 ด้าน คือ 1) ปัจจัยด้านผู้นำทีม 2) ปัจจัยด้านตัวทีมงาน และ 3) ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมของทีม



แผนภาพที่ 6 กรอบแนวคิดในการศึกษา

1.3.15 สมมติฐานการศึกษา

ปัจจัยด้านผู้นำของทีม ตัวทีมงาน และ สภาพแวดล้อมของทีม มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการประสานงานของทีมสาธารณสุขระดับอำเภอ

1.4 ขอบเขตการศึกษา

การศึกษาครั้งนี้มุ่งศึกษาเกี่ยวกับการประสานงานของทีมงานสาธารณสุขระดับอำเภอ โดยแยกขอบเขตในการศึกษา ดังนี้

1. ขอบเขตพื้นที่ การศึกษาครั้งนี้ศึกษาเฉพาะในพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย
2. ขอบเขตเชิงเนื้อหา มีตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาดังนี้
 - 2.1 ตัวแปรอิสระ คือ ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการประสานงานของทีม ซึ่งเลือกศึกษาปัจจัยที่สำคัญ 3 ด้านคือ

1. ด้านผู้นำทีม ได้แก่ บุคลิกภาพ ทักษะการบริหารทีมงาน และ ภาวะผู้นำ
 2. ด้านตัวทีมงาน ได้แก่ ขนาดของทีม การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย การติดต่อสื่อสาร
 3. ด้านสภาพแวดล้อมของทีม ได้แก่ โครงสร้างการบริหารองค์การ ทรัพยากรและเทคโนโลยี ข้อมูลข่าวสาร และระบบรางวัลและการจูงใจ
- 2.2. ตัวแปรตาม คือประสิทธิผลการประสานงานของทีม

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการศึกษา

ผลที่ได้จากการศึกษาจะมีประโยชน์ต่อทีมงานสาธารณสุขระดับอำเภอ โดยข้อมูลที่ได้จะสามารถนำไปใช้เพื่อปรับปรุงและพัฒนาการประสานงานของทีม อีกทั้งจะสามารถใช้เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาทีมงานสาธารณสุขระดับอำเภอให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารการพัฒนางานสาธารณสุขในอนาคต

1.6 คำนิยามศัพท์เฉพาะ

การประสานงาน หมายถึง ความร่วมมือร่วมใจระหว่างบุคคลกับบุคคล บุคคลกับหน่วยงาน หรือ หน่วยงานกับหน่วยงาน ในลักษณะร่วมกันคิดร่วมกันทำและร่วมกันแก้ปัญหา เพื่อให้ประสบผลสำเร็จอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพภายในระยะเวลาที่กำหนด

ลักษณะการประสานงาน หมายถึง รูปแบบในการจัดการประสานงาน ความถี่ของการประสานงาน และ ลักษณะของงาน หรือกิจกรรมที่มีการประสานงานกัน ของทีม คลปสอ.

ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการประสานงานของทีม หมายถึง องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการประสานงานของทีมงานสาธารณสุขระดับอำเภอ ซึ่งประกอบด้วย 1) ปัจจัยด้านผู้นำทีม ได้แก่ ทักษะการบริหารทีมงาน บุคลิกภาพ และภาวะผู้นำ 2) ปัจจัยด้านตัวทีมงาน ได้แก่ ขนาดของทีม การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย และการติดต่อสื่อสาร และ 3) ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมของทีม ได้แก่ โครงสร้างการบริหารองค์การ ทรัพยากรและเทคโนโลยี ข้อมูลข่าวสาร และ ระบบรางวัลและการจูงใจ

ทีม หมายถึง ทีมของคณะกรรมการประสานงานสาธารณสุขระดับอำเภอ (ทีมคลปสอ.) ในแต่ละอำเภอที่มีการปฏิบัติงานร่วมกันในกิจกรรมการพัฒนางานสาธารณสุขระดับอำเภอ

ประสิทธิผลการประสานงานของทีม หมายถึง ผลการทำงานเป็นทีมของทีมงานสาธารณสุขระดับอำเภอที่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของทีม มีการวางแผนที่ดี มีความร่วมมือกันในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดีระหว่างสมาชิก และมีบรรยากาศในการทำงานที่ดี

คณะกรรมการประสานงานสาธารณสุขระดับอำเภอ หมายถึง บุคลากรสาธารณสุขที่ปฏิบัติงานทางด้านสาธารณสุขในระดับอำเภอ หรือตำบล ที่ได้รับการคัดเลือกให้เป็นกรรมการเพื่อการพัฒนาสาธารณสุขระดับอำเภอ โดยการแต่งตั้งของผู้ว่าราชการจังหวัด

สำนักงานสาธารณสุขอำเภอ หมายถึง หน่วยงานของกระทรวงสาธารณสุขในระดับอำเภอ ซึ่งเป็นหน่วยงานบริหารระดับกลางของกระทรวงสาธารณสุข

โรงพยาบาลชุมชน หมายถึง หน่วยงานของกระทรวงสาธารณสุขในระดับอำเภอซึ่งเป็นหน่วยงานบริการสาธารณสุข มีหน้าที่ให้บริการสาธารณสุขแบบผสมผสาน ทั้งการรักษาพยาบาล การป้องกันโรค การส่งเสริมสุขภาพ การฟื้นฟูสภาพ และการสนับสนุนชุมชน