

บทที่ 2

เอกสารและการศึกษาที่เกี่ยวข้อง

ผู้ศึกษาได้ศึกษาค้นคว้า รวบรวมแนวคิดทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาเป็นแนวทางและวิธีการในการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนสาธิตสาสน์วิเทศเชียงใหม่ โดยแบ่งเนื้อหาเป็นหัวข้อ ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาการทำงานเป็นทีม
 - 1.1 ความหมายของการทำงานเป็นทีม
 - 1.2 องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม
 - 1.3 ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม
 - 1.4 วัตถุประสงค์ในการทำงานเป็นทีม
 - 1.5 ประโยชน์ของการทำงานเป็นทีม
 - 1.6 การพัฒนาการทำงานเป็นทีม
 - 1.7 การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ
 - 1.8 ปัญหาและอุปสรรคในการทำงานเป็นทีม
 - 1.9 กลยุทธ์ในการพัฒนาทีมงาน
 - 1.10 การวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research)
 - 1.11 การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop)
2. การศึกษาที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาการทำงานเป็นทีม

ความหมายของการทำงานเป็นทีม

Woodcock (อ้างถึงใน สมพงษ์ ฝูงชน, 2548, หน้า 16) ได้ให้ความหมายของการทำงานเป็นทีมว่า หมายถึง “การที่แต่ละบุคคลมาร่วมกันทำงานเพื่อนำไปสู่ผลสำเร็จที่มากกว่าการที่พวกเขาจะทำงานเพียงลำพัง และยังทำให้เกิดความกระตือรือร้น เกิดความพึงพอใจและสนุกสนานในการทำงาน”

Goyal (อ้างถึงใน สุรศักดิ์ หงษ์เวียงจันทร์, 2550, หน้า 21) ได้ให้ความหมายการทำงานเป็นทีมว่า หมายถึง “การประสานกัน โดยการร่วมมือร่วมใจกันของกลุ่ม ซึ่งสมาชิกมีความรับผิดชอบ และกระตือรือร้นที่จะทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ”

Johnson and Johnson (อ้างถึงในทองทิพภา วิริยะพันธุ์, 2551, หน้า 4) ได้ให้ความหมายการทำงานเป็นทีมว่า “เป็นชุดของ โครงสร้างการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมาย ทีมจะร่วมกันปฏิบัติการกิจให้บรรลุผลสำเร็จ มีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน รู้ว่าใครเป็นหรือไม่ได้ เป็นสมาชิกร่วมทีม และมีบทบาทหน้าที่ในทีม”

วิชัย โสสุวรรณจินดา (2539) ได้ให้ความหมายของการทำงานเป็นทีมว่า หมายถึง “การที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปมาทำงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ และผู้ปฏิบัติงานต่างก็เกิดความพอใจในการทำงานนั้น และสมาชิกในทีมมีความพึงพอใจเพื่อนร่วมงานด้วย”

สมชาติ กิจขรรจง (2540) ได้กล่าวถึงความหมายของการทำงานเป็นทีมว่า หมายถึง “กลุ่มบุคคลที่มีการประสานงานกัน ร่วมมือกัน สามัคคีกัน มีเป้าหมายร่วมกันและเชื่อใจกัน”

สุนันทา เลहनันท์ (2540) ได้ให้ความหมายของการทำงานเป็นทีมไว้ว่า “คือการรวมกลุ่มของการทำงานซึ่งมีความชำนาญเฉพาะแต่ละบุคคล โดยมีการกำหนดจุดมุ่งหมายร่วมกัน มีการติดต่อสื่อสาร มีความร่วมมือกัน ตัดสินใจร่วมกันและใช้ความรู้ ความสามารถที่มีอยู่ร่วมกัน ร่วมกันวางแผนทำงานให้สำเร็จ”

สุพัตรา สุภาพ (2540) ได้กล่าวว่า “การทำงานเป็นทีม หมายถึง กลุ่มคนที่มีความสัมพันธ์กันใกล้ชิดมีความยาวนานพอควร หรือทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม แบบเรียนรู้กัน ขอมรับกัน พึ่งพาอาศัยกัน เป็นการสร้างพลังให้เกิดการรวมกลุ่มกันทำงาน เพื่อทำงานเป็นทีมได้”

อัจฉรา อาศิริพนธ์มนตรี (2541) ให้ความหมายการทำงานเป็นทีมว่า หมายถึง “การที่กลุ่มบุคคลร่วมกันปฏิบัติงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบ โดยมีวัตถุประสงค์และจุดมุ่งหมายเดียวกัน มีการเคลื่อนไหวที่สอดคล้องสัมพันธ์กันอย่างยิ่งที่สุด เพื่อให้งานที่ตนรับผิดชอบนั้นบรรลุวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล”

พนิดา รัตนไพโรจน์ (2542) ให้ความหมายการทำงานเป็นทีมว่า หมายถึง “การทำงานร่วมกันของกลุ่มบุคคล โดยทุกคนในทีมจะมีปฏิสัมพันธ์กัน มีการตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการทำงานร่วมกัน รับรู้และยอมรับเป้าหมายและวัตถุประสงค์นั้น มีการติดต่อสื่อสาร การประสานงาน การตัดสินใจ การดำเนินงานต่างๆ ร่วมกัน เพื่อให้เกิดผลสำเร็จของงานเป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้และเป็นผลสำเร็จของทุกคน”

วิลาวรรณ รพีพิศาล (2549) ได้ให้ทรรศนะไว้ว่า “การทำงานเป็นทีม หมายถึง การทำงานร่วมกันของสมาชิกตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป โดยมีจุดประสงค์เพื่อให้การดำเนินกิจกรรมทั้งหลายบรรลุเป้าหมายเดียวกัน โดยที่สมาชิกทุกคนในกลุ่มต่างมีจิตใจตรงกัน ร่วมมือกันทำงานอย่างเต็มความสามารถ มีการประสานงานกันอย่างดี เพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าวบรรลุวัตถุประสงค์”

ขงยุทธ เกษสาคร (2554) ให้ความหมายการทำงานเป็นทีมว่า หมายถึง “การที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปมาทำงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ และผู้ปฏิบัติงานต่างก็เกิดความพอใจในการทำงานนั้น”

จากคำจำกัดความดังกล่าวข้างต้น ผู้ศึกษาสามารถสรุปความหมายเพื่อใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้ว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่บุคคลมาปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยอาศัยความสัมพันธ์และมีการพึ่งพาอาศัยกัน เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ก่อให้เกิดการแบ่งปันความรู้จากประสบการณ์และความคิดสร้างสรรค์ที่หลากหลายของสมาชิกในทีม มีการตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการทำงานร่วมกัน รับรู้และยอมรับเป้าหมายและวัตถุประสงค์นั้น มีการติดต่อสื่อสาร การประสานงาน การตัดสินใจ การดำเนินงานต่าง ๆ ร่วมกัน เพื่อให้เกิดผลสำเร็จของงาน อีกทั้งยังตอบสนองความต้องการของคนในองค์กรได้ กล่าวคือสมาชิกจะเกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีม เกิดความภาคภูมิใจในทีม ทำให้ช่องว่างระหว่างความสัมพันธ์ลดน้อยลง ซึ่งจะนำสมาชิกไปสู่ความร่วมมือร่วมใจและบรรลุจุดมุ่งหมายที่ตั้งใจไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538) กล่าวถึงองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม สรุปได้ ดังนี้

1. ผู้นำ ผู้บริหาร หรือหัวหน้าทีมงาน เป็นองค์ประกอบที่สำคัญมากที่สุด ผู้นำทีมงาน ต้องมีความยุติธรรม เป็นคนมีหลักการ มีเหตุผลและใช้ความเป็นเพื่อนร่วมงานสร้างบรรยากาศในการทำงานเป็นทีมที่ดี

2. การสื่อสาร ใช้การสื่อสารแบบเปิด (Open Communication) ไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารจากระดับบริหาร ไปสู่ระดับปฏิบัติการ หรือจากระดับปฏิบัติการ ไปสู่ระดับบริหาร หรือสื่อสารในระดับเดียวกัน เพื่อให้สมาชิกของทีมงานได้รับรู้ปัญหาในการทำงาน นโยบายการปฏิบัติงาน ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงต่างๆ เกี่ยวกับการทำงานอย่างทั่วถึง

3. โอกาส หมายถึง การให้โอกาสทีมงานทุกคนได้พัฒนาทักษะ ความสามารถในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ และโอกาสตัดสินใจเกี่ยวกับงานในหน้าที่ของตนเองให้มากที่สุด

4. การกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานให้ชัดเจน ได้แก่ การกำหนดให้มีคำบรรยายลักษณะของงาน (Job Description) ที่ชัดเจน มีการไหลเวียนของงาน (Work Flow) ที่เข้าใจตรงกัน ตลอดจนมีขอบเขตอำนาจหน้าที่ของแต่ละคน

5. การมีส่วนร่วม โดยการเปิดโอกาสให้สมาชิกของทีมงาน ได้มีส่วนร่วมในการทำงาน ให้มากที่สุด การมีส่วนร่วมนั้น นอกจากจะช่วยสร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นในทีมงานแล้ว ยังเป็นวิธีการใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุดด้วย

6. การประชุมปรึกษาหารือ ไม่ว่าจะเป็นการประชุมอย่างเป็นทางการ (Formal Meeting) หรือไม่เป็นทางการ (Informal Meeting) ต่างก็ช่วยสร้างความเข้าใจร่วมกันในการทำงาน ทั้งในด้านการวางแผน การกำหนดนโยบาย หรือการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ในทีมงาน

ส่วนวิลล เหมื่อนคิค (2540) ให้แนวคิดว่าการทำงานเป็นทีมในองค์กร ประกอบด้วย องค์ประกอบต่อไปนี้

1. องค์กรประกอบด้วยผู้นำกลุ่ม

1.1 ผู้นำกลุ่มจะเป็นผู้กระตุ้นให้เกิดการสร้างทีมงานในองค์กร ผู้นำต้องมีคุณสมบัติที่มั่นคง เฉลียวฉลาด อดทน ใช้เหตุผลในการทำงาน

1.2 ให้สมาชิกมีโอกาสแสดงความคิดเห็น ไม่บังคับกลุ่ม

1.3 ใช้ระบบการจูงใจในการทำงานแบบต่าง ๆ สร้างขวัญและกำลังใจ ในการปฏิบัติงานให้แก่สมาชิก

1.4 เอาใจใส่ต่อสมาชิกกลุ่ม หาทางเพิ่มพูนความรู้ให้สมาชิก

1.5 นำความขัดแย้งมาใช้ในการสร้างเสริม โดยให้ทุกคนเข้าใจว่าความขัดแย้งย่อมเกิดขึ้นได้เสมอ และความคิดเห็นที่แตกต่างกันนั้นย่อมทำให้เกิดเป้าหมายและวิธีการที่ดีกว่าเดิม

2. องค์กรประกอบด้วยสมาชิกกลุ่ม

2.1 มีความตั้งใจทำงาน คืออยากทำงานร่วมกับกลุ่ม มีความภักดี ยึดมั่นในอุดมการณ์ของกลุ่ม

2.2 มีทักษะในการทำงาน มีความสามารถในหน้าที่และพร้อมที่จะช่วยเหลือเพื่อนสมาชิก ยอมรับในความสามารถของเพื่อนสมาชิก

2.3 มีความร่วมมือและประสานงานกันอย่างดี มีการติดต่อสื่อสารระหว่างสมาชิกด้วยกัน ลดการแข่งขันเพื่อเอาชนะกันในกลุ่ม

2.4 มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ไว้เนื้อเชื่อใจซึ่งกันและกัน และไวต่อความรู้สึกของผู้อื่น

2.5 เข้าใจบทบาทและหน้าที่ของสมาชิกกลุ่ม



3. องค์ประกอบด้านการจัดรูปแบบกลุ่ม

- 3.1 มีเป้าหมายชัดเจน มีขอบเขตแน่นอน เป็นที่เข้าใจและยอมรับของสมาชิกทุกคน
- 3.2 มีบรรยากาศในการทำงานที่เป็นกันเอง มีอิสระในการทำงาน
- 3.3 ทั้งหัวหน้าและสมาชิกกลุ่ม มีความไว้วางใจกันสูง มีความซื่อสัตย์ต่อกัน
- 3.4 การติดต่อสื่อสารในกลุ่มเป็นระบบเปิด
- 3.5 มีการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ในแต่ละจุด เพื่อปรับปรุงงาน
- 3.6 มีกฎระเบียบในการทำงานที่เหมาะสม
- 3.7 มีบรรยากาศในการทำงานที่สนับสนุนกลุ่มให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- 3.8 แสวงหาวิธีการที่เหมาะสมและทันสมัยในการทำงานอยู่เสมอ
- 3.9 สร้างบรรยากาศให้สมาชิกมีความสัมพันธ์ในลักษณะแก้ปัญหา และการตัดสินใจ

โดยความเห็นส่วนรวม และเสริมสร้างความแข็งแกร่งและความก้าวหน้าให้กับองค์การ

ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2551) กล่าวถึงองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม สรุปได้ ดังนี้

1. เป้าหมาย (Goals) สมาชิกในทีมงานต้องมีความรับผิดชอบในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน โดยสมาชิกในทีมงาน ต้องรับรู้เป้าหมายและวางแผนให้เป็นไปตามเป้าหมายได้ถูกต้อง

2. บทบาท (Roles) สมาชิกทุกคนที่ทำงานร่วมกัน จะมีการกำหนดบทบาทอย่างชัดเจน เพื่อให้ทุกคนได้เข้าใจในบทบาทของตนเองและสมาชิกอื่นๆของทีมงาน

3. กระบวนการทำงาน (Procedures) มีการตรวจสอบกระบวนการทำงานในด้านต่าง ดังนี้

3.1 การตัดสินใจ โดยมีการพิจารณาถึง ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในการตัดสินใจ วิธีการดำเนินการในการตัดสินใจ และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

3.2 การสื่อสาร โดยให้สมาชิกสามารถติดต่อสื่อสารกันอย่างอิสระ รู้ข่าวสารทั้งภายในทีมหรือระหว่างทีมงานกับสังคมภายนอก การสื่อสารกันจะทำให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน

3.3 การปรึกษาหารือ เป็นหัวใจของการทำงานเป็นทีม เพราะจะทำให้สมาชิกเข้าใจและยอมรับเป้าหมายของทีม อีกทั้งยังทำให้มีทัศนคติที่ดีและเป็นมิตรต่อกัน เนื่องจากสมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ฉะนั้นบรรยากาศในทีมงานจึงเป็นบรรยากาศของการสนับสนุนซึ่งกันและกัน

3.4 ภาวะผู้นำ ผู้นำทีมงานต้องพร้อมที่จะรับฟังข้อมูลย้อนกลับจากสมาชิกทีมงาน เพราะจะได้นำมาเป็นแนวทางในการปรับปรุง และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้นำทีมงานให้เหมาะสม เพื่อให้ทีมงานสามารถทำงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในทีมงาน (Relationships) การทำงานเป็นทีมจะบรรลุวัตถุประสงค์ได้ ต้องอาศัยความร่วมมือซึ่งกันและกันของสมาชิกในทีมงาน ทำให้ต้องหาวิธีสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกด้วยกัน โดย

4.1 สร้างความไว้วางใจ สมาชิกต้องไม่ดูถูกซึ่งกันและกัน ขอมรับความสามารถของเพื่อนสมาชิก และเห็นคุณค่าของกันและกัน หากมีปัญหาหรืออุปสรรคก็พร้อมจะช่วยเหลือกันแก้ไขปัญหาหรืออุปสรรคที่เกิดขึ้น

4.2 มีการเสียดสีในการทำงานร่วมกัน สมาชิกต้องเสียดสีแรงกายแรงใจ รวมทั้งออกคำใช้จ่าขบ้งในกรณีจำเป็น

4.3 มีการให้ผลตอบแทนเป็นกลุ่มไม่ใช่รายบุคคล

4.4 สร้างค่านิยมในการทำงาน โดยผู้นำทีมงานใช้วิธีกระจายงานและความรับผิดชอบให้แก่สมาชิกทุกคนเพื่อเกิดประโยชน์สูงสุด

ผู้ศึกษา ได้ทำการศึกษาค้นคว้า ตำรา เอกสารทางวิชาการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการทำงานร่วมกันเป็นทีม พบว่า ส่วนใหญ่เมื่ออ้างถึงรูปแบบการทำงานร่วมกันเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพแล้ว มักจะกล่าวถึงแนวความคิดของ Woodcock and Francis (อ้างถึงใน สมพงษ์ ฝูงชน, 2548) ที่ได้เสนอว่า การสร้างทีมงานให้เกิดการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพนั้น ต้องมีองค์ประกอบ ดังนี้ (1) มีการวางบทบาทต่าง ๆ ที่สมดุล (2) มีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและกำหนดเป้าหมายเป็นที่ยอมรับ (3) มีการเปิดใจกว้างและเผชิญหน้าอย่างสร้างสรรค์ (4) มีการช่วยเหลือสนับสนุนและไว้วางใจซึ่งกันและกัน (5) มีการให้ความร่วมมือและรับมือกับความขัดแย้ง (6) มีการดำเนินการที่เอื้อต่อการมีส่วนร่วม (7) มีภาวะผู้นำที่เหมาะสม (8) มีการทบทวนอย่างเป็นประจำสม่ำเสมอ (9) มีการพัฒนาเป็นรายบุคคล (10) มีสัมพันธภาพระหว่างกลุ่มเป็นไปด้วยดี และ (11) มีการติดต่อสื่อสารกันอย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ ผู้ศึกษา ได้วิเคราะห์องค์ประกอบที่สะท้อนถึงประสิทธิภาพของการทำงานเป็นทีม ตามแนวความคิดของ Woodcock and Francis (อ้างถึงใน สมพงษ์ ฝูงชน, 2548) ทั้ง 11 องค์ประกอบ พบว่า สามารถรวบรวมองค์ประกอบเข้าด้วยกันเป็น 4 ด้าน คือ (1) ด้านการร่วมคิด จากการวางบทบาทหน้าที่และการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน เป็นที่ยอมรับ (2) ด้านการร่วมใจ จากการช่วยเหลือสนับสนุนและไว้วางใจซึ่งกันและกัน (3) ด้านการร่วมพัฒนา จากการกระบวนการทำงานที่เอื้อต่อการมีส่วนร่วม (4) ด้านการร่วมมือ จากการมีสัมพันธภาพระหว่างสมาชิก

ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม

การทำงานเป็นทีม มีความสำคัญมากในองค์กร ไม่เพียงแต่จะช่วยทำให้วัตถุประสงค์ขององค์กรบรรลุเป้าหมายเท่านั้น แต่ทีมงาน ยังเป็นองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศการทำงาน ขององค์กรนั้นอีกด้วย การทำงานเป็นทีมที่มีผลนั้น จะเป็นการดึงเอาความสามารถของแต่ละบุคคล ที่มีอยู่ออกมา ให้เป็นความสามารถของทีม อีกทั้งสามารถช่วยให้แก้ไขปัญหาได้ดีกว่าการทำงาน คนเดียว การทำงานเป็นทีม มีความสำคัญมากต่อความสำเร็จของลักษณะงานที่ต้องการสร้างสรรค์ สิ่งใหม่ ๆ การจัดระบบงาน กระบวนการแก้ไขปัญหาและเตรียมพร้อมสำหรับเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ตลอดเวลา และงานที่ต้องอาศัยการทุ่มเทความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ของผู้ปฏิบัติงาน การทำงาน เป็นทีม จะมีบทบาทสำคัญในการแก้ปัญหาและสร้างความสัมพันธ์ในการติดต่อสื่อสาร ซึ่งจะ สนับสนุนในการปฏิบัติการที่มีประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพ กล่าวคือ สามารถหาทางออกได้ หลายวิธี โดยตั้งอยู่บนผลประโยชน์ร่วมกัน กระบวนการแก้ปัญหา เป็นการพัฒนาสมาชิกในทีมให้ เปิดใจกว้างมากขึ้น

สมศักดิ์ คงเทียง (2542) พบว่า ยุทธศาสตร์การทำงานเป็นทีม เป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่ง เช่นการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ซึ่งอาจนับได้ว่า เป็นเรื่องของบุคลากรทุกคนใน สถานศึกษาไม่ใช่เรื่องของคนใดคนหนึ่ง หรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง โดยเฉพาะ และไม่ใช่เป็นการ ดำเนินงานแบบต่างคนต่างทำ แต่เป็นเรื่องที่ทุกคนจะต้องทำงานร่วมกันอย่างต่อเนื่อง และมีความเชื่อมโยงระหว่างภารกิจต่างๆ ของสถานศึกษา ไม่ว่าจะเป็นทางด้านวิชาการ ด้านธุรการ ด้านปกครอง ด้านบริหาร ด้านกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนและงานบริการ ฯลฯ ทั้งนี้ เพื่อให้บรรลุ เป้าหมายหรือมาตรฐานการศึกษาที่ต้องการ โดยจะต้องร่วมกันกำหนดเป้าหมาย วางแผนการทำงาน ออกแบบการประเมินตนเอง แล้วช่วยกันทำและพัฒนาปรับปรุง โดยแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ปรึกษาหารือ และพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน การทำงานเป็นทีม จะทำให้บุคลากรรู้สึกอบอุ่นใจ สบายใจ เพราะ เพื่อนร่วมงาน ไม่โดดเดี่ยว ส่วนชาญชัย อาจินสมาจาร (2543) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการทำงาน เป็นทีมไว้ว่า “ในองค์การที่ประสบความสำเร็จ ได้ใช้ทีมงานหรือคณะทำงานเป็นองค์ประกอบที่ สำคัญยิ่งของความสำเร็จในด้านการศึกษา การทำงานเป็นทีม มีความสำคัญ นอกจากการมีส่วนร่วม การบริหารงานในองค์การให้ประสบความสำเร็จแล้ว ยังช่วยให้สมาชิกเกิดความรู้สึกภาคภูมิใจ มีความจงรักภักดีต่อทีมงานและเกิดความรู้สึกเป็นหมู่คณะ อีกทั้งยังอาจเกิดการสร้างสรรค์ความคิด ใหม่ ๆ ขึ้นในการทำงาน”

วัตถุประสงค์ในการทำงานเป็นทีม

เหตุผลหลักในการทำงานเป็นทีมก็คือ การตระหนักถึงความจำเป็นในการทำงานร่วมกัน ซึ่ง สุนันทา เลาหะนันท์ (2540) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ในการทำงานเป็นทีม สรุปได้ดังนี้

1. เพื่อสร้างความไว้วางใจในหมู่สมาชิกของทีมงาน
2. เพื่อแสวงหาวิธีแก้ไขปัญหาร่วมกัน สมาชิกของทีมงานจะได้ทำงานร่วมกันได้ดีขึ้น โดยการให้สมาชิกของทีมงานทุกคนเปิดเผยข้อมูลและมีความจริงใจต่อการ เพื่อให้เวลามีปัญหาในการทำงาน สมาชิกของทีมงานทุกคนจะได้ช่วยกันแก้ไขปัญหานั้น ๆ
3. เพื่อเสริมสร้างทักษะความเชี่ยวชาญให้มากขึ้น ทำให้การทำงานนั้นมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เป็นการใช้ศักยภาพของทีมงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด
4. เพื่อให้ข้อมูลย้อนกลับในทางสร้างสรรค์แก่องค์กร
5. เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ในการรับฟังความคิดเห็นและข่าวสารของผู้อื่นอย่างตั้งใจ และให้เกียรติซึ่งกันและกัน
6. เพื่อพัฒนาทักษะในการแก้ปัญหาร่วมกัน
7. เป็นการช่วยลดความขัดแย้งระหว่างบุคคล เนื่องจากสมาชิกทีมได้เรียนรู้ถึงทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมากขึ้น มีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานร่วมกันมากขึ้น
8. เพื่อส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในหมู่สมาชิกของทีมงาน
9. เพื่อเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน
10. เพื่อปรับปรุงการทำงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดในภาพรวม

ประโยชน์ของการทำงานเป็นทีม

การทำงานเป็นทีม จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานมีทิศทางในการทำงานเป็นไปในแนวทางเดียวกัน มีการตัดสินใจร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์โดยภาพรวมดังต่อไปนี้ (ยงยุทธ เกษสาคร, 2551)

1. ผลงานออกมามีคุณภาพ การทำงานเป็นทีมช่วยให้มองเห็นเป้าหมายของงานแต่ละงานอย่างชัดเจน และรวมไปถึงเป้าหมายขององค์กรนั้นด้วย เมื่อเข้าใจเป้าหมายของงานแต่ละงานก็จะช่วยให้สมาชิกปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายนั้น ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. เพิ่มผลผลิตของงาน การทำงานเป็นทีมจะช่วยเพิ่มผลผลิตของงานที่ดี และประสบความสำเร็จตรงตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้
3. ลดความขัดแย้งขององค์กร การทำงานเป็นทีมจะช่วยลดความขัดแย้งระหว่างสมาชิกในทีม เพราะสมาชิกต้องร่วมมือกันทำงาน เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นก็หาทางยุติปัญหาโดยรับฟังความคิดเห็นและหาทางออกที่ดีให้แก่สมาชิกในลักษณะสร้างสรรค์



4. สมาชิกรับรู้บทบาทหน้าที่ของตนเอง จะช่วยให้สมาชิกมีความรับผิดชอบ และพร้อมที่จะช่วยเหลือเกื้อกูลสมาชิกคนอื่นๆ ในทีมงานได้

5. เกิดสัมพันธภาพที่ดีต่อกันระหว่างสมาชิก การทำงานกับคนที่รู้จักกัน จะทำให้ได้เพื่อนร่วมงานที่ดี เกิดความสัมพันธที่ดีต่อกัน บรรยากาศในการทำงานก็จะเต็มไปด้วยความสุข

6. พัฒนาการคิดสร้างสรรค์ การทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างมีความสุข จะเป็นพลังให้เกิดความพอใจในงาน ซึ่งส่งผลให้เกิดความคิดสร้างสรรค์งานอย่างเต็มศักยภาพ

ฉันทูพันธ์ เขจรนันท์ (2546) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการทำงานเป็นทีม ดังนี้

1. ขวัญและกำลังใจในการทำงานให้กับสมาชิก ทีมงานจะช่วยสร้างความไว้วางใจช่วยเหลือกันและสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน

2. สร้างความมั่นคงในอาชีพ ทีมงานจะทำให้สามารถทำงานร่วมกัน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีผลทำให้สามารถเติบโตในหน้าที่การงาน ได้อย่างมั่นคง

3. สร้างความสัมพันธในงาน ทีมงานจะช่วยเหลือซึ่งกันและกัน อันจะก่อให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

4. เพิ่มพูนการยอมรับนับถือระหว่างกัน ทีมงานจะต้องมีการกำหนดจัดสรรตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบระหว่างกัน

การพัฒนาการทำงานเป็นทีม

การพัฒนาการทำงานเป็นทีม เป็นวิธีการหรือแนวปฏิบัติในการสร้างความสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกันภายในกลุ่มหรือทีมงาน โดยมุ่งที่จะปรับปรุงคุณภาพความสัมพันธ์ที่มีอยู่ต่อกันระหว่างสมาชิก ให้มีประสิทธิภาพของกลุ่มสูงขึ้น ประกอบด้วย การสร้างความไว้วางใจระหว่างกัน ความไว้นับถือใจกัน นำไปสู่การเปิดเผยและการปฏิบัติต่อกันด้วยความจริงใจ ช่วยให้สมาชิกในทีมร่วมมือกันแก้ปัญหา และพัฒนางานที่เกี่ยวข้องให้มีประสิทธิภาพ การสื่อสารระหว่างกัน จะเป็นแนวทางในการประสานความคิด ความรู้สึกและความร่วมมือระหว่างสมาชิก การปรึกษาหารือกัน โดยเปิดโอกาสให้มีการพูดคุยกันและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน เมื่อเกิดปัญหาหรือความขัดแย้งระหว่างกัน การสร้างความร่วมมือกัน อาจทำได้โดยอาศัยการทำงานเป็นทีม สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมตามขอบเขตและบทบาทหน้าที่ที่เหมาะสมของแต่ละคน การติดตามและส่งเสริมการพัฒนาทีมงานอย่างต่อเนื่อง เป็นสิ่งสำคัญ ซึ่งเป็นกระบวนการฟื้นฟูการทำงาน เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพ ทีมงานจะต้องพัฒนาจนถึงขั้นที่สมาชิกต่างมีความเข้าใจ มีความร่วมมือ ร่วมใจและมีความเสียสละในการทำงานร่วมกัน ดังที่สิทธิโชค วรานุสัจติกุล (2540) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาทีมงาน (Team Development) ไว้ว่า “การพัฒนาทีมงาน หมายถึง กระบวนการทำให้คนกลุ่มหนึ่งซึ่งมีจุดมุ่งหมายเดียวกัน สามารถทำงานร่วมกันได้ในฐานะที่เป็นหน่วยงานที่มี

ประสิทธิภาพหรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง การพัฒนาทีมงานคือ กระบวนการทำให้ทีมงานทำงานได้ผลผลิตสูงสุดอย่างแท้จริง”

ส่วนฉันทูพันธ์ เจริญนันทน์ และคณะ (2545, หน้า 28-32) ได้กล่าวถึง วงจรชีวิตของทีม (Team Life Cycle) ซึ่งจำแนกขั้นตอนการพัฒนาของแต่ละทีม โดยพิจารณาจากช่วงเวลาต่าง ๆ ในวงจรชีวิตได้รวม 5 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การก่อตัว (Forming)

เป็นขั้นตอนเริ่มต้นของการก่อตั้งทีม โดยการรวบรวมบุคคลต่าง ๆ เข้ามาเป็นสมาชิกในทีม ซึ่งจะเป็นช่วงเวลาที่บุคคลจะเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของทีม โดยสมาชิกใหม่ จะลดความเป็นตัวของตัวเอง โดยต้องยอมรับและติดต่อกับผู้อื่นมากขึ้น แต่ในช่วงเริ่มต้น สมาชิกแต่ละคนในทีมจะยังไม่คุ้นเคยกัน จึงต้องมีการสื่อสารและแลกเปลี่ยนข้อมูลอย่างระมัดระวัง เพื่อทำความรู้จักคุ้นเคยเรียนรู้บุคลิกภาพและพฤติกรรมของสมาชิกอื่นที่ละน้อย การก่อตัว จะเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่จะช่วยให้สมาชิกทำความรู้จักและคุ้นเคยกัน อย่างไรก็ดี อุปสรรคในขั้นตอนของการก่อตัวของทีม อาจเกิดจากการคัดค้านและต่อต้านความคิดของกลุ่ม หรืออคติที่เกิดจากความแตกต่างของบุคลิกภาพและการปรับตัวเข้ากับกลุ่ม โดยที่สมาชิกบางคน จะสนใจเฉพาะงานของตน ขณะที่สมาชิกอื่น เริ่มให้ความสนใจสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นในทีมมากขึ้น

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างปฏิสัมพันธ์ (Storming)

ถึงแม้สมาชิกจะรวมตัวกันเป็นกลุ่มแล้ว แต่ความแตกต่างของแต่ละบุคคล จะทำให้เกิดความไม่เข้าใจความขัดแย้ง การโต้แย้งและการแข่งขัน เพื่อแย่งชิงสถานะ บทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบในทีม ซึ่งจะออกมาสรุปในรูปแบบของการโต้แย้ง การชักจูงและการสร้างมิตรภาพ โดยที่สมาชิกที่ไม่สามารถปรับตัวเข้ากับบุคคลอื่นในทีมงาน อาจจะลดบทบาทและถอนตัวออกจากกลุ่ม ความแตกต่างระหว่างทีมที่ประสบความสำเร็จและทีมที่ล้มเหลว คือ ทีมที่ประสบความสำเร็จจะมีพัฒนาการผ่านการมีปฏิสัมพันธ์ไปยังขั้นตอนถัดไปได้อย่างสร้างสรรค์ สมาชิก ต่างเปิดใจที่จะเรียนรู้ และอยู่ร่วมกันอย่างสอดคล้อง ส่งเสริมกัน ในขณะที่ทีมที่ล้มเหลว จะทำให้สมาชิกเกิดความขัดแย้งและความบาดหมางส่วนตัว ซึ่งจะส่งผลให้มีปัญหาต่อเนื่องในการทำงานร่วมกัน ทำให้เสียเวลาและสิ้นเปลืองทรัพยากรของทีม

ขั้นตอนที่ 3 การสร้างบรรทัดฐาน (Norming)

สมาชิกจะร่วมกันกำหนดกฎเกณฑ์ บรรทัดฐาน บทบาทและระเบียบวิธีการปฏิบัติระหว่างกัน ซึ่งอาจจะเป็นไปอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ โดยที่สมาชิกจะต้องมีการประสานความแตกต่างระหว่างบุคคล เพื่อเข้าสู่ขั้นตอนการทำงานและการเติบโตของทีม โดยมุ่งสร้างผลงานให้บรรลุเป้าหมายของทีม โดยสมาชิก จะต้องเปลี่ยนแปลงความสนใจส่วนตัวมาสู่การสนับสนุน

และความสนใจร่วมกัน ซึ่งจะช่วยให้เกิดการเป็นเอกภาพ การประสานพลังและการทำงานให้บรรลุเป้าหมายในอนาคต

ขั้นตอนที่ 4 การปฏิบัติงาน (Performing)

สมาชิกในทีม ต่างมีความเข้าใจ ผูกพันและสามัคคีระหว่างกัน โดยสมาชิก จะไม่แสดงเพียงแต่ความสนใจในการทำงานของตนเองและทีมงานให้ดีที่สุดเท่านั้น แต่จะให้ความสนใจกับความต้องการหรือปัญหาส่วนตัวของสมาชิกคนอื่น โดยพยายามทำความเข้าใจและให้ความช่วยเหลืออย่างเต็มที่ ซึ่งความเป็นอันหนึ่งอันเดียวของสมาชิกในทีม จะช่วยให้มีบรรยากาศในการทำงานที่ดี ผลงานก้าวหน้า และทำให้การปฏิบัติงานของทีมที่มีประสิทธิภาพสูงมากขึ้น

ขั้นตอนที่ 5 การแยกตัว (Separating)

เป็นขั้นตอนสุดท้ายในวงจรชีวิตของทีม ซึ่งเกิดขึ้นก่อนที่ทีมงานจะแยกย้ายกันไปปฏิบัติงาน หรือใช้ชีวิตตามทางของตน หลังจากที่ทีมงานประสบความสำเร็จในเป้าหมายร่วมกัน ซึ่งสมาชิกแต่ละทีม จะต้องตระหนักถึงการแยกตัว และมีการวางแผนสำหรับกิจกรรมที่กำลังจะจบลง เพื่อสมาชิกจะแยกย้ายกันไปปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบเดิมที่เคยทำมา หรือเข้าร่วมเป็นสมาชิกของทีมงานในการแก้ไขปัญหาอื่นต่อไป โดยสมาชิก จะเรียนรู้และมีประสบการณ์ในการทำงานร่วมกัน ซึ่งจะเป็ประโยชน์ในการเข้าเป็นสมาชิกและปฏิบัติงานเป็นทีมในอนาคต ในชีวิตจริงจะมีหลายทีมที่ถึงแม้เสร็จสิ้นภารกิจแล้ว และสมาชิกต่างแยกย้ายไปคนละทาง แต่ก็มีความผูกพันที่จะกลับมาพบกัน หรือระลึกถึงกันเสมอ

นอกจากนี้ John R. Shermerhorn, Jr. (อ้างถึงใน วรวิมล บุตรอามาตย์, 2549, หน้า 44-45) กล่าวว่า วิธีการที่เป็นระบบมากที่สุดในการพัฒนาทีมงาน คือ การดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. รับรู้ว่าจะเกิดปัญหาขึ้นภายในกลุ่ม หรือรู้ว่ากำลังเกิดปัญหาที่ทำให้ความเป็นทีมไม่เข้มแข็งเท่าที่ควร
2. ให้สมาชิกของกลุ่มร่วมกันรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ และวิเคราะห์ข้อมูลเหล่านั้น เพื่อได้ข้อสรุปว่า อะไรคือปัญหาที่แท้จริงของกลุ่ม
3. ให้กลุ่มร่วมมือกันวางแผนปฏิบัติการและร่วมมือกันปฏิบัติตามแผนที่วางไว้
4. ให้กลุ่มร่วมมือกันประเมินผลการปฏิบัติงาน และร่วมมือกันปรับปรุงแก้ไขอุปสรรคหรือข้อขัดข้องต่าง ๆ

การที่กลุ่มได้ร่วมกันรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ปัญหาร่วมกัน วางแผนและแก้ปัญหา จะช่วยให้เกิดวงจรการสร้างทีมงาน ในขณะเดียวกัน ผู้นำของกลุ่ม จะต้องมีการแสดงบทบาทที่เหมาะสม ดังนี้

1. จัดการให้มีกิจกรรมการทำงานเกิดขึ้นในทีม ได้แก่
 - 1.1 การริเริ่มสร้างสรรค์ (Initiating)
 - 1.2 การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร (Information Sharing)
 - 1.3 การสรุปประเด็นสำคัญ (Summarizing)
 - 1.4 การขยายความให้กระจ่างชัดยิ่งขึ้น (Elaborating)
 - 1.5 การให้ความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ (Opinion Giving)
2. จัดการให้มีกิจกรรมเพื่อธำรงรักษากลุ่มเกิดขึ้น ได้แก่
 - 2.1 การเอาใจดูแลไม่ให้ออกนอกกลุ่มนอกทาง (Gate Keeping)
 - 2.2 การส่งเสริมกำลังใจ (Encouraging)
 - 2.3 การติดตามและทำตามความต้องการของกลุ่ม (Following)
 - 2.4 การสร้างบรรยากาศที่สามัคคีปรองดองกัน (Harmonizing)
 - 2.5 การลดความเครียด (Reducing Tension)
3. หลีกเลี่ยงกิจกรรมที่ทำให้เกิดความแตกแยกของกลุ่ม เช่น
 - 3.1 การก้าวร้าว (Being Aggressive)
 - 3.2 การสกัดกั้นผู้อื่นไม่ให้ทำงานได้ (Blocking)
 - 3.3 การแสวงหาความเห็นอกเห็นใจจากผู้อื่น (Seeking Sympathy)
 - 3.4 การรับผิดกับตนเอง แต่ไม่รับผิดต่อกลุ่ม (Self-confessing)
 - 3.5 การแข่งขันเพื่อเอาชนะ (Competing)
 - 3.6 การถอนตัวออกจากกลุ่ม (Withdrawing)
 - 3.7 การบังคับให้สมาชิกทำงานตามคำสั่ง (Horsing Around)
 - 3.8 การแสวงหาความเคารพยกย่องจากสมาชิก (Seeking Recognition)

นอกจากนี้ ынยุทธ เกษสาคร (2547, หน้า 200-203) และชาญชัย อาจินสมาจาร (อ้างถึงในทองทิพา วิริยะพันธุ์, 2551, หน้า 81-83) ได้กล่าวถึงขั้นตอนสำหรับการพัฒนาทีมงานไว้ 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ทีมงานที่ยังไม่ได้รับการพัฒนา คุณลักษณะสำคัญของขั้นตอนนี้คือ ไม่ใช่ความรู้สึกในการทำงาน แต่ทุกคน ทำงานตามหน้าที่ หรือตามระเบียบและกฎเกณฑ์ขององค์การ โดยไม่กล้าแสดงความรู้สึกใดๆ ออกมาอย่างเปิดเผย เนื่องจากเห็นว่า อารมณ์ เป็นเรื่องส่วนตัว จึงไม่เหมาะสมที่จะนำมาเกี่ยวข้องกับการทำงาน นอกจากนั้น ในการทำงานเป็นทีม ทุกคนในทีมงานจะไม่กล้าแสดงความคิดเห็น หรือข้อเสนอแนะเพื่อการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ซึ่งผลที่ได้รับคือการเกิดความรู้สึกท้อแท้และขาดภาวะผู้นำ ทำให้กลายเป็นคนไม่สนใจ หรือไม่ยอมรับฟังผู้อื่น

อันจะก่อให้เกิดเป็นจุดอ่อนในที่ทีมงาน เพราะที่ทีมงานขาดทักษะในการสนับสนุน ดังนั้น เมื่อเกิดความผิดพลาดในการทำงาน ทุกคน จะพยายามปกปิดไม่ให้ผู้อื่นรู้ เพราะกลัวการตำหนิ แม้ในความเป็นจริงแล้ว ในการทำงานต่าง ๆ ทีมงานได้ปฏิบัติงานตามคำสั่งของหัวหน้าหรือผู้นำที่เป็นผู้ตัดสินใจแต่เพียงผู้เดียว ทำให้การทำงานไม่ใช่รูปแบบของการทำงานเป็นทีมที่แท้จริง ดังนั้น หัวหน้าทีมงานหรือผู้นำทีมงาน อาจให้ความช่วยเหลือแก่ทีมงานที่ยังไม่ได้รับการพัฒนาได้ ดังนี้

1. กระตุ้นความคุ้นเคยส่วนบุคคลให้เกิดเป็นมิตรสัมพันธ์ที่กระหวังเพื่อนร่วมงาน
2. สาธิตการรู้จักวิเคราะห์ตนเอง เพื่อหาจุดอ่อนและจุดแข็งของสมาชิกทีมงาน

โดยเปิดเผย

3. สนับสนุนและส่งเสริมข้อวินิจฉัยในจุดแข็งและจุดอ่อนของสมาชิกทีมงานแต่ละคน
4. เชิญชวนให้สมาชิกทีมงานทุกคนได้มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์สถานการณ์ของ

ปัญหาในองค์การ

5. ทำกิจกรรมของทีมงานให้สนุกสนาน ซึ่งกิจกรรมต่างๆ จะได้รับความสนใจและได้รับความร่วมมือมากยิ่งขึ้น ถ้ากิจกรรมนั้นเกิดจากความคิดริเริ่มของสมาชิกผู้ทำกิจกรรมนั่นเอง

ขั้นตอนที่ 2 ทีมปฏิบัติงานทดลองนำร่อง ขั้นตอนนี้ จะเกิดขึ้นเพื่อทีมงาน ได้มี

การตัดสินใจว่า ต้องการจะทบทวนวิธีการทำงานของตนเอง โดยการพัฒนางานคือ การเผชิญหน้ากับปัญหาอย่างเปิดเผยมากขึ้น และมีการพิจารณาทางเลือกหลายๆทาง ก่อนทำการตัดสินใจ สมาชิกทีมงานสามารถถกเถียง แสดงความคิดเห็น ทั้งในเรื่องของการบริหารทีมงานและเรื่องส่วนตัว ทำให้สมาชิกทีมงานทุกคนได้มีการพิจารณาความรู้สึกและจัดการกับอารมณ์ของความเกลียดชังส่วนตัวภายในทีมงานของตนมากกว่าจะสนใจในทีมงานอื่น ทำให้ทีมงานทุกคนพร้อมรับฟังความคิดเห็นต่าง ๆ อย่างแท้จริง และจะเป็นริเริ่มให้ทุกคนมีความเข้าใจสมาชิกทีมงานคนอื่น ๆ ฉะนั้น ในการส่งเสริมความก้าวหน้าของขั้นตอนทีมงานทดลองนำร่อง อาจทำได้ดังนี้

1. เริ่มให้สมาชิกของทีมงานได้มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยมีการทบทวนการปฏิบัติงานของ

ทีมงาน

2. สนับสนุนความคิดและการกระทำของสมาชิกทุกคนในทีมงานอย่างเปิดเผย ซึ่งจะช่วยให้สมาชิกในทีมงานกล้าคิด กล้าทำมากขึ้น

3. ตั้งคำถามเพื่อใช้ในการตัดสินใจและวิธีการในการแก้ปัญหา มีการเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในทางเลือกของการแก้ปัญหาเหล่านั้นๆมากขึ้น

4. หาโอกาสทดลองการปฏิบัติจริงในภาคสนามและให้การสนับสนุนตามความเหมาะสม

5. สนับสนุนสมาชิกในทีมงานให้ร้องทุกข์ตามสิทธิที่พึงมีพึงได้ เมื่อเกิดความรู้สึกขัดแย้ง

ในใจ



ขั้นตอนที่ 3 ทีมงานฝึกประสบการณ์อาชีพ หลังจากทีมงานได้ดำเนินการสร้างความสัมพันธ์ตามขั้นตอนที่ 2 แล้ว ทีมงาน จะเริ่มมีความมั่นใจและไว้วางใจซึ่งกันและกันมากขึ้น ทำให้สมาชิกของทีมงานสามารถใช้แนวทางตรวจสอบวิธีการปฏิบัติงานของทีมงานในลักษณะที่เปิดเผยได้ โดยขั้นตอนนี้ สมาชิกของทีมงาน จะเป็นผู้ทำการตัดสินใจเกี่ยวกับกฎของการทำงานเป็นทีม โดยกำหนดให้ทุกคนในทีมงานมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางและวิธีการทำงานที่เป็นระบบ ได้แก่

1. ความชัดเจนในวัตถุประสงค์ของงานหรือกิจกรรม โดยสมาชิกทุกคนในทีมงานจะต้องรับรู้ทิศทางและยุทธวิธีในการทำงานที่ตรงกัน
 2. กำหนดจุดมุ่งหมายที่ต้องการให้บรรลุผลสำเร็จเป็นรูปธรรม โดยเป็นจุดมุ่งหมายที่สามารถปฏิบัติได้จริง
 3. รวบรวมข้อมูลที่จำเป็นและเชื่อถือได้ จากระบบสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจ
 4. วางแผนกำหนดรายละเอียดที่จำเป็น ต้องทำอย่างเป็นรูปธรรม โดยเปิดโอกาสให้สมาชิกทีมงานทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผน
 5. ทบทวนผลลัพธ์และใช้เป็นพื้นฐานสำหรับการปรับปรุงการทำงานในอนาคต
 6. พัฒนาทักษะในการแก้ปัญหาและกลยุทธ์ในการตัดสินใจตามสถานการณ์ที่เหมาะสม
 7. พัฒนาสมรรถนะสำหรับทีมงาน เพื่อแก้ไขจุดอ่อนและสนับสนุนจุดแข็งให้เด่นยิ่งขึ้น
- ขั้นตอนที่ 4 ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ เป็นทีมงานที่เจริญเติบโตเต็มที่ ทีมงาน จะต้องตระหนักว่าทีมงาน เป็นสิ่งหนึ่งของสังคมที่สามารถช่วยเหลือผู้อื่นได้ และองค์กร มีหน้าที่ที่จะรับผิดชอบทั้งทางสังคมและทางศีลธรรม ทำให้สมาชิกในทีมงานทุกคนต้องให้ความร่วมมือในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องด้วยความไว้วางใจ มีความเปิดเผยและพร้อมต่อการเผชิญหน้า และมีการทบทวนผลลัพธ์ที่ได้รับ เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงให้ดีขึ้นต่อไป ทั้งนี้ หัวหน้าทีมงาน อาจเสริมสร้างทีมงานที่ได้รับการพัฒนาถึงขั้นเป็นทีมงานที่มีประสิทธิภาพให้เจริญเติบโตต่อไปได้ ดังนี้

1. สร้างความสัมพันธ์กับทีมงานอื่นๆ
2. ทดลองภาวะผู้นำรูปแบบต่างๆ
3. ภาวะผู้นำ อาจเปลี่ยนแปลงไปตามความต้องการของงาน
4. ทำความกระจ่างในค่านิยม ความเชื่อและเจตคติร่วมกัน
5. พัฒนาความเป็นไปได้ของปัจจัยป้อนเข้าสู่องค์กร
6. สนับสนุนการสื่อความหมายที่ไม่เป็นทางการ
7. ขจัดความโดดเดี่ยวด้วยการให้การสนับสนุนเล็กน้อยตามความเหมาะสม

นอกจากนี้ ความร่วมมือในการทำงานเป็นทีม เป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องใช้ความรู้ความสามารถดำเนินการให้เกิดขึ้นเพื่อความสำเร็จของงาน สิ่งที่จะก่อให้เกิดความร่วมมือที่ดีในการทำงานเป็นทีมคือ การสร้างแรงจูงใจ การสร้างบรรยากาศในการทำงานและเทคนิคการทำงานอย่างสร้างสรรค์ ซึ่งจะได้อีกตามลำดับดังนี้

1. การเสริมสร้างความร่วมมือในทีมงานด้วยการสร้างแรงจูงใจ

แรงจูงใจ เป็นสิ่งสำคัญที่กระตุ้นให้บุคลากร เกิดความรู้สึกรักอยากจะทำงานเป็นทีม และพลังสร้างสรรค์ นำไปสู่ความสำเร็จในภารกิจต่างๆ มีนักวิชาการ ให้ความหมายของแรงจูงใจ ดังนี้

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2530) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจไว้ว่า หมายถึง “วิธีการชักนำพฤติกรรมของบุคคลให้ปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ตามความต้องการของมนุษย์ สิ่งจูงใจจะเกิดขึ้นจากภายในและภายนอกตัวบุคคล การจูงใจเป็นการกระตุ้น หรือการสร้างสิ่งเร้าเพื่อช่วยให้เกิดการกระทำต่างๆ ให้สำเร็จได้ด้วยดี” สำหรับสุพัตรา สุภาพ (2540) ให้ความหมายของแรงจูงใจไว้ว่า “คือการชักนำให้บุคคลอื่นปฏิบัติตามเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ด้วยการใช้คำพูด การเขียน หรือพยายามทำให้เกิดความต้องการที่จะปฏิบัติตามที่คาดหวังไว้ ซึ่งบุคคลจะปฏิบัติได้มากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับความต้องการ 2 ประการ คือ ความต้องการทางกาย และความต้องการทางด้านจิตใจ”

ส่วนปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจว่า “เป็นสิ่งกระตุ้นให้แต่ละคนทำงาน แต่ผลงานจะดีมีประสิทธิภาพหรือไม่ขึ้นอยู่กับปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอกคือ สถานที่ทำงาน บรรยากาศ เวลาในการทำงาน ส่วนปัจจัยภายในคือ เจตคติต่องาน”

สรุปได้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง การกระทำที่เกิดขึ้น เพื่อกระตุ้นให้บุคคลเกิดแรงคล้อยในการปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ตามความต้องการของมนุษย์ พร้อมทั้งทุ่มเทความรู้ความสามารถพยายามทำงานในองค์การด้วยความกระตือรือร้นเพื่อให้งานขององค์การสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

2. การเสริมสร้างความร่วมมือในทีมงานด้วยการสร้างบรรยากาศในการทำงาน

การสร้างบรรยากาศการทำงานในองค์การและทีมงาน เป็นสิ่งสำคัญที่ผู้นำหรือผู้บริหารที่ดี จะต้องมียุทธวิธีทำให้ผู้ร่วมงานและสมาชิกทีมงานมีความรู้สึกรักใคร่เห็นอกเห็นใจกัน และมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันซึ่ง กันชยา เพิ่มผล (2541) เสนอแนะว่า “ควรมีความจริงใจต่อกัน ไม่คอยเอาไรด์เอาเปรียบคนอื่น มีความหวังดีทั้งต่อหน้าและลับหลัง หลีกเลี่ยงการนินทาเพื่อน

ร่วมงานไม่สร้างนิสัยนินทาผู้อื่นเพราะจะทำให้เสียบรรยากาศในการทำงาน ทักทายเพื่อนร่วมงานก่อนเพื่อสร้างความเป็นมิตรและความผูกพัน ไม่ขัดท้อความคิดให้เพื่อนร่วมงาน หากมีความผิดพลาดเกิดขึ้นจากการทำงานร่วมกัน ไม่ควรตีโพยตีพายว่า เราทำถูกแล้ว แต่เพื่อนเป็นคนผิด ทำให้เสียกำลังใจการทำงาน จะทำให้ไม่มีผู้อยากทำงานด้วย หรือไม่อยากให้ความร่วมมือในการทำงาน ยกย่องชมเชยเพื่อนร่วมงานด้วยความจริงใจ เมื่อเขาประสบความสำเร็จ ควรให้เกียรติ และมีน้ำใจไมตรีต่อกันและกัน ให้ความร่วมมือในกิจการต่างๆ ด้วยความเต็มใจ พร้อมทั้งช่วยเหลือเกื้อกูลเพื่อนร่วมงานยามเดือดร้อน เพื่อเป็นการแสดงน้ำใจไมตรีต่อกัน ขอมรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน มีการปฏิบัติต่อกันอย่างเสมอต้นเสมอปลาย ไม่นำเอาความแตกต่างในตำแหน่งหน้าที่การงาน ขศศักดิ์มาเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงให้มีมิตรภาพที่เคยปฏิบัติต่อกันด้วยดีมาก่อน มีการพบปะสังสรรค์กับเพื่อนร่วมงานตามสมควร เพื่อสร้างความสนิทสนมคุ้นเคยและความเข้าใจที่ดีต่อกัน มีน้ำใจต่อเพื่อนร่วมงานเวลามีความสุขความทุกข์ และไม่ถือว่า คนมีความสำคัญกว่าคนอื่นทั้งในด้านหน้าที่การงานและส่วนตัว” สำหรับ ชูชีพ พุทธประเสริฐ (ม.ป.ป.) ได้ให้ทรรศนะว่า “ทรัพยากรมนุษย์หรือบุคลากร จะต้องสร้างบรรยากาศแห่งความเชื่อถือนระหว่างกันให้มากขึ้น การเพิ่มผลผลิตโดยอาศัยความคิดเห็นและการมีส่วนร่วม มุ่งผลระยะยาว ให้บุคลากรในองค์กร มีความสุขกับการทำงาน มีขวัญกำลังใจที่ดี จนรู้สึก ว่า องค์กรนั้น ๆ เป็นสมบัติของทุกคนที่ต้องปฏิบัติงานตามภารกิจอย่างเต็มที่เพื่อความสำเร็จ”

ดังนั้น หากบุคลากรได้ปฏิบัติตนกับเพื่อนร่วมงานในลักษณะต่าง ๆ ดังกล่าวแล้ว ย่อมส่งผลให้บรรยากาศในการทำงานร่วมกันเป็นไปด้วยดี มีความอบอุ่น เพื่อนร่วมงานมีความหวังดีต่อกัน ทำให้มิตรภาพของบุคคลแน่นแฟ้นยิ่งขึ้น จึงเป็นบทบาทที่สมาชิกทีมงานจะร่วมมือร่วมใจกันรักษาบรรยากาศที่ดีเช่นนี้ให้คงอยู่ตลอดไป เพื่อความสำเร็จในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

3. การสร้างความร่วมมือในทีมงานด้วยเทคนิคการบริหารแบบเน้นวัตถุประสงค์

การบริหารงานแบบเน้นวัตถุประสงค์ เป็นเทคนิคการบริหารที่นิยมและยอมรับกันทั่วไปในปัจจุบัน ซึ่ง ธงชัย สันติวงษ์ (2536) ได้อธิบายไว้ว่า “หลักการสำคัญของการบริหารแบบเน้นวัตถุประสงค์นั้น ทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา จะร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน สำหรับการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามแผนขององค์กรซึ่งจะมีการทบทวน ตรวจสอบ และการประเมินผลเป็นระยะ” นอกจากนี้ยังมีการนำเสนอรูปแบบการทำงานเป็นทีมของ OEG (Organization Effect Group) ไว้ว่า เป็นรูปแบบทีมงานที่มีลักษณะที่มีพลังและมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ปรับปรุงความสามารถของทีมอย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาไปสู่ทีมงานที่มีความเป็นเลิศสรุปได้ดังนี้

1. การพัฒนาพันธกิจ เป้าประสงค์และทบทวนบทบาทที่ชัดเจน โดยให้สารสนเทศเป็น สิ่งบอกกล่าวให้เกิดความร่วมมือ เพราะทำให้รู้ว่า ทีมงานกำลังทำอะไร ใครเป็นผู้รับผิดชอบ นอกจากนั้น ยังช่วยให้สมาชิกปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สมาชิกในทีม ต้องรู้จักกันลึกซึ้ง กว่าปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ ทำให้เกิดความสนใจในความสำเร็จของกันและกัน ซึ่งถือเป็น เรื่องจำเป็นสำหรับความเป็นเลิศในด้านความร่วมมือ

2. การวางแผน และปฏิบัติตามกลยุทธ์ การวางแผน เป็นการคาดหวังถึงผลที่จะเกิดขึ้น จึงจะสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าหรือผู้รับบริการ หากยอมรับปัญหาและแก้ไข ให้ถูกต้องตั้งแต่แรก ความร่วมมือของสมาชิกทุกคน ถือเป็นสิ่งจำเป็น เพราะจะช่วยทำให้การปฏิบัติตามกลยุทธ์ประสบความสำเร็จ

3. การติดต่อสื่อสารที่สมบูรณ์แบบ เป็นการติดต่อสื่อสารด้วยความจริงใจและเต็มใจ เพื่อบอกกล่าวทุกสิ่งทุกอย่างที่เชื่อว่ามีค่าสำคัญ ซึ่งสมาชิกคนอื่นต้องรู้และสามารถตรวจสอบได้ หากเกิดความไม่แน่ใจ การรับฟังอย่างตั้งใจและเกิดประสิทธิภาพจึงถือว่าเป็นส่วนสำคัญของการติดต่อสื่อสารที่สมบูรณ์แบบ

4. การแก้ไขความขัดแย้งแบบ ชนะ/ชนะ ความขัดแย้ง ถือว่าเป็นธรรมชาติของชีวิต ในการทำงานร่วมกัน ดังนั้น ความขัดแย้งในทีมงาน จึงเป็นเรื่องปกติและควรนำไปเป็น โอกาส ในการสร้างการเรียนรู้ด้วยการแก้ปัญหา ทักษะในการแก้ไขความขัดแย้งที่ดี จึงเป็นส่วนสำคัญของ ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ สมาชิกทุกคน จะต้องเรียนรู้การขัดแย้งเรื่องงาน โดยไม่โจมตีสมาชิกคนอื่น การแก้ไขความขัดแย้ง ไม่ควรมีผู้ชนะและผู้แพ้ การทำงานเป็นทีม จะมีความเป็นเลิศหากสมาชิก ช่วยกันแก้ไขความขัดแย้งแบบทุกฝ่ายได้รับชัยชนะ

5. การแบ่งปันอำนาจ เป็นเรื่องที่สำคัญที่สุดของการพัฒนาทีมงานหรือการสร้างทีมงาน ให้มีความเป็นเลิศ และถือว่าเป็นเรื่องยากที่จะทำให้งานสำเร็จลุล่วงไปได้ เนื่องจากสมาชิกทุกคน ต้องการอำนาจ เพราะสามารถคลอบคลำให้สิ่งต่างๆเกิดขึ้นได้ เมื่อมีการแบ่งปันอำนาจ สมาชิก ทีมงาน ก็จะปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ สามารถควบคุมและใช้ทรัพยากรที่ต้องการเพื่อให้งาน ประสิทธิภาพสำเร็จ

6. การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ทีมงานที่มีความเป็นเลิศ จะต้องตรวจสอบการดำเนินงาน ของตนเองและแสวงหาแนวทางการปรับปรุงการทำงานต่อไป การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง จะเกิดขึ้น เมื่อมีการมุ่งใจให้ยอมรับความเสี่ยง และสมาชิก จะได้รางวัลจากการเสี่ยงนั้น ความเสี่ยง จึงเป็น ส่วนสำคัญของกระบวนการปรับปรุงการทำงานของทีม

7. การรักษาแก่นค่านิยมของทีมงาน สมาชิกทีมงานทุกคน จะต้องยึดถือแก่นค่านิยมที่ทีมงานแบ่งปันกันและร่วมรับรู้โดยทั่วหน้ากัน หากยึดถือร่วมกัน จะทำให้การทำงานประสบความสำเร็จ เช่น ค่านิยมด้านความซื่อสัตย์ ความเสมอภาค คุณภาพและความเอาใจใส่งาน เป็นต้น

8. การทบทวนระบบ เป็นการปฏิบัติงานที่ตระหนักว่าทุกคนที่อยู่ในองค์กรเป็นส่วนหนึ่งของ ระบบ การปฏิบัติการของทั้งระบบ จะได้รับผลกระทบจากแต่ละส่วนของระบบ ดังนั้น ผลการปฏิบัติงาน จึงเกี่ยวข้องกับการทำงานร่วมกันของสมาชิกทุกคนในทีมงาน

จากแนวคิดดังกล่าว ผู้ศึกษา สรุปได้ว่า ในการพัฒนาการทำงานเป็นทีม นั้น สิ่งที่สำคัญคือ สมาชิกภายในองค์กร ดังนั้นความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการดำเนินงาน จึงเกี่ยวข้องกับบุคลากรขององค์กร ทั้งนี้เพราะ องค์กรต้องอาศัยกลุ่มบุคคลช่วยปฏิบัติการกิจต่าง ๆ ซึ่งมีอยู่มากมายหลายด้านให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ การปฏิบัติการกิจเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลนั้น ต้องมีการแบ่งทีมงาน หน้าที่และความรับผิดชอบให้บุคลากร ตามความรู้ความสามารถ รวมทั้งความถนัดของแต่ละบุคคล ดังนั้น ต้องตระหนักว่า บุคลากรมีความรู้ ความสามารถแตกต่างกัน ถนัดหรือเชี่ยวชาญกันคนละด้าน การประสานความร่วมมือ ร่วมใจ การทุ่มเทกำลังความคิดและสติปัญญา ย่อมนำมาซึ่งความสำเร็จของงาน การทำงานเป็นทีมจึงเกิดขึ้น นอกจากนี้จะต้องสร้างเงื่อนไขให้บุคลากรในองค์กรตระหนักว่า สมาชิกต้องปฏิบัติงานร่วมกัน ต้องพึ่งพาอาศัยประสบการณ์ ความสามารถและความยินยอมพร้อมใจของทุกคน และจะต้องยอมรับความคิดเห็นในเรื่องการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มหรือเป็นทีมงานอีกด้วย การทำงานเป็นทีม นอกจากจะช่วยให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จแล้ว ยังช่วยให้สมาชิกของทีมงานเกิดความรู้สึกว่า เขามีคุณค่า เกิดความภาคภูมิใจ มีความจงรักภักดีต่อทีมงาน และเกิดความรู้สึกเป็นหมู่คณะ การทำงานเป็นทีม จึงเป็นกุญแจสำคัญอันจะนำไปสู่ความสำเร็จอย่างแท้จริง

การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ

การปรับปรุงทีมงานให้สามารถทำงานร่วมกัน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องรับรู้ถึงลักษณะการทำงานที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของทีมงาน ซึ่งการที่ทีมงานจะทำงานร่วมกันได้อย่างดีนั้น คนที่ทำงานอยู่ในทีม ต้องมีการจัดลักษณะการทำงานให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งมีนักวิชาการได้ให้ทรรศนะเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพไว้ดังนี้ Woodcock (อ้างถึงในสมพงษ์ ผูกชน, 2548, หน้า 16-20)

1. มีความสมดุลในบทบาท คือ มีการผสมผสานกันในความแตกต่างของความสามารถของแต่ละบุคคล โดยใช้ความแตกต่างได้อย่างเหมาะสมในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน

2. มีเป้าหมายที่ชัดเจนและเห็นด้วยกับเป้าหมาย โดยเต็มใจที่จะยอมรับและผูกพันกับเป้าหมายนั้นอย่างแท้จริง

3. มีการสื่อสารอย่างเปิดเผย มีการเผชิญหน้ากันอย่างเปิดเผย และมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน พูดยังตรงไปตรงมา เข้าใจตนเองเป็นอย่างดีและเข้าใจผู้อื่นภายในทีมด้วย เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น ต้องแก้ปัญหาด้วยการเผชิญหน้าซึ่งกันและกัน

4. มีการสนับสนุนและจริงจังต่อกันของสมาชิกในทีม ซึ่งสมาชิกในทีม จะสนับสนุนซึ่งกันและกัน คอยให้ความช่วยเหลือและร่วมมือร่วมใจกันอย่างจริงจัง เปิดโอกาสให้พูดถึงปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างอิสระ

5. มีความร่วมมือและมีการขัดแย้งกัน เพื่อให้การทำงานของทีมบรรลุวัตถุประสงค์ สมาชิกในทีมต้องให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน มีการใช้ประโยชน์และประสานประโยชน์ซึ่งกันและกัน การวางแผนในการดำเนินงาน ต้องให้สมาชิกมีส่วนร่วมด้วย ความขัดแย้งภายในทีมเป็นไปในทางสร้างสรรค์ มากกว่าทำลาย

6. มีวิธีการปฏิบัติงานที่คล่องตัว การทำงานของทีม จะมีลักษณะยืดหยุ่น การตัดสินใจจะอาศัยข้อมูลและข้อเท็จจริงเป็นหลัก

7. มีผู้นำทีมที่เหมาะสม ผู้นำภายในทีม ควรจะกระจายไปทั่วทั้งทีมได้ตามสถานการณ์ และจะต้องเป็นผู้ฟังที่ดีด้วย

8. มีการทบทวนบทบาทการทำงานของทีมสม่ำเสมอ เพื่อแก้ไขข้อบกพร่องได้ทันที การทบทวนนี้อาจจะทำในระหว่างปฏิบัติงาน หรือภายหลังงานเสร็จก็ได้

9. มีการพัฒนาบุคลากร มีแผนการ ในการพัฒนาสมาชิกในทีม เพื่อจะได้นำความรู้ความสามารถมาใช้ในการทำงาน

10. มีสัมพันธ์ภายในระหว่างทีมดี การทำงานระหว่างกลุ่ม เป็นไปในบรรยากาศของสัมพันธ์ภาพที่ดี ฟังความคิดเห็นและทำความเข้าใจแนวคิดหรือปัญหาของผู้อื่น พร้อมทั้งให้ความช่วยเหลือเมื่อจำเป็น

11. มีการติดต่อสื่อสารที่ดี ซึ่งการติดต่อสื่อสารที่ดี นับเป็นสิ่งจำเป็นในทุกระดับขององค์กรทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยสมาชิกทุกคน จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาทักษะและได้รับข้อมูลในการติดต่อสื่อสารอย่างเพียงพอ

นอกจากนี้ Parker (อ้างถึงในสุนันทา เลานันท์, 2540, หน้า 114-121) ได้อธิบายคุณลักษณะ 12 ประการของทีมงานที่มีประสิทธิภาพแนวใหม่ ได้แก่ 1) มีความชัดเจนของวัตถุประสงค์ สมาชิกทีมงานจะต้องกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน ซึ่งเป็นการอธิบายภาพอนาคตขององค์กรที่เขาสังกัดอยู่ ที่ผู้บริหารและทีมงานต้องการให้เป็นไปตามนั้น ทำให้สามารถกำหนดแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสมที่สุด และจะทำประโยชน์สูงสุดให้องค์กร/หน่วยงาน ในสภาพแวดล้อมที่คาดการณ์ไว้ วิสัยทัศน์จะแตกต่างจากการพยากรณ์อนาคต ซึ่งเป็นการคาดคะเนว่าจะเป็นอย่างไร

ในอนาคตข้างหน้า 2) บรรยากาศการทำงานที่ปราศจากพิธีรีตอง การทำงานเป็นไปอย่างเรียบง่าย ไม่เป็นทางการ บรรยากาศอบอุ่น สบาย เป็นกันเอง ไม่มีที่ท่าว่าจะเบียดเบียนการทำงาน เมื่อถึงเวลาประชุม ทุกคนมาพร้อมเพรียงกันด้วยใบหน้าที่ยิ้มแย้ม 3) การมีส่วนร่วม สมาชิกทีมงานเรียกร้อง การมีส่วนร่วม ต้องการเข้าร่วมในการอภิปรายและกิจกรรมต่าง ๆ ในที่นี้หมายถึง การมีส่วนร่วมที่มีน้ำหนัก กล่าวคือ การเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการแสดงออกทางวาจา หรือท่าทาง เป็นไปอย่างมีคุณภาพ ส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงาน การมีส่วนร่วมไม่จำกัดอยู่เฉพาะ การแสดงความคิดเห็นหรืออภิปรายอย่างกว้างขวาง อาจมีส่วนร่วมโดยวงนะภาษาก็ได้ เช่น การพยักหน้า การจดบันทึก ตัวอย่างเช่น การจัดประชุม สมาชิกบางคนอาจเตรียมรายงาน เอกสาร นำเสนอผลงาน ขณะที่บางคนจัดเตรียมห้องประชุม เตรียมเครื่องมือ เตรียมไมโครโฟน และ เทปบันทึกเสียง เป็นต้น 4) การรับฟังซึ่งกันและกัน สมาชิกตั้งใจฟังการแสดงความคิดเห็นของคนอื่นอย่างตั้งใจคิดพิจารณาไตร่ตรองถึงสิ่งที่ได้รับฟังและสงวนท่าทีที่จะวิพากษ์วิจารณ์ 5) ความไม่เห็นด้วยในทางบวก การรับรู้ของสมาชิกเป็นลักษณะการยอมรับจุดต่างและแสดง จุดร่วม 6) ความเห็นพ้องกัน เป็นเทคนิคการหาข้อยุติเกี่ยวกับปัญหา ความคิดหรือการตัดสินใจ ซึ่งแสดงออกถึงความมีสมานฉันท์และความมีเอกภาพของทีมงาน แต่ต้องไม่ได้มาจากการออก คะแนนเสียง สมาชิกไม่จำเป็นต้องเห็นพ้องด้วยกับเรื่องต่าง ๆ อย่างเป็นทางการ อาจจะมีสมาชิก บางคนไม่เห็นด้วยกับข้อสรุปสุดท้าย แต่สามารถยอมรับได้และเต็มใจที่จะรับคติกา ปฏิบัติตามมติ ของทีมงาน 7) การสื่อสารที่เปิดเผย เป็นการเจรจาติดต่อระหว่างทีมงาน ที่บรรยากาศจะเต็มไปด้วย ความเปิดเผย จริงใจต่อกัน มีความเชื่อมั่นและไว้วางใจซึ่งกันและกัน 8) บทบาทและการมอบหมาย งานที่ชัดเจน เป็นการมอบหมายงานที่ระบุไว้ในคำพรรณนาลักษณะงาน บทบาทในที่นี้ ไม่จำกัด เฉพาะภารกิจของงานเท่านั้น แต่จะรวมถึงความคาดหวังของบุคคลอื่นที่มีต่องานนั้นด้วย เพื่อ หลีกเลี่ยงปัญหาของความขัดแย้งด้านบทบาท เพื่อให้ทุกคนทุกฝ่ายได้มีความเข้าใจตรงกัน 9) ภาวะ ผู้นำร่วม ภาวะของทีมงานจะไม่จำกัดอยู่เฉพาะผู้นำที่เป็นทางการเท่านั้น แต่ทุกคนจะต้องมีภาวะ ผู้นำร่วม กล่าวคือ สมาชิกจะต้องแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่ส่งเสริมการทำงานและพฤติกรรมที่ รักรักษาความสามัคคีของทีมงาน 10) ความสามัคคีกับภายนอก สมาชิกต้องการความร่วมมือ จากสมาชิกภายนอก เพราะบุคคลภายนอก จะให้ข้อมูลย้อนกลับด้านการปฏิบัติงานที่มีคุณค่าให้แก่ ทีมงาน 11) รูปแบบการทำงานที่หลากหลาย ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ควรประกอบด้วย สมาชิกที่มีความสามารถ แนวคิดในการทำงานที่แตกต่างกันออกไป คือ สมาชิกที่ยึดการทำงานเป็นหลัก สมาชิกที่ยึดเป้าหมายเป็นหลัก และ 12) การประเมินผลตนเอง เป็นการตรวจสอบว่า ผลการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับใด และมีอะไรบ้างที่เป็นอุปสรรคต่อประสิทธิผลของงาน อาจดำเนิน โดยแบบที่เป็น



ทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้ เป้าหมายหลักเพื่อค้นหาจุดแข็ง จุดอ่อน และแสวงหาแนวทางปรับปรุงหรือเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน

Douglas McGregor (อ้างถึงใน สุนันทา เลहनันท์, 2545, หน้า 39) ได้นำเสนอลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพและไม่มีประสิทธิภาพ ซึ่งคุณลักษณะเหล่านั้น ได้รับอิทธิพลจากทฤษฎี X และทฤษฎี Y ดังนี้

1. บรรยากาศของการทำงานไม่เป็นทางการ ปราศจากพิธีรีตอง เป็นแบบสบาย ไม่เครียด ทุกคนช่วยกันทำงาน มีความสนใจในการทำงานอย่างจริงจัง และไม่มีร่องรอยที่แสดงให้เห็นถึงความเบื่อหน่าย
2. มีการอภิปรายถกเถียงอย่างกว้างขวาง โดยทุกคนมีส่วนร่วมอภิปรายอย่างจริงจัง จะอภิปรายเฉพาะเรื่องที่เกี่ยวข้องกับปัญหา หากมีใครอภิปรายนอกประเด็นจะมีสมาชิกดึงเรื่องกลับเข้าสู่ประเด็นอย่างรวดเร็ว
3. สมาชิกทีมงานเข้าใจวัตถุประสงค์อย่างชัดเจน และยอมรับภารกิจหลักของทีม ทั้งนี้เนื่องจากทุกคนได้ร่วมอภิปรายและตั้งข้อสังเกตกันอย่างกว้างขวาง จนกระทั่งได้รับวัตถุประสงค์และเป้าหมายของทีมเป็นที่ยอมรับ ยังผลให้ทุกคนรู้สึกผูกพันในอันที่จะผลักดันให้มีการดำเนินการเพื่อให้วัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ได้กำหนดครวบรวมกัน
4. สมาชิกทีมงานรับฟังเหตุผลซึ่งกันและกัน รับฟังความคิดเห็นทุกเรื่องอย่างตั้งใจ การอภิปรายแต่ละครั้งจะไม่วกไปวนมา ทุกคนตั้งใจฟังข้อคิดที่สมาชิกคนอื่นๆเสนอ ทุกคนกล้าแสดงความคิดเห็น โดยไม่กลัวว่าจะถูกมองว่าเป็นคนโง่ ถึงแม้ว่าข้อเสนอแนะเหล่านั้นดูเหมือนว่าจะไร้สาระก็ตาม
5. แม้มีความคิดเห็นที่ไม่สอดคล้องกันอยู่เสมอ แต่ทีมงานคุ้นเคยและสบายใจไปกับสภาพเหล่านั้น พร้อมจะเผชิญความคิดเห็นที่แตกต่างกัน โดยไม่แสดงอาการหลีกเลี่ยงความขัดแย้งที่เกิดขึ้น หากกลับช่วยให้อุบัติการณ์มีความไม่เห็นพ้องกัน โดยทีมไม่รีบด่วนตัดสินใจจะมีการตรวจสอบเรื่องต่าง ๆ อย่างถี่ถ้วนจนได้ข้อยุติ บรรยากาศการทำงานจึงส่งเสริมความเป็นประชาธิปไตยอย่างแท้จริง ไม่ยินยอมให้มีการเผด็จการของคนกลุ่มน้อย
6. การตัดสินใจส่วนใหญ่จะเป็นการตัดสินใจโดยใช้หลักความเห็นพ้องต้องกัน ซึ่งเป็นที่ชัดเจนว่าทุกคนเห็นด้วยโดยหลักการ และเต็มใจที่จะปฏิบัติตามมติ ถึงแม้ว่าจะมีผู้ไม่เห็นด้วยอยู่บ้าง แต่จะเก็บความไม่เห็นด้วยไว้ในใจ นอกจากนี้พบว่า การตัดสินใจโดยการออกเสียงจะมีน้อยมาก เพราะกลุ่มจะไม่รับวิธีใช้เสียงข้างมากว่าเป็นพื้นฐานที่เหมาะสมในการตัดสินใจ

7. การวิพากษ์วิจารณ์การกระทำเกิดขึ้นบ่อยและกระทำอย่างเปิดเผย ตรงไปตรงมา ท่ามกลางความสบายใจ การโจมตีเรื่องส่วนตัวไม่ว่าต่อหน้าหรือลับหลังจะมีน้อยมาก การวิพากษ์วิจารณ์จะมีลักษณะสร้างสรรค์ มุ่งขจัดปัญหาอุปสรรคต่างๆน้อยมาก ทุกคนในทีมเข้าใจดีว่าผู้อื่นมีความรู้สึกอย่างไรต่อเรื่องที่กำลังอภิปรายกันอยู่

8. สมาชิกมีอิสระที่จะแสดงความรู้สึกและความคิดเห็นที่มีต่อปัญหาและการปฏิบัติงานของทีมงาน จะมีการกลบเกลื่อนหรือเก็บกดเรื่องต่างๆ น้อยมาก ทุกคนในทีมเข้าใจดีว่าผู้อื่นมีความรู้สึกอย่างไรต่อเรื่องที่กำลังอภิปรายกันอยู่

9. เมื่อมีการปฏิบัติงาน จะมอบหมายงานอย่างชัดเจน ผู้ที่เกี่ยวข้องจะเข้าใจและยอมรับภารกิจต่าง ๆ อย่างเต็มใจ

10. หัวหน้าทีมจะไม่ใช้อำนาจครอบงำกลุ่ม ในทางกลับกันกลุ่มก็จะไม่ปฏิบัติตามผู้นำอย่างไรเหตุผล จากการสังเกตพบว่า สภาวะความเป็นผู้นำจะเปลี่ยนไปตามสถานการณ์และสภาพแวดล้อม สมาชิกของทีมงานต่างมีความรู้ ประสบการณ์ที่แตกต่างกัน ดังนั้นทุกคนจึงเป็นผู้รู้ได้ในเรื่องของตน ทีมจะใช้ประโยชน์จากสมาชิกแต่ละคนให้มากที่สุด โดยทุกคนยินดียอมรับบทบาทผู้นำในฐานะผู้รู้ได้

11. ทีมงานจะตระหนักเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน จะมีการตรวจสอบเป็นระยะว่างานดำเนินการไปด้วยดีเพียงใด และมีปัญหาอุปสรรคอะไรบ้าง ไม่ว่าจะปัญหาเกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติหรือพฤติกรรมส่วนบุคคล อะไรบ้างที่เป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์และเป้าหมายของกลุ่ม ไม่ว่าจะปัญหาจะเกี่ยวกับเรื่องใด กลุ่มจะนำเรื่องเหล่านั้นมาอภิปรายกันอย่างกว้างขวางจนได้วิธีการแก้ปัญหาต่างๆให้ลุล่วงไป

ส่วนวีระวัฒน์ พงษ์พะยอม (2536) ได้กล่าวถึงลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ไว้ดังนี้

1. ด้านเป้าหมาย ทีมงานจะทำงานได้ดีก็ต่อเมื่อสมาชิกของทีมงานรับผิดชอบในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน แต่สิ่งสำคัญที่มักจะถูกลืมเสมอคือ การที่สมาชิกของทีมงานต่างมีเป้าหมายของตนเอง ดังนั้นจึงจำเป็นที่จะต้องระบุให้ชัดเจนถึงเป้าหมายของงานที่จะทำเพื่อให้สมาชิกภายในทีมงานได้รับรู้และจัดการวางแผนงานให้ถูกต้อง โดยพิจารณาสิ่งต่อไปนี้ เป้าหมายอะไรที่ทีมงานต้องการให้สมาชิกทำร่วมกัน สมาชิกมีความรู้สึกที่จะต้องปฏิบัติตามเป้าหมายมากน้อยเพียงใด สมาชิกแต่ละคนรับรู้และเข้าใจเป้าหมายในการทำงานของสมาชิกอื่น ๆ มากน้อยเพียงใด รวมทั้งเป้าหมายในการทำงานของสมาชิกแต่ละคนขัดแย้งกันหรือไม่เพียงใด

2. ด้านบทบาทหน้าที่ การจัดการเกี่ยวกับบทบาทของสมาชิกในทีมงานเป็นสิ่งที่ต้องพิจารณาในการพัฒนาการทำงานเป็นทีม ซึ่งสิ่งที่ต้องคำนึงถึงในเรื่องที่เกี่ยวกับบทบาทของสมาชิก

ในทีมงาน โดยพิจารณาสิ่งต่อไปนี้ ความชัดเจนของบทบาทการทำงานของตนเองและสมาชิกอื่น ๆ ในทีมงานตามการรับรู้ของตนเองและสมาชิกอื่น ๆ

3. ด้านกระบวนการทำงาน กระบวนการในการพัฒนาการทำงานเป็นทีมเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายร่วมกัน ควรต้องมีการตรวจสอบกระบวนการทำงาน สิ่งที่ต้องคำนึงถึงในการตรวจสอบ โดยพิจารณาสิ่งต่อไปนี้ การตัดสินใจในการแก้ปัญหาพร้อมกับสมาชิกมีลักษณะเป็นอย่างไร สิ่งที่เป็นปัญหาในการตัดสินใจร่วมกันในทีมงาน การสื่อสารภายในการทำงานเป็นทีมเป็นอย่างไร การประชุมปรึกษาหารือของทีมงานมีประสิทธิภาพหรือไม่ สมาชิกในทีมงานต้องการให้ปรับปรุงการประชุมอย่างไร ผู้นำทีมงานควรมีลักษณะอย่างไร การปฏิบัติงานของทีมงานที่มีประสิทธิภาพเป็นอย่างไร และควรจะทำอย่างไรจึงจะช่วยทีมงานให้ปฏิบัติงานได้ดี

4. ด้านสัมพันธภาพระหว่างสมาชิก จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือซึ่งกันและกันของสมาชิกในทีมงาน โดยพิจารณาสิ่งต่อไปนี้คือ ความขัดแย้งที่ควรนำมาแก้ไขเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีม และสิ่งที่ขัดขวางมิให้ทีมงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากอรรถาธิบายการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของนักวิชาการต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้น เราจะเห็นได้ว่า แต่ละท่าน ได้กล่าวถึงลักษณะหรือองค์ประกอบหลายประการที่มีผลต่อการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ และส่วนใหญ่ มีลักษณะคล้ายคลึงกัน ซึ่งลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ของวีระวัฒน์ มีความน่าสนใจและสอดคล้องกับลักษณะการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนสารสาสน์วิเทศเชียงใหม่ รวมทั้งกรณีของ Douglas McGregor ที่ได้นำเสนอลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ผู้ศึกษา จึงได้นำมาใช้เป็นตัวแปรตาม ตามแนวคิดของวีระวัฒน์ ซึ่งได้แบ่งลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการกำหนดเป้าหมาย ด้านบทบาทหน้าที่ ด้านกระบวนการทำงานที่เอื้อต่อการมีส่วนร่วม และด้านสัมพันธภาพระหว่างสมาชิก และแนวคิดของ Douglas McGregor ดังกล่าวข้างต้น

ปัญหาและอุปสรรคในการทำงานเป็นทีม

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538) ได้สรุปปัญหาต่าง ๆ ในการทำงานเป็นทีมได้ดังนี้

1. ปัญหาด้านผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชา
 - 1.1 ไม่มีนโยบายหรือเป้าหมายที่แน่นอน
 - 1.2 ขาดภาวะผู้นำที่ดี
 - 1.3 มีผลประโยชน์ส่วนตัวมากเกินไป
 - 1.4 การสื่อสารและการมอบหมายงานขาดประสิทธิภาพ
 - 1.5 บริหารเวลาไม่เป็น
 - 1.6 ขาดเทคนิคในการจูงใจ

- 1.7 ไม่มีการวางแผนล่วงหน้า
- 1.8 ไม่รับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน
- 1.9 เอาแต่ใจตนเองใช้อารมณ์ขาดความเป็นธรรม
- 1.10 ไม่จริงจังกับผู้ร่วมงาน หรือผู้ได้บังคับบัญชา
- 1.11 ขาดความเป็นกันเอง
- 1.12 ใช้คนไม่เหมาะสมกับงาน
- 1.13 ขาดการติดตามและการควบคุม
- 1.14 ไม่ยอมรับความจริง เวลาผิดพลาด
2. ปัญหาด้านผู้ได้บังคับบัญชา
 - 2.1 ไม่พยายามแก้ไขปัญหาการทำงานด้วยตนเอง
 - 2.2 เป้าหมายการทำงานไม่เหมือนกัน
 - 2.3 ไม่กล้าแสดงความคิดเห็นต่อผู้บังคับบัญชา
 - 2.4 ทำงานแบบตัวใครตัวมัน ไม่มีระเบียบวินัย
 - 2.5 ไม่ให้ความร่วมมือที่ดี ไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ
 - 2.6 ขาดความเข้าใจในงานที่ทำ
 - 2.7 ขาดความรับผิดชอบในการทำงาน
 - 2.8 ขาดขวัญและกำลังใจในการทำงาน
 - 2.9 มีทัศนคติที่ไม่ถูกต้องต่อองค์กร
 - 2.10 ขาดความสามัคคีในการทำงาน
 - 2.11 ไม่ไว้ใจซึ่งกันและกัน
 - 2.12 ไม่ทำความเข้าใจคำสั่งที่ได้รับ
 - 2.13 ขาดความซื่อสัตย์ในการทำงาน
 - 2.14 ไม่รับฟังความคิดเห็นผู้อื่น
3. ปัญหาด้านอื่น ๆ
 - 3.1 ระบบข้อมูลขาดประสิทธิภาพ
 - 3.2 ระบบงานซ้ำซ้อน
 - 3.3 บรรยากาศในการทำงานไม่เอื้ออำนวย
 - 3.4 อุปกรณ์การทำงานไม่เพียงพอ
 - 3.5 ขาดการประชุมปรึกษาหารือกัน
 - 3.6 ขาดความร่วมมือในการแก้ปัญหาร่วมกัน

3.7 ความผูกพันร่วมกันต่อองค์กรมีน้อย

3.8 พยายามปกปิดปัญหาของตัวเอง

3.9 การประสานงานกับฝ่ายอื่นๆ ยังไม่ดีพอ

3.10 สถานที่ทำงานไม่เหมาะสม

นอกจากนี้ วิทยา นาควัชระ (อ้างถึงใน ทองทิพภา วิริยะพันธุ์, 2551, หน้า 20)

ได้กล่าวถึงอุปสรรคที่ทำให้การทำงานเป็นทีม ไม่มีประสิทธิภาพ สรุปได้ ดังนี้

1. ไม่มีกิจกรรมพลังเพื่อการพัฒนา มักจะมีการรวมพลังเพื่อการทำลายเสียมากกว่า
2. ขาดประสบการณ์ในการทำงานร่วมกันเป็นทีม ส่วนใหญ่จะชินต่อการทำงานคนเดียว
3. ระดับความรู้พื้นฐานที่แตกต่างกันของบุคคล ทำให้ยากต่อการสื่อความหมายหรือ

ทำความเข้าใจกัน

4. ความเคยชินต่อระบบการชี้นำ ทำให้บุคคลต้องอยู่ในกรอบความคิดแบบเดิม ๆ

ขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และถ้าไม่มีผู้นำจะขาดความมั่นใจ

5. การขาดความเคารพซึ่งกันและกัน ทำให้ขาดความเกรงใจและการให้เกียรติ
6. ผู้บังคับบัญชาไม่ไว้วางใจลูกน้อง จึงใช้วิธีสั่งการมากกว่าใช้วิธีส่งเสริมให้ลูกน้องคิดเอง
7. ไม่กล้าแสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผย ทำให้ขาดการสร้าง ความเข้าใจ ขาดการพัฒนา

ในจุดด้อยของตนเอง และขาดความกล้าในการแสดงความคิดเห็น

8. ไม่ยอมรับความคิดเห็นซึ่งกันและกัน มีการแข่งขันเปรียบเทียบกับตนเอง ทำให้เกิด

ความไม่ไว้วางใจซึ่งกันและกัน

9. กลัวว่าจะไม่ได้เป็นบุคคลสำคัญ จึงไม่กล้าแสดงความคิดเห็นในที่เปิดเผย เพราะกลัวว่าจะถูกดูถูก หรือกลัวคนอื่นเลียนแบบ

10. ไม่ทำงานเป็นขั้นตอน หรือตามกระบวนการ ชอบทำงานตามใจตนเองแบบไร้ระบบ

11. ขาดวินัย ทำให้ขาดความอดทน ขาดความรับผิดชอบ

ส่วน วิชัย โถสุวรรณจินดา (อ้างถึงใน สุภาพร อัครวัฒนา, 2541 หน้า 43) ได้กล่าวถึง

อุปสรรคที่เป็นเหตุขัดขวางการทำงานเป็นทีม ดังนี้

1. ทศนคติที่ไม่ดีต่อกัน ทำให้เกิดการต่อต้าน
2. ความรู้สึกว่าเป็นคนนอกกลุ่ม ทำให้รู้สึกเป็นคนละพวก ไม่ลงรอยกัน
3. ความไม่เป็นธรรมเรื่องค่าจ้าง เงินเดือนหรือผลตอบแทน
4. ความคิดเห็นแตกต่างกันในการทำงาน ทำให้เป็นอุปสรรคต่อการทำงานร่วมกัน
5. ความยากลำบากในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน
6. ขาดความแน่นอนในหน้าที่บทบาทของทีมงาน

7. ขาดการวางแผนอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการแก้ปัญหา และการวินิจฉัยสั่งการ

8. การไร้สมรรถภาพในการบริหาร ทำให้เกิดความขัดแย้งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้

ปัญหาอุปสรรคในการทำงานเป็นทีมที่พบบ่อยอยู่เสมอ คือ การแข่งขันระหว่างบุคคลมีสูง การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เกิดขึ้นรวดเร็วจนสมาชิกบางคนตามไม่ทัน การสื่อสารภายในทีมไม่ทั่วถึง สภาพความกดดันในการทำงานที่ต้องแข่งกับเวลา การขาดแรงจูงใจ หรือการเสริมแรงในทางบวก การเห็นแก่พรรคพวก การมุ่งความสำเร็จในงานที่ตนรับผิดชอบ จนมองข้ามความสำคัญของเพื่อนร่วมงาน ผู้บริหาร ไม่มีเวลาให้กับทีมงาน ความสามารถของสมาชิกแตกต่างกันมาก และสมาชิกบางคน มีความกังวลเกี่ยวกับครอบครัว ซึ่งปัญหาอุปสรรคเหล่านี้ สามารถแก้ไขได้โดยผู้บริหาร ต้องให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม จัดระบบการสื่อสาร จัดเวลาให้สมาชิกในทีมได้มีโอกาสสังสรรค์กัน กำหนดเวลาที่แน่นอนในการพบปะสมาชิกในทีม และพัฒนาขีดความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยวิธีการต่าง ๆ (วรภา ชัยเลิศวิชกุล, 2545, หน้า 22)

ดังนั้น สรุปได้ว่า เพื่อให้การทำงานเป็นทีมเกิดประโยชน์ ควรพยายามลดปัญหาหรือขจัดอุปสรรคต่าง ๆ ออกไป สมาชิกในทีมงาน จะต้องหันมาตระหนักและให้ความสำคัญกับอุปสรรคดังกล่าว เพื่อร่วมกันหาแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขต่อไป ซึ่งจะช่วยให้การดำเนินงานต่างๆ ในองค์กรสำเร็จไปได้ด้วยดี เป็นไปตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์ในการพัฒนาทีมงาน

กลยุทธ์ในการพัฒนาทีมงานที่จะนำเสนอต่อไปนี้เป็นวิธีที่ผู้บริหารสามารถนำไปใช้พัฒนาทีมงานในองค์กรของตนได้ โดยปรับประยุกต์ให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ขององค์กร ดังนี้ การพัฒนาทีมงานของ William Dyer (อ้างถึงใน วีรวัฒน์ พงษ์พะยอม, 2533, หน้า 26) ได้อธิบายขั้นตอนการสร้างทีมงานไว้ 6 ขั้นตอน คือ

1. การค้นหาปัญหาที่เกิดขึ้น
2. การเก็บรวบรวมข้อมูล
3. การตรวจวินิจฉัยข้อมูล
4. การวางแผนเพื่อนำปัญหา ไปปฏิบัติ
5. การนำแผน ไปปฏิบัติ
6. การประเมินผล

ซึ่งมีกระบวนการพัฒนาทีมงาน ดังนี้

1. ศึกษาปัญหาหรือสิ่งที่ควรปรับปรุงในการทำงาน การหาข้อมูลโดยการสังเกต การสัมภาษณ์ การออกแบบสำรวจ เป็นต้น หลังจากได้ข้อมูลแล้ว ให้นำปัญหาหรือสิ่งที่ควรปรับปรุงมาจัดลำดับความสำคัญว่าควรพัฒนาในเรื่องใดก่อน-หลัง

2. วิเคราะห์ปัญหาหรือสิ่งที่จะปรับปรุงว่ามีสาเหตุมาจากอะไร ซึ่งอาจจะมีหลายสาเหตุก็ได้

3. หาวิธีการแก้ไขปัญหา โดยวิธีการหลาย ๆ วิธีที่มีความเป็นไปได้

4. พิจารณาเลือกรูปแบบการที่คิดว่าเหมาะสมที่สุดมาดำเนินการต่อไป

5. นำวิธีการที่ได้มาปฏิบัติ

6. ติดตามประเมินผล

7. สรุปบททวนผลการดำเนินงาน

การวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research)

ความหมายของการวิจัยเชิงปฏิบัติการ

ยาใจ พงษ์บริบูรณ์ (อ้างถึงใน สมหวัง เป้ากลาง, 2551) ให้ความหมายไว้ว่า การวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) หมายถึง การวิจัยประเภทหนึ่ง ซึ่งใช้กระบวนการปฏิบัติอย่างมีระบบ ผู้วิจัยและผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการปฏิบัติ และวิเคราะห์วิจารณ์ผลปฏิบัติ โดยใช้วงจร 4 ขั้นตอน คือ การวางแผน การปฏิบัติ การสังเกต และการสะท้อนผลการปฏิบัติ ดำเนินอย่างต่อเนื่องสภาพการณ์ของสิ่งที่ศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Zuber – Sterritt (อ้างถึงใน สมหวัง เป้ากลาง, 2551) ได้ให้ความหมายของคำว่าวิจัยเชิงปฏิบัติการในรูป CRASPA Model ดังนี้

1. ร่วมมือในการสืบสวนสอบสวนปัญหาอย่างวิเคราะห์วิจารณ์ (Critical Collaborative Enquiry)

1.1 สะท้อนผลการปฏิบัติโดยผู้ปฏิบัติ (Effective Reflective Precautionary)

1.2 อธิบายข้อค้นพบและเผยแพร่ (Accountable to Public)

1.3 ประเมินผลการปฏิบัติของตน (Self Evaluation)

1.4 มีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา (Participative Problem-Solving) และดำเนินการพัฒนา กิจกรรมต่อไป

2. แนวคิดและจุดมุ่งหมายของการวิจัยเชิงปฏิบัติการ

2.1 มุ่งหวังในการปรับปรุงประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานประจำให้ดีขึ้น โดยนำงานที่ปฏิบัติอยู่มารวบรวมวิเคราะห์หาสาระสำคัญของสาเหตุที่เป็นปัญหา อันเป็นเหตุให้การปฏิบัติงานนั้นไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร และร่วมกับคณะทำงานในการทำงานวางแผนดำเนินการเพื่อแก้ไขปัญหามีระบบ

2.2 มุ่งนำหลักการของวิธีการทางวิทยาศาสตร์มาใช้ เพื่อแก้ปัญหาในสภาพการณ์เฉพาะ ไม่ได้มุ่งเพื่อนำผลไปใช้กับสภาพการณ์อื่น ๆ

2.3 เพื่อนำผลวิจัยไปใช้ในการแก้ปัญหาทางการศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในห้องเรียน
 ยาใจ พงษ์บริบูรณ์ (อ้างถึงใน สมหวัง เป้ากลาง, 2551)

3. หลักการสำคัญของการวิจัยเชิงปฏิบัติการ

3.1 การวิจัยเชิงปฏิบัติการ เป็นการพยายามที่จะปรับปรุงการศึกษา ปรับปรุง
 การปฏิบัติงานที่มีอยู่ให้ดีขึ้น

3.2 การวิจัยเชิงปฏิบัติการเป็นการทำงานของกลุ่ม (Participation) และให้การปรึกษา
 หรือร่วมมือทำงาน (Collaboration) ให้เกิดการเปลี่ยนแปลง โดยฝึกการปฏิบัติตามที่กำหนด
 ดังนั้นผู้เข้าร่วมโครงการจะต้องได้รับการฝึกอบรมด้านกระบวนการกลุ่มสัมพันธ์ (Group
 Dynamics)

3.3 การวิจัยเชิงปฏิบัติการ ใช้สะท้อนการปฏิบัติ (Reflection) โดยประเมินตรวจสอบ
 ในทุกขั้นตอน เพื่อปรับปรุงการฝึกหรือปฏิบัติให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมาย

3.4 การวิจัยเชิงปฏิบัติการ เป็นกระบวนการเรียนรู้ที่มีระบบ (Systematic Learning
 Process) โดยบุคคลที่เกี่ยวข้องนำความคิดเชิงนามธรรม มาสร้างเป็นข้อสมมติฐานทดลองฝึกปฏิบัติ
 และประเมินผลการปฏิบัติ ซึ่งเป็นการทดสอบว่า สมมติฐานของแนวคิดนั้นถูกหรือผิด

3.5 มุ่งศึกษากับประชากรมากกว่าการศึกษากับกลุ่มตัวอย่าง โดยไม่สนใจที่จะนำผล
 การศึกษาไปอ้างอิงกับประชากร แต่มุ่งที่จะนำผลที่ได้ แก้ปัญหาของประชากรที่ศึกษานั้น

3.6 การวิจัยเริ่มจากปัญหาสังคมหรือปัญหาทางการปฏิบัติ มากกว่าจะเริ่มต้นปัญหา
 เชิงทฤษฎี ผลการวิจัยมุ่งนำไปใช้ในการแก้ปัญหาได้

3.7 แบบการวิจัยเชิงปฏิบัติการ เป็นเชิงพรรณนา (Development Design) คือ
 จุดมุ่งหมายการวิจัย สมมติฐานและวิธีการวิจัย สามารถเปลี่ยนแปลงและกำหนดขึ้นมาใหม่ได้
 โดยการเปลี่ยนแปลงไปตามสภาพหรือเงื่อนไขที่เปลี่ยนแปลงไป

3.8 ผู้ทำวิจัยควรเป็นผู้ประสบปัญหาเอง เพราะการแก้ปัญหาย่อมมีโอกาสประสบ
 ผลสำเร็จมากกว่าการแก้ปัญหาโดยบุคคลภายนอก

3.9 เป็นการวิจัยเพื่อวิเคราะห์งาน (Job Analysis) เพื่อการปรับปรุงการปฏิบัติงาน
 ในวิชาชีพให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

3.10 มุ่งที่จะนำผลการวิจัยไปใช้ปรับปรุงในการปฏิบัติงาน ในความรับผิดชอบของ
 บุคลากรในองค์กร ยาใจ พงษ์บริบูรณ์ (อ้างถึงใน สมหวัง เป้ากลาง, 2551)

4. ลักษณะที่สำคัญของการวิจัยเชิงปฏิบัติการ Kemmis and McTaggart (อ้างถึงใน
 วรวิมล บุตรอามาตย์, 2549) มีดังนี้

- 4.1 เป็นการพัฒนากิจกรรมโดยการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง
 - 4.2 เป็นการวิจัยที่อาศัยการมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงาน
 - 4.3 เป็นการทดลองปฏิบัติ โดยอาศัยเทคนิคการสะท้อนของบุคคลหรือกลุ่มในกระบวนการวางแผนปฏิบัติงาน สังเกตสะท้อนปฏิบัติ และปรับปรุงแผนเพื่อพัฒนาให้ดีขึ้นในวงจรต่อไป การทดลองนี้ทดลองในสภาพแวดล้อมตามธรรมชาติ ไม่มีการควบคุม
 - 4.4 เป็นการวิเคราะห์สถานการณ์อย่างลึกซึ้งตามธรรมชาติของสถานการณ์นั้น ๆ ไม่ใช่การแก้ปัญหอย่างผิวเผิน
 - 4.5 เป็นกระบวนการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ เกี่ยวกับกิจกรรมที่ศึกษาและวิธีการพัฒนากิจกรรมนั้น ๆ
 - 4.6 เป็นกระบวนการทางด้านการเมือง เพราะการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงมักจะมี การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นเสมอ การต่อต้านนี้เกิดขึ้นทั้งผู้วิจัยและผู้ปฏิบัติงาน
 - 4.7 เป็นการบันทึกความก้าวหน้า และการบันทึกการสะท้อนปฏิบัติของกลุ่มอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับกิจกรรมที่ศึกษาและวิธีการศึกษา
 - 4.8 เป็นการสร้างทฤษฎี โดยหาเหตุผลของการปฏิบัติจากปรากฏการณ์ที่ศึกษา แล้วนำมาประมวลเป็นข้อเสนอเชิงทฤษฎีและสรุปเป็นหลักการภายหลัง
 - 4.9 เป็นการศึกษาที่เริ่มจากวงจรเล็กแล้วจึงขยายเป็นวงจรใหญ่ โดยเริ่มจากคำถามที่สามารถนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงได้
 - 4.10 เป็นการบันทึกความรู้สึก ความประทับใจ การตัดสินใจ ปฏิบัติที่เกิดขึ้นขณะปฏิบัติกิจกรรม
 - 4.11 เป็นกระบวนการของการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล โดยอาศัยการพัฒนาแนวคิดใหม่ วิธีใหม่ นำไปทดลอง ตรวจสอบวิเคราะห์อย่างลึกซึ้ง เพื่อหาหลักการและเหตุผลของกิจกรรมหรืองานที่กำลังปฏิบัติอยู่
5. หลักการของการวิจัยเชิงปฏิบัติการ Kemmis and McTaggart (อ้างถึงใน วรวิมล บุตรอามาตย์, 2549, หน้า 41) มีดังนี้
- 5.1 ลักษณะของ โครงการ เป็นงานวิจัยที่มุ่งการเปลี่ยนแปลงทั้งระดับบุคคลและวัฒนธรรมของกลุ่ม สถาบันและสังคม ที่บุคคลเหล่านั้นเป็นสมาชิกไปพร้อมกัน โดยบุคคลและกลุ่มตกลงร่วมกัน ไม่ได้เกิดจากการบังคับ
 - 5.2 เปลี่ยนแปลงและศึกษาแบบแผนของภาษา แบบแผนของกิจกรรมและการปฏิบัติ
 - 5.3 งานวิจัยเชิงปฏิบัติการมีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมของบุคคล 3 กลุ่ม คือ กลุ่มนักวิชาการ กลุ่มผู้วิจัย และกลุ่มผู้ทำงาน



5.4 เน้นการปฏิบัติและสะท้อนการปฏิบัติ สะท้อนคิดและปรับแผนการปฏิบัติต่อไป

5.5 เป็นกระบวนการเรียนรู้หรืออย่างเป็นระบบจากการปฏิบัติในสถานการณ์ของตนเอง และปลดปล่อยตนเองให้เป็นอิสระจากอุปสรรคด้านสถาบันและบุคคล

5.6 เป็นการสร้างองค์ความรู้

5.7 เป็นกระบวนการทางการเมือง เพราะเกี่ยวข้องกับงานที่กลุ่มบุคคลทำการเปลี่ยนแปลงร่วมกัน ซึ่งจะมีผลกระทบต่อผู้อื่นด้วย

5.8 อาศัยวิธีของการวิจัยแบบศึกษาปรากฏการณ์ (Phenomenology) มานุษยวิทยา (Ethnography) และกรณีศึกษา (Case Study)

5.9 สร้างทฤษฎีของการปฏิบัติงาน

6. ชนิดของการวิจัยเชิงปฏิบัติการ Carr and Kemmis (อ้างถึงใน วรวิมล บุตรอามาตย์, 2549, หน้า 42) แบ่งได้เป็น 3 ระดับ ดังนี้

6.1 การวิจัยเชิงปฏิบัติการระดับเทคนิค (Technical action research) เป็นการวิจัยอาศัยปรัชญาพื้นฐานของวิทยาศาสตร์เชิงประจักษ์ (Empirical science หรือ Natural science) เช่นการวิจัยเชิงปฏิบัติการที่ต้องการพัฒนาระบบหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานที่มีกรอบทฤษฎีอธิบายอย่างชัดเจน ผู้ออกแบบแผนวิจัย โดยอาศัยกรอบแนวคิดทฤษฎี แล้วนำไปทดลองหาวิธีการที่เหมาะสมกับผู้ร่วมวิจัย ความยั่งยืนของโครงการมีน้อย

6.2 การวิจัยเชิงปฏิบัติการระดับความเข้าใจร่วมกัน (Practical action research) เป็นการวิจัยที่อาศัยปรัชญาพื้นฐานของปรากฏการณ์วิทยา (Hermeneutic or interpretive science) การวิจัยเชิงปฏิบัติการชนิดนี้ อาศัยการมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงาน มีการทำความเข้าใจสถานการณ์อย่างถ่องแท้ ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยเข้าใจปัญหาร่วมกัน วิธีการแก้ปัญหาร่วมกัน มีความยั่งยืนของโครงการ

6.3 การวิจัยเชิงปฏิบัติการระดับอิสระ (Emancipator action research) อาศัยปรัชญาพื้นฐานของ Critical social science เป็นกระบวนการคิดวิเคราะห์อย่างอิสระของผู้วิจัย ในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงโครงสร้างและกระบวนการขององค์กร มักอาศัยอำนาจในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงของกลุ่มนักวิจัยและผู้บริหาร โครงการมีความยั่งยืนสูงมาก

7. ขั้นตอนการวิจัยเชิงปฏิบัติการ Kemmis and McTaggart (อ้างถึงใน วรวิมล บุตรอามาตย์, 2549, หน้า 43) ได้เสนอแนวคิดของขั้นตอนการทำวิจัยเชิงปฏิบัติการ ในรูปแบบเกลียววงจรการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action research spirals) ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้

7.1 การวางแผน (Planning) เป็นการวิเคราะห์สถานการณ์ สำรวจปัญหาในการปฏิบัติงานแล้วร่วมกันวางแผนหาแนวทางแก้ไข

7.2 การปฏิบัติและสังเกต (Action & Observing) นำแผนที่วางไว้ไปทดลองปฏิบัติ พร้อมทั้งสังเกตและวิเคราะห์ผลการปฏิบัติ เพื่อหาสมมติฐานที่จะทำให้เกิดการพัฒนากิจกรรม

7.3 การสะท้อนปฏิบัติ (Reflecting) นำข้อมูลที่ได้จากการปฏิบัติมาวิเคราะห์ร่วมกัน เพื่อหาวิธีการปรับปรุง

7.4 การปรับปรุงแผน (Re-planning) เป็นการนำปัญหามาปรับปรุงแผนและหาแนวทางที่เหมาะสม เพื่อนำไปปฏิบัติตามวงจรการวิจัย โดยทดลองทำซ้ำแล้วซ้ำอีกจนได้รูปแบบที่น่าพอใจ สุดท้าย สรุปและวิเคราะห์หลักการ กระบวนการที่ใช้เป็นหลักในการปฏิบัติ รวมทั้งระบุงองค์ความรู้ที่ได้จากการปฏิบัติ

สรุปได้ว่า การวิจัยเชิงปฏิบัติการ เป็นรูปแบบที่ใช้กระบวนการปฏิบัติอย่างมีระบบ เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน โดยผู้ที่เกี่ยวข้องมีส่วนในการปฏิบัติและวิเคราะห์ วิจัยผลลัพธ์ปฏิบัติตลอดทั้งกระบวนการในการวิจัยดังกล่าว ประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การปฏิบัติ (Action) การสังเกต (Observation) และการสะท้อนผล (Reflection) ยาใจ พงษ์บริบูรณ์ (อ้างถึงใน สมหวัง เป้ากลาง, 2551, หน้า 5) ซึ่งผู้ศึกษาได้นำกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการของ ยาใจ พงษ์บริบูรณ์ ไปใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้

การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop)

องค์กรหรือหน่วยงานจะมีความเจริญก้าวหน้า ทนต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี จำเป็นต้องมีการพัฒนาปรับปรุงอยู่ตลอดเวลา ทั้งด้าน โครงสร้างการบริหารและทรัพยากรและ ปัจจัยการบริหาร อันประกอบด้วย คน เงิน วัสดุ และการจัดการให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร ซึ่ง คน เป็นปัจจัยสำคัญสูงสุดแก่องค์กร ดังนั้นการพัฒนาระบบงานหรือกำลังคนที่มีอยู่อย่างจำกัด ให้มีความสามารถทำงานได้หลายอย่าง และทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถกระทำได้โดยผ่านกระบวนการฝึกอบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง ตามที่ สมเกียรติ ศรีสังวาท (อ้างถึงใน วิทยา ศรีมุงคุณ, 2546, หน้า 30) ได้ให้ความหมายและขั้นตอนการประชุมเชิงปฏิบัติการ ไว้ดังนี้

การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) หมายถึง การจัดประชุมขึ้นเพื่อเพิ่มหรือเสริมทักษะบางเรื่องให้แก่ผู้เข้าประชุม โดยเฉพาะ วิธีการอาจประกอบด้วย การบรรยายหรืออภิปราย เนื้อหาต่างๆ ติดตามด้วยการลงมือปฏิบัติ ภายใต้การดูแลและให้คำแนะนำของที่ปรึกษา เช่น การประชุมเชิงปฏิบัติการเรื่อง เทคนิคการติดตามงาน หรือการประชุมเชิงปฏิบัติการเรื่อง พฤติกรรมกลุ่มกับการทำงานร่วมกัน เป็นต้น

ขั้นตอนการประชุมเชิงปฏิบัติการ ประกอบด้วย

1. ขั้นการวางแผนการดำเนินงาน การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการที่ดีและมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องมีการวางแผนการดำเนินงานอย่างละเอียดในทุกขั้นตอน โดยอาศัยหลัก 7 ประการ ดังนี้

1.1 การแจกแจงรายละเอียดของงาน ในฐานะผู้ดำเนินการประชุม จำเป็นต้องแจกแจงรายละเอียดของงานทั้งหมด การแจกแจงงานต่าง ๆ ได้มากและละเอียดเท่าไร ก็ช่วยการวางแผนจัดการ และกำกับติดตามงานได้มากเท่านั้น ได้แก่ การจัดทำแผนการประชุมฯ การวิเคราะห์เนื้อหา การจัดลำดับความสำคัญ การประเมินความต้องการ การจัดทำรายงาน การสรุปค่าใช้จ่าย การส่งจดหมายเชิญวิทยากร การติดต่อสถานที่ อาหารและเครื่องดื่ม การออกแบบเกียรติบัตร การจัดทำรายงานการกล่าวเปิด-ปิด และพิธีปิด เป็นต้น

1.2 การจัดลำดับก่อนหลังของงาน เมื่อทำการแจกแจงงานต่าง ๆ ที่จะต้องดำเนินงานแล้ว จึงนำงานเหล่านี้มาจัดลำดับก่อนหลัง เพื่อจะได้ทราบว่า งานใดจำเป็นต้องดำเนินการก่อน งานใดสามารถดำเนินไปพร้อมกับงานใด และงานใดจำเป็นต้องรอให้งานอื่นเสร็จเรียบร้อยก่อน จึงจะดำเนินการได้ เพื่อความสะดวกในการเตรียมงานและการกำกับติดตามของผู้รับผิดชอบ

1.3 การประมาณการเวลาที่ใช้ในแต่ละงาน นอกจากจัดลำดับก่อนหลังของแต่ละงานแล้ว ยังต้องทำการประมาณการเวลาที่ใช้ในแต่ละงาน รวมทั้งกำหนดเวลาเริ่มต้นและแล้วเสร็จด้วย เช่น การส่งจดหมายเชิญชวนผู้เข้าร่วมประชุมฯ ควรเชิญก่อนประชุมอย่างน้อย 2 เดือนครึ่ง และเมื่อใกล้จะเหลือเวลา 2 เดือนครึ่ง ต้องเร่งดำเนินการติดต่อวิทยากร และสถานที่ให้เรียบร้อย เป็นต้น

1.4 การจัดทำกรอบความรับผิดชอบ หากเป็นการทำงานเพียงคนเดียว การจัดทำกรอบความรับผิดชอบ ประมาณการก็ไม่มี ความหมายอะไร เพราะผู้รับผิดชอบต้องทำทุกอย่างอยู่แล้ว แต่หากเป็นการทำงานที่มีผู้รับผิดชอบหลายคนในแต่ละงาน หรือกิจกรรมที่มอบหมายให้ทำ ควรมีกรอบความรับผิดชอบที่แน่นอน จะได้ไม่ทำงานซ้ำซ้อนและหรือบางงาน ไม่มีผู้รับผิดชอบ เพราะไม่ทราบว่า เป็นงานของใคร

1.5 การมอบหมายงานผู้รับผิดชอบ เมื่อสามารถแยกแยะงาน จัดทำกรอบความรับผิดชอบ ประมาณการเวลา และกำหนดลำดับก่อนหลังของกิจกรรมต่าง ๆ แล้ว ก็สามารถมอบหมายงานนั้น ๆ ให้ผู้รับผิดชอบหรือคณะทำงานเพื่อดำเนินงานต่อไป ที่สำคัญ ในการมอบหมายงานนั้น ควรเน้นให้ทราบถึงกรอบความรับผิดชอบและกำหนดเวลาแล้วเสร็จในงานนั้นๆ ด้วย

1.6 การจัดทำแผนการดำเนินงาน เพื่อให้การทำงานมีระบบมากยิ่งขึ้น ควรทำแผนการดำเนินงาน โดยเรียงงานหรือกิจกรรมต่างๆตามลำดับ พร้อมกำหนดระยะเวลาในการทำงานนั้น แล้วจัดทำเป็นแผนภูมิ เพื่อสะดวกในการกำกับติดตามงานต่อไป และในแต่ละงานหรือกิจกรรม อาจต้องทำแผนปฏิบัติงานด้วย เพื่อไม่ให้เกิดความผิดพลาดขึ้น

1.7 การกำกับและติดตามงาน การจัดการและการดำเนินงานใด ๆ ที่มีหลายคนเกี่ยวข้อง จะประสบความสำเร็จหรือมีประสิทธิภาพเพียงใดนั้น การกำกับและติดตามงานมีความสำคัญและความจำเป็นในการวางแผนและจัดการประชุมฯ เพื่อตรวจสอบดูว่างานต่าง ๆ ที่มอบหมายให้แต่ละฝ่ายหรือแต่ละคนรับผิดชอบนั้น ทำสำเร็จเรียบร้อยหรือไม่ มีปัญหาอุปสรรคอย่างไร จะต้องแก้ไขเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงอย่างไร

2. ขั้นการเตรียมงาน การประชุมเชิงปฏิบัติการ จะประสบผลสำเร็จและมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับ การเตรียมการที่ดีเป็นสำคัญ ในขั้นตอนของการเตรียมงานนั้นมีกิจกรรมต่าง ๆ มากมาย เริ่มตั้งแต่การประเมินความต้องการ การจัดทำโครงการ การติดต่อสถานที่ การติดต่อวิทยากร และประธานพิธีเปิด-ปิด การขออนุมัติให้ผู้เข้ารับการประชุมนิติสิทธิ์ในการเบิกจ่าย ค่าลงทะเบียน และสิทธิอื่น ๆ การจัดคูงานนอกสถานที่ การประชาสัมพันธ์ การจัดเตรียมเอกสาร วัสดุ อุปกรณ์ การติดต่อจัดเตรียมอาหารและอาหารว่าง การติดต่อยืนยัน การมอบหมายงานระหว่าง การประชุมทางวิชาการ และการประเมินผล

กิจกรรมที่กล่าวมานี้มิได้หมายความว่า ในการจัดประชุมทุกครั้ง จะต้องมิกิจกรรมดังกล่าวทั้งหมด การจัดประชุมในหน่วยงาน องค์กร หรือบริษัท หลายกิจกรรมอาจไม่มีความจำเป็น แต่หากเป็นการจัดประชุมทางวิชาการระดับภูมิภาคหรือระดับประเทศ ยังมีกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะต้องเตรียมและดำเนินการ เช่น ฝ่ายรับส่งวิทยากร ฝ่ายที่พัก และฝ่ายจัดเลี้ยงต้อนรับ เป็นต้น ขั้นการปฏิบัติงาน ในขั้นการปฏิบัติงานนั้น นับว่าเป็นช่วงที่มีความสำคัญมาก นอกจากการบริหารและการจัดกิจกรรมต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง ซึ่งมีลำดับขั้นตอน ดังนี้

2.1 การประชุมซักซ้อมความเข้าใจ และความพร้อมของทุกฝ่าย ตลอดจนการวางตัวผู้รับผิดชอบในทุกด้าน หากมีสิ่งใดไม่เรียบร้อย จะได้จัดหาหรือแก้ไขได้ทันที่

2.2 การตรวจสอบความเรียบร้อยของสถานที่ เครื่องมือและอุปกรณ์ ก่อนเกิดการประชุม 1 วัน ห้องประชุม โต๊ะ เก้าอี้ โต๊ะหมู่บูชา อักษรบาเวที ควรอยู่ในสภาพที่ต้องใช้งานได้ นอกจากนี้ จำเป็นต้องตรวจสอบเครื่องมือ อุปกรณ์ไฟฟ้าว่าทำงานได้ตามปกติหรือไม่ อุปกรณ์การเขียน เครื่องเขียน พร้อมหรือไม่

2.3 การต้อนรับ การต้อนรับที่ดีและเป็นกันเอง ย่อมเป็นจุดกำเนิดของสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้เข้าประชุมและผู้จัดการประชุม สร้างความอบอุ่น ความประทับใจให้แก่ผู้เข้ารับการประชุม ซึ่งสามารถดำเนินการได้ก่อนการประชุม อาจเป็นการต้อนรับในโบสถ์

2.4 การเลี้ยงรับรองหรือการเลี้ยงต้อนรับ ซึ่งรูปแบบการจัดอาจจัดได้แตกต่างกันตามจำนวน เป็นการสร้างบรรยากาศที่สามารถสร้างความเป็นกันเองและความประทับใจได้เป็นอย่างดี

2.5 การลงทะเบียน การประชุมที่มีผู้เข้าร่วมประชุมเป็นจำนวนมาก หากผู้จัดไม่มีการวางแผนหรือการจัดการที่ดีแล้ว ในช่วงของการลงทะเบียนผู้คนจะมาแออัด รุนแรงและขาดระเบียบ ทำให้เสียทั้งเวลาและทำลายบรรยากาศที่ดีในการร่วมประชุม เพื่อให้เกิดความสะดวกและรวดเร็วในการลงทะเบียน ควรมีการสมัครล่วงหน้า และวางผังการลงทะเบียนที่ดี

2.6 พิธีเปิดการประชุม ก่อนที่จะทำการประชุม โดยปกติเรานิยามที่จะมีพิธีเปิดหลังจากประธานมาถึงและผู้จัดได้ให้การต้อนรับ พักผ่อนสนทนา ซึ่งมีขั้นตอนการเปิดประชุม ดังนี้

2.6.1 พิธีกรกล่าวเชิญประธานจตุรบุรุษพระรัตนตรัย

2.6.2 ประธานลุกขึ้นยืน หากมีผู้อาวุโสกว่าร่วมอยู่ด้วย ประธานอาจคำนับเพื่อให้เกียรติ จากนั้นเดินไปที่โต๊ะหมู่บูชา และรับเทียนชนวน ทำการจุดเทียนเล่มซ้าย เล่มขวาและธูปตามลำดับ เสร็จแล้วกราบ 3 ครั้ง ลุกขึ้นยืน ถอยหลังประมาณ 3 ก้าว หันซ้ายเคารพธงชาติ หันขวาคำนับพระบรมฉายาลักษณ์ จากนั้นหันกลับและเดิน ไปยังแท่นประธาน เมื่อประธานจุดเทียนผู้เข้าร่วมประชุมทั้งหมดยืนขึ้นแล้วพนมมือ และเมื่อประธานเดินไปที่แท่นประธาน ผู้เข้าประชุมนั่งลงได้

2.6.3 พิธีกรกล่าวเชิญหัวหน้าหรือตัวแทนผู้จัด กล่าวรายงาน

2.6.4 หัวหน้าหรือตัวแทนผู้จัดลุกขึ้นยืน หากมีผู้อาวุโสกว่า คำนับแล้วเดิน ไปยังแท่นเพื่อกล่าวรายงาน

2.6.5 ระหว่างที่กล่าวรายงาน เจ้าหน้าที่ (นิยมใช้สุภาพสตรี) นำคำกล่าวเปิดใส่พานมอบแก่ประธาน

2.6.6 เมื่อกล่าวรายงานเสร็จ ประธานกล่าวให้โอวาทและเปิดการประชุมเป็นอันเสร็จพิธี

2.7 การปฐมนิเทศ หลังจากพิธีเปิดการประชุมเสร็จสิ้นแล้ว กิจกรรมต่อไปที่จะดำเนินการ คือ การปฐมนิเทศ ซึ่งมีวัตถุประสงค์สำคัญ 3 ประการ คือ

2.7.1 เพื่อสร้างความสัมพันธ์และคุ้นเคย ระหว่างวิทยากรกับผู้เข้ารับการประชุม ผู้จัดกับผู้เข้าประชุม หรือผู้เข้าประชุมด้วยกันเอง หรือเรียกว่าการละลายพฤติกรรม ซึ่งแต่ละคนมีความแตกต่างกันให้หมด และเพิ่มความรู้จักคุ้นเคยและเป็นกันเองมากขึ้น

2.7.2 เพื่อแนะนำสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ นอกจากกำหนดการและรายละเอียดของการประชุม เช่น ห้องน้ำ ห้องอาหาร และห้องประชุมเล็ก เป็นต้น

2.7.3 เพื่อแนะนำกำหนดการในการประชุมหรือการตอบข้อซักถาม

2.8 การแนะนำและขอบคุณวิทยากร กิจกรรมหนึ่งที่จะต้องกระทำและทำวันละหลาย ๆ หน คือ การแนะนำและขอบคุณวิทยากร ซึ่งบุคคลที่รับผิดชอบกิจกรรมนี้ คือ พิธีกร

2.9 การจัดบริการระหว่างประชุม ประกอบด้วย การถ่ายภาพ การบริการเครื่องดื่ม อุปกรณ์แสง-เสียง การพิมพ์เอกสารและผลิตเอกสาร การจัดอาหาร อาหารว่างและเครื่องดื่ม การจ่ายค่าตอบแทนและการบริการพิเศษสำหรับการประชุม เป็นต้น

2.9.1 การเลือกตั้งประธานและคณะกรรมการ

2.9.2 การเลี้ยงส่งหรือเลี้ยงอาลา

2.9.3 การประเมินผล จะมีรูปแบบการประเมิน 2 รูปแบบ คือ

2.9.3.1 การประเมินผลทั่วไป เป็นการประเมินช่วงท้ายก่อนพิธีปิด หรือ หลังพิธีปิด ทั้งนี้เพื่อเปิด โอกาสให้ผู้เข้าร่วมประชุมได้แสดงความคิดเห็นทั้งเนื้อหา วิทยากร การจัดการ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ รวมทั้งข้อเสนอแนะอันจะเป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงแก้ไข และพัฒนาการจัดการประชุมครั้งต่อไป นอกเหนือจากการประเมินเมื่อสิ้นสุดการประชุมแล้ว การติดตาม การประเมินผลภายหลังที่ผู้เข้าร่วมประชุมกลับไปปฏิบัติงานแล้ว ก็ควรปฏิบัติเพื่อจะได้ทราบว่าผู้เข้าร่วมประชุมสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในหน้าที่การงาน ได้มากน้อยเพียงใด

2.9.3.2 การประเมินผลลัพธ์ ผลตอบแทน หรือความคุ้มค่าของการประชุม ในเชิงเศรษฐศาสตร์นั้น ไม่ค่อยกระทำมากนัก เนื่องจากความยุ่งยากหรือความลำบากที่จะตีเป็นค่าเงิน

2.9.4 พิธีปิดการประชุม โดยทั่วไปผู้คนจะให้ความสำคัญของพิธีปิดน้อยกว่า พิธีเปิด และจะกระทำในลักษณะไม่เป็นทางการมากนัก แต่อาจมีพิธีมอบวุฒิบัตร ซึ่งมีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าพิธีเปิด ต้องจัดที่นั่งและเรียงลำดับรายชื่อให้ชัดเจน ขั้นตอนของพิธีปิดการประชุม มีดังนี้

2.9.4.1 เชิญประธานขึ้นที่แทนประธาน

3.9.4.2 กล่าวรายงานการปิดประชุม เสร็จแล้วเชิญประธานมอบวุฒิบัตร ให้โอวาท และปิดการประชุม

3.9.4.3 เจ้าหน้าที่ขานชื่อเรียกสมาชิกเข้ารับวุฒิบัตรเรียงตามลำดับที่ได้วางแผนไว้

3.9.4.4 เมื่อเสร็จจากการมอบวุฒิบัตร ประธานจะปราศรัย ให้โอวาท และกล่าวปิดการประชุม

2.10 กิจกรรมอาลา เป็นกิจกรรมที่สำคัญและจำเป็นมากในส่วนของการประชุมเชิงปฏิบัติการที่คณะผู้จัด วิทยากร และผู้เข้าร่วมประชุม มีความใกล้ชิดกันและกลุ่มไม่ใหญ่มากนัก การจัดกิจกรรมอาลาหลังพิธีปิดการประชุม จะช่วยทำให้เกิดความประทับใจ ผูกพัน และหาผู้จัด

สามารถจัดได้เป็นอย่างดี ด้วยวิธีการใช้เพลงและคำพูดที่กินใจ สามารถทำให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมนี้ น้ำตาซึมออกมาได้ ซึ่งสามารถทำได้หลายรูปแบบ เช่น กิจกรรมสายสัมพันธ์ กิจกรรมมอบดอกไม้ และการส่งแขก เป็นต้น

3. ชั้นหลังการปฏิบัติงาน ชั้นหลังการปฏิบัติงานถือว่าเป็นขั้นสุดท้ายของการจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการ กิจกรรมต่าง ๆ มีน้อย เมื่อเทียบกับขั้นเตรียมและขั้นปฏิบัติงาน แต่มีความสำคัญไม่น้อยกว่ากัน เพราะครอบคลุมถึงเรื่องสรุปผลการประชุม ซึ่งรวมไปถึงการสรุปค่าใช้จ่าย กระบวนการประชุม แนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงต่อไป รวมถึงการรายงานผลการปฏิบัติงาน และส่งจดหมายขอบคุณวิทยากร และผู้เกี่ยวข้องต่าง ๆ เป็นต้น

การดำเนินการจัดการประชุมที่ดี ผู้จัดการประชุมจะต้องดำเนินการทุกขั้นตอนให้เหมาะสม อำนวยให้การประชุมบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ นับตั้งแต่การวางแผน การเตรียมการประชุมและดำเนินการประชุมได้เหมาะสม ให้ทุกคนเห็นความสำคัญของการประชุม และหลังจากการประชุมควรมีการประเมินผลเพื่อจะเป็นข้อมูลในการปรับปรุงและพัฒนาครั้งต่อไปให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น สมเกียรติ ศรีสังวาท (อ้างถึงใน วิทยา ศรีมุงคุณ, 2546, หน้า 31-35)

ประโยชน์ของการประชุม

การประชุมมีประโยชน์อย่างมากต่อการทำงานร่วมกันเป็นทีม การแสวงหาความร่วมมือ และความรับผิดชอบของบรรดาสมาชิก ประโยชน์ที่สำคัญมีดังนี้ สมิต สัจฉกร(อ้างถึงใน วิทยา ศรีมุงคุณ, 2546, หน้า 36)

1. ช่วยให้มีการทำงานทางความคิดร่วมกัน เพราะการประชุม เป็นการคิดร่วมกันเป็นกลุ่ม ผู้เข้าร่วมประชุม จึงจะนำความคิดมาเสนอให้ที่ประชุมพิจารณา ทั้งในด้านผลดีและผลเสียได้อย่างรอบคอบรอบด้าน

2. ช่วยให้เกิดความรับผิดชอบผูกพันระหว่างผู้เข้าร่วมประชุม และแบ่งเบาภาระรับผิดชอบได้ดี เนื่องจากในการประชุม จะประกอบด้วยบุคคล ซึ่งต่างมีสถานภาพและมีเกียรติเป็นที่ยอมรับ จึงได้รับเชิญมาร่วมการประชุม

3. ช่วยให้มีกรอบคอบในการตัดสินใจ การได้มีผู้เข้าร่วมประชุมหลายคน ย่อมจะทำให้ได้รับความคิดเห็นหลากหลาย ทำให้การตัดสินใจในแต่ละเรื่องแต่ละประเด็น มีความรอบคอบรัดกุมมากยิ่งขึ้น

4. ช่วยให้การรวบรวมข้อมูล และความคิดเห็นจากผู้ที่เกี่ยวข้องมีความกว้างขวางครอบคลุม เพราะผู้เข้าร่วมประชุมแต่ละคน ต่างมีข้อมูลที่เหมือนกันบ้าง แตกต่างกันบ้าง การได้มาร่วมประชุมกัน จะทำให้ได้ข้อมูลที่กว้างขวางและครอบคลุม

5. ช่วยในการกระจายข่าวสารเรื่องราวต่าง ๆ ถ่ายทอดไปถึงผู้เกี่ยวข้องได้อย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การประชุมที่เป็นถ่ายทอดข่าวสารต่าง ๆ เพราะจะมีผู้มาเข้ารับฟังจำนวนมาก

6. ช่วยในการประสานงาน ประสานความคิดและความเข้าใจ เมื่อได้มีการพบปะพูดคุย แลกเปลี่ยนทัศนระหว่งกัน โดยตรงและซึ่งหน้า ช่วยทำให้คุ้นเคยกับการปรับตัวในฐานะสมาชิกของกลุ่ม การจะประสานงานกันในเรื่องราวต่าง ๆ ก็ย่อมจะง่ายและสะดวกมากยิ่งขึ้น

7. ช่วยให้มีการหยังความคิดเห็นใหม่ในวิธีการต่าง ๆ และมีโอกาสได้รับฟังความคิดเห็นของบุคคลหลาย ๆ คน สามารถนำมาวิเคราะห์และพิจารณาเลือกใช้ เนื่องจากได้รับฟังข้อคิดเห็นของผู้เข้าร่วมประชุมคนอื่น ๆ เป็นการเสริมประสบการณ์ให้มีความคิดหลากหลาย

8. ช่วยให้มีไม่คว่นผลผลิตมตัดสินใจรวดเร็วโดยลำพังคนเดียว จนอาจเกิดพลาดพลั้งได้ง่าย เพราะการประชุมจะทำให้รู้จักตัดสินใจ โดยอาศัยข้อมูลต่าง ๆ อย่างรอบคอบ

9. ช่วยให้เกิดความรู้สึกว่า แต่ละคนมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของงาน เจ้าของความคิด ซึ่งมีมติตามเสียงส่วนใหญ่

10. ช่วยให้ผู้สามารถติดตามความคืบหน้าของงานและชำระสะสางกิจกรรมหรือภารกิจที่มีการมอบหมายไปดำเนินการ เพราะการประชุม จะถูกบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร การประชุมครั้งต่อไป จะมีการรายงานความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน หากมีปัญหาอุปสรรคอย่างไร ที่ประชุมจะช่วยพิจารณาแก้ไข

11. ช่วยให้ผู้สามารถมีมุมมองในปัญหาต่างๆ ได้อย่างกว้างขวาง แทนการคิดอยู่ตามลำพังผู้เดียว โดยการร่วมระดมกันจากที่ประชุมทั้งหมด จึงทำให้เกิดความเข้าใจปัญหาอย่างครบถ้วนนำไปสู่การแก้ไขที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากกว่า

ลักษณะของการประชุมเชิงปฏิบัติการ

การประชุมเชิงปฏิบัติการ จะเป็นการรวมกลุ่มของคนจำนวน 12 คน หรือมากกว่านั้นที่มีความสนใจหรือมีปัญหาาร่วมกัน มาพบปะกัน เพื่อใช้เวลาในการปรับปรุงความสามารถ ความเข้าใจและความชำนาญของแต่ละคน โดยการศึกษาวิจัยแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และรวบรวมข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญ การประชุมเชิงปฏิบัติการ สามารถนำมาใช้เมื่อต้องการที่จะได้รับผลอย่างใดอย่างหนึ่งตามวัตถุประสงค์ ดังต่อไปนี้ สมิต สัจฉกร (อ้างถึงใน วิทยา ศรีมุงคุณ, 2546, หน้า 36)

1. เพื่อทำความเข้าใจปัญหา
2. เพื่อสำรวจปัญหา
3. เพื่อพยายามหาข้อแก้ไขปัญหา
4. เพื่อศึกษาปัญหาด้วยการสอบถาม

5. เพื่อพิจารณาด้วยการสอบถาม
6. เพื่อส่งเสริมความร่วมมือระหว่างบุคคล
7. เพื่อส่งเสริมการศึกษา รวมถึงการแก้ปัญหาและคิดค้นวิธีการต่าง ๆ

การประชุมที่เกิดประสิทธิผลมีคุณค่าสูง ผู้เข้าร่วมประชุมทุกคน ต้องทำความเข้าใจ บทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบของตน มิใช่มีเพียงประสบการณ์ในการเข้าประชุมเท่านั้น (สมิต สัจฉกร, 2552)

การศึกษาที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีม ดังนี้ ศิริวรรณ โภมุดิกานนท์ (2536) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง สภาพความจริงและความคาดหวัง ของการทำงานเป็นทีม ตามการรายงานของทีมสุขภาพ โรงพยาบาลสังกัดสำนักการแพทย์ กรุงเทพมหานคร ในด้านองค์ประกอบการทำงานเป็นทีม การพัฒนาทีมสุขภาพ กระบวนการทำงานเป็นทีม การเป็นพลวัตรของทีมสุขภาพ ใช้แบบสัมภาษณ์สภาพจริงและความคาดหวัง เกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมของทีมสุขภาพเป็นเครื่องมือ ผลการวิจัยพบว่า สภาพจริงเกี่ยวกับองค์ประกอบการทำงานเป็นทีมของทีมสุขภาพโดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง ปัญหาและอุปสรรคในการทำงานเป็นทีมของทีมสุขภาพ คือ ไม่มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบการทำงานเป็นทีมที่ชัดเจน ร่องลงมาคือ ขาดความร่วมมือในการทำงานร่วมกัน ต่างคนต่างทำงาน มีปัญหาขัดแย้ง ไม่ยอมรับ บทบาทซึ่งกันและกัน ไม่มีการปรึกษาหารือกันในการทำงานและขาดความเข้าใจในลักษณะของ ขอบข่ายงาน

ชุติมา มาลัย (2538) ได้ทำการศึกษาการทำงานเป็นกลุ่มของอาจารย์พยาบาล วิทยาลัย พยาบาล กระทรวงสาธารณสุข ผลการวิจัยพบว่า ค่าเฉลี่ยของการทำ งานเป็นทีมของอาจารย์ พยาบาลทุกท่าน โดยรวม อยู่ในระดับดี คือ มีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกัน มีการติดต่อสื่อสาร อย่างเปิดเผยร่วมกัน การสร้างความคล่องตัวในการทำงานอยู่ในระดับดี ส่วนการส่งเสริมพัฒนา บุคคล และการร่วมกันทบทวนการทำงานอยู่ในระดับกลาง อายุ และประสบการณ์ทำงาน มีความสัมพันธ์ทางบวก ร่วมกันทบทวนการทำงานอยู่ในระดับกลาง อายุ และประสบการณ์ทำงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการทำงานเป็นทีมของอาจารย์พยาบาล ขนาดของกลุ่มไม่มีความสัมพันธ์ กับการทำงานเป็นทีมของอาจารย์พยาบาล สภาพแวดล้อมทางกายภาพ พฤติกรรมของผู้นำ ของ ผู้บริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการทำงานเป็นทีมของอาจารย์พยาบาล

กัญญมน ทองทวี (2541) ได้ศึกษาเรื่อง ทักษะคติในการทำงานเป็นทีมของบุคลากร ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน เขตกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า การศึกษา รายได้ ตำแหน่ง

ลักษณะงาน และความรู้เกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม มีอิทธิพลต่อทัศนคติของบุคลากรในการทำงานเป็นทีม

สุภาพร อัครวัฒนา (2541) ได้ทำการศึกษาพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมของนักศึกษา อาจารย์และผู้บริหาร ผลการวิจัย พบว่า นักศึกษามีพฤติกรรมการทำงานเป็นทีม โดยแบ่งเป็นทีมละ 6-10 คน และมีพฤติกรรมด้านเป้าหมาย กระบวนการทำงาน บทบาทผู้นำ บทบาทสมาชิก และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในระดับมากทุกด้าน ส่วนปัญหาและอุปสรรคเกิดจาก 3 ด้าน คือ ด้านนักศึกษา ด้านอาจารย์ และด้านผู้บริหาร โดยปัญหาทุกด้านมีผลกระทบต่อการทำงานเป็นทีมในระดับปานกลาง และปัญหาที่สำคัญในทัศนะของนักศึกษาและอาจารย์ได้แก่ นักศึกษามีเวลาว่างไม่ตรงกัน ทำให้การทำงานไม่ต่อเนื่อง อาจารย์ไม่มีเวลาให้คำปรึกษาอย่างเพียงพอ ผู้บริหารไม่มีเวลาเข้าร่วมกิจกรรมของนักศึกษา ทำให้นักศึกษาขาดกำลังใจในการทำงาน และเมื่อนักศึกษาประสบปัญหา นักศึกษาจะปรึกษาเพื่อนสนิทและหัวหน้ากลุ่มมากกว่าเข้าพบอาจารย์

ประสิทธิ์ เมืองไสย (2543) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การสร้างทีมงานในสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ จังหวัดเชียงใหม่ ผลการวิจัยพบว่า สภาพการสร้างทีมงานในสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ จังหวัดเชียงใหม่ ได้มีการจัดฝึกอบรมเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมแก่บุคลากรและทีมงาน มีการกระตุ้นให้ทุกคนทำงานด้วยความรอบคอบ สร้างทัศนคติในทางบวกต่อการทำงานเพื่อส่วนรวม มีการสอนทักษะการใช้เทคโนโลยีให้แก่งานและกัน เปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน และมีการประสานงานระหว่างทีมงาน

ณัฐนันท์ อนุพิทักษ์ (2543) ได้วิจัยเรื่อง การศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารและครู โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6 ที่มีต่อลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ พบว่า มีความคิดเห็นต่อลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ รวมทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านทั้ง 6 ด้าน ปรากฏว่าอยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารกับครู โรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีขนาดโรงเรียนต่างกัน พบว่า ลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพในด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของเป้าหมาย ด้านบทบาทหน้าที่ ด้านการสื่อสารแบบเปิด ด้านความไว้วางใจ และด้านการมีส่วนร่วมในการทำงาน ไม่แตกต่างกันยกเว้นด้านมนุษยสัมพันธ์ ที่มีความแตกต่างกัน ในโรงเรียนขนาดเล็กกับขนาดกลาง ส่วนการจัดอันดับความสำคัญของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพพบว่า มีผลปรากฏตามลำดับนี้ 1. ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของเป้าหมาย 2. การกำหนดบทบาทหน้าที่ 3. ความมีมนุษยสัมพันธ์ 4. การสื่อสารแบบเปิด 5. ความไว้วางใจ 6. การมีส่วนร่วมในการทำงาน

ประทุมวดี หงษ์ประชา (2545) ได้วิจัยเรื่อง องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 1 ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมโดยภาพรวมและทุกองค์ประกอบอยู่ในระดับมาก ประสิทธิภาพของโรงเรียน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน กับด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียนอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง และด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนกระบวนการของทีม ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน โดยภาพรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

นิสาร์ตน์ อันวงษา (2546) ได้ศึกษาเรื่อง ผลการใช้รูปแบบการพัฒนาทีมงานต่อการทำงานเป็นทีมของทีมสุขภาพ ศูนย์สุขภาพชุมชนอำเภอบ้านฝาง จังหวัดชลบุรี ผลการวิจัยพบว่าการทำงานเป็นทีมของทีมสุขภาพโดยรวมและรายได้ออยู่ในระดับสูง เนื่องจากเป็นทีมขนาดเล็ก มีบุคลากรในทีม 9-11 คน บุคลากรในทีมสุขภาพมีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 1 ปีขึ้นไป ส่งผลให้เกิดปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ทำให้เกิดการดำเนินงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ

ฝนทิพย์ จิตต์จารึก (2546) ได้วิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมกับประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมของตัวแทนจำหน่ายรถยนต์มิตซูบิชิในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมของพนักงานขายรถยนต์อยู่ในระดับปานกลาง พฤติกรรมที่ส่งเสริมการทำงานของทีมงานมีความสัมพันธ์กับอายุ และรายได้ต่อเดือนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนเพศ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการขายไม่มีความสัมพันธ์กัน พฤติกรรมที่ธำรงรักษาความสัมพันธ์ของทีมงานมีความสัมพันธ์กับอายุ รายได้ต่อเดือน และประสบการณ์ในการขายอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนเพศ และระดับการศึกษา ไม่มีความสัมพันธ์กัน ส่วนพฤติกรรมที่ขัดขวางการทำงานของทีมงานไม่มีความสัมพันธ์กับเพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ต่อเดือน และประสบการณ์ในการขายอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 พฤติกรรมการทำงานเป็นทีมมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมอย่างมีนัยสำคัญสถิติที่ระดับ .05

ชรินา แก้วสีขาว (2547, บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง การทำงานเป็นทีมของครูไทยและครูชาวต่างประเทศ : กรณีศึกษาโรงเรียนขอนแก่นวิเทศศึกษา ผลการวิจัยพบว่า มีการทำงานร่วมกันเป็นทีม สมาชิกมีส่วนร่วมในการประชุมทีมงาน การวางแผน และการตัดสินใจ ด้านการประสานงาน และการติดต่อสื่อสารในทีมงาน พบว่า มีอุปสรรคในการประสานงานและการติดต่อสื่อสาร เนื่องจากความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษในการติดต่อสื่อสาร วิธีแก้ปัญหาคือความขัดแย้ง

ในทีมงานใช้วิธีเผชิญหน้า เพื่อร่วมกันแก้ปัญหาอย่างเปิดเผยและจริงใจ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีการประเมินผลก่อนการดำเนินงาน ระหว่างการดำเนินงาน และหลังการดำเนินงาน

พรชัย คำรพ (2547) ได้วิจัยเรื่อง ลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารวค ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นต่อลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เปรียบเทียบลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ จำแนกตามตำแหน่งประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ขนาดของโรงเรียนที่ปฏิบัติงาน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนวุฒิการศึกษาโดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

วนิดา ภูภักดี (2548) ได้วิจัยเรื่องความคิดเห็นของผู้บริหารและครูต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดเขตพื้นที่การศึกษา จังหวัดร้อยเอ็ด ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม โดยรวมอยู่ในระดับปานกลางและเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก 2 ด้าน คือ ด้านความไว้วางใจ และด้านการสื่อสารแบบเปิด อยู่ในระดับปานกลาง 4 ด้าน คือ ด้านการมีมนุษยสัมพันธ์ ด้านการยอมรับนับถือ ด้านการมีส่วนร่วมในการทำงาน และด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของเป้าหมายตามลำดับ การเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เกือบทุกด้านยกเว้นด้านการยอมรับนับถือ พบว่า ไม่มีความแตกต่างกันจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่าประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมมีความสัมพันธ์กับการติดต่อสื่อสาร ซึ่งผู้ศึกษามีความเห็นเช่นเดียวกันว่าตัวแปรทั้งสอง คือประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมและวิธีการติดต่อสื่อสาร น่าจะมีความสัมพันธ์กัน

อุร พันธ์มิตร (2548) ได้วิจัย เรื่องการศึกษาการทำงานเป็นทีม : กรณีศึกษาสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบ ด้านสมาชิกในกลุ่มเป็นจุดที่แข็งและเด่นที่สุด ส่วนองค์ประกอบด้านการจัดทีมงานเป็นจุดค้อยที่สุด นอกจากนี้รูปแบบภายในองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมทั้งหมด รูปแบบของการมีเจตนาที่ดี ตั้งใจทำงาน และผู้นำมีคุณสมบัติเป็นผู้นำที่ดีเป็นจุดแข็งและจุดเด่นที่สุด ส่วนรูปแบบของผู้นำสามารถนำเอากระบวนการจงใจมาใช้เป็นจุดที่ค้อยที่สุด

รัชนิกร สมทรัพย์ (2550) ได้วิจัยเรื่อง การทำงานเป็นทีมของผู้บริหารและครูในโรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทานประจำปีการศึกษา 2547-2548 ในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า การทำงานเป็นทีมในภาพรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.04 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ผู้บริหารและครูการทำงานเป็นทีมในด้านการมีเป้าหมายอยู่ในระดับร่วมกันมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 4.14

รองลงมาคือในด้านการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ค่าเฉลี่ย 4.08 ด้านการมีมนุษยสัมพันธ์ ค่าเฉลี่ย 4.07 ด้านการติดต่อสื่อสารกันในกลุ่ม ค่าเฉลี่ย 4.02 ด้านการตัดสินใจร่วมกัน ค่าเฉลี่ย 4.01 ตามลำดับ

ศิวกานต์ กะริอุณะ (2550) ได้ศึกษาค้นคว้าเรื่อง การพัฒนาการทำงานเป็นทีมของบุคลากรศูนย์สุขภาพชุมชนพรเจริญ โรงพยาบาลพรเจริญ อำเภอพรเจริญ จังหวัดหนองคาย ผลการศึกษาค้นคว้าพบว่า บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่และสามารถปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ผู้ที่ทำหน้าที่ผู้นำทีม สามารถจูงใจสมาชิกในทีมงานและบริหารจัดการความขัดแย้งได้อย่างสร้างสรรค์ มีการสื่อสารและความสัมพันธ์ภายในทีมด้วยการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นภายในทีมอย่างเปิดเผย มีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาและตัดสินใจ โดยใช้ข้อมูลประกอบการตัดสินใจ

สมหวัง เป้ากลาง (2551) ได้ทำการศึกษาค้นคว้า เรื่อง การพัฒนาการทำงานเป็นทีมของบุคลากรกองการศึกษา เทศบาลตำบลบ้านเป็ด อำเภอเมืองขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น ผลการศึกษาค้นคว้า พบว่า บุคลากรมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่สอดคล้องกันเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ทุกคนมีความมานะอดทนในการแก้ปัญหา สมาชิกมีความสัมพันธ์ต่อกันอย่างเปิดเผย มีการฝึกทักษะความรู้ความคิดและการปฏิบัติงาน รู้จักใช้โอกาสให้เป็นประโยชน์ต่อการทำงานเป็นทีม ทำให้กองการศึกษาได้รับประโยชน์สูงสุดในการบริหารที่คล่องตัว

จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าวข้างต้น ผู้ศึกษามีความเห็นด้วยเช่นกันว่า ความสัมพันธ์ในการทำงานเป็นทีม พฤติกรรมในการทำงานร่วมกันของทีมงาน คุณภาพของความร่วมมือของทีมงานที่ต่างมีทักษะ ความรู้ ความสามารถ มีเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานไปตามบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจนของสมาชิกแต่ละคน และเป็นที่ยอมรับในทีม การมีส่วนร่วมในการทำงานและการมีสัมพันธ์ที่ดีต่อกันในการทำงาน จะช่วยเสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีม