

บทที่ 2

เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสร้างทีมงานและการทำงานเป็นทีม เพื่อใช้เป็นแนวทางในการวิจัย โดยแบ่งเนื้อหาสาระสำคัญ ๆ ออกเป็น 6 หัวข้อดังนี้

1. ความหมาย แนวคิด และหลักการการทำงานเป็นทีม
2. ลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ
3. ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีม
4. แนวคิด หลักการ และวิธีการสร้างทีมงาน
 - 4.1 แนวคิดพื้นฐานการสร้างทีมงาน
 - 4.2 หลักการสร้างทีมงาน
 - 4.3 วิธีการสร้างทีมงาน
 - การสร้างความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับหลักและวิธีการทำงานเป็นทีม
 - การสร้างจิตสำนึกของการทำงานเป็นทีม
 - การสร้างศักยภาพให้กับทีมงาน
 - การสร้างความผูกพันในทีมงาน
 - การสื่อความหมายและการประสานงานทีมงาน
5. บทบาทหน้าที่และกลุ่มงานในความรับผิดชอบของทีมงาน ในสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ความหมาย แนวคิดและหลักการทำงานเป็นทีม

ความสำเร็จในการทำงานนั้นมิได้เกิดจากสมาชิกคนใดคนหนึ่งในองค์กรตามลำพัง แต่เกิดจากพลังและคุณภาพของความร่วมมือ รวมถึงการประสานงานของทุกคนและทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ยิ่งสังคมธุรกิจ การบริหารและการตลาดสมัยใหม่นั้นได้มีการยอมรับแล้วว่า ญีปุ่นคือผู้นำทางเศรษฐกิจของโลก ซึ่งความสำเร็จดังกล่าว เป็นผลที่เกิดจากวิธีการทำงานร่วมกันเป็นทีมทั่วทั้งองค์กรนั่นเอง (เอกชัย กี่สุขพันธ์, 2538, หน้า 137)

ในแลน (1987/2539, หน้า 14) ได้ให้ความหมายของทีมไว้ว่า ทีม หมายถึง กลุ่มบุคคลที่ทำงานร่วมกัน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน โดยสมาชิกต้องเสียสละความเป็นส่วนตัวเท่าที่จำเป็น เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว

ส่วน ชาญชัย อาจีนสมาจาร (ม.ป.ป., หน้า 10) อธิบายว่า ทีม หมายถึง คนที่มีจุดมุ่งหมายร่วมกัน และต้องการทำงานร่วมกันเพื่อให้จุดมุ่งหมายสัมฤทธิ์ผลตามที่ได้ตั้งใจไว้

สำหรับ สิทธิโชค วรรณสันติกุล (ม.ป.ป., หน้า 5-7) กล่าวว่า ทีม หมายถึง การรวมตัวของคนหลายคน มีปฏิสัมพันธ์ต่อกันอย่างสม่ำเสมอในช่วงเวลาหนึ่ง คนเหล่านั้นจะมีการรับรู้ในตนเองว่าพวกเขาขึ้นต่อกันและกันในอันที่จะปฏิบัติการเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน มีการตั้งข้อสังเกตว่า ทีมงานก็คือกลุ่ม เพียงแต่ต้องการจะเน้นให้เด่นชัดว่าเป็นกลุ่มทำงาน ซึ่งสมาชิกทุกคนมีภารกิจที่จะต้องทำงานประสานกันตามบทบาทของตน เพื่อที่จะให้ภารกิจนั้นบรรลุเป้าหมายร่วมกันของกลุ่ม

และจากทัศนะของ วิชัย ไถสุวรรณจินดา (2535, หน้า 142) เห็นว่า ทีมงานนั้นเกินความหมายมากกว่ากลุ่มคนที่มารวมกันเฉย ๆ เพราะทีมงานจะรวมไปถึงความเป็นผู้นำกลุ่ม กระบวนการตัดสินใจในกลุ่ม การใช้ทรัพยากรของกลุ่มให้เกิดประโยชน์สูงสุด และการผสมผสานสมาชิกของกลุ่ม ซึ่งจะมีผลอย่างมากต่อการทำงานร่วมกัน เป้าหมายของทีม คือ การทำงานอย่างมีชีวิตชีวา แทนที่จะเป็นเหมือนเครื่องจักร และมีการประสานการทำงาน ของสมาชิกทุกคนในทีมให้มุ่งสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ร่วมกัน

สำหรับการทำงานเป็นทีม นั้น สมชาติ กิจยรรยง (2540, หน้า 197) อธิบายว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง กลุ่มบุคคลที่มีการประสานงานกัน ร่วมมือร่วมใจกันด้วยความสามัคคี มีเป้าหมายร่วมกัน ใ่วางใจกัน

ในขณะเดียวกัน จักรพันธ์ วงษ์บุรณาวาทย และคณะ (ม.ป.ป., หน้า 63) ได้ให้ความหมายของการทำงานเป็นทีมไว้ว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง กลุ่มบุคคลที่ร่วมมือร่วมแรงร่วมใจกันปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนจะต้องรับรู้ และเข้าใจในวัตถุประสงค์ ตลอดจนมีการแบ่งภาระหน้าที่ความรับผิดชอบกันอย่างชัดเจน

เมื่อพิจารณาจากความหมายดังกล่าวข้างต้นแล้ว จึงสรุปได้ว่า ทีมและการทำงานเป็นทีม หมายถึง กลุ่มบุคคลที่ทำงานร่วมกัน มีปฏิสัมพันธ์หรือมีการติดต่อสื่อสารกันระหว่างสมาชิกในทีมงาน ช่วยกันทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ และผู้ร่วมทีมต่างมีความพอใจในการทำงานนั้น ซึ่งมีองค์ประกอบพื้นฐานสำคัญของทีมงาน คือ ต้องประกอบไปด้วยบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป มีปฏิสัมพันธ์ต่อกันซึ่งพากันในการปฏิบัติงาน ทุกคนเป็นสมาชิกของทีมงานมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายเดียวกัน มีความเต็มใจที่จะทำงานร่วมกันให้สำเร็จ มีความเพลิดเพลินที่จะทำงานและผลิตผลงานคุณภาพสูง พร้อมทั้งจะเผชิญปัญหาาร่วมกันภายใต้วัตถุประสงค์เดียวกัน มีการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ มีการวางแผน และการประเมินผล

แนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม

ความสามารถที่จะทำงานในทีม ถือเป็นเรื่องสำคัญที่สะท้อนให้เห็นความสำเร็จของการบริหาร โดยธรรมชาติแล้ว บุคคลจะใช้เวลาส่วนใหญ่ในชีวิตการทำงานของตนเองกับทีมงานเดียวกัน ดังนั้นบุคคลจึงมีเวลาเรียนรู้ซึ่งกันและกันเป็นเวลานาน และสามารถสร้างสัมพันธภาพการทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิด

โนแลน (1987/2539, หน้า 16,30,49) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมว่า สิ่งสำคัญที่ทีมงานต้องมี คือ วัตถุประสงค์ที่ชัดเจน ง่ายต่อการทำความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกัน สมาชิกต้องเสียสละความเป็นส่วนตัวเท่าที่จำเป็นและจำกัดเสรีภาพในการตามใจตัวเองเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ตกลงกันได้ มีค่านิยมร่วมกันของทีมและจะต้องกระทำอย่างจริงจัง บนพื้นฐานของความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน มีความไว้วางใจกัน และแบ่งปันผลประโยชน์ร่วมกันอย่างเป็นธรรมยั่งยืน

และ แนวคิด TQM (Total Quality Control) (อ้างใน สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์, 2539, 57-58) ซึ่งเป็นแนวคิดเกี่ยวกับการปรับปรุงคุณภาพ ที่มุ่งสู่การทำงานให้เกิดประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง โดยให้เริ่มตั้งแต่การทำให้ถูกต้องตั้งแต่ครั้งแรก (Right the First Time) ทั้งนี้เพื่อลดความจำเป็นในการตรวจสอบหรือป้องกันข้อผิดพลาดไม่ให้เกิดขึ้น ให้เป็นระบบการทำงานที่สนองความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ (Customers) เป็นหลักสำคัญ พร้อมด้วยหลักการ

พื้นฐานของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรที่ทุกคนมีส่วนร่วม (Total Quality Management) ได้แก่ ภาวะผู้นำ ความผูกพันในการทำงาน ความพึงพอใจของผู้รับบริการ การปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง ทุกคนมีส่วนร่วม การศึกษาและการฝึกอบรม ความเป็นเจ้าขององค์กร รางวัลและการยอมรับ การป้องกันข้อผิดพลาด และความร่วมมือพร้อมทีมงาน กล่าวโดยสรุป แนวคิดของการปรับปรุงคุณภาพ เมื่อนำไปประยุกต์ใช้อย่างจริงจังจะช่วยให้การทำงานดีขึ้น ต้นทุนการทำงานลดลง อีกทั้งยังส่งผลให้ทีมงานและผลการทำงานดีขึ้น ทั้งนี้ เพราะการบริหารคุณภาพเป็นวินัยของการบริหาร ที่สามารถหาคำตอบได้โดยการทำงานเป็นทีม

การทำงานเป็นทีม มีความสำคัญต่อการทำงานในองค์กรเป็นอย่างมาก ไม่เพียงแต่ทีมงานจะช่วยทำให้วัตถุประสงค์ของหน่วยงานบรรลุเป้าหมายเท่านั้น แต่ทีมงานยังเป็นองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศการทำงานของหน่วยงานนั้นด้วย หน่วยงานจึงจำเป็นที่จะต้องใช้เทคนิคการทำงานเป็นทีมด้วยเหตุผลดังนี้ คือ งานบางอย่างไม่สามารถทำสำเร็จเพียงคนเดียว หน่วยงานมีงานเร่งด่วนที่ต้องการระดมบุคลากร เพื่อปฏิบัติงานให้เสร็จทันเวลาที่กำหนด งานบางอย่างต้องอาศัยความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญจากหลายคน งานบางอย่างเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับทุกคน และต้องการความร่วมมือจากทุกคนเช่นกัน เป็นงานที่ต้องการความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อแสวงหาแนวทาง วิธีการและเป้าหมายใหม่ ๆ และต้องการสร้างบรรยากาศของความสามัคคีให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน สมชาติ กิจยรรยง (2540, หน้า 204) กล่าวถึงความสำคัญ ของการทำงานเป็นทีมไว้ว่า ต้องมีเป้าหมายเดียวกันและมีเป้าหมายชัดเจน ต้องรู้หน้าที่และบทบาทของตนเองและคนอื่น และมีการสื่อสารอย่างเปิดเผยและไว้วางใจกัน

การทำงานใด ๆ ก็ตามสิ่งหนึ่งที่จะต้องกำหนดไว้ให้ชัดเจน สิ่งนั้นได้แก่วัตถุประสงค์ของการทำงาน เพื่อสร้างความไว้วางใจกันในหมู่สมาชิกของทีมงาน เพื่อแสวงหาวิธีแก้ไขปัญหาร่วมกัน สมาชิกของทีมงานจะทำงานได้ดีขึ้น เมื่อมีการเปิดเผยและจริงใจต่อกัน เมื่อมีปัญหาจะได้ช่วยกันแก้ไข เพื่อเสริมสร้างทักษะความเชี่ยวชาญให้มากขึ้น ช่วยให้การงานมีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล อีกทั้งยังเป็นการใช้ศักยภาพของทีมงานที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อให้ข้อมูลย้อนกลับ เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ที่จะรับฟังความคิดเห็นและข่าวสารของผู้อื่นอย่างตั้งใจและให้เกียรติซึ่งกันและกันอย่างจริงใจตรงไปตรงมา เพื่อพัฒนาทักษะในการแก้ไขปัญหาร่วมกัน เพื่อช่วยลดความขัดแย้งระหว่างบุคคล เนื่องจากสมาชิกได้เรียนรู้ทักษะสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเพิ่มขึ้นจากการได้ทำงานร่วมกัน มีความพร้อมที่จะทำงานร่วมกันมากขึ้น เพื่อส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ให้สมาชิก

ของทีมงาน เพื่อเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เพื่อปรับปรุงการทำงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดในภาพรวม กล่าวโดยสรุปแล้ว วัตถุประสงค์หลักของการทำงานเป็นทีม นั้น แท้ที่จริงแล้วเพื่อปรับปรุงเปลี่ยนแปลงความสัมพันธ์ต่าง ๆ ในการทำงานให้ดีขึ้นนั่นเอง โดยใช้พลังของทีมงานช่วยให้หน่วยงานประสบความสำเร็จในการทำงาน โดยสมาชิกทีมมีความพอใจในการปฏิบัติ และมีความพึงพอใจต่อเพื่อนร่วมงาน การกำหนดความชัดเจนของวัตถุประสงค์หรือกำหนดวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน โดยใช้วิธีการมีส่วนร่วมของสมาชิกในทีมงาน ดังนี้คือ ทำการส่งเสริมให้สมาชิกทีมงานได้กำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน รวมถึงการกำหนดพันธกิจ เตรียมวัตถุประสงค์และเป้าหมาย และหมั่นทบทวนเป็นระยะ ๆ มีการจัดทำตารางกิจกรรมและภารกิจหลัก สร้างความมั่นใจว่า สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ของทีมงาน และตั้งใจ ผลักดันให้ทีมงานปฏิบัติงานมุ่งสู่วัตถุประสงค์และเป้าหมาย ต่อไป

การทำงานเป็นทีมมีผลดีต่อหน่วยงานสูงมาก จากผลการวิจัยที่สำคัญ ๆ ทางจิตวิทยา สังคม (สิทธิโชค วรรณสันติกุล, ม.ป.ป., หน้า 37-39) เกี่ยวกับประโยชน์ของทีมงาน พบว่าการตัดสินใจโดยกลุ่มจะมีประสิทธิภาพมากกว่า และแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงกว่า บุคคลเรียนรู้ ที่จะเป็นผู้มีค่านิยมในการช่วยเหลือผู้อื่น เมตตาปราณี มีความรับผิดชอบ เข้าใจผู้อื่น เสียสละ ฯลฯ จากการที่เขาได้เข้าเป็นสมาชิกกลุ่ม การแสดงออกของอารมณ์ต่าง ๆ เช่น สนุกสนาน ตื่นเต้น ร่าเริง ผิดหวัง สมหวัง ฯลฯ เหล่านี้จะมีความเข้มข้นสูงกว่าปกติ เมื่อบุคคลอยู่ในกลุ่มมากกว่าเมื่ออยู่เพียงคนเดียว คุณภาพการใช้ชีวิตประจำวันจะสูงขึ้นเพราะกลุ่ม เนื่องจากได้มีการแบ่งงานกันทำตามความเชี่ยวชาญของแต่ละคน การขัดข้อขัดข้องหรือความขัดแย้ง สามารถทำได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงกว่า เมื่อได้อยู่ร่วมกันในกลุ่ม การจัดการกับอิทธิพลทางสังคมก็ดีกว่า ถ้าไม่มีกลุ่มก็จะมีมาตรฐานของสังคม ไม่มีค่านิยมของสังคม ไม่มีกฎระเบียบหรือกติกาของสังคม ความเจริญก็เกิดขึ้นไม่ได้ เอกลักษณ์ของบุคคล การยอมรับนับถือในตนเอง และสมรรถภาพทางสังคมของคนเรา ล้วนแล้วแต่ได้รับการอบรมกล่อมเกลาร้อยหลอมจากสังคมทั้งสิ้น และถ้าปราศจากการร่วมมือกันระหว่างคนเราแล้ว กลุ่ม ทีม และองค์กรทั้งหลายย่อมอยู่รอดไม่ได้

การทำงานเป็นทีม นอกจากจะช่วยให้งานดำเนินการจนประสบความสำเร็จแล้ว ยังช่วยให้สมาชิกของทีมงานเกิดความรู้สึกว่าเขาเองมีคุณค่า เป็นที่ต้องการของสมาชิกและช่วยให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย สมาชิกและทีมงานเกิดความภาคภูมิใจ ต่างมีความจงรักภักดีต่อทีมงาน และเกิดความรู้สึกเป็นหมู่คณะ หลังจากการฝึกคนให้ทำงานร่วมกันเป็นทีมแล้วจะสามารถทำงาน

ให้บรรลุจุดมุ่งหมายได้ การทำงานเป็นทีมอาจเริ่มจากการจัดการในระดับสูงลงมาถึงการจัดการระดับต่ำขององค์กร หรือการตั้งทีมงานเฉพาะกิจ เพื่อศึกษาปฏิบัติการแก้ปัญหาและดำเนินงานเฉพาะด้านตามที่ได้รับมอบหมาย การทำงานเป็นทีมจึงเป็นกุญแจสำคัญอันจะนำไปสู่ความสำเร็จอย่างแท้จริง

หลักการการทำงานเป็นทีม

หลักสำคัญของการทำงานเป็นทีม อยู่ที่การบริหารหรือการจัดการที่ดี โดยให้ผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วม (Participation) ยึดหลักการร่วมมือกัน (Co-operation) โดยให้มีการทำงานแบบกลุ่มหรือเป็นทีม (Teamwork) และการสร้างทีมงานให้แข็งแกร่ง (Team Building) โดยเน้นให้แต่ละบุคคลเห็นความสำคัญของกระบวนการทำงานร่วมกันแบบเป็นทีม เน้นกระบวนการกลุ่ม (Group Process หรือ Group Dynamic) ในการทำงาน เพื่อบรรลุเป้าหมายเดียวกัน และเน้นการพัฒนาทักษะพื้นฐานในการทำงานร่วมกันเป็นทีม (อุทัย บุญประเสริฐ, 2532, หน้า 57) แนวคิดของ Smith และ Katzenbach (อ้างใน สงวน ช่างฉัตร, 2542, หน้า 49) เชื่อว่าทีมงานควรเป็นหน่วยปฏิบัติพื้นฐานขององค์กร โดยไม่จำกัดว่าองค์กรนั้นจะมีขนาดเท่าใด ในสถานการณ์ที่ต้องการรวมทักษะมวลประสบการณ์และการตัดสินใจบนพื้นฐานของความเป็นไปได้ การทำงานเป็นทีมก็จะได้ผลดีกว่าการรวมบุคคลเข้ามาร่วมกันทำงานในบทบาทและความรับผิดชอบที่มีขอบเขตจำกัด ความเป็นทีมงานจะมีความยืดหยุ่น มากกว่ากลุ่มงานขนาดใหญ่ขององค์กรหรือหน่วยงาน เนื่องจากสามารถรวมตัวเป็นทีมและปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานที่กระชับ การเปลี่ยนจุดเน้นและสลายตัวได้อย่างรวดเร็วในกรณีที่เกิดสถานการณ์ที่ต้องปรับตัวเองเพื่อความอยู่รอด เป็นต้น

จินนะรัตน์ ศรีภักทธิบุญ (2535, หน้า 10-12) กล่าวว่า ความสำเร็จในการทำงานเป็นทีม ทั้งหัวหน้าทีมและสมาชิกทีมต้องเรียนรู้หลักสำคัญในการทำงานเป็นทีม ดังนี้คือ สร้างบรรยากาศที่อบอุ่น ปลอดภัย เหมาะสมต่อการเรียนรู้ บรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้คือ ความเป็นกันเอง การยิ้มแย้มแจ่มใส การต้อนรับที่เกิดจากความจริงใจโดยปราศจากความกลัวที่เกิดจากการถูกหรือการใช้อำนาจ สถานที่สิ่งแวดล้อมเป็นส่วนประกอบที่สำคัญมาก ถ้าเป็นการประชุมเฉพาะบุคคลควรมีห้องเฉพาะ ถ้าเป็นกลุ่มก็ควรจัดเก้าอี้แบบวงกลมที่ทุกคนจะมองเห็นหน้ากันทั่วถึง บรรยากาศดังกล่าวจะสร้างความรู้สึกในความเป็นเจ้าของสถาบันและรู้สึกมีอิสระเสรี จะแสดงความคิดเห็นได้ดี แรงจูงใจและการเสริมแรง ผู้นำทีมต้องพยายามหาทางสร้างแรงจูงใจให้สมาชิกเกิดความรู้สึกอยากทำงาน อยากร่วมงานด้วยความจริงใจ จึงจะทำให้เกิดความรู้สึกรับผิดชอบในหน้าที่ของสมาชิกทีม

ให้ดีที่สุด เพื่อผลงานส่วนรวมของทีม วิธีการที่สำคัญก็คือ การตั้งวัตถุประสงค์ในการทำงานโดยอาศัยความต้องการของสมาชิกทีม การยอมรับความสำคัญของสมาชิกทีมแต่ละคนในความคิดเห็น การชมเชยให้กำลังใจ การให้สมาชิกทีมได้ทำงานด้านการวางแผนร่วมกัน เป็นวิธีการที่ทำให้ทุกคนในทีมรู้สึกทำงานทั้งหมดเป็นของเขา จะทำให้แต่ละคนใช้ความสามารถที่มีอยู่ให้เป็นประโยชน์ต่องานของทีมให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ และที่สำคัญการสร้างแรงจูงใจโดยการฝึกฝนให้สมาชิกทีมรู้จักวิเคราะห์ความต้องการอันแท้จริงของตนเอง และพยายามที่จะเรียนรู้ถึงความต้องการของผู้อื่นด้วยการค้นหาปัญหาาร่วมกันโดยวิธีการสังเกต ซักถามข้อมูลจากสมาชิกทีมและร่วมกันศึกษาปัญหาวางแผนการแก้ปัญหาาร่วมกัน โดยการประชุมปรึกษาหารือร่วมกันของสมาชิกทีมก่อนลงมือปฏิบัติงาน เพื่อปรับแผนการทำงานให้เหมาะสมกับสภาวะการณ์ มีการมอบหมายงานตามระดับความรู้ความสามารถของสมาชิกทีม ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เมื่อมีเหตุการณ์ฉุกเฉินหรือมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นภายในทีมสมาชิกทีมจะช่วยเหลือกัน เพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี เป็นส่วนที่ก่อให้เกิดความเอื้อเฟื้อสามัคคีในกลุ่ม สำหรับบทบาทของสมาชิกในทีมงานแต่ละคน ควรจะเข้าใจในบทบาทและหน้าที่ของตนเอง ช่วยกันสร้างและรักษาสัมพันธภาพระหว่างสมาชิกในทีม ร่วมกันทำงานให้บรรลุผลสำเร็จด้วยการแสดงบทบาทของตนเองในขณะดำเนินการตามภาวะการณ์ที่เหมาะสมกับตนเอง และสนับสนุนให้ความร่วมมือในการทำงาน เพื่อให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของทีมงาน สมชาติ กิจยรรยง (2540, หน้า 204) กล่าวถึงหลักสำคัญของการทำงานเป็นทีมไว้ว่า ต้องมีเป้าหมายเดียวกันและมีเป้าหมายชัดเจน ต้องรู้หน้าที่และบทบาทของตนเอง และคนอื่น มีการสื่อสารอย่างเปิดเผยและไว้วางใจกัน มีการร่วมมือและประสานงานที่ดีในกลุ่ม และมีการติดตามประเมินผลงานเป็นระยะ ในขณะที่ เรวัตร์ ชาติวิจิตร และคณะ (ม.ป.ป., หน้า 13-34) มีความเห็นว่า การทำงานเป็นทีมจะเกี่ยวข้องกับ การกำหนดวัตถุประสงค์ของทีม กิจกรรมของทีมงาน วิธีการทำงาน การกำหนดหน้าที่และบทบาทของแต่ละบุคคลภายในทีม กฎ ระเบียบ และมาตรฐานความประพฤติ การควบคุมให้ปฏิบัติตาม กฎ ระเบียบ และมาตรฐานความประพฤติ การทำความเข้าใจซึ่งกันและกัน การสร้างความร่วมมือกับบุคคลอื่นในทีมงาน การติดต่อสื่อสารกันภายในทีมงาน และการแก้ปัญหาคความขัดแย้งภายในทีม

นอกจากนี้องค์ประกอบที่สำคัญของการทำงานร่วมกันนั้น เจริญผล สุวรรณโชติ (2519, หน้า 225-228) ให้ความเห็นว่า ต้องมีเป้าหมายที่สมาชิกทุกคนเข้าใจ มีนโยบายที่ชัดเจนและสามารถยืดหยุ่นเปลี่ยนแปลงได้ มีการกำหนดบทบาทของสมาชิกแต่ละคน มีการประสานงาน มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน และมีการติดต่อสื่อสารความหมายภายในทีมที่มีประสิทธิภาพ

การประเมินสมาชิกทีมงานว่าสามารถ ปฏิบัติงานร่วมกันได้ดีมากน้อยเพียงใดอาจพิจารณาตามแนวทางต่อไปนี้

1. เป้าประสงค์ของทีม เกิดจากกระบวนการปฏิสัมพันธ์ของทีมงานที่ช่วยกันกำหนดขึ้น
2. การมีส่วนร่วมเกิดจากการที่สมาชิกทุกคน ในทีมงานแสดงบทบาทสนับสนุนให้การดำเนินงานสำเร็จตามเป้าหมาย
3. การบอข้อมูลย้อนกลับของสมาชิกเป็นไปเพื่อช่วยเหลือสมาชิกคนอื่น ๆ ในทีมงาน
4. การตัดสินใจของทีมเกี่ยวข้องกับกระบวนการส่งเสริม และจูงใจให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วม

5. ภาวะผู้นำช่วยให้สมาชิกทีมงานเต็มใจปฏิบัติงานตามความจำเป็น
6. การแก้ปัญหาเป็นเรื่องของสมาชิกทุกคนในทีม โดยการจูงใจให้สมาชิกทุก ๆ คนมีส่วนร่วม

7. ความขัดแย้งไม่เป็นเรื่องเก็บกด มีการอนุญาตให้สมาชิกทีมงานแสดงความรู้สึกที่ไม่ดี และเผชิญหน้ากับข้อขัดแย้งในทีมงาน การบริหารความขัดแย้งเป็นแนวทางหรือวิธีการปรับปรุงการปฏิบัติงานของทีมอันเป็นทางออกที่ดี

8. สมาชิกทีมงานเป็นทรัพยากรที่สำคัญ มีการยอมรับและใช้สติปัญญา ทักษะ ความรู้ และประสบการณ์ของสมาชิกในการทำงานตามความเหมาะสม

9. มีการจูงใจให้ยอมรับความเสี่ยงและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เมื่อเกิดความผิดพลาดก็จะถือเป็นบทเรียนมากกว่าใช้เป็นเหตุผลในการลงโทษ

ปัจจัยที่มีผลต่อการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ มีดังนี้ (อลิศรา ชูชาติ, นวรัตน์ สุวรรณผ่อง, และวิไลวรรณ โกยแก้วพริ้ง, 2538, หน้า 37-38)

1. ลักษณะและภาวะความเป็นผู้นำที่เหมาะสม กล่าวคือ ผู้นำทีม จำเป็นต้องมีทักษะและความตั้งใจในการที่จะพัฒนาสมาชิกทุกคนของทีม โดยมีการกระจายงานและดำเนินงานทุกอย่างเป็นทีม มีการจัดสรรเวลาสำหรับจัดกิจกรรมเพื่อก่อให้เกิดการรวมกลุ่มและการทำงานเป็นทีม

2. การดำรงสถานะของการเป็นสมาชิกกลุ่ม สมาชิกทุกคนควรจะสามารถเข้ากันได้ ทำงานร่วมกันได้ มีการแลกเปลี่ยนถ่ายทอดทักษะและคุณสมบัติที่ตนมีอยู่ให้กับบุคคลอื่นด้วย ซึ่งเป็นการเอื้ออำนวยประโยชน์ให้แก่สมาชิกในทีม

3. ข้อผูกพันที่มีต่อทีม สมาชิกแต่ละคน ควรจะมีความรู้สึกผูกพันต่อกันเป็นส่วนตัว ยอมเสียสละเพื่อจุดประสงค์และเป้าหมายของทีม สนับสนุนเพื่อนร่วมงานคนอื่น ๆ ทั้งในการปฏิบัติงานในหน้าที่และนอกเหนือขอบเขต แต่อยู่ภายใต้ความถูกต้อง และสมาชิกทุกคนควรจะมีความรู้สึกที่เป็นเจ้าของและเป็นตัวแทนของทีม

4. มีบรรยากาศที่สร้างสรรค์ ในการที่ทีมสามารถจะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความพร้อมที่จะทำงานที่ต้องใช้ความเสี่ยง บรรยากาศภายในทีมควรมีลักษณะที่ผ่อนคลายและให้ความรู้สึกปลอดภัยกับสมาชิกทุกคน

5. มีความมุ่งมั่นที่จะให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จ โดยทีมนั้น จะต้องมีความรับผิดชอบเป็นของตนเอง ซึ่งจะทำให้รู้สึกว่าการทำงานนั้นมีคุณค่า มีเป้าหมายของงานในระยะยาว ความรู้สึกแห่งศักยภาพในการมุ่งมั่นจะทำงานให้สำเร็จ แต่ทั้งนี้ต้องมีการทบทวนการทำงานของทีมนั้น เพื่อตรวจสอบดูว่า ทีมนั้นมีการพัฒนาไปมากน้อยเพียงใด

6. มีบทบาทของความร่วมมือที่ชัดเจน สมาชิกของทีม จะต้องร่วมมือกันในกระบวนการวางแผน และแต่ละคนจะมีบทบาทที่แตกต่างกันและทำงานออกมาให้เห็นผลงานได้ในลักษณะเป็นภาพรวมขององค์กร

7. มีวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ทีมจะต้องได้รับการพัฒนา ให้เป็นระบบที่มีชีวิตชีวา และในทางที่เพิ่มพูนประสิทธิภาพเพื่อร่วมกันแก้ไขปัญหา

8. มีกระบวนการของทีม ทีมที่มีการดำเนินการเป็นอย่างดี ต้องมีการระบุบทบาทให้ชัดเจน รูปแบบของการติดต่อสื่อสารจะต้องได้รับการพัฒนา และกระบวนการบริหารงานจะต้องสนับสนุนลักษณะของการทำงานเป็นทีม

9. มีการวิพากษ์วิจารณ์โดยปราศจากอคติ ต้องมีการตรวจสอบความผิดพลาด ของทีมหรือของบุคคล โดยไม่โจมตีใครเป็นรายบุคคล เพื่อให้กลุ่มได้เรียนรู้จากประสบการณ์ด้วยตนเอง

10. มีการพัฒนาตนเองเป็นอย่างดี สมาชิกในทีม ต้องมีความตั้งใจที่จะพัฒนาตน และทีมต้องมีความสามารถในการจัดการกับสมาชิกที่ค่อนข้างจะยึดถือตามปัจเจกบุคคลหรือมีทิฐิสูง

11. มีความเข้มแข็งที่สร้างสรรค์ ทีมต้องมีความสามารถ ที่จะคิดสร้างสรรค์ในสิ่งใหม่ ๆ โดยการพบปะพูดคุยของสมาชิกในทีม ถ้าใครมีแนวคิดใหม่ สมาชิกทีมควรจะให้ความสนับสนุนหรือช่วยกันหาความสนับสนุนจากภายนอก เพื่อให้แนวคิดใหม่ ๆ นั้น ปฏิบัติได้จริง

12. มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกระหว่างกลุ่ม ความสัมพันธ์กับทีมอื่น ๆ ควรจะได้รับการพัฒนาอย่างเป็นระบบ เพื่อเปิดโอกาสให้แต่ละคนได้มีการติดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อพิจารณาการทำงานร่วมกับทีมอื่น ๆ ว่าจะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดได้อย่างไร โดยมีการติดต่อกับทีมอื่น ๆ สม่ำเสมอ เพื่อประสานงานกับสมาชิกแต่ละคนในทีม และควรจะได้รับ การกระตุ้นให้ติดต่อและทำงานร่วมกับสมาชิกของทีมอื่น ๆ เป็นต้น

สงวน ช้างฉัตร (2542, หน้า 17-19) ให้ทัศนะว่า องค์การส่วนมากจะมีการกำหนดวิสัยทัศน์เพื่ออนาคตของตนเอง และระบุนโยบายที่จำเป็นเพื่อให้ประสบความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของทีมงานจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อ มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน มีวัตถุประสงค์ และมีทิศทางร่วมกัน สมาชิกทีมงานจะมีบทบาทในการทำงานร่วมกันอย่างชัดเจน มีการวางแผนการทำงานร่วมกัน มีการริเริ่มการทำงานหรือแนวทางการดำเนินงานใหม่ ๆ พยายามดำเนินการตามจุดเน้นของทีมงานอย่างแข็งขัน มีการป้อนข้อมูลย้อนกลับและทบทวนการทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการดำเนินงานอย่างเปิดเผยด้วยความซื่อสัตย์ แบ่งปันสารสนเทศเพื่อประโยชน์ในการทำงานและพยายามเรียนรู้จากความผิดพลาดที่ผ่านมา มีค่านิยมด้านความเปิดเผย ความซื่อสัตย์ ความเคารพนับถือซึ่งกันและกัน ความไว้วางใจกัน การแบ่งปัน และการมีอารมณ์ขัน สิ่งเหล่านี้จะช่วยให้การทำงานร่วมกันมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

“ประสิทธิภาพ (Efficiency) คือ การเปรียบเทียบทรัพยากรที่ใช้ไป กับผลที่ได้จากการทำงานว่าดีขึ้นอย่างไร แคไหน ในขณะที่กำลังทำงานตามเป้าหมายขององค์กร” (ธงชัย สันติวงษ์, 2538, หน้า 29) ดังนั้น ในการบริหารทรัพยากรการบริหาร นั้น ประสิทธิภาพจะเกิดขึ้นได้จากการเปรียบเทียบระหว่างทรัพยากรที่ใส่เข้าไป (Input) กับผลที่ออกมา (Output) ว่ามีความคุ้มค่าเพียงใด (พนมพร จันทรปัญญา, ม.ป.ป., หน้า 8) และ “ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานนั้น พิจารณาจากเงิน เวลาที่ใช้ ผลผลิต รวมทั้งความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานด้วย” (สุรพล บัวพิมพ์, ม.ป.ป., หน้า 4) นอกจากนี้ ไสริจ แสณศิริพันธ์ (2527, หน้า 115) กล่าวว่า “ประสิทธิภาพในการทำงาน นั้นย่อมดูได้จากการใช้คนให้เหมาะสมกับงาน และประหยัดเงินค่าจ้าง โดยไม่ทำให้ผลงานลดลงอีกด้วย”

จากการศึกษาเกี่ยวกับลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ จากผู้เชี่ยวชาญหลายท่าน เช่น McGregor (อ้างใน ชาญชัย อาจีนสมจาร, 2535, หน้า 6-8) ได้นำเสนอลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งคุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพเหล่านั้นได้แก่ 1) บรรยากาศของการทำงานไม่เป็นทางการ ปราศจากพิธีรีตอง เป็นแบบสบายและไม่เครียด ทุกคนช่วยกันทำงาน มีความสนใจในการทำงานอย่างจริงจังและไม่มีร่องรอยที่แสดงให้เห็นความเบื่อหน่ายงาน 2) มีการอภิปรายถกเถียงกันอย่างกว้างขวาง โดยทุกคนจะมีส่วนร่วมอภิปรายอย่างจริงจัง จะอภิปรายเฉพาะเรื่องที่เกี่ยวข้องกับปัญหา หากมีใครอภิปรายนอกประเด็น จะมีสมาชิกดึงเรื่องเข้าสู่ประเด็นได้อย่างรวดเร็ว 3) สมาชิกทีมงานเข้าใจวัตถุประสงค์อย่างชัดเจน และยอมรับภารกิจหลักของทีม ทั้งนี้เนื่องจากทุกคนได้ร่วมอภิปราย และตั้งข้อสังเกตกันอย่างกว้างขวาง จนกระทั่งได้ร่างวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ได้กำหนดร่วมกัน 4) สมาชิกทีมงานรับฟังเหตุผลซึ่งกันและกัน มีการรับฟังความคิดเห็นในทุกเรื่องอย่างตั้งใจ การอภิปรายแต่ละครั้งจะไม่วกไปเวียนมา ทุกคนจะตั้งใจฟังข้อคิดเห็นที่สมาชิกคนอื่น ๆ เสนอ ทุกคนกล้าแสดงความคิดเห็น โดยไม่กลัวว่าจะถูกมองว่าเป็นคนโง่ ถึงแม้ว่าข้อเสนอแนะนั้นดูเหมือนว่าจะไร้สาระก็ตาม 5) ถึงแม้จะมีความคิดเห็นที่ไม่สอดคล้องกันอยู่เสมอ แต่ทีมงานคุ้นเคยและสบายใจกับสภาพเหล่านี้ พร้อมทั้งจะเผชิญกับความคิดเห็นที่แตกต่างกัน โดยไม่แสดงอาการหลีกเลี่ยงความขัดแย้งที่เกิดขึ้น หากกลับยั่วยู่ให้มีความไม่เห็นพ้องกัน โดยทีมไม่รีบด่วนตัดสินใจจะมีการตรวจสอบเรื่องต่าง ๆ อย่างถ่วงถ่วงจนได้ข้อยุติ บรรยากาศการทำงานจึงส่งเสริมความเป็นประชาธิปไตยอย่างแท้จริง ไม่ยินยอมให้มีเผด็จการของคนกลุ่มน้อย 6) การตัดสินใจส่วนใหญ่ จะเป็นการตัดสินใจโดยใช้หลักความเห็นพ้องต้องกัน ซึ่งเป็นที่ชัดเจนว่าทุกคนเห็นด้วยโดยหลักการและเต็มใจที่จะปฏิบัติตามมติ อย่างไรก็ตามถึงแม้จะมีผู้ไม่เห็นด้วยอยู่บ้าง แต่จะเก็บความไม่เห็นด้วยไว้ในใจ นอกจากนี้พบว่าการตัดสินใจโดยการออกเสียงจะมีน้อยมาก เพราะกลุ่มจะไม่รับวิธีใช้เสียงข้างมากกว่าเป็นพื้นฐานที่เหมาะสมในการตัดสินใจ 7) การวิพากษ์วิจารณ์ เกิดขึ้นบ่อยและกระทำกันอย่างเปิดเผย ตรงไปตรงมาท่ามกลางความสบายใจ การโจมตีเรื่องส่วนตัวไม่ว่าต่อหน้าหรือลับหลังจะมีน้อยมาก การวิพากษ์วิจารณ์จะมีลักษณะสร้างสรรค์ มุ่งขจัดปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ที่กลุ่มกำลังเผชิญหรือกำลังขัดขวางงานไม่ให้ดำเนินไปด้วยดี 8) สมาชิกมีอิสระที่จะแสดงความรู้สึกและความคิดเห็นที่มีต่อปัญหาและการปฏิบัติงานของทีมงานจะมีการกลบเกลื่อนในเรื่องต่าง ๆ น้อยมาก ทุกคนในทีมต่างเข้าใจดีว่า ผู้อื่นมีความรู้สึก

อย่างไรต่อเรื่องที่กำลังอภิปรายกันอยู่ 9) เมื่อมีการปฏิบัติงาน จะมีการมอบหมายงานกันอย่างชัดเจน ผู้ที่เกี่ยวข้องจะเข้าใจอย่างแจ่มแจ้งและยอมรับภารกิจต่าง ๆ อย่างเต็มใจ 10) หัวหน้าทีมจะไม่ใช้อำนาจที่มีอยู่ทำการครอบงำกลุ่ม/ทีม ในทางกลับกันกลุ่ม/ทีมจะไม่ปฏิบัติตามผู้นำอย่างไร้เหตุผล จากการสังเกตพบว่าสภาวะความเป็นผู้นำจะเปลี่ยนไปตามสถานการณ์และสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่ สมาชิกของทีมงานต่างมีความรู้และประสบการณ์ที่แตกต่างกัน ดังนั้น ทุกคนจึงเป็นผู้รู้ในเรื่องของตนเป็นอย่างดี ทีมจะใช้ประโยชน์จากสมาชิกแต่ละคนได้มากที่สุด โดยทุกคนยินดียอมรับบทบาทผู้นำในฐานะผู้รู้ได้ มีหลักฐานน้อยมากที่ชี้ว่ามีการแย่งชิงอำนาจกัน ทีมยึดค่านิยมที่ว่าปัญหาไม่ได้อยู่ที่ว่าใครจะบังคับบัญชา แต่จะอยู่ที่ว่าจะทำงานให้สำเร็จได้อย่างไร 11) ทีมงานจะตระหนักเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน จะมีการตรวจสอบเป็นระยะว่างานดำเนินการไปด้วยดีเพียงใด และมีปัญหาอุปสรรคอะไรบ้าง ไม่ว่าจะเป็นปัญหาเกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติ หรือมีพฤติกรรมส่วนบุคคลอะไรบ้าง ที่เป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของกลุ่ม ไม่ว่าปัญหาจะเกี่ยวข้องกับเรื่องใด กลุ่มจะนำเรื่องเหล่านั้นมาอภิปรายกันอย่างกว้างขวางจนได้วิธีแก้ปัญหาดังกล่าวต่าง ๆ ให้ลุล่วงไป

สำหรับ Parker (อ้างใน สุนันทา เลานันทน์, 2540, หน้า 114 - 121) ได้อธิบายคุณลักษณะ 12 ประการ ของทีมงานที่มีประสิทธิภาพแนวใหม่ ได้แก่ 1) มีความชัดเจนของวัตถุประสงค์ สมาชิกของทีมงานจะต้องกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน ซึ่งเป็นการอธิบายภาพอนาคตขององค์กรที่เขาสังกัดอยู่ ที่ผู้บริหารและทีมงานต้องการให้เป็นไปตามนั้น ทำให้สามารถกำหนดแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสมที่สุด และจะทำประโยชน์สูงสุดให้แก่องค์กร/หน่วยงานในสภาพแวดล้อมที่คาดการณ์ไว้ วิสัยทัศน์จะแตกต่างจากการพยากรณ์อนาคต ซึ่งเป็นการคาดคะเนว่าจะเป็นอย่างไรในอนาคตข้างหน้า 2) บรรยากาศการทำงานที่ปราศจากพิธีรีตอง การทำงานเป็นไปอย่างเรียบง่ายไม่เป็นทางการบรรยากาศอบอุ่น สบาย เป็นกันเอง ไม่มีที่ท่าว่าจะเบื่อหน่ายการทำงาน เมื่อถึงเวลาประชุม ทุกคนมาพร้อมเพรียงกันด้วยใบหน้าที่ยิ้มแย้ม 3) การมีส่วนร่วม สมาชิกทีมงานเรียกร้องการมีส่วนร่วม ต้องการเข้าร่วมในการอภิปรายและกิจกรรมต่าง ๆ ในที่นี้หมายถึงการมีส่วนร่วมที่มีน้ำหนักกล่าวคือ การเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการแสดงออกทางวาจา หรือทำทางเป็นไปอย่างมีคุณภาพส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงาน การมีส่วนร่วมไม่จำกัดอยู่เฉพาะการแสดงความคิดเห็นหรืออภิปรายอย่างกว้างขวาง อาจมีส่วนร่วมโดยอวัจนภาษาก็ได้ เช่น การพยักหน้า การจดบันทึก ตัวอย่างเช่น การจัดประชุม สมาชิกบางคนอาจเตรียมรายงาน เอกสาร

การเล่นผลงาน ขณะที่บางคนจัดห้องประชุม เตรียมเครื่องมือ ไมโครโฟน และเทปบันทึกเสียง เป็นต้น 4) การรับฟังซึ่งกันและกัน สมาชิกตั้งใจฟังการแสดงความคิดเห็นของคนอื่นอย่างตั้งใจ คิดพิจารณาไตร่ตรองถึงสิ่งที่ได้รับฟังและสงวนท่าทีที่จะวิพากษ์วิจารณ์ 5) ความไม่เห็นด้วยในทางบวก การรับรู้ของสมาชิกเป็นลักษณะการยอมรับจุดต่างและแสดงจุดร่วม 6) ความเห็นพ้องกัน เป็นเทคนิคการหาข้อยุติเกี่ยวกับปัญหา ความคิดหรือการตัดสินใจซึ่งแสดงออกถึงความมีสมานฉันท์ และความมีเอกภาพของทีมงาน แต่ต้องไม่ได้มาจากการออกคะแนนเสียง สมาชิกไม่จำเป็นต้องเห็นพ้องด้วยกับเรื่องต่าง ๆ อย่างเป็นเอกฉันท์ อาจจะมีสมาชิกบางคนอาจไม่เห็นด้วยกับข้อสรุปสุดท้าย แต่สามารถยอมรับได้และเต็มใจที่จะปฏิบัติตามมติของทีมงาน 7) การสื่อสารที่เปิดเผย เป็นการเจรจาติดต่อระหว่างทีมงาน ที่บรรยากาศจะเต็มไปด้วยความเปิดเผย จริใจต่อกัน มีความเชื่อมั่นและไว้วางใจซึ่งกันและกัน 8) บทบาทและการมอบหมายงานที่ชัดเจน เป็นการมอบหมายงานที่ระบุไว้ในคำพรรณนาลักษณะงาน บทบาทในที่นี้ไม่จำกัดเฉพาะภารกิจของงานเท่านั้น แต่จะรวมถึงความคาดหวังของบุคคลอื่นที่มีต่องานนั้นด้วย เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาของความขัดแย้งด้านบทบาท ทีมงานต้องมีกระบวนการวิเคราะห์ความชัดเจนของบทบาท เพื่อให้ทุกคนทุกฝ่ายได้มีความเข้าใจตรงกัน 9) ภาวะผู้นำร่วม ภาวะผู้นำของทีมงานจะไม่จำกัดอยู่เฉพาะผู้นำที่เป็นทางการเท่านั้น แต่ทุกคนจะต้องมีภาวะผู้นำร่วมกล่าวคือ สมาชิกจะต้องแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่ส่งเสริมการทำงานและพฤติกรรมที่ธำรงรักษาความสัมพันธ์ของทีมงาน 10) ความสัมพันธ์กับภายนอก สมาชิกต้องการความร่วมมือจากสมาชิกภายนอก เพราะบุคคลภายนอก จะให้ข้อมูลย้อนกลับด้านการปฏิบัติงานที่มีคุณค่าให้กับทีมงาน 11) รูปแบบการทำงานที่หลากหลาย ทีมงานที่มีประสิทธิภาพควรประกอบด้วยสมาชิกที่มีความสามารถ แนวคิดในการทำงานที่แตกต่างกันออกไปอย่างน้อย 4 รูปแบบ คือ สมาชิกที่ยึดการทำงานเป็นหลัก สมาชิกที่ยึดเป้าหมายเป็นหลัก สมาชิกที่เน้นกระบวนการเป็นหลัก และสมาชิกที่มุ่งวิธีการเป็นหลัก จุดเน้นที่หลากหลายช่วยเสริมสร้างความแข็งแกร่งของทีม และ 12) การประเมินผลตนเองเป็นการตรวจสอบว่า ผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับใด และมีอะไรบ้างที่เป็นอุปสรรคต่อประสิทธิผลของงาน อาจดำเนินการโดยแบบที่เป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้ เป้าหมายหลักเพื่อค้นหาจุดแข็ง จุดอ่อน และแสวงหาแนวทางปรับปรุงหรือเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน

ส่วน เบนนิส และเปียร์เดอร์แมน (1997/2540) เห็นว่า ลักษณะที่ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ นั้น จะเต็มไปด้วยความกระตือรือร้นในการที่จะค้นหาสิ่งใหม่ ๆ ภายในทีมค่อนข้างมีอิสระและไม่เคร่งครัดในระเบียบแบบแผนมากนัก มีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ มีบรรยากาศที่ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์อย่างอิสระบนเป้าหมายร่วมกัน มีผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และเข้าใจพื้นฐานความเป็นจริงของมนุษย์ในการกระตุ้นให้เกิดการทำงานร่วมกัน สมาชิกจะแยกตัวออกมาจากโลกรอบ ๆ ตัว มีอิสระจากสิ่งที่น่ารำคาญ แต่ยังคงความสามารถที่จะดึงทรัพยากรมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการเลือกคนให้เหมาะสมกับงาน และภายในทีมจะเต็มไปด้วยความคิดที่หลากหลาย ที่ช่วยจุดประกายความคิดให้แกกันและกันสม่ำเสมอ

ในขณะที่ เรวด์ร์ ชาตวิริศฐ์ และคณะ (ม.ป.ป., หน้า 34-37) เห็นว่าลักษณะที่ทีมงานที่ดี จะต้องมียี่สิบสิ่งต่าง ๆ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ที่สำคัญ ๆ ดังต่อไปนี้ คือ 1) มีเป้าหมายร่วมของกลุ่มเป็นที่ชัดเจน ทุกคนภายในทีมเข้าใจชัดเจน และเต็มใจที่จะยอมเอาตัวเองเข้าไปผูกพันกับเป้าหมายร่วมกัน ๆ อย่างแท้จริง 2) แต่ละคนในทีมจะมีความเข้าใจในขอบเขตของฐานะบทบาท ตลอดจนอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งที่ตนดำรงอยู่อย่างแน่ชัด 3) แต่ละคนในแต่ละตำแหน่ง จะต้องเข้าใจในความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันของงานของตนกับของคนอื่น ๆ ในทีม และพร้อมที่จะให้หรือรับ ความช่วยเหลือ ให้ความร่วมมือร่วมใจอย่างเต็มที่ 4) สมาชิกจะทำงานแบบยืดหยุ่น 5) พฤติกรรมการทำงานในระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นไปในลักษณะของการทำงานร่วมกับคน มิใช่เป็นแบบทำงานบนหัวคน หรือกดหัวคน 6) สมาชิกแต่ละคนในทีม จะต้องรู้จักตัวของตัวเองอย่างเพียงพอต่อการที่จะเข้าใจเกี่ยวกับเพื่อนในทีม 7) ทุกคนในทีมจะมีส่วนร่วมในการวางแผนการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ภายในทีม 8) จะมีการประชุมอย่างสม่ำเสมอ เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นที่อิสระ 9) การสื่อสารและสัมพันธภาพภายในทีมจะมีแต่บรรยากาศของความไว้วางใจกัน และเปิดเผยต่อกันและกัน 10) ภายในทีมจะมีปฏิกริยาโต้ตอบหรือมีความขัดแย้งในทางความคิดสูง ในขณะที่เดียวกันความขัดแย้งในทางส่วนตัวจะมีน้อยมาก 11) การขัดข้อขัดแย้งภายในทีม จะใช้วิธีการแบบเผชิญหน้าในการแก้ไขปัญหาร่วมกันด้วยข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริง โดยมุ่งหวังต่อความเข้าใจและการสื่อสารที่ดีระหว่างกันและกัน 12) ทีมจะมีการใช้ประโยชน์ และประสานประโยชน์ ในเรื่องของการขาดความรู้ ความสามารถ ตลอดจนความแตกต่างของแต่ละคนในทีมให้ได้ผลร่วมกันอย่างสูงสุด 13) การตัดสินใจต่าง ๆ ภายในทีม จะอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริง 14) ภาวะความเป็นผู้นำจะกระจายไปทั่วทั้งทีมงาน 15) จะมีหัวหน้าทีมที่ไม่เป็นเพียง

นักพูดที่ดีเท่านั้นแต่จะต้องเป็นนักฟังที่ดีด้วย 16) สมาชิกในทีมมีการยอมรับนับถือและเคารพในความแตกต่างของความรู้ ความสามารถของแต่ละคนในแต่ละด้านอย่างเต็มที่ 17) มีหัวหน้าทีมที่เป็นแบบอย่างได้ทั้งในแง่มาตรฐานความประพฤติส่วนตัว และในแง่มาตรฐานความประพฤติในการทำงาน และ 18) มีบรรยากาศการทำงานที่ดี

สำหรับในทัศนะของ จักรพันธุ์ วงษ์บุรณาวาทย และคณะ (ม.ป.ป., หน้า 66) เห็นว่า ลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพสูง จะมีลักษณะดังต่อไปนี้ คือ 1) เป็นทีมงานที่มีผู้นำแบบผู้นำมีส่วนร่วม (Participative Leadership) คือ ต้องการให้สมาชิกในทีมงานมีส่วนร่วม โดยการคอยให้คำปรึกษาหารือ เปิดโอกาสให้สมาชิกแสดงความคิดเห็น ตลอดจนสนใจและให้อิสระในการใช้ความชำนาญของสมาชิกทุกคนในทีม 2) ทุกคนรู้และเข้าใจเป้าหมายกลุ่มหรือทีมที่ชัดเจน ซึ่งทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดขึ้นมา มีจิตใจผูกพันและกระตือรือร้นอยากให้เป้าหมายนั้น ๆ สำเร็จ 3) ทุกคนมีส่วนร่วมในการออกความคิดเห็นในเรื่องต่าง ๆ ของกลุ่มอยู่เสมอ จะมีวินัยในการออกความคิดเห็น เวลาคนหนึ่งพูด ทุกคนจะฟัง 4) ทุกคนกล้าแสดงออกถึงความรู้สึกของคนต่อกลุ่มได้อย่างเสรี กล้าวิพากษ์วิจารณ์กันและกันอย่างเต็มที่ 5) การดำเนินงานของทีมเป็นไปในลักษณะร่วมรับผิดชอบ โดยสมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบต่องานของทีมหรือหมู่คณะ 6) มีการยึดมั่นในจุดประสงค์ของทีมร่วมกัน 7) สมาชิกกลุ่มไว้วางใจกันและกัน กล้าเปิดเผยสิ่งที่ตนไม่กล้าพูดกับคนอื่นในกลุ่มทราบ 8) กลุ่มมีความคล่องตัวสูง ในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ได้ง่าย มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ กล้าเสี่ยง กล้าทำสิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ ไม่ยึดติดอยู่กับระเบียบแบบแผนหรือรูปแบบใดตายตัว 9) สมาชิกต่างยกย่องให้เกียรติซึ่งกันและกัน ปฏิบัติต่อกันและกันอย่างยุติธรรมโดยเท่าเทียมกัน และต่างมุ่งมั่นในภารกิจที่ต้องการให้เกิดความสำเร็จ 10) สมาชิกไม่ทำงานในลักษณะชิงดีชิงเด่น แข่งขันขัดแย้งขัดขากัน ความขัดแย้งทางด้านความคิดมักจะมีมากเป็นเรื่องธรรมดา แต่ไม่ขัดแย้งกันเป็นการส่วนตัว และ 11) สมาชิกมีเป้าหมายมุ่งมั่นสู่อนาคต ทั้งนี้การมุ่งสู่ทิศทางในอนาคตของสมาชิกทำให้ทีมเกิดการปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้

สำหรับองค์ประกอบที่สำคัญขององค์กรที่มีประสิทธิภาพควรจะประกอบด้วย ปัจจัยทางการบริหาร มีโครงสร้างและนโยบายที่ชัดเจน การแบ่งงาน การมอบหมายงานพร้อมทั้งให้อำนาจหน้าที่ในแต่ละตำแหน่ง การสื่อสาร การประสานงาน การสร้างแรงจูงใจ (องอาจ โฆษณนพันธ์, 2539, หน้า 3-4) และควรมีอำนาจอิสระในการดำเนินการหรือทีมงานที่สามารถกำหนดทิศทางการ

ดำเนินงานเป็นของตนเอง สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ อรษา โพธิ์ทอง (2536, หน้า 251), และ อุทัย สันติสกุล (2534, หน้า 83) พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร คือ ลักษณะองค์กร ลักษณะสภาพแวดล้อม นโยบายการบริหาร และการปฏิบัติ

จากการสัมภาษณ์ของฝ่ายห้องสมุดและสารนิเทศสาขาสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์, และ ฝ่ายห้องสมุดและสารนิเทศสาขาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (2534, หน้า 18-19) ต่างเห็นพ้องต้องกันว่าทีมงานที่มีประสิทธิภาพนั้น จะต้องมียอดประกอบของการทำงานเป็นทีมที่สำคัญ ๆ ดังนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของหน่วยงาน กลุ่มทำงานจะไม่มีประสิทธิภาพ ถ้าคนในกลุ่มไม่รู้ว่ากลุ่มมีวัตถุประสงค์อะไร คนในกลุ่มเองก็ไม่สามารถร่วมกันทำงานให้สำเร็จ ถึงแม้ว่าวัตถุประสงค์ของกลุ่มจะถูกกำหนดขึ้นและเป็นที่เข้าใจทั่วกัน แต่ก็ยังมีอุปสรรคระหว่าง จุดประสงค์ของกลุ่มและจุดประสงค์ของตนเอง ถ้าบริหารจัดการนี้ได้โดยให้ความสำคัญต่อกกลุ่มและคนในกลุ่ม ทีมงานก็จะมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2. กิจกรรม กิจกรรมทุกกิจกรรมที่กำหนดขึ้น จะต้องมียุทธศาสตร์อย่างชัดเจน และทราบว่า จะช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างไร

3. วิธีการทำงาน จะต้องมียุทธศาสตร์ปฏิบัติอย่างเหมาะสม อันจะยังผลให้งานนั้น ๆ บรรลุผลสำเร็จได้อย่างรวดเร็ว ประหยัดเงินและเวลา ตลอดจนวัสดุต่าง ๆ

4. การกำหนดหน้าที่และบทบาท บุคคลทุกตำแหน่งจะต้องทราบหน้าที่และบทบาทของตนเองอย่างแน่ชัด จึงจะสามารถทำงานได้อย่างถูกต้องและด้วยความมั่นใจ

5. กฎ ระเบียบ และมาตรฐานความประพฤติ ทุกหน่วยงานจำเป็นต้องกำหนด กฎ ระเบียบ และมาตรฐานความประพฤตินั้นขึ้น เพื่อเป็นเครื่องช่วยให้บุคคลสามารถปฏิบัติงาน หรืออยู่ร่วมกันได้ด้วยความเป็นระเบียบเรียบร้อย

6. การควบคุมให้ปฏิบัติตาม กฎ ระเบียบและมาตรฐานความประพฤติ จะต้องมีการ ลงโทษผู้ที่ฝ่าฝืน กฎ ระเบียบ และมาตรฐานความประพฤติ เพื่อความเป็นระเบียบและควมมีประสิทธิภาพ

7. ความเข้าใจซึ่งกันและกัน ในการที่อยู่ร่วมกันและทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี เป็นปกติ นั้น ทุกคนจะต้องมีความเข้าใจซึ่งกันและกัน รู้จักให้อภัย และรู้จักผ่อนผันผ่อนยาวในการปฏิบัติต่อกัน

8. การติดต่อกันภายในกลุ่มหรือทีม เป็นการที่บุคคลหนึ่งพยายามส่งผ่านความรู้สึกนึกคิด และเรื่องราวต่าง ๆ ไปยังบุคคลอื่น เพื่อให้ผู้นั้นเกิดความเข้าใจและปฏิบัติตามที่ผู้ส่งต้องการ

9. การสร้างความร่วมมือกับบุคคลอื่นในทีม ในที่นี้หมายถึง ความพร้อมที่จะเข้าช่วยเหลือ กิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่มหรือบุคคลอื่น เพื่อบรรลุถึงความสำเร็จของงานด้วยความเต็มใจ

10. การแก้ปัญหาข้อขัดแย้ง การที่กิจกรรมหนึ่งเกิดขึ้นในลักษณะรบกวน ขัดขวาง หรือ กีดกันอีกกิจกรรมหนึ่ง ทำให้กิจกรรมนั้นดำเนินไปได้โดยยากหรือมีผลน้อยลง เพราะฉะนั้น ควร สร้างบรรยากาศของความร่วมมือเพื่อแก้ปัญหาข้อขัดแย้ง

11. การสนับสนุนและความไว้วางใจ การสนับสนุนและความไว้วางใจจะเกิดขึ้นได้ ก็ต่อเมื่อ สมาชิกในกลุ่มพูดกันอย่างตรงไปตรงมาในทุกเรื่อง การที่คนไม่ช่วยเหลือหรือไม่ไว้วางใจซึ่งกันและ กัน ก็เพราะคนในกลุ่มมีความแตกต่างกันในเรื่องภูมิหลัง ค่านิยมและความคาดหวัง จึงมีการมอง ที่ผิดต่างกัน และคนมักจะเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของงานในขอบเขตความรับผิดชอบของตน จึงมักไม่ ยอมบอกข่าวสารในงานของตนให้ผู้อื่นทราบ

12. การทำงานและการตัดสินใจ ทีมงานที่มีประสิทธิภาพนั้น จะต้องนึกถึงผลที่ได้มากกว่าวิธีการ วิธีการทำงานและการตัดสินใจจะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ การตัดสินใจที่ถูกต้อง คือ มีการปรึกษาหารือกันในระหว่างคนทำงานในทีม

13. การทบทวนสม่ำเสมอ ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ จะต้องมีการทบทวนสิ่งที่เรียนรู้จาก ประสบการณ์เพื่อนำมาปรับใช้ในทีมงาน เช่น ทบทวนผลงานของตนในระหว่างหรือหลังเสร็จงาน มีการใช้ผู้สังเกตการณ์ หรือใช้โทรทัศน์วงจรล้น

14. การพัฒนาตนเอง ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ จะต้องรู้จักนำเอาความสามารถของ สมาชิกมาใช้ เพราะคนแต่ละคนมีความแตกต่างกัน คนที่มักประสบความสำเร็จในงานมักเป็นพวก ที่มีความคล่องแคล่ว ชอบทำงานที่ท้าทาย รู้จักตัวเองดีและมีความมั่นใจในตนเองสูง มีความคิดเห็น เป็นของตนเอง ยอมรับคำวิจารณ์ของคนอื่น พร้อมที่จะช่วยเหลือและให้เสรีภาพแก่คนอื่นตลอดจน รับผิดชอบในงานของตน

15. สัมพันธภาพระหว่างกลุ่ม การสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับกลุ่มหรือทีม โดยการพยายาม เข้าใจแนวความคิดปัญหาและอุปสรรคของทีมและรู้จักใช้ประโยชน์จากความแตกต่างของบุคคลอื่น
สรุป ทีมที่มีประสิทธิภาพจะเต็มไปด้วยคนที่มีคุณภาพสูง ที่ร่วมกันทำงานให้สำเร็จนั่นเอง

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีม

การทำงานเป็นทีมนั้น จะต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับธรรมชาติพื้นฐานของมนุษย์ในองค์กร เป็นเบื้องต้น โดยนำทฤษฎีที่สำคัญ ๆ มาประกอบการอธิบายและประยุกต์เข้ากับการทำงานเป็นทีม ดังนี้

สมคิด บางโม (2538, หน้า 170,173) ได้รวบรวมทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีม เช่น ทฤษฎีตามลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ ของ Maslow และทฤษฎี X ทฤษฎี Y ของ McGregor อธิบายตามลำดับ ดังนี้

1. ทฤษฎีตามลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ (Hierarchy of Needs) ของ Maslow
ความต้องการของมนุษย์จะมีลำดับขั้นอยู่ 5 ประการ ดังนี้ คือ

1.1 ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ เช่น ความต้องการอาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย และยารักษาโรค เป็นต้น

1.2 ความต้องการทางด้านความปลอดภัย หรือความมั่นคง (Security and Safety Needs) เช่น ความต้องการความมั่นคงปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ความมั่นคงในการประกอบอาชีพ

1.3 ความต้องการทางด้านสังคม (Social or Belongingness Needs) เช่น ความต้องการเป็นที่ยอมรับของกลุ่มหรือสังคม ความต้องการอยากเป็นสมาชิกขององค์กร ความต้องการความรักจากเพื่อนร่วมงาน

1.4 ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องนับถือ (Esteem Needs) เป็นความต้องการที่เป็นความรู้สึกภายใน เช่น อยากเรียนเก่ง อยากได้รับการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น เพื่อจะได้รับการยกย่องนับถือจากผู้อื่น

1.5 ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Self – Actualization) คือ อยากบรรลุถึงสิ่งที่ตนสามารถจะเป็น เช่น ความต้องการที่เกิดจากความตระหนักในตนเอง ซึ่งไม่เกี่ยวกับความสูงต่ำของตำแหน่งหน้าที่การงาน

2. ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของ McGregor

ทฤษฎี X เชื่อว่า คนส่วนมากโดยธรรมชาติแล้วไม่ชอบทำงาน ไม่มีความทะเยอทะยาน มีความรับผิดชอบน้อย มีความคิดริเริ่มน้อยในการแก้ปัญหาขององค์กร การจูงใจเป็นการจูงใจทางด้านร่างกายและความปลอดภัยเท่านั้น คนส่วนมากชอบให้ควบคุมอย่างใกล้ชิดและถูกบังคับ เพื่อให้เกิดความสำเร็จในเป้าหมายขององค์กร

ทฤษฎี Y เชื่อว่า คนส่วนมากโดยธรรมชาติชอบทำงาน ตั้งใจทำงาน สามารถควบคุมตนเองที่จะทำให้เป้าหมายขององค์กรประสบความสำเร็จ สามารถใช้ความคิดริเริ่มในการแก้ปัญหาขององค์กร การจูงใจเป็นเรื่องของความต้องการมีชื่อเสียงและความสำเร็จในชีวิต สามารถสั่งการได้ด้วยตนเอง และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงานอย่างต่อเนื่อง ถ้าหากว่าได้รับการจูงใจอย่างถูกต้อง

3. ทฤษฎีปัจจัยอนามัย - ปัจจัยจูงใจ (Motivation – Hygiene Theory) ของ Herzberg Herzberg (อ้างใน สมยศ นาวิการ, 2538, หน้า 87) ได้สรุปความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 2 ประเภท คือ ประเภทแรกเรียกว่า ปัจจัยอนามัย เป็นปัจจัยที่ป้องกันไม่ให้เกิดการปฏิบัติงานของบุคคลลดลง เนื่องจากข้อจำกัดของการทำงาน ปัจจัยเหล่านี้ได้แก่ นโยบายและการบริหารงานขององค์กร การบังคับบัญชา สภาพแวดล้อมการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เงิน สถานภาพ และความมั่นคง ประเภทที่สองเรียกว่า ปัจจัยจูงใจ เป็นปัจจัยที่จูงใจคนให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ได้แก่ ความรู้สึกเกี่ยวกับความสำเร็จของงาน ความเจริญเติบโตและพัฒนา การยกย่องที่ได้รับจากการทำงาน งานที่มีความท้าทาย และความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น

ในขณะที่ สूरเชษฐ์ ชีระมณี (2534, หน้า 80,82) ได้รวบรวมทฤษฎีที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับทีมงานอีก 3 ทฤษฎี ได้แก่ ทฤษฎีการเรียนรู้ ทฤษฎี Human Relation ของ Mayo และทฤษฎีความเสมอภาคของ Adam อธิบายเรียงตามลำดับ ดังนี้

4. ทฤษฎีการเรียนรู้ อธิบายว่า แรงจูงใจเกิดจากความคาดหวังว่าจะได้รับรางวัล และหลีกเลี่ยงการถูกลงโทษ ความคาดหวังนี้เกิดจากประสบการณ์ที่ได้รับมาจากการเรียนรู้

5. แนวความคิดของ Mayo เจ้าของทฤษฎี Human Relation อธิบายว่า แรงจูงใจในการทำงาน เกิดจากความสัมพันธ์ของกลุ่ม และความต้องการทางด้านจิตใจของบุคคล

6. ทฤษฎีความเสมอภาค (Equity Theory) ของ Adam อธิบายว่า คนจะอุทิศตนเองเพื่อทำงาน โดยเปรียบเทียบกับผลตอบแทนที่จะได้รับจากองค์กร ว่าคุ้มกันหรือไม่ การจูงใจจึงอยู่ที่การแสดงให้เห็นว่า ผลประโยชน์หรือสิ่งตอบแทนที่เขาจะได้รับนั้นมันคุ้มค่าน้อยเพียงใด

7. ทฤษฎีองค์กระบวน 4 ของ Likert (อ้างใน จำนงค์ บุญชู, 2531, หน้า 223-224) เป็นองค์กระบวน ที่ให้โอกาสแก่กลุ่ม / ทีม ที่สมาชิกได้เข้ามีส่วนร่วมในการพิจารณาตัดสินใจเกี่ยวกับกิจกรรมขององค์กร ซึ่งมีลักษณะสำคัญที่ปรากฏเป็นสัญลักษณ์แห่งองค์กระบวน 4 ดังนี้

7.1 ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ต่างมีการยอมรับนับถือ และเชื่อถือใจกันและกัน โดยที่ฝ่ายผู้บังคับบัญชายอมรับฟังข้อคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ถกเถียงปัญหาเรื่องงานกับตน

7.2 ผู้บังคับบัญชากระตุ้นใจผู้ใต้บังคับบัญชา ให้เกิดกำลังใจในการทำงาน โดยวิธีให้เข้ามามีส่วนร่วมในการพิจารณาตัดสินใจเกี่ยวกับการดำเนินกิจกรรมขององค์กร กระตุ้นให้เกิดทัศนคติที่อยู่ในสภาพเกื้อกูลองค์กร นำองค์กรสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด

7.3 ระบบการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรมีความคล่องตัว การติดต่อส่งข่าวหรือสื่อสารต่อกันเป็นไปโดยอิสระทั้งในแนวดิ่งและในแนวราบ ข่าวสารที่เป็นสื่อแห่งการติดต่อทำความเข้าใจกันนั้น ควรมีความถูกต้องแน่นอนและไม่บิดเบือนให้ผิดไปจากความเป็นจริง

7.4 ผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา ต่างมีปฏิริยาโต้ตอบกันได้อย่างเปิดเผย และโดยกว้างขวางเกี่ยวกับเรื่องเป้าหมายขององค์กร กิจกรรมงานต่าง ๆ รวมทั้งวิธีการสำหรับใช้ในการปฏิบัติกิจกรรมเหล่านั้น

7.5 การใช้ดุลพินิจพิจารณาตัดสินใจโดยกลุ่มหรือทีม พึงกระทำได้ในทุกระดับขององค์กร

7.6 การกำหนดเป้าหมาย ก็เปิดโอกาสให้กลุ่ม/ทีม เข้ามามีส่วนร่วมดำเนินการอย่างเต็มที่ ทั้งนี้ เพื่อมุ่งให้เป้าหมายมีผลงานสูงและถูกต้องตามความเป็นจริง

7.7 การควบคุมงาน มีลักษณะกระจายไปในหมู่ผู้ร่วมงาน โดยที่ให้ผู้ร่วมงานต่างไ้หาข่าวสารข้อมูลที่น่ามาทำกับการทำงานของตนกันเอง และการควบคุมงานนั้น ก็เน้นในเรื่องการแก้ปัญหาเป็นหลัก พึงหลีกเลี่ยงการควบคุมด้วยวิธีตำหนิหรือดูด่าว่ากล่าว

7.8 ผู้บังคับบัญชาต่างตระหนัก และเห็นความจำเป็นที่ต้องยึดมั่นเต็มที่ กับการพัฒนาคนหรือมนุษย์ปัจจัยขององค์กรด้วยการฝึกอบรม ทั้งนี้ เพื่อให้เป้าหมายการทำงานมีผลงานสูง และสำเร็จผลได้อย่างคล่องแคล่ว ตามที่ผู้บังคับบัญชาปรารถนาไว้

สรุป ทฤษฎีที่กล่าวมาทั้งหมด หากได้ทำการศึกษาค้นคว้าในทางลึกมากขึ้น ก็จะเข้าใจถึงธรรมชาติของคนผู้ทำงาน ที่ต้องใช้ความละเอียดอ่อนอย่างสูงยิ่งต่อการจูงใจให้คนทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพต่อองค์กร ต่อทีม และต่องานที่รับผิดชอบร่วมกัน

แนวคิด หลักการ และวิธีการสร้างทีมงาน

การสร้างทีมงาน มีความสำคัญต่อหน่วยงาน เพราะหากมีทีมงานที่ดีจะทำให้ผลงานอันเกิดจากพลังสร้างสรรค์ของสมาชิกในหน่วยงานมีคุณภาพเป็นที่พึงพอใจและเป็นที่ยอมรับ ส่งผลให้สมาชิกมีขวัญกำลังใจดี มีความภาคภูมิใจที่เป็นส่วนหนึ่งของทีมหรือหน่วยงาน ซึ่งทำให้ทีมหรือหน่วยงานสามารถปรับตัวเข้ากับสภาวะการณ์ต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี

Varney (อ้างใน สุนันทา เลาหนันท์, 2540, หน้า 61) ให้ความหมายของการสร้างทีมงานไว้ว่า การสร้างทีมงาน หมายถึง กระบวนการของการพัฒนากลุ่มบุคคลที่ทำงานด้วยกัน เพื่อให้บุคคลเหล่านั้นได้เรียนรู้ว่าจะทำอย่างไรจึงจะสามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ของทั้งตนเอง ของกลุ่ม หรือขององค์กรในขณะเดียวกัน ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

สำหรับ ชาญชัย อาจีนสมาจาร (2535, หน้า 68) อธิบายว่า การสร้างทีมงาน หมายถึง ความพยายามอย่างต่อเนื่องในการติดตามผล ในความสามารถของทีมงานต่อการดำเนินการ ที่ได้ออกแบบมาเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของทีมงาน

สรุป การสร้างทีมงาน หมายถึง กิจกรรมที่กลุ่มบุคคลมาทำงานร่วมกันอย่างมีเป้าหมาย ได้เรียนรู้วิธีการแก้ปัญหาและปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนมีการปรับปรุงความสัมพันธ์ต่าง ๆ ที่ชัดเจน เพื่อผลดีในการทำงานของทีมงาน

จุดเน้นของการสร้างทีมงาน คือ การทำงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกันโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ สร้างความไว้วางใจในทีมงาน แสวงหาวิธีแก้ไขปัญหาร่วมกัน เสริมสร้างศักยภาพให้กับทีมงาน ได้ข้อมูลป้อนกลับในทางสร้างสรรค์ ช่วยลดความขัดแย้งระหว่างบุคคล ส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของสมาชิกทีม ส่งเสริมให้เกิดความเข้าใจในศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ ปรับปรุงความสัมพันธ์ต่าง ๆ ในการทำงานให้ดีขึ้น และเพื่อปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพ ความจำเป็นในการสร้างทีมงานนั้น เนื่องมาจากงานบางอย่างไม่สามารถทำได้เพียงคนเดียว งานบางงานต้องระดมบุคลากรเพื่อปฏิบัติงานให้เสร็จทันเวลาที่กำหนด ซึ่งต้องอาศัยทั้งกำลังคน กำลังความสามารถ ความคิดสร้างสรรค์ ความเชี่ยวชาญ แนวทาง และวิธีการใหม่ ๆ จากหลายฝ่ายหลายคน และที่สำคัญคือ ต้องการสร้างเอกภาพให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน มूलเหตุที่ต้องสร้างทีมงานในหน่วยงาน ส่วนใหญ่เกิดจากผลงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย มีการร้องทุกข์ มีความขัดแย้งระหว่างสมาชิกที่รุนแรง มีความคลุมเครือในบทบาทหน้าที่ มีการเอารัดเอาเปรียบกันและไม่สนใจงานส่วนรวม มีเสียงบ่นจากผู้รับบริการ และสมาชิกมีพฤติกรรมการทำงานถดถอย ขาดความกระตือรือร้นในการพัฒนาศักยภาพของตนเอง

ความคิดพื้นฐานการสร้างทีมงาน

มนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีค่าสูงสุดขององค์กร ความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กรจึงเกี่ยวข้องกับบุคลากรในหน่วยงานอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ทั้งนี้ เพราะองค์กรจะต้องอาศัยบุคคลและกลุ่มบุคคลช่วยปฏิบัติการกิจต่าง ๆ ซึ่งมีอยู่อย่างมากมายหลากหลายด้าน ให้ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ การจัดตั้งองค์กรเป็นการแสวงหาบุคลากรมาช่วยทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายตามที่ได้ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล โดยการแบ่งทีมงาน หน้าที่และความรับผิดชอบให้บุคลากรตามความรู้ความสามารถ รวมทั้งความถนัดของแต่ละบุคคล ผู้บริหารต้องตระหนักว่าบุคลากรมีความรู้ความสามารถแตกต่างกัน ถนัดหรือเชี่ยวชาญกันคนละด้าน การประสานความร่วมมือร่วมใจ การทุ่มเทกำลังความคิดและสติปัญญา ย่อมนำมาซึ่งความสำเร็จของงาน การทำงานเป็นทีมจึงเกิดขึ้น ผู้บริหารจะต้องสร้างเงื่อนไข ให้กลุ่มบุคคลภายในองค์กรตระหนักว่าพวกตนต้องปฏิบัติงานร่วมกัน ต้องพึ่งพาอาศัยประสบการณ์ ความสามารถและความยินยอมพร้อมใจของทุกคน และสมาชิกของกลุ่มจะต้องยอมรับความคิดเห็นเรื่องการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มหรือเป็นทีม จึงจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันได้

ต้องยอมรับว่า ผลงานรวมที่ทำงานเป็นกลุ่มหรือทีมนั้น ย่อมมีมากกว่าผลงานของสมาชิกที่แยกกันทำแบบตัวใครตัวมัน การที่ทีมจะสามารถนำเอาพลังสร้างสรรค์ของสมาชิกแต่ละคนมาทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดได้นั้น จะต้องยอมรับความจริงพื้นฐานที่สำคัญ ๆ คือ 1) เชื่อว่าสมาชิกแต่ละคนมีพลังความสามารถแฝงอยู่ในตัว เช่น พลังกาย พลังสมอง พลังอารมณ์ และพลังสปีริต ที่มีประโยชน์ต่อการทำงานเป็นทีมอย่างมหาศาล 2) เชื่อว่าทุกคนโดยธรรมชาติแล้ว เป็นผู้ที่ใส่ใจในการทำดีมาตั้งแต่กำเนิด ต้องการความเจริญก้าวหน้าด้วยกันทุกคน 3) การยอมรับความแตกต่างกันของมนุษย์ ทั้งทางร่างกาย จิตใจ การศึกษาอบรม บุคลิกภาพ และปัจจัยแวดล้อมอื่น ๆ เหล่านี้จึงส่งผลให้มนุษย์มีความแตกต่างทางความคิดสร้างสรรค์ ดังนั้น ความขัดแย้งกันจึงเกิดขึ้นในหมู่มนุษย์ซึ่งเป็นธรรมชาติของมนุษย์ที่อยู่ร่วมกัน หรือทำงานร่วมกัน และ 4) เคารพในศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ ยึดถือในความเสมอภาคหรือความเท่าเทียมกันของมนุษย์ภายในทีมงานทุกคน (จักรพันธ์ วงษ์บุรณาวาทย และคณะ, ม.ป.ป., หน้า 63-64) ความเข้าใจในความต้องการของมนุษย์ และเข้าใจในธรรมชาติของมนุษย์ จะเป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้นำ ในการนำให้เกิดการทำงานเป็นทีม

หลักการสร้างทีมงาน

โดยทั่วไปแล้วลักษณะการสร้างทีมงานนั้นมีอยู่หลากหลายวิธี ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสภาพทีมของแต่ละองค์กรว่าอยู่ในระดับใด ซึ่งสามารถเปรียบเทียบได้กับลักษณะสภาพทีม ที่มีข้อสรุปออกเป็น 4 ลักษณะเรียงตามลำดับ ดังนี้ (สำนักหอสมุดมหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2534, หน้า 17-18)

1. ทีมที่ยังไม่ได้พัฒนา ลักษณะที่ปรากฏให้ภายนอกเห็น คือ ความอ่อนแอของทีม ส่วนภายในทีมเอง ผู้ร่วมทีมจะมีความรู้สึกไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับงานของทีม โอกาสที่จะร่วมในการวางแผนน้อยมาก ไม่กระจ่างชัดในวัตถุประสงค์ ไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน และลักษณะการปกครองบังคับบัญชาเป็นแบบคัมอำนาจ การตัดสินใจของกลุ่มหรือทีมจะมาจากผู้บังคับบัญชาแต่เพียงผู้เดียว

2. ทีมที่กำลังอยู่ในระหว่างการทดลอง สมาชิกผู้ร่วมทีมงาน ยอมรับที่จะนำเทคนิคและวิธีการใหม่ ๆ มาทดลองใช้ในทีม มีการพิจารณา การโต้เถียง ให้ความคิดเห็น รู้จักฟัง และรู้จักเกี่ยวข้องกับคนอื่น ๆ มากขึ้น

3. ทีมที่ทำให้เป็นปึกแผ่น เป็นขั้นที่ผู้ร่วมทีม จะร่วมกันช่วยสร้างทีมให้เป็นปึกแผ่น คือ จะจัดให้มีวิธีการทำงานของกลุ่ม มีการตกลงในระเบียบวิธีปฏิบัติและตั้งข้อปฏิบัติของกลุ่มขึ้น

4. ทีมที่ใช้งานได้ เป็นลักษณะของทีมงานที่บรรลุนิติภาวะแล้ว คือ เป็นทีมงานที่เจริญเติบโตใช้งานได้ จะมีลักษณะของทีมตามขั้นตอน ข้อ 2 และ 3 ปะปนกันอยู่ ซึ่งจะมีลักษณะเด่นของทีม คือ มีความยืดหยุ่นในการทำงานสูง มีผู้นำที่เหมาะสม การทำงานจะพิจารณาตามหลักความจำเป็นและลักษณะทางสังคมประกอบ การพัฒนาจะเป็นไปตามลำดับความสำคัญ ในส่วนของผู้ร่วมทีมจะมีโอกาสได้ใช้พลังความสามารถส่วนตัวมากที่สุด

แม่แบบการสร้างทีมงาน มีขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวินิจฉัยเบื้องต้น เกี่ยวกับโครงสร้างและหน้าที่ของหน่วยงานเพื่อให้ทราบถึงจุดที่ต้องเปลี่ยนแปลงในระบบ โครงสร้าง และพฤติกรรมของบุคคล

ขั้นตอนที่ 2 การรวบรวมข้อมูล ที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน กระบวนการทำงาน บรรยากาศ ปัญหาและพฤติกรรมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน

ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบข้อมูล ในขั้นตอนที่ 2 และประมวลผลข้อมูล

ขั้นตอนที่ 4 การวางแผนปฏิบัติการ นำข้อมูลในขั้นตอนที่ 3 ไปใช้ในการวางแผนปฏิบัติการ และกำหนดเป้าหมาย

ขั้นตอนที่ 5 การสร้างทีมงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งทีมงานที่มีลักษณะเป็นแบบครอบครัว ซึ่งประกอบด้วยสมาชิกในหน่วยงานเดียวกัน ได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและข้อมูล ซึ่งกันและกันจนเกิดความเข้าใจ และให้ความร่วมมือในการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

ขั้นตอนที่ 6 การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มหรือทีม เป็นการส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีต่อกันก่อให้เกิดประสิทธิผลในการทำงาน

ขั้นตอนที่ 7 การประเมินผลและติดตามผล เป็นการตัดสินคุณค่าของผลงาน เพื่อผลในการป้อนข้อมูลย้อนกลับ ในการใช้เป็นข้อมูลปรับปรุงการทำงานให้ได้ผลงานที่มีคุณภาพดียิ่งขึ้นไปถึงเกณฑ์มาตรฐานที่เป็นสากล

สำหรับ สมชาติ กิจยรรยง (2540, หน้า 236-240) ได้เสนอแนวทางการสร้างทีมงาน (Team Building) ไว้ดังนี้

1. สมาชิกทุกคนทราบวัตถุประสงค์ร่วมกัน ทั้งนี้วัตถุประสงค์ต้องเขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษร เข้าใจง่าย สามารถปฏิบัติได้ ไม่ขัดต่อระเบียบข้อบังคับหรือนโยบายอื่น ๆ สนองต่อความต้องการหรือวัตถุประสงค์ของสมาชิกและของหน่วยงาน และยังสามารถปรับปรุงให้เข้ากับสภาวะการณ์ต่าง ๆ ได้
2. มีการจัดแบ่งกิจกรรมให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ ซึ่งกิจกรรมที่กำหนดขึ้นจะต้องมีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน มีกิจกรรมใดบ้างที่ต้องใช้กำลังคนมาก เพราะบางคนภายในทีมอาจมีความสามารถพิเศษทำหลายกิจกรรมได้
3. มีวิธีการปฏิบัติงานที่เหมาะสมและทันสมัย คือ จะต้องกำหนดว่าในแต่ละกิจกรรมนั้นมีวิธีปฏิบัติอย่างไร ใช้เครื่องมือหรือวัสดุอะไร ทำที่ไหนและเวลาใด และสามารถประสานกับกิจกรรมอื่น ๆ ได้หรือไม่ เพื่อเป็นการประหยัดในหลาย ๆ เรื่อง
4. สมาชิกจะต้องทราบตำแหน่งหน้าที่ และความรับผิดชอบของตนเอง คือ หน่วยงานต้องกำหนดบทบาทและหน้าที่ในการปฏิบัติงาน ในการปฏิบัติต่อคนอื่น เป็นกฎ ระเบียบที่ชัดเจน และทำการประชุมชี้แจงให้ทุกคนในทีมได้ทราบขอบเขตของบทบาท และหน้าที่ของแต่ละคน ให้เข้าใจอย่างแจ่มแจ้ง
5. มีกฎเกณฑ์ วินัย ที่มีคุณค่า และสมาชิกยอมรับ ซึ่งเป็นกฎ ระเบียบที่ทุกคนในทีมร่วมกันกำหนดขึ้น เพื่อเป็นมาตรฐานการประพฤติของทีม และทำการสื่อสารให้ทุกคนทราบตลอดเวลา

6. มีการส่งเสริมและควบคุมให้ปฏิบัติตามระเบียบ วินัย และลงโทษผู้ฝ่าฝืนด้วยวิธีการตามที่ทีมกำหนดไว้

7. มีการส่งเสริมให้สมาชิกเข้าใจ และยอมรับในความแตกต่างซึ่งกันและกัน

8. มีการติดต่อกันภายในทีม โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การติดต่อสื่อสารระหว่างสมาชิกนั้น เป็นไปอย่างเปิดเผยมีความชัดเจน ไม่ปิดบังซ่อนเร้น และไม่มีพิธีรีตองมากนัก

9. สมาชิกทุกคน ต่างให้ความร่วมมือซึ่งกันและกันอย่างจริงจัง มีความเข้าใจและมองงานในลักษณะทั้งระบบ มิได้มองเฉพาะงานส่วนใดส่วนหนึ่ง มีทัศนคติที่อยากจะให้และรับความช่วยเหลือจากผู้อื่น รู้ว่าคนอื่นมีปัญหาอะไรบ้าง และจะมีส่วนช่วยเหลือผู้อื่นในเรื่องอะไรและอย่างไร

10. มีการจัดการกับความขัดแย้งได้อย่างเหมาะสม โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่ทั้งสองฝ่ายต่างก็ชนะทั้งคู่

รูปแบบการสร้างทีมงาน

การสร้างทีมงานในที่นี้ต้องกล่าวถึงการพัฒนาทีมงานด้วย เนื่องจากการพัฒนาทีมงานเป็นกระบวนการ ที่ทำให้ทีมงานทำงานอย่างได้ผล ภายในทีมงานสมาชิกจะเข้าใจเป้าหมายที่ได้ร่วมกันสร้างเอาไว้ ทุกคนเล่นไปตามบทบาทที่ได้รับมอบหมาย ใช้ความรู้ ความสามารถ และทักษะของตนเองในการเสริมสร้างการทำงานของทีม ให้มีความเข้มแข็งและมีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล นักวิชาการจึงได้ทำการศึกษาและได้กำหนดรูปแบบการพัฒนาทีมงานขึ้น ซึ่ง สงวน ช้างฉัตร (2542, หน้า 30-31, 33-42) ได้ศึกษาค้นคว้าและรวบรวมไว้ จำนวน 5 รูปแบบ เช่น รูปแบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพของ Mc Cann และ Aldersea, รูปแบบการทำงานเป็นทีมของ OEG, รูปแบบการสร้างทีมงานของ Sherrition และ Stern, รูปแบบของทีมงานที่มีผลการปฏิบัติงานสูง และรูปแบบการพัฒนาทีมงานที่มีประสิทธิภาพของ อุทัย บุญประเสริฐ พร้อมด้วยรูปแบบการทำงานที่ยึดภารกิจ (Mission) เป็นหลัก ของ รุ่ง แก้วแดง อธิบายเรียงตามลำดับ ดังนี้

1. รูปแบบการทำงานของทีมที่มีประสิทธิภาพของ Mc Cann และ Aldersea เป็นกิจกรรมที่ต่อเนื่องมีรายละเอียดพอสรุปได้ดังนี้

1.1 การแนะนำ (Advising) งานด้านการแนะนำ เกี่ยวข้องกับการให้และการรวบรวมสารสนเทศ การหาข้อมูลการปฏิบัติงานของสมาชิกคนอื่นในทีมงาน โดยการประชุม การพูดคุย การรวบรวมรายงานและอื่น ๆ ผู้ดำเนินการจะต้องมั่นใจว่า มีสารสนเทศทุกอย่างเพื่อให้ทีมงานได้นำไปประกอบการตัดสินใจได้

1.2 การคิดค้นนวัตกรรม (Innovating) เป็นงานสำคัญของทีมงานซึ่งท้าทายสิ่งต่าง ๆ ที่ดำเนินการอยู่ในขณะนั้น การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี ทำให้วิธีปฏิบัติงานที่ใช้อยู่ในปัจจุบันไม่ใช่เป็นวิธีที่ดีที่สุด การคิดค้นนวัตกรรมจะนำไปสู่การปรับปรุงวิธีการทำงานและการแข่งขันในทางธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ

1.3 การส่งเสริม (Promoting) เป็นการขายสิ่งที่ทีมกำลังดำเนินการ ขายความคิดใหม่เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติตามแผน การส่งเสริมจะเป็นเรื่องที่สำคัญทั้งภายในและภายนอกองค์กร หากเป็นการหยิบยื่นสิ่งที่เพื่อนร่วมทีมและลูกค้าต้องการ

1.4 การพัฒนา (Developing) เป็นกิจกรรมที่ทำให้แน่ใจว่า ความคิดของทีมงานทุกคนถูกลอมรวมให้เป็นแม่พิมพ์และดัดแปลงให้เป็นไปตามความต้องการของลูกค้าหรือผู้รับบริการได้

1.5 การจัดองค์กร (Organizing) เป็นการจัดองค์กรของทีมงาน เพื่อให้สมาชิกทุกคนรู้ว่า เขาจะต้องทำอะไร อย่างไรและเมื่อใด จึงต้องมีการกำหนดเป้าประสงค์ที่ชัดเจน และปฏิบัติการให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมาย โดยใช้งบประมาณที่ได้รับจัดสรรอย่างมีประสิทธิภาพนั่นเอง

1.6 การผลิต (Producing) เมื่อมีแผนงาน และสมาชิกทุกคนรู้ภาระหน้าที่ ในการปฏิบัติงานของตนแล้ว ทีมงานก็จะสามารถให้ความสนใจกับการผลิตหรือการสร้างผลงานได้ กิจกรรมการผลิตหรือสร้างผลงานจึงเน้นที่การส่งมอบงาน ผลิตภัณฑ์ หรือการให้บริการตามมาตรฐานที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

1.7 การตรวจสอบ (Inspecting) การตรวจสอบกิจกรรมการทำงาน ถือว่าเป็นเรื่องสำคัญเพราะทำให้แน่ใจว่าจะไม่เกิดความผิดพลาด การตรวจสอบคุณภาพของผลงาน ผลิตภัณฑ์ และบริการ ช่วยให้นั่นใจว่าลูกค้าหรือผู้รับบริการจะยังคงพึงพอใจในสินค้าและบริการของเรา นอกจากนี้การตรวจสอบยังครอบคลุมไปถึงเรื่องการเงิน ความมั่นคง ความปลอดภัย และการปฏิบัติตามข้อตกลงหรือตามกฎหมายอีกด้วย

1.8 การบำรุงรักษา (Maintaining) ทุกคนทุกทีม จะต้องรักษามาตรฐานการปฏิบัติงาน และกระบวนการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพไว้

1.9 การเชื่อมโยง (Linking) เป็นกิจกรรมที่ทำให้มั่นใจว่าสมาชิกทุกคนในทีมงานถูกดึงมาปฏิบัติงานร่วมกัน จึงเป็นจุดที่ครอบคลุมและเชื่อมโยงทั้งคนและงานของทีม

2. รูปแบบการทำงานเป็นทีมของ OEG (Organization Effective Group)

ทีมงานที่มีลักษณะพลวัต กล่าวคือมีพลังและมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา สิ่งที่ทำทุกทีมงานจึงเป็นการปรับปรุงความสามารถของทีมอย่างต่อเนื่อง ให้ไปสู่ทีมงานที่มีความเป็นเลิศ สรุปได้ดังนี้

2.1 การพัฒนาพันธกิจ เป้าประสงค์และบทบาทที่ชัดเจน สารสนเทศนั้นถือว่าเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับความร่วมมือ เพราะทำให้รู้ว่าทีมงานกำลังทำอะไร ใครเป็นผู้รับผิดชอบ สารสนเทศจึงเป็นจุดเริ่มต้นที่ดีของการบอกกล่าวให้เกิดความร่วมมือ นอกจากนั้นการรู้เป้าหมาย (Goals) และบทบาท (Roles) ยังช่วยให้สมาชิกปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สมาชิกทีมต้องรู้จักกันและกันในระดับที่ลึกซึ้งกว่าการปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ ทำให้เกิดความสนใจ ในความสำเร็จของกันและกัน ซึ่งถือเป็นเรื่องจำเป็นสำหรับความเป็นเลิศในด้านการร่วมมือ

2.2 การวางแผน และปฏิบัติตามกลยุทธ์ การวางแผนเป็นการคาดหวังถึงผลที่จะเกิดขึ้น จึงจะสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าหรือผู้รับบริการ หากยอมรับปัญหา และแก้ไขให้ถูกต้องตั้งแต่แรก ความร่วมมือของสมาชิกทุกคนถือเป็นสิ่งจำเป็นเพราะจะช่วยให้การปฏิบัติตามกลยุทธ์ประสบความสำเร็จ

2.3 การติดต่อสื่อสารที่สมบูรณ์แบบ เป็นการติดต่อสื่อสารด้วยความจริงใจและเต็มใจ เพื่อบอกกล่าวทุกสิ่งทุกอย่างที่เชื่อว่ามีค่าสำคัญ ซึ่งสมาชิกคนอื่นต้องรู้ และสามารถตรวจสอบได้ หากเกิดความไม่แน่ใจ การรับฟังอย่างตั้งใจและเกิดประสิทธิภาพจึงถือเป็นส่วนสำคัญของการติดต่อสื่อสารที่สมบูรณ์แบบ

2.4 การแก้ไขความขัดแย้งแบบ ชนะ / ชนะ ความขัดแย้งถือว่าเป็นธรรมชาติของชีวิตการทำงานร่วมกัน ดังนั้น ความขัดแย้งในทีมงานจึงเป็นเรื่องปกติและควรนำไปเป็นโอกาสในการสร้างการเรียนรู้ด้วยการแก้ปัญหา ทักษะในการแก้ไขความขัดแย้งที่ดี จึงเป็นส่วนสำคัญของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ สมาชิกทุกคนจะต้องเรียนรู้การขัดแย้งเรื่องงานโดยไม่โจมตีสมาชิกคนอื่น การแก้ไขความขัดแย้งไม่ควรมีผู้ชนะและผู้แพ้ การทำงานเป็นทีมจะมีความเป็นเลิศหากสมาชิกช่วยกันแก้ไขความขัดแย้งแบบทุกฝ่ายได้รับชัยชนะ

2.5 การแบ่งปันอำนาจ อาจเป็นเรื่องสำคัญที่สุด ของการพัฒนาทีมงานหรือการสร้างทีมงานให้มีความเป็นเลิศและถือว่าเป็นงานที่ยาก จะทำให้สำเร็จลุล่วงไปได้ เนื่องจากสมาชิกทุกคนต้องการอำนาจ เพราะสามารถลดบันดาลให้สิ่งต่าง ๆ เกิดขึ้นได้ เมื่อมีการแบ่งปันอำนาจ สมาชิก

ทีมงานก็จะปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ สามารถควบคุมและใช้ทรัพยากรที่ต้องการเพื่อให้การทำงานประสบความสำเร็จ

2.6 การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ทีมงานที่มีความเป็นเลิศ จะตรวจสอบการดำเนินการของตนและแสวงหาแนวทางปรับปรุงการทำงานต่อไป การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องจะเกิดขึ้นเมื่อมีการจูงใจให้ยอมรับความเสี่ยงและสมาชิกจะได้รางวัลจากการเสี่ยงนั้น ความเสี่ยงจึงเป็นส่วนสำคัญของกระบวนการปรับปรุงการทำงานของทีม

2.7 การรักษาแก่นค่านิยมของทีมงาน สมาชิกทีมงานทุกคน จะต้องยึดถือแก่นค่านิยมที่ทีมงานแบ่งปันกันและร่วมรับรู้โดยทั่วหน้ากัน หากยึดถือร่วมกันจะทำให้การทำงานประสบความสำเร็จ เช่น ค่านิยมด้านความซื่อสัตย์ ความเสมอภาค คุณภาพและความเอาใจใส่งาน เป็นต้น

2.8 การทบทวนระบบ เป็นการปฏิบัติงานที่ตระหนักว่าทุกคนที่อยู่ในองค์กร การเป็นส่วนหนึ่งของระบบ การปฏิบัติการของทั้งระบบจะได้รับผลกระทบจากแต่ละส่วนของระบบหรืออนุระบบของระบบใหม่ ดังนั้น ผลการปฏิบัติงานจึงเกี่ยวข้องกับการทำงานร่วมกันของทุกอนุระบบและ/หรือสมาชิกทุกคนในทีมงาน

3. รูปแบบการสร้างทีมงานของ Sherrition และ Stern

รูปแบบการสร้างทีมงาน ของเซอร์ตันและสเตอร์นได้ถูกนำไปใช้สร้างทีมงานจนประสบความสำเร็จมาแล้ว แต่ละองค์ประกอบของรูปแบบกำหนดขึ้นเพื่อเป็นพื้นฐานพัฒนาการทำงานของทีมให้มีผลงานที่มีคุณภาพหรือผลผลิตสูง ทักษะของทีมเป็นสิ่งที่จะประกันความสำเร็จกล่าวคือ จุดเน้นนำเข้า (Focus In) ของระบบจะเป็นเรื่องราวะผู้นำของทีมงาน และจุดเน้นด้านผลงาน (Focus Out) จะเป็นการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม รายละเอียดต่าง ๆ สรุปได้ดังนี้

3.1 เป้าประสงค์และวัตถุประสงค์ (Goals and Objectives)

จุดเน้นนำเข้า เป้าประสงค์ของทีมที่ชัดเจนและได้รับความยินยอมพร้อมใจ เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับทีมงานที่มีผลปฏิบัติงานในระดับสูง

จุดเน้นด้านผลงาน มีการพัฒนาเป้าประสงค์ขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับทีมงาน

3.2 บทบาท / การใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์

จุดเน้นนำเข้า มีการสำรวจบทบาทของสมาชิกทีมงาน ทำความกระจ่างกับบทบาทนั้น มีการสำรวจการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อการแก้ปัญหาของทีมให้เกิดประสิทธิภาพ

จุดเน้นด้านผลงาน มีการกำหนดบทบาทของทีมงานสำคัญที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง
วัฒนธรรม

3.3 การควบคุมและวิธีการ

จุดเน้นนำเข้า มีการกำหนดปทัสถาน (Norms) หรือกฎเกณฑ์ด้านพฤติกรรมภายในทีมงาน
มีการอธิบายผลกระทบของปทัสถานทั้งด้านบวกและลบ และสามารถ
ต่อรองแผนปฏิบัติการเพื่อปรับปรุงปทัสถานของทีมงานได้

จุดเน้นด้านผลงาน มีการพัฒนาแนวทางการปฏิบัติงานเฉพาะด้าน หรือพัฒนาข้อจำกัดใน
วัฒนธรรมใหม่ และมีการกำหนดแนวทางการใช้จ่ายงบประมาณ

3.4 การแก้ปัญหา / การวินิจฉัยสั่งการ

จุดเน้นนำเข้า ผู้เข้าร่วมประชุมสำรวจกระบวนการแก้ปัญหาและการวินิจฉัยสั่งการของตน
มีการนำเสนอเทคนิคที่หลากหลายและนำไปประยุกต์ใช้ในการแก้ปัญหาของทีม

จุดเน้นด้านผลงาน มีการพัฒนาแนวทางการตัดสินใจของเจ้าหน้าที่ระดับต่าง ๆ ของทีมงาน
โครงสร้างของการตัดสินใจมีการทำความเข้าใจกลไกการวินิจฉัยสั่งการ
ในช่วงการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม

3.5 ความไว้วางใจ / การแก้ไขความขัดแย้ง

จุดเน้นนำเข้า มีการตรวจสอบโน้มน้าวและความจำเป็นของความไว้วางใจ มีการเสนอ
ทักษะและเทคนิคการพัฒนาความไว้วางใจและการแก้ไขความขัดแย้ง
ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในทีมจะได้รับการแก้ไขโดยรูปแบบการแก้ไข
ความขัดแย้ง

จุดเน้นด้านผลงาน ดำเนินการกำหนดวิธีแก้ไขความขัดแย้งในหมู่ทีมงาน เช่น ความขัดแย้ง
เรื่อง การก้าวร้าวอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ

3.6 การติดต่อสื่อสาร

จุดเน้นนำเข้า ตรวจสอบการติดต่อสื่อสารของทีมที่มีประสิทธิภาพสูงในด้าน การติดต่อ
สื่อสารระหว่างบุคคลทั้งภายในและภายนอกทีมงาน พลวัตกลุ่ม
การแลกเปลี่ยนข่าวสาร การติดต่อสื่อสารดังกล่าวจะช่วยให้เกิดความมั่นใจ
ในผลการปฏิบัติงานของทีมอย่างดีที่สุด

จุดเน้นด้านผลงาน มีการกำหนดวิธีติดต่อสื่อสารทั้งองค์กร ทีมงานจัดทำต่อลูกค้า หรือ ผู้รับบริการและทีมงานอาวุโส และมีการแลกเปลี่ยนสารสนเทศระหว่างทีม

3.7 การทดลอง / การสร้างสรรค์

จุดเน้นนำเข้า ทีมงานที่มีประสิทธิภาพสูง ต้องมีกลไกที่ชัดเจนเพื่อรวบรวมพลังความคิดสร้างสรรค์ของทีมงาน และมีการแสวงหาเทคนิคและนำไปใช้ในการแก้ปัญหาของทีมงานอย่างสร้างสรรค์

จุดเน้นด้านผลงาน มีการมอบอำนาจให้กับทีมงาน เพื่อให้สามารถจัดการทีมของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.8 ภาวะผู้นำ

จุดเน้นนำเข้า บทบาทของผู้นำควรมีลักษณะผู้นำแบบแบ่งปันอำนาจ ซึ่งจะช่วยยกระดับการปฏิบัติการของทีมงาน และสามารถตรวจสอบการใช้อำนาจได้

จุดเน้นด้านผลงาน มีการกำหนดการเป็นผู้นำและสรรหาบุคคลให้เหมาะสมสอดคล้องกับเกณฑ์การเป็นผู้นำทีมที่ตั้งไว้

3.9 การประเมินผล

จุดเน้นนำเข้า ทีมงานมีแบบฉบับในการประเมินผล มีจุดเน้นการประเมินกระบวนการทำงานของทีม มีการสังเกตทีมพลวัตและป้อนข้อมูลย้อนกลับไปพัฒนาแผนปฏิบัติการเพื่อปรับปรุงการทำงานของทีมงาน

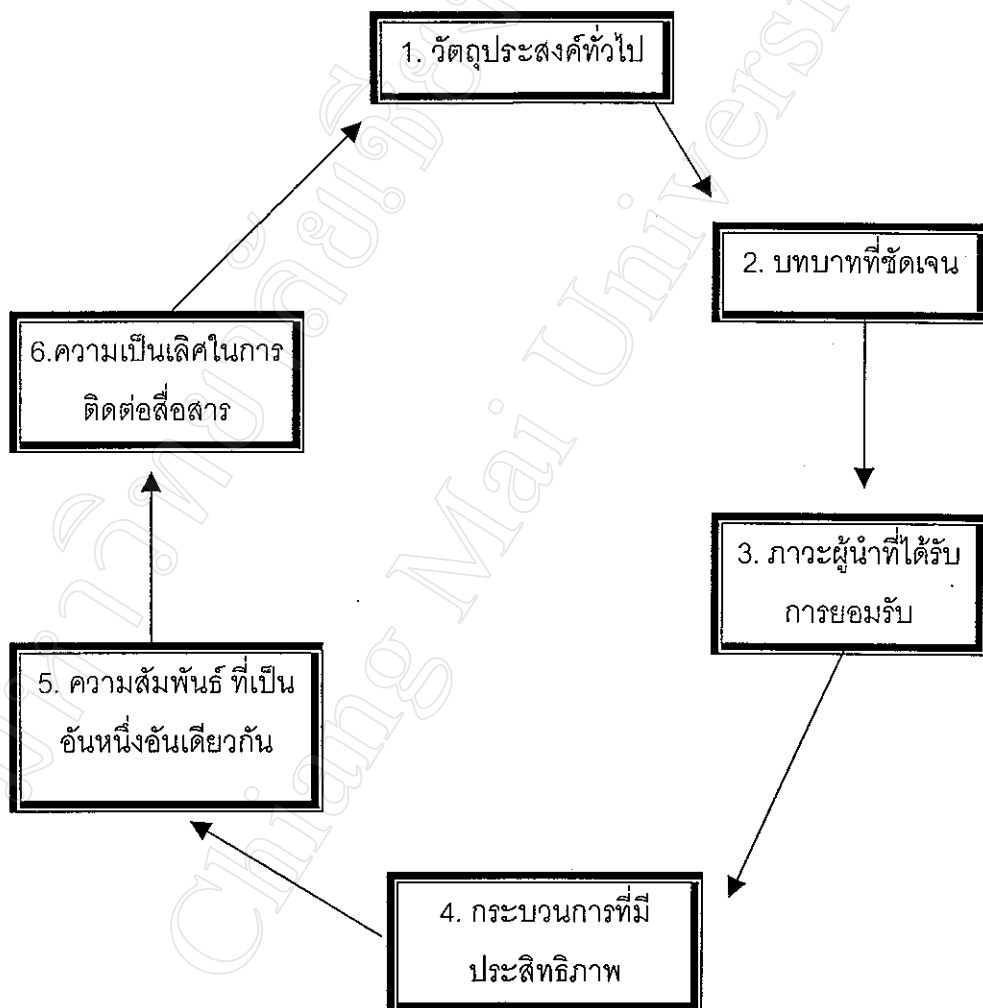
จุดเน้นด้านผลงาน มีการพัฒนามาตรฐานของความสำเร็จในลักษณะคุณภาพของทีมงาน ซึ่งสามารถนำไปใช้เป็นเกณฑ์ประเมินความก้าวหน้าและความสำเร็จได้

4. รูปแบบของทีมงานที่มีผลการปฏิบัติงานสูง

ทีมงานที่มีผลการปฏิบัติงานสูง ควรประกอบด้วยองค์ประกอบ 6 ด้าน คือ วัตถุประสงค์ทั่วไป บทบาทที่ชัดเจน ภาวะผู้นำที่ได้รับการยอมรับ กระบวนการที่มีประสิทธิภาพ ความสัมพันธ์ที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และความเป็นเลิศในการติดต่อสื่อสาร ดังแผนภูมิต่อไปนี้

แผนภูมิที่ 1 รูปแบบทีมงานที่มีผลการปฏิบัติงานสูง

(High Performance Team)



ที่มา : High Performance Team. <http://www.teamresources.com> 14 กันยายน 1999
(อ้างใน สงวน ช่างฉัตร, 2542, หน้า 39)

จากแผนภูมิทีมงานที่มีผลการปฏิบัติงานสูงจะมีองค์ประกอบที่สำคัญ 6 ประการ คือ วัตถุประสงค์ บทบาทที่ชัดเจน ภาวะผู้นำที่ได้รับการยอมรับ กระบวนการที่มีประสิทธิภาพ ความสัมพันธ์ที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และความเป็นเลิศในการติดต่อสื่อสาร ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

4.1 วัตถุประสงค์ทั่วไป (Common Purpose) ของทีมงานจะต้องมีความชัดเจน การดำเนินการที่มีประสิทธิภาพ จะต้องทำการกำหนดวัตถุประสงค์และพันธกิจให้ชัดเจนประเมินพันธกิจว่าจะสามารถดำเนินการให้เกิดผลสำเร็จตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้หรือไม่ มากน้อยเพียงใด

4.2 บทบาทที่ชัดเจน (Clear Roles) ทีมงานที่มีประสิทธิภาพสูง จะต้องรวมพลังเข้มแข็ง และทักษะของสมาชิกทีมงานอย่างเต็มที่ เนื่องจากความสำเร็จของทีมงาน เกิดจากความสัมพันธ์ในการอุทิศตน การมีส่วนร่วมและความร่วมมือจากมวลสมาชิก การกำหนดบทบาทที่ชัดเจนเป็น การทำความเข้าใจเรื่องงานของทีม หน้าที่ของสมาชิกแต่ละคน กำหนดบทบาทของทีมและ หลักการจัดการทีมงาน

4.3 ภาวะผู้นำที่ได้รับการยอมรับ (Accepted Leadership) ผลวิจัยชี้ชัดว่าทีมที่เข้มแข็ง จะมีภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง ผู้นำทีมหรือหัวหน้าทีมที่มีประสิทธิภาพสูงนั้น จะมองภาวะผู้นำว่าเป็น บทบาทอย่างหนึ่ง ที่มีใช้เพียงตำแหน่งงานเท่านั้น จึงต้องพยายามผลักดันให้เกิดงานทุกขณะ ในขณะเดียวกัน ก็เปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนได้เป็นผู้นำ เพื่อให้สามารถบริหารหรือจัดการกับงานที่ ตนเองรับผิดชอบจนประสบความสำเร็จ

4.4 กระบวนการที่มีประสิทธิภาพ (Effective Processes) ทีมงานที่มีประสิทธิภาพสูง จะต้องสามารถกำหนดกระบวนการในการตัดสินใจโดยยึดหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ใช้วิธีการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ โดยการวิเคราะห์หาสาเหตุอย่างแท้จริงของปัญหาและแสวงหาทางเลือกที่ดี ในการแก้ปัญหาอย่างเหมาะสม นอกจากนั้นทีมงานจะต้องดำเนินการประชุมสมาชิกทีมเพื่อชี้แจง และให้เรียนรู้อุปสรรคการดำเนินงานและแสวงหาแนวทางการแก้ปัญหา ตลอดจนแสวงหากระบวนการทำงานที่เกิดประสิทธิภาพอีกด้วย

4.5 ความสัมพันธ์ที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (Solid Relationships) ความคิดของสมาชิก ที่หลากหลายในทีมงานสามารถช่วยให้ทีมเจริญก้าวหน้า หากหัวหน้าทีมเรียนรู้ และสามารถรวม แนวคิดให้เป็นแรงผลักดันในการทำงานเป็นทีม ความคิดที่หลากหลายนำไปสู่แนวคิดใหม่ในการ ทำงาน ความขัดแย้งภายในทีมเปรียบเสมือนแรงเสียดทานในเครื่องยนต์ การสร้างความสัมพันธ์

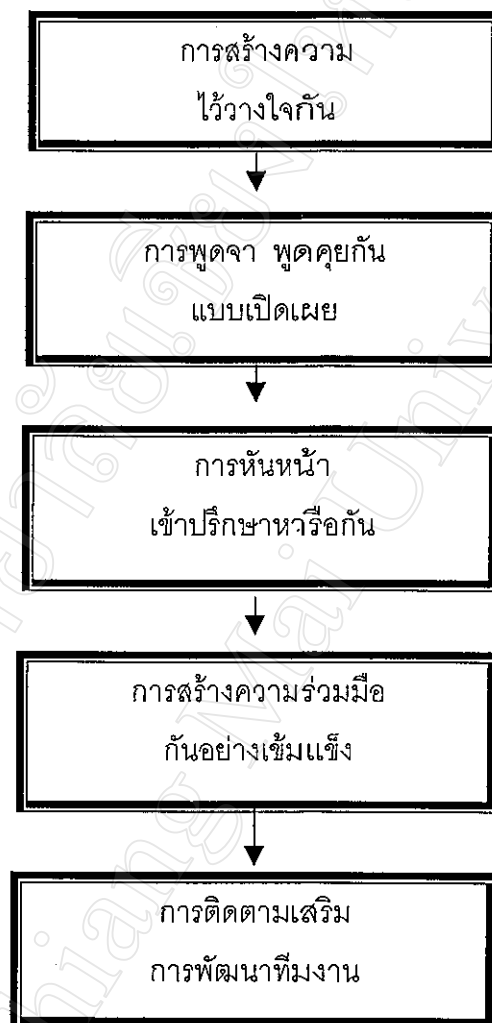
ที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของทีมจึงเป็นเสมือนน้ำมันหล่อลื่นที่ช่วยให้สมาชิกในทีมงาน ร่วมกันทำงานอย่างราบรื่นจนเกิดผลการปฏิบัติงานในระดับสูง ทีมงานจึงต้องเรียนรู้บุคลิกภาพและแนวโน้มด้านพฤติกรรม การใช้จุดแข็งของสมาชิกทีมงานและเรียนรู้การลดระดับความขัดแย้งในด้านบุคลิกภาพของสมาชิกทีมให้อยู่ในระดับต่ำสุด เพื่อให้สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่นมากขึ้น

4.6 ความเป็นเลิศในการติดต่อสื่อสาร (Excellent Communication) การติดต่อสื่อสารที่เป็นเลิศทำให้เกิดความร่วมมือในการทำงานเป็นทีม เกิดการประสานงานด้านบทบาทของสมาชิก ระบายละเอียดการดำเนินงานและการแก้ไขความขัดแย้งได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. รูปแบบการพัฒนาทีมงานที่มีประสิทธิภาพของ อุทัย บุญประเสริฐ

การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพนั้น ควรยึดรูปแบบที่เข้าใจง่าย และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในกรณีต่าง ๆ ได้ อุทัย บุญประเสริฐ ได้ปรับปรุงแบบของ พอร์เตอร์และคณะ (อ้างใน สงวน ช้างชัด, 2542 ก., หน้า 41) โดยแสดงรูปแบบกระบวนการพื้นฐานในการพัฒนาทีมงาน ดังแผนภูมิที่ 2 ดังนี้

แผนภูมิที่ 2 รูปแบบการพัฒนาทีมงานที่มีประสิทธิภาพ



ที่มา : ดัดแปลงมาจาก อุทัย บุญประเสริฐ (อ้างใน สงวนน ช้างจักร, 2542 ข., หน้า 41)

จากรูปแบบการพัฒนาทีมงานที่มีประสิทธิภาพดังกล่าวแล้ว สามารถอธิบายกระบวนการหรือ ขั้นตอนโดยย่อดังนี้

5.1 การสร้างความไว้วางใจกัน นับเป็นสิ่งแรกของการพัฒนาทีมงานที่สำคัญอย่างยิ่งยวด ที่หัวหน้าทีมงานจะต้องสร้างความไว้นื้อเชื่อใจกันในหมู่สมาชิกของทีม เพื่อไม่ให้เกิดความหวาดระแวงระหว่างกัน สร้างทีมงานให้ร่วมมือกันพัฒนาและแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานด้วยความจริงใจ ภายใต้บรรยากาศแห่งความไว้วางใจซึ่งกันและกันอย่างเต็มที่

5.2 การพูดจาพูดคุยกันแบบเปิดเผย ความไว้วางใจกัน เป็นเหตุชักนำให้สมาชิกในทีมงานพูดจาพูดคุยกันอย่างเปิดเผย ทำให้สามารถทำความเข้าใจเรื่องต่าง ๆ ให้ตรงกันได้ เป็นการลดหรือปิดช่องว่างของความหวาดระแวงและมีความรู้สึกไม่ปลอดภัยในการพูดของตนเอง ดังนั้น ทีมที่มีบรรยากาศของการอธิบาย อภิปราย และการแสดงความคิดเห็นแบบเปิดเผย โดยเรื่องทุกเรื่องจบลง ณ ที่นั้น จะไม่มีการนำข้อมูลออกไปขยายผลให้เกิดความขัดแย้ง ความรู้สึกที่ดีต่อกันก็จะเกิดขึ้น

5.3 การหันหน้าเข้ามาปรึกษาหารือกัน เมื่อมีความไว้วางใจกัน และพูดจากันอย่างเปิดเผยการประชุมปรึกษาหารือกันจึงประสบความสำเร็จในแง่ของการเผชิญกับปัญหา การช่วยกันแก้ไขปัญหและความขัดแย้งในทีมงาน หรือกระบวนการกลุ่มจึงเกิดขึ้น

5.4 การสร้างความร่วมมือกันอย่างแข็งขัน ผู้บริหารหรือหัวหน้าทีมงานจะต้องเห็นความสำคัญ ติดตามเอาใจใส่อย่างสม่ำเสมอ การพัฒนาทีมงานจึงควรใช้การเสริมแรงในทางบวกทั้งทีม เช่น การยกย่องชมเชย การให้รางวัล การเปิดโอกาสให้เสนอผลการพัฒนางาน การส่งเสริมและเสริมสร้างการใช้ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในการพัฒนาการทำงาน และอื่น ๆ การเสริมแรงในทางบวก (Positive Reinforcement) จะช่วยให้สมาชิกของทีมงานแสดงพฤติกรรมที่พึงประสงค์ในทางการพัฒนาการทำงานที่มีประสิทธิภาพ

5.5 การติดตามเสริมการพัฒนาทีมงาน มีการติดตามความก้าวหน้า และทำการนิเทศเพื่อพัฒนาการทำงานของสมาชิก โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนิเทศจากเพื่อนร่วมงาน (สุกานดา ตปนียางกูร, ม.ป.ป., หน้า 11) ที่เป็นกันเอง โปร่งใส ตรงไปตรงมา เพื่อประโยชน์ในการปรับปรุงการทำงานเป็นทีมในแต่และส่วนหรือแต่ละขั้นตอนให้มีประสิทธิภาพยิ่ง ๆ ขึ้นไป

6. รูปแบบการทำงานที่ยึดภารกิจ (Mission) เป็นหลัก ซึ่ง รุ่ง แก้วแดง (หน้า 101-102) ให้ความเห็นต่อระบบราชการไทยว่า ใช้ระบบการบริหารโดยใช้กฎระเบียบเป็นหลัก ทำให้ข้าราชการในแต่ละองค์กรลืมนัดดูประสงค์และภารกิจขององค์กรนั้น ๆ ว่าตั้งขึ้นมาเพื่อทำหน้าที่อะไร จนกลายเป็นส่วนราชการที่ตั้งขึ้นเพื่อรักษาระเบียบ หลายคนจึงมักพูดว่าระบบราชการเป็นองค์กรที่ยึดระเบียบไม่ใช่ยึดภารกิจ จากการศึกษาและเปรียบเทียบระหว่างองค์กรที่ยึดระเบียบกับองค์กรที่ยึดภารกิจจะแตกต่างกันมาก ดังนี้

6.1 องค์กรที่ยึดภารกิจ จะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุประสิทธิผล มากกว่าองค์กรที่ยึดระเบียบ เพราะว่าองค์กรที่ยึดภารกิจนั้นพยายามมุ่งให้ความสำคัญกับความสำเร็จของภารกิจภายใต้ระเบียบที่สอดคล้องกับการปฏิบัติ ไม่ใช่ยึดระเบียบเป็นหลักดังที่เป็นอยู่

6.2 องค์การที่ยึดภารกิจ จะสามารถมีความคิดริเริ่มในการดำเนินงาน ได้มากกว่าองค์กรที่ยึดแต่ระเบียบอย่างเดียว อธิบายได้ว่า ถ้าเรามุ่งที่จะให้ภารกิจขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์แล้ว เราก็จะคิดหาวิธีต่าง ๆ ที่ทำให้การทำงาน สะดวก รวดเร็ว และถูกต้องตามระเบียบ โดยไม่ยึดระเบียบเป็นสรณะ

6.3 องค์การที่ยึดภารกิจ นั้น จะมีลักษณะ ยืดหยุ่นกว่าองค์กรที่มุ่งแต่ในเรื่องของระเบียบ เพราะองค์กรที่มุ่งภารกิจ สามารถตอบสนองการทำงานได้มากกว่าองค์กรที่ยึดระเบียบ ซึ่งจะต้องอ่านหรือดำเนินการตามระเบียบที่ละข้อ ๆ จนเกือบจะไม่มีคามยืดหยุ่นใด ๆ เหลืออยู่เลย

6.4 องค์การที่ยึดภารกิจ จะทำให้ขวัญและกำลังใจของข้าราชการในหน่วยงานดีกว่าองค์กรที่ยึดระเบียบ เพราะข้าราชการในองค์กรที่ยึดภารกิจ สามารถที่จะคิดและทำอะไรได้มากกว่าเป็นเพียงหุ่นยนต์ที่ดำเนินการตามระเบียบที่วางเอาไว้

วิธีการสร้างทีมงาน

วิธีการสร้างทีมงานมีอยู่หลายประการ ที่ช่วยให้การทำงานเป็นทีมเกิดความคล่องตัว และบรรลุวัตถุประสงค์ ได้แก่

1. การสร้างความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับหลักและวิธีการทำงานเป็นทีม

แม้งานบางงานจะเกิดมาพร้อมชีวิต แต่งานบางงาน ชีวิตเป็นผู้สร้างขึ้น มา ในบรรดา งานที่สร้างชีวิตขึ้นมานั้น เราสามารถสร้างคุณค่างานได้ด้วยวิธีการเลือกงานดี มุ่งจุดหมายงานดี และรับผิดชอบด้วยความยินดี การเลือกงานดีต้องเป็นงานที่ไม่เบียดเบียนผู้อื่น การมุ่งจุดหมายงานดี เป็นความตั้งใจที่จะให้งานที่ทำมีความยิ่งใหญ่ และสร้างคุณค่าทั้งแก่ตนและแก่ผู้อื่นอย่างมากมาย อีกทั้งเป็นสุขเสมอในทุกขณะที่ทำงานและรับผิดชอบด้วยความยินดีต่องานที่ทำทั้งนี้ต้องคำนึงถึงสิ่งที่ควรทำในงานนั้น และไม่ทำในสิ่งที่ไม่ควรทำในงานนั้น ในชีวิตที่ต้องทำงานอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายอย่าง ซึ่งไม่อาจหลีกเลี่ยงได้นั้น หากต้องการผลการทำงานสูงสุดทุกด้าน จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องรู้ว่าจะทำงานนั้นอย่างไร จึงจะเพิ่มคุณค่าแห่งชีวิต และพบว่าชีวิตดีขึ้นทุกขณะที่ทำงาน ไม่ใช่ทำงานไปชีวิตท้อแท้ ถดถอย ห่อเหี่ยว หมดพลังไปเรื่อย ๆ โดยลำดับ แต่ควรจะทำตามหน้าที่แล้ว งานดีขึ้นชีวิตก็ดีขึ้นโดยลำดับ จึงเป็นการทำงานที่คุ้มค่า การทำงานเพื่อเพิ่มคุณค่าแห่งชีวิตนั้นประกอบไปด้วย การยกระดับวิวัฒนาการของตน การพัฒนาความสามารถ การสละพลังสัมพันธ์ และการใช้พลังสร้างสรรค์เต็มที่ (ไชย ณ พล, ม.ป.ป., หน้า 53,55-57)

การร่วมกันทำงานเป็นกลุ่มหรือทีม นั้น จะมีโครงสร้างโดยทั่ว ๆ ไปอยู่ 4 ประการ คือ บทบาท (Role) สถานภาพ (Status) ปทัสถาน (Norm) และการสื่อสาร (Communication) (สิทธิโชค วรานุสันติกุล, ม.ป.ป., หน้า 10)

บทบาท (Role) หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงไปตามตำแหน่งหน้าที่ของบุคคลที่เป็นอยู่ภายในทีมและพฤติกรรมดังกล่าวเป็นผลมาจากการปะทะสังสรรค์ (Interaction) ระหว่างบุคคลิกภาพกับตำแหน่งหน้าที่ของเขาที่ดำรงอยู่ในขณะนั้น (พิสมัย วิบูลย์สวัสดิ์ และคณะ, 2522, หน้า 190) เป็นพฤติกรรมจริงของคนที่เล่นบทบาท พฤติกรรมของบทบาทจริงอาจแตกต่างไปจากพฤติกรรมที่คาดหวัง ด้วยเหตุผลต่าง ๆ มากมาย คน ๆ หนึ่งอาจไม่เห็นว่าเป็นบทบาทของตนเหมือนคนอื่นที่ได้พบได้เห็น บางครั้งสภาพแวดล้อมทำให้คนประสบความสำเร็จยากลำบาก ในการตอบสนองความต้องการและการคาดหวังสิ่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับบทบาท ซึ่งมีแหล่งที่มาจากความขัดแย้งในบทบาท (Role Conflict) ที่คาดหวังให้บุคคล กระทำในสิ่งที่ขัดแย้งกัน และความคลุมเครือในบทบาท (Role Ambiguity) ที่ขาดความชัดเจนในการปฏิบัติของผู้สวมบทบาทในขณะนั้น (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2533, หน้า 163-164) ซึ่งจากการศึกษางานวิจัยหลายเรื่อง (เทพนม เมืองแมน และ สวิง สุวรรณ, 2529, หน้า 73-74) เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างความขัดแย้งที่มีต่อความพึงพอใจของสมาชิกผู้ปฏิบัติงาน และการปฏิบัติงาน ซึ่งได้สรุปว่า ความขัดแย้งของบทบาทมีความสัมพันธ์กับการลดลงของความพึงพอใจ ก่อให้เกิดความเสียหายต่องานและหน่วยงานหรือองค์กร สำหรับความคลุมเครือของบทบาท มีความสัมพันธ์กับความด้อยประสิทธิภาพของบุคลากรและของหน่วยงาน

ดังนั้นบทบาทของสมาชิกในทีมแต่ละคน ต้องทำความเข้าใจบทบาทของตนให้แน่ชัดว่าตนเองมีบทบาทอย่างไรและคนอื่นคาดหวังให้เราต้องแสดงบทบาทอะไรบ้าง เพื่อการทำงานที่ดีร่วมกัน หากเกิดความไม่เข้าใจว่าตนเองและคนอื่น ๆ ควรจะมีบทบาทเช่นไร การทำงานร่วมกันก็จะเกิดปัญหา ทั้งนี้เพราะการทำงานของแต่ละคนจะต้องมีการติดต่อประสานสัมพันธ์กันภายในทีม เมื่อทุกคนรู้บทบาทหลักของตนเองก็จะทำให้การทำงานร่วมกันอย่างราบรื่น ไม่ก้าวก่ายซึ่งกันและกัน (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2534, หน้า 379-380) นอกจากบทบาทหลักของแต่ละบุคคลภายในทีมงานแล้ว ยังมีบทบาทอื่น ๆ ในฐานะบทบาทของสมาชิกต่อทีมงาน เช่น บทบาทในการไกล่เกลี่ย ประนีประนอม ประสานความขัดแย้ง การให้กำลังใจซึ่งกันและกัน การสร้างบรรยากาศการทำงาน การติดตามการทำงานของทีมงานอย่างใกล้ชิด มีกิจกรรมอะไรก็เข้าร่วมด้วยทุกครั้ง

การร่วมกำหนดกฎเกณฑ์หรือสร้างมาตรฐานที่ดีให้แก่ทีมงาน การแสดงออกถึงความรู้สึกผูกพันกับทีมงาน การริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ให้กับทีมงาน การแสวงหาความรู้ ข่าวสาร และความคิดเห็นแลกเปลี่ยนกับเพื่อนร่วมทีม การป้อนความรู้ ข่าวสารหรือข้อคิดเห็นแก่ทีมงาน การสร้างความกระจางชัดให้แก่ประเด็นปัญหาต่าง ๆ ที่ทีมงานประสบอยู่ การสรุปเรื่องราวต่าง ๆ หรือ มติที่ทีมกำลังทำการอภิปราย และการตรวจสอบความเห็นพ้องต้องกัน ของสมาชิกภายในทีมงาน (จักรพันธ์ วงษ์บุรณาวาทย และคณะ, ม.ป.ป., หน้า 66-68) ดังนั้น การมอบหมายงานที่ชัดเจนซึ่งระบุไว้ในคำพรรณนาลักษณะงานให้แก่สมาชิกทีมตามบทบาทของแต่ละคน มีความสำคัญมาก เพื่อมิให้ก้าวร้าวซึ่งกันและกัน และเป็นการหลีกเลี่ยงปัญหาของความขัดแย้งด้านบทบาท ทีมงานจะต้องมีกระบวนการวิเคราะห์ความชัดเจนของบทบาทเพื่อให้ทุกฝ่าย ได้มีความเข้าใจตรงกัน โดยให้ทีมงานกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานไว้ และมีความเต็มใจปฏิบัติงานที่อยู่นอกเหนือบทบาทที่กำหนดไว้ในบางโอกาสเมื่อมีความจำเป็น จะเห็นได้ว่า บทบาทของแต่ละบุคคลจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการทำงานร่วมกันภายในทีม ซึ่งจากผลการวิจัยของ สุทิน สายสงวน (2533, หน้า 89) ที่เกี่ยวข้องกับบทบาท พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพชีวิตของการทำงาน ได้รับอิทธิพลมากที่สุดจากความคลุมเครือของบทบาท รองลงมา คือ ความขัดแย้งทางบทบาท

สถานภาพ (Status) หมายถึง ตำแหน่งหน้าที่ ๆ บุคคลนั้นเป็นอยู่ภายในทีม นั้น ๆ และเป็นความสัมพันธ์กันในด้านอำนาจหน้าที่ของสมาชิกทีม (พิสมัย วิบูลย์สวัสดิ์ และคณะ, 2522, หน้า 190) สถานภาพ เป็นตำแหน่งของสมาชิกทีมงานในกลุ่ม ทั้งที่สัมพันธ์กับการทำงาน และบทบาทของสมาชิกภายในทีม และคุณลักษณะที่ไม่สัมพันธ์กับงาน ตัวกำหนดสถานภาพที่สัมพันธ์กับงาน ได้แก่ ตำแหน่ง ตารางการทำงาน และบางครั้งยังรวมถึงจำนวนเงินเดือน ที่สมาชิกได้รับด้วย ส่วนตัวกำหนดที่ไม่สัมพันธ์กับงาน เช่น ระดับการศึกษา เชื้อชาติ อายุ และเพศ ซึ่งคุณลักษณะดังกล่าวเป็นสัญลักษณ์ของสถานภาพ เพื่อเพิ่มประสิทธิผลสูงสุดในการทำงานของทีมงาน ควรพิจารณาสถานภาพของสมาชิกกลุ่มทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการควบคู่กันไป

ปทัสถาน (Norm) เป็นแนวทางในการประพฤติปฏิบัติของสมาชิกในทีม อันได้แก่ ระเบียบกฎ หรือจารีตประเพณี ฯลฯ สิ่งเหล่านี้มีขึ้นเพื่อช่วยให้ทีมดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคง เพราะสมาชิกทีมมีหลักยึดซึ่งเป็นระเบียบกติการ่วมกันเป็นอันเดียวกัน ทำให้มีพฤติกรรมที่สอดคล้องกันโดยทั่ว ๆ ไป หากสมาชิกผู้ใดปฏิบัติตามปทัสถานของทีมได้อย่างดี ก็มักจะได้รับการยอมรับจากทีม แต่ในทำนอง

ตรงกันข้าม หากฝ่าฝืนหรือไม่ปฏิบัติตามก็จะถูกทอดทิ้งหรืออาจถึงขั้นถูกลงโทษจากทีม หรือถูกขับออกจากทีม ปทัสถานจึงเป็นองค์ประกอบหลักที่สำคัญ ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของทีมงาน ปทัสถานยังเป็นแบบแผนหรือโครงสร้างของพฤติกรรมทางสังคมที่ได้รับการยอมรับจากสมาชิก ที่ใช้เป็นมาตรฐานชี้ว่าในแต่ละสถานการณ์ บุคคลควรประพฤติปฏิบัติตนให้สอดคล้องกับวิธีการดำเนินชีวิตในสังคมนั้น ๆ ตามที่สมาชิกยอมรับ จากผลการศึกษาในเรื่องนี้นั้น (อ้างใน พิชมัย วิบูลย์สวัสดิ์ และคณะ, 2522, หน้า 190) พบว่า ปทัสถานส่วนใหญ่จะสัมพันธ์กับเรื่องเหล่านี้ กล่าวคือ ความภาคภูมิใจที่มีต่อหน่วยงาน การปฏิบัติงาน ผลงาน ทีมงาน การวางแผน การควบคุมงาน การฝึกอบรม การคิดริเริ่มในสิ่งใหม่ ๆ ความสัมพันธ์กับผู้รับบริการ ความซื่อสัตย์และความปลอดภัย เป็นต้น การทำงานของทีมจะดำเนินไปได้ดีเพียงไรนั้น ขึ้นอยู่กับการกำหนดตำแหน่งบทบาท และระเบียบข้อบังคับของทีมไว้อย่างพอเหมาะพอดี

การสื่อสาร (Communication) หมายถึง การติดต่อแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างบุคคล เป็นการเชื่อมคนในทีมเข้าด้วยกัน ถ้าปราศจากกระบวนการสื่อสารแล้ว ความเป็นทีมจะสลายไปในที่สุด เพราะสมาชิกไม่ทราบเป้าหมายของทีมคืออะไร แต่ละคนจะต้องปฏิบัติงานอย่างไรบ้าง จึงจะทำให้ทีมและหน่วยงานบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ (สิทธิโชค วรานุสันติกุล, ม.ป.ป., หน้า 13)

ความเป็นทีมงาน เกิดขึ้นได้จากการทำงานร่วมกันของคนตั้งแต่สองคนขึ้นไป ในขณะที่บรรยากาศของการทำงานร่วมกัน เกิดจากการให้ความร่วมมือของสมาชิกในทีม การร่วมมือจึงเป็นสิ่งสำคัญอย่างหนึ่งที่แสดงให้เห็นถึงลักษณะของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งในสังคมปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้มนุษย์ต้องประสบปัญหาต่าง ๆ อย่างมากมาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัญหาที่เกี่ยวกับความอยู่รอดของมนุษย์เอง จากความจำเป็นดังที่กล่าว จึงทำให้มนุษย์ต้องหันมาร่วมมือกันเพื่อดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้งานเหล่านั้นบรรลุเป้าหมายที่ทุกคนยอมรับ นอกจากนี้การทำงานร่วมกัน ยังเป็นการรวบรวมคนที่สมัครใจ และมีความรับผิดชอบร่วมกัน ที่จะมุ่งไปที่เป้าหมายร่วมกัน (เบนนิส และเบียร์เดอร์แมน, 1997/2540, หน้า 45-46)

ถึงแม้ว่าบทบาทและความรับผิดชอบของสมาชิกทีม ในการปฏิบัติงานของทีมงานจะมีความแตกต่างกัน แต่พฤติกรรมในการทำงานที่ส่งผลต่อความเจริญก้าวหน้าของทีมงานนั้น หาได้ถูกจำกัดโดยงานที่รับมอบหมายแต่อย่างใด ผลการวิจัยทางด้านจิตวิทยาสังคมของ Schermerhorn, Hunt และ Osborn (อ้างใน สุนันทา เลานันท์, 2540, หน้า 78) ได้ชี้ให้เห็นว่าสมาชิกทุกคนจะต้องมีพฤติกรรมการทำงานที่เหมาะสม การแสดงพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมของสมาชิกเพียงคนเดียว

อาจมีผลต่อความล้มเหลวของทีมงานได้ พฤติกรรมที่ส่งเสริมการทำงานร่วมกันของสมาชิกทีมงาน เป็นพฤติกรรมที่ช่วยให้การทำงานของทีมงานบรรลุวัตถุประสงค์ กิจกรรมที่ส่งเสริมพฤติกรรมการทำงานร่วมกัน ได้แก่ การเสนอความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน รวมถึงวิธีการแก้ไขปัญหาลักษณะต่าง ๆ ร่วมกัน การแสวงหาข้อมูลเพื่อให้ได้ข้อเสนอแนะ และข้อเท็จจริงต่าง ๆ ที่ชัดเจน มาใช้ในการแก้ปัญหาของทีม การให้ข้อมูลข่าวสารที่สำคัญ ๆ ประกอบการพิจารณาการทำงานของทีม การชี้แจงให้กระจ่าง โดยการรวบรวมข้อคิดเห็นของสมาชิกแต่ละคนเข้าด้วยกัน และนำความคิดเหล่านั้นมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อทีมงาน สร้างความสามัคคีในกลุ่ม และการสรุปความก้าวหน้าในการทำงานของทีมงาน เป็นต้น

ธรรมชาติของการทำงานร่วมกัน นั้น ย่อมมีความขัดแย้งเกิดขึ้น ซึ่งแท้จริงแล้วธรรมชาติทั้งหลายตั้งอยู่บนความขัดแย้ง เมื่อชีวิตตั้งอยู่บนความไม่พอดีระหว่างภาวะที่อยากจะเป็นอยู่ เมื่อเกิดความไม่พอดีจึงปรากฏเป็นแรงขับให้ชีวิตพยายามดิ้นรนต่อไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งความขัดแย้งในหมู่มนุษย์นั้น มีทั้งความขัดแย้งภายในตนเอง และความขัดแย้งระหว่างบุคคล ความขัดแย้งในตนเองมักเกิดจาก กิเลส ความอยาก อันไม่สิ้นสุดกับข้อจำกัดเฉพาะของตน (ไชย ณ พล, ม.ป.ป., หน้า 169,171) เนื่องจากมนุษย์เป็นสัตว์ที่มีความต้องการไม่มีที่สิ้นสุดนี้เอง เมื่อได้รับการตอบสนองความต้องการในสิ่งหนึ่งแล้ว ก็จะต้องมีความต้องการในสิ่งอื่น ๆ อีกต่อไป (มหาวิทยาลัยสุโขทัย ธรรมาธิราช, 2535, หน้า 51) สำหรับความขัดแย้งระหว่างบุคคลมักมีสาเหตุมาจากผลประโยชน์ ความคิดเห็น ความเชื่อ ศักดิ์ศรี วิถีชีวิตที่แตกต่างกัน จากความคลุมเครือของขอบเขตอำนาจหน้าที่ การสื่อสารล้มเหลว มีเวลาจำกัด มาตรฐาน กฎ นโยบาย หรือวิธีปฏิบัติที่ไม่แน่นอนชัดเจน ความแตกต่างระหว่างบุคคล และความขัดแย้ง อาจเป็นสถานการณ์ที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคล ที่ไม่สามารถตกลงหรือเห็นพ้องต้องกันได้ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ซึ่งมักจะมีสาเหตุมาจากความจำกัดของอำนาจ ทรัพยากร สถานภาพทางสังคม ความแตกต่างทางค่านิยม ต่างก็พยายามที่จะมุ่งให้ได้ผลสำเร็จตามเป้าหมายของตน โดยวิธีการเอาชนะเหนืออีกฝ่ายหนึ่ง และมีความพยายามของฝ่ายหนึ่งที่จะรบกวนอีกฝ่ายหนึ่ง มิให้บรรลุเป้าหมาย

ความขัดแย้งนั้น มีทั้งคุณและโทษ ส่วนที่เป็นประโยชน์ของความขัดแย้ง คือ ก่อให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ หรือทิศทางใหม่ ๆ ป้องกันการหยุดอยู่กับที่ กระตุ้นให้เกิดความอยากรู้อยากเห็น มุ่งขจัดปัญหาที่เลื่อนลอยและแสวงหาแนวทางแก้ไขที่ชัดเจนขึ้น ช่วยสร้างเอกลักษณ์ของทีมและบุคคล

ช่วยกระตุ้นให้มีความสามัคคีกัน ช่วยให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ทำให้เกิดแนวคิดที่สามที่เหนือกว่า เป็นการบังคับให้มนุษย์แสวงหาแนวความคิดที่ใหม่และสดอยู่เสมอ เป็นการบังคับให้มนุษย์สำรวจตรวจสอบความคิดเห็นของตนเองว่าเหมาะสมหรือไม่ เป็นการเปิดโอกาสให้มนุษย์ตรวจสอบความสามารถของตนเองอยู่เสมอ จะช่วยให้การพิจารณาปัญหาอย่างถี่ถ้วนมีความชัดเจน เพื่อแสวงหาแนวทาง วิธีการ และเป้าหมายใหม่ ๆ ช่วยให้สมาชิกได้อภิปรายร่วมกัน ทำให้เกิดความไว้วางใจกัน ช่วยระบายความคับคั่งของสมาชิก เกิดการปรับปรุงการสื่อสารภายในทีมงานให้ดีขึ้น ช่วยให้เกิดความสามัคคีเพิ่มขึ้น มีการทบทวนวิธีการทำงานเดิม ๆ ที่ล้าสมัย เกิดการพัฒนาวิธีการทำงานใหม่ ๆ ลดภาวะการคล้อยตามภายในทีมงานให้น้อยลง และยังช่วยให้สมาชิกประสบความสำเร็จ โดยได้ใช้ความสามารถของตนอย่างเต็มที่ การรักษาระดับความขัดแย้งให้อยู่ในระดับปานกลางพบว่า ทำให้ทีมงานมีผลการปฏิบัติงานสูงขึ้นสำหรับโทษของความขัดแย้ง เช่น ทำให้เกิดความลังเล บั่นทอนพลัง ทำให้แตกแยก นำมาซึ่งความหายนะต่อทีมงานและหน่วยงาน ดังนั้น การลดปัญหาความขัดแย้งในหน่วยงานหรือทีม ควรหาทรัพยากรเพิ่มขึ้น พึงหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง แยกแยะสิ่งที่แตกต่างออกไป ใช้การประนีประนอมใช้อำนาจบังคับ เปลี่ยนทรัพยากรมนุษย์ เปลี่ยนโครงสร้าง การเอาชนะ การเข้าร่วมมือร่วมใจ การผสมผสาน (ถวิล ธาราโกชน, 2526, หน้า 195) มีความอดกลั้น วางใจเป็นกลาง การปล่อยวาง และปฏิบัติตามมติของส่วนใหญ่

สำหรับ Thomas (อ้างใน สุนันทา เลาหนันท์, 2540, หน้า 192-199) ได้เสนอวิธีการแก้ไขความขัดแย้งระหว่างบุคคลไว้ 5 วิธี คือ การเอาชนะ (Competing) การยอมปฏิบัติตาม (Accommodating) การหลีกเลี่ยง (Avoiding) การประนีประนอม (Compromising) และการร่วมมือ (Collaborating)

การเอาชนะ (Competing) เป็นการต่อสู้เพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งที่ตนเองต้องการเพียงฝ่ายเดียว และไม่สนใจกับประโยชน์ของผู้อื่น ถ้าใช้วิธีนี้บ่อยเกินไปจะทำให้มีความรู้สึกเป็นศัตรูกันจนเกลียดชัง การสื่อสารล้มเหลว ความไว้วางใจและการสนับสนุนจะมีน้อยลง และผลงานลดลง อย่างไรก็ตาม วิธีการเอาชนะ ควรจะนำมาใช้เมื่อจำเป็นต้องมีการตัดสินใจยุติข้อขัดแย้งโดยรวดเร็ว เพราะเป็นเรื่องด่วน เมื่อสมาชิกทั้งสองฝ่ายมีค่านิยม ความสนใจ และบุคลิกภาพไม่สอดคล้องกัน เมื่อมีปัญหาพิเศษแปลก ๆ ใหม่ ๆ และการแก้ปัญหาต้องอาศัยการปฏิบัติบางอย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น การใช้กฎหรือระเบียบใหม่ ๆ การตัดงบประมาณ เมื่อมีประเด็นปัญหาเกี่ยวกับสวัสดิภาพของ

หน่วยงาน เมื่อมีความมั่นใจว่าความเห็นของตนเองมีความเป็นไปได้สูง และเมื่อต้องการที่จะทำการปกป้องตนเองออกจากการที่ถูกเอาเปรียบอย่างไม่เป็นธรรม หรือโดยปราศจากเหตุผลจากฝ่ายตรงข้าม

การยอมปฏิบัติตาม (Accommodating) เป็นความพยายามของฝ่ายหนึ่ง ที่ยินยอมทำทุกอย่างเพื่อให้อีกฝ่ายหนึ่งได้รับความพึงพอใจ โดยยอมสูญเสียผลประโยชน์ที่ตนพึงจะได้รับ ทั้งนี้เพื่อต้องการรักษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มากกว่าการแก้ปัญหาซึ่งผลได้อาจไม่คุ้มกับความเสียหายที่จะเกิดขึ้น วิธีนี้ ถ้าใช้บ่อยเกินไปก็จะทำให้ทีมงานด้วยคุณค่าลง การยอมแพ้ต่อผู้มีอำนาจหรือบารมีเพื่อรักษาสัมพันธภาพที่ดีไว้นั้น อาจทำให้ทีมงานมีความรู้สึกเสียศักดิ์ศรีและถูกรีดรอนผลประโยชน์

การหลีกเลี่ยง (Avoiding) เป็นการเผชิญปัญหาที่ทั้งสองฝ่ายไม่สนใจที่จะต่อสู้ หรือร่วมมือในการแก้ปัญหา แต่จะหลีกเลี่ยงหรือถอนตัวไม่ยุ่งเกี่ยวกับปัญหานั้น ๆ แต่ในบางสถานการณ์ ปัญหาไม่รุนแรงและการแก้ปัญหาไม่ได้ส่งผลประโยชน์อะไรมากนัก การหลีกเลี่ยงต่อปัญหาความขัดแย้งในลักษณะนี้ก็จะเป็วิธีที่มีประโยชน์มาก เช่น การเลื่อนเวลาการพิจารณาออกไป เพื่อจะได้มีเวลาในการหาข้อมูลหรือข้อเท็จจริงเพิ่มขึ้น แต่ถ้าเป็นปัญหาเร่งด่วนการยืดเวลาออกไปอาจจะเป็นผลเสียได้ การเพิกเฉยไม่สนใจเรื่องที่เกิดขึ้น การแยกตัว เป็นการแยกผู้เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งให้อยู่ห่างกัน ไม่ให้มีปฏิสัมพันธ์กัน และการยับยั้ง เมื่อคู่กรณีทั้งสองฝ่ายไม่สามารถปรับปรุงข้อแตกต่างของกันและกันได้ ทางเลือกที่พึงทำได้คือ การควบคุมตัวเองของแต่ละฝ่ายนั่นเอง

การประนีประนอม (Compromising) เป็นการเดินสายกลางระหว่างความพยายามที่จะเอาชนะและการร่วมมือแก้ปัญหาความขัดแย้ง โดยใช้บุคคลที่สามเป็นอนุญาโตตุลาการ (Arbitrator) ซึ่งเป็นกระบวนการเจรจาต่อรองเพื่อประสานความแตกต่างและให้บรรลุข้อตกลงร่วมกัน ที่ทั้งสองฝ่ายพึงพอใจ

การร่วมมือ (Collaborating) เป็นการดำเนินการเพื่อให้ได้ชัยชนะ และชนะเดียวกันก็ร่วมมือกับคู่กรณีในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ทั้งสองฝ่ายจึงร่วมกันแก้ปัญหาข้อขัดแย้ง มากกว่าที่จะมาทะเลาะถกเถียงในประเด็นที่มีความคิดเห็นแตกต่างกัน ซึ่งวิธีการแสวงหาความร่วมมือในการจัดข้อขัดแย้งของทีมงานนั้น มีขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้ 1) ยอมรับว่ามีข้อขัดแย้ง ที่ต้องมีการทำความเข้าใจความตกลงร่วมกันปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น 2) เผชิญปัญหา ทำความเข้าใจกับความคิดและความรู้สึก

ของสมาชิกที่เกี่ยวข้อง เพื่อจะแสวงหาผลลัพธ์ที่พึงพอใจร่วมกันของทุกฝ่าย 3) ระดมสมองเพื่อแสวงหาทางเลือกแก้ปัญหาที่เป็นไปได้ 4) เลือกทางเลือกที่เหมาะสม โดยความเห็นชอบของสมาชิก และ 5) อภิปรายมุ่งสู่นาคต เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาเดิมที่อาจจะเกิดขึ้นอีก

ทางออกอีกทางหนึ่งที่ช่วยลดความขัดแย้งได้ด้วยการให้มีคณะบุคคล เพื่อทำหน้าที่คอยแนะนำวิธีแก้ปัญหาจากการทำงานเป็นกลุ่ม/ทีม เป็นทางออกวิธีหนึ่ง คณะบุคคลดังกล่าวควรเป็นผู้รู้เกี่ยวกับเรื่องทีมงานเป็นอย่างดี และเป็นที่ยอมรับของสมาชิกทีม เข้ามาทำหน้าที่ส่งเสริมทักษะการทำงานเป็นกลุ่มหรือทีมให้แก่สมาชิกทีม ได้เข้าใจในกระบวนการทำงานร่วมกัน (วรเดช จันทรศร, 2525, หน้า 43,48) การให้ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการทำงานเป็นทีม นั้น จะมีคณะบุคคลดังกล่าวเข้าไปทำงานร่วมกับสมาชิกในทีมเพื่อช่วยให้สมาชิกทีมได้เรียนรู้เกี่ยวกับกระบวนการทางสังคม และช่วยให้สมาชิกเหล่านั้น ได้เข้าใจปัญหาและสามารถแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้ด้วยตนเองอย่างเป็นระบบ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2534, หน้า 412) ทำให้เกิดผลลัพธ์ในการตัดสินใจ เกิดความเจริญงอกงามในตัวสมาชิกเอง และทำให้ผู้ร่วมงานปรับเจตคติในทางบวกต่อการทำงานในทางที่ดีขึ้น (ชาญชัย อาจีนสมาจาร, ม.ป.ป., หน้า 22-24)

โดยธรรมชาติของการทำงานร่วมกันนั้น ย่อมมีอุปสรรคและความขัดแย้งเกิดขึ้นดังที่กล่าวมาแล้ว จึงจำเป็นต้องมีผู้ช่วยให้แนวทางหรือทางออกในการแก้ปัญหาจากทำงาน เพราะบางครั้งบุคคลภายนอก อาจจะมองเห็นจุดบกพร่องในกระบวนการทำงานของหน่วยงานเรา หรือเป็นกระจกเงาสะท้อนให้เราเห็นจุดบกพร่องส่วนใดส่วนหนึ่ง ที่เป็นปัญหาให้เราทราบ และสามารถแก้ไขได้ทันที การมีที่ปรึกษาทีมงานจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง สำหรับหน่วยงานที่ต้องการให้การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ชูชัย สมิทธิโก (2538, หน้า 55-56) ได้กล่าวถึง จุดมุ่งหมายของการให้คำปรึกษา ไว้ดังนี้ คือ เพื่อเอื้ออำนวยให้ผู้รับคำปรึกษาสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรม จากการพึ่งพิงผู้อื่นมาสู่การพึ่งพิงตนเอง ช่วยให้ผู้รับคำปรึกษาได้นำสิ่งต่าง ๆ ที่ขัดแย้งกันมาผนึกกันเข้าเป็นหนึ่งเดียว ผู้รับคำปรึกษามีความรู้เท่าทันตนเองคือได้สัมผัสการมีความสำนึกในสิ่งที่ตนเองกำลังทำ กำลังคิดและกำลังรู้สึก และช่วยให้ผู้รับคำปรึกษา มีความรับผิดชอบในการกระทำ การตัดสินใจและการแสดงปฏิกิริยาของตน สอดคล้องกับโครงการส่งเสริมประสิทธิภาพในส่วนราชการ กระทรวงศึกษาธิการ (ศูนย์ส่งเสริมประสิทธิภาพในส่วนราชการ กระทรวงศึกษาธิการ, 2542, หน้า 54) ซึ่งได้กำหนดเงื่อนไขของความสำเร็จตามโครงการนี้ได้นั้น ตัวผู้บริหารต้องมีลักษณะเป็นผู้นำที่มีคุณภาพ มีวิสัยทัศน์ ต้องมีเจตนารมณ์ที่แน่วแน่และตั้งใจจริงที่จะทำการเปลี่ยนแปลง โดยหันมาทำงานเป็น

กลุ่มเป็นทีมมากขึ้น พร้อมมีที่ปรึกษาจากภายนอกให้ความช่วยเหลือทางวิชาการ พร้อมกันนี้ทุกคนในหน่วยงาน ต่างมีส่วนร่วมในทุกกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น เกี่ยวกับเรื่องนี้ มีผลการศึกษาของ โสภณ วาทีรอยรรมย์ (2540, หน้า 53) ที่พบว่า ในด้านการชี้แนะ ต้องการให้มีคำแนะนำปรึกษา และช่วยเหลือผู้ร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ

ในส่วนของหลักและแนวทางปฏิบัติงานอีกส่วนหนึ่งนั้น ตามพระบรมราโชวาทของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช (กระทรวงศึกษาธิการ, 2542, หน้า 6-8,15-19) ทรงให้หลักและแนวทางการปฏิบัติงานที่สำคัญ ที่ข้าราชการจะต้องยึดถือไว้หลายประการได้แก่ 1) ความจริงใจต่อผู้ร่วมงานและจริงใจต่องาน 2) ยึดถือประโยชน์ส่วนรวมเป็นเป้าหมายหลักในการปฏิบัติตนปฏิบัติงาน ซึ่งทุกคนมีส่วนได้รับโดยทั่วถึงกัน 3) เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น ทุกคนต้องร่วมกันพิจารณาหาทางแก้ไข ด้วยเหตุและด้วยผล ตามความเป็นจริง 4) ต้องพยายามใช้ความคิด ความเฉลียวฉลาด ปรับปรุงตัว ปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพเสมอ 5) ทำหน้าที่เพื่อหน้าที่ อย่านึกถึงบำเหน็จรางวัลหรือผลประโยชน์ให้มากนัก 6) ต้องมีความซื่อตรง จริงใจ และบริสุทธิ์ใจต่องานและต่อวิชาการของตน 7) จะต้องเฉลียวฉลาดในการปรับปรุงตัว ปรับปรุงงานให้ทันการ ทันเวลา และในการประสานสามัคคี ประสานประโยชน์กับผู้ร่วมงานทุกคนทุกระดับ ตลอดจนผู้อื่น ฝ่ายอื่นที่เกี่ยวข้องถึงทั้งหมดด้วย 8) จะต้องทำงานทุกอย่างทุกระดับด้วยปัญญา ความฉลาดรู้ คิดพิจารณาตามเหตุผลประกอบ ด้วยความมีสติรู้ตัว ระมัดระวังตัวทุกเมื่อ เพื่อมิให้เกิดความบกพร่องผิดพลาด 9) ต้องกล้าและบากบั่นที่จะกระทำสิ่งที่เราทราบว่าเป็นความดี เป็นความถูกต้องและเป็นธรรม และ 10) ให้ยึดมั่นในชาติบ้านเมือง และในประโยชน์ร่วมกันของประเทศไทย ให้ยิ่งกว่าประโยชน์อื่นใด

สรุป การสร้างความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับหลักและวิธีการทำงานเป็นทีม นั้น สิ่งที่ต้องทำความเข้าใจ คือ ในเรื่องของบทบาท ตำแหน่งหน้าที่ของสมาชิก แนวทางการปฏิบัติงานในทีม วิธีการสื่อสาร วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้ง กระบวนการทำงานเป็นทีม และการสร้างความร่วมมือ

2. การสร้างจิตสำนึกของการทำงานเป็นทีม

Lock (อ้างใน โยธิน ศันสนยุทธ และคณะ , 2533, หน้า 52) นักปรัชญาชาวอังกฤษ ได้นิยามจิตสำนึกว่า เป็นการรับรู้ของอะไรก็ตามที่ผ่านเข้าไปในจิตของบุคคล สำหรับในส่วนของ โยธิน ศันสนยุทธ และคณะ ได้ให้นิยามจิตสำนึกว่า เป็นความรู้สึกรู้ตัวของบุคคลที่มีต่อสภาพแวดล้อม การรับรู้ ความคิด และความรู้สึกรู้ตัวของเขา

ในขณะที่ มัลลิกา มัติโก (2541, หน้า 6) ได้ให้ความเห็นว่า จิตสำนึก หรือ ระบบความคิด เป็นผลผลิตของสังคม ที่ถูกกำหนดโดยกลไกทางการเมืองและปัจจัยการผลิตเพื่อตอบสนองความต้องการของสังคมและการดำรงชีวิตของมนุษย์ในสังคมนั้น ๆ ดังนั้นรูปแบบการผลิตและความเป็นอยู่ของมนุษย์จึงเป็นตัวกำหนดจิตสำนึกของคน มีความหมายในเชิงจิตวิทยาว่า เป็นสภาวะรู้ตัวทางจิต เช่น รู้สึกตัวว่ากำลังกินข้าว กำลังคิดอะไรอยู่ และยังรวมเอาประสบการณ์ภายใต้สถานะของเหตุการณ์ภายในและสิ่งแวดล้อมภายนอก มีความหมายในทางสังคมวิทยาว่า เป็นการรู้ตัวว่าตนเองมีตัวตนหรือมีคนอื่นอยู่ด้วย และตนเองเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มนั้น

จิตสำนึกทางสังคม (Social Consciousness) หรือจิตสำนึกสาธารณะ (Public Consciousness) ตามความหมายในราชบัณฑิตยสถาน (2524, หน้า 81) หมายถึง การตระหนักรู้และคำนึงถึงส่วนรวมร่วมกัน หรือคำนึงถึงผู้อื่นที่ร่วมความสัมพันธ์เป็นกลุ่มเดียวกับตน

สำหรับพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2530, หน้า 232) ให้ความหมายว่า เป็นภาวะที่จิตตื่นและรู้ตัว สามารถตอบสนองต่อสิ่งเร้า จากประสาทสัมผัสทั้งห้า คือ รูป เสียง กลิ่น รส และสัมผัสสัมผัสด้วยกาย

ในทัศนะของ ทศยุทธ (2536, หน้า 17,24) เห็นว่าจิตสำนึก เป็นจิตที่รู้จักแยกแยะเหตุผลรับรู้ในเหตุผล เป็นคลื่นแห่งจิตใจที่ใช้ในการเลือกสรรสิ่งต่าง ๆ เช่น เลือกหนังสือ เลือกบ้าน และเลือกคู่ครอง เราตัดสินใจเรื่องราวต่าง ๆ ด้วยจิตสำนึก

ในเรื่องนี้ สุรเชษฐ์ ชีระมณี (2534, หน้า 31) อธิบายว่า จิตสำนึก คือ การมีสติ รู้ตัวว่ากำลังทำอะไร มีความตั้งใจแน่วแน่ในสิ่งที่กระทำ พร้อมทั้งได้เสนอแนะว่า ประโยชน์ของการศึกษาจิตสำนึกของสมาชิกทีมงานนั้น เนื่องจากจิตสำนึกมีผลต่อการทำงาน กล่าวคือ ถ้ามีสติ ตั้งใจทำงาน ก็เกิดผลดี เช่น การทำงานรอบคอบไม่ผิดพลาด การเอาใจใส่หาทางปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น ไม่ได้รับอันตรายจากการทำงาน และได้ผลงานเต็มประสิทธิภาพ วิธีการสร้างจิตสำนึกในการทำงาน ประกอบด้วย การกำหนดข้อควรปฏิบัติในการทำงานเป็นขั้นตอน มีการอบรม ฝึกฝนบ่อย ๆ จนเกิดความชำนาญในวิธีการทำงาน และปรับสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เหมาะสม เป็นต้น

ส่วน โยธิน คันสนยุทธ และคณะ (2533 ก., หน้า 52) ให้ความคิดเห็นว่า จิตสำนึกจะเกี่ยวข้องกับลักษณะของการทำงานทางจิตวิทยาแทบตลอดเป็นต้นว่า ความคิด ภาษา การเรียนรู้ การใส่ใจ และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล แต่จิตสำนึกตามปกติเป็นสิ่งที่ยากที่จะศึกษา เพราะว่า

การที่จะแยกปรากฏการณ์ทางจิตวิทยาเหล่านี้ออกจากกันทำได้ยากมาก ดังนั้น ตามปกติของนักวิจัยมักจะสำรวจสภาวะจิตสำนึกที่เปลี่ยนไป (Altered States of Consciousness) จากภาวะรู้สึกตัวตามปกติ

สรุป การสร้างจิตสำนึกของการทำงานเป็นทีม จะมีจุดมุ่งหมายไปที่การทำงานด้วยสติ และด้วยความรอบคอบ เพื่อลดความเสียหาย ลดความผิดพลาดในการทำงานร่วมกัน และประหยัดทรัพยากรบริหาร

3. การสร้างศักยภาพให้กับทีมงาน

การสร้างศักยภาพให้กับทีมงานในที่นี้ มุ่งเน้นไปที่การพัฒนาเพื่อเพิ่มศักยภาพให้กับบุคลากรของหน่วยงานและทีมงาน เนื่องจากคนเป็นทรัพยากรที่มีค่าสูงสุดของหน่วยงาน และมีศักยภาพอย่างไม่มีที่สิ้นสุด (นิรมล ปลั่งพงษ์พันธ์, 2539, หน้า 27) เพราะทุกคนมีขีดความสามารถที่จะพัฒนาให้รับผิดชอบในหน้าที่การงานต่าง ๆ ของตนเองได้ และทุกคนยังมีพลังกำลังแอบแฝงที่ยังไม่ได้นำออกมาใช้อย่างเต็มที่ (दनัย เทียนพุด, 2537, หน้า 223)

โดยทั่วไปแล้ว การพัฒนาบุคลากร เป็นความพยายามที่จะใช้ประโยชน์จากบุคคล ให้มีประสิทธิภาพสูงสุดต่อหน่วยงาน (ธนากรไทยพาณิชย์, 2532, หน้า 9) สิ่งที่จะต้องพัฒนาบุคคลนั้น ควรพัฒนาใน 3 ประการ คือ พัฒนาความรู้ พัฒนาทักษะ และพัฒนาเจตคติหรือทัศนคติที่เหมาะสมในการทำงานให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ที่อยู่ในความรับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น มีกำลังใจรักงาน มีกำลังขวัญในการทำงาน มีความคิดที่จะปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น เพื่อความเจริญก้าวหน้าของหน่วยงานหรือในองค์กรตนเอง (ญาดา ดาวพลังพรหม, 2539, หน้า 42, ชูระ ประวาลพฤกษ์, 2538, หน้า 2, นิรมล ปลั่งพงษ์พันธ์, 2539 ก, หน้า 29, บุญทัน ดอกไธสง และเอ็ด สาระภูมิ, 2528, หน้า 154, และสมพงศ์ เกษมสิน, 2513, หน้า 4) ในทางตรงกันข้าม ถึงแม้หน่วยงานจะจัดวางระบบงาน กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายไว้ดีเพียงใดก็ตาม หากบุคคลภายในหน่วยงาน ขาดความรู้ ความเข้าใจ มีความสามารถ มีทักษะ หรือความชำนาญไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานและมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อการทำงานแล้ว ย่อมเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จของหน่วยงานเช่นกัน ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 เน้นเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นสำคัญ ในส่วนของภาคราชการ ก็อยู่ในข่ายของการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานอย่างเป็นทางการเป็นด้านหลัก ด้วยเหตุที่เป็นปัจจัยบริหารของรัฐบาล ที่จะต้องได้รับการพัฒนาโดยเร็วที่สุด ดังที่ ญาดา ดาวพลังพรหม (2539 ก., หน้า 43-44) ได้กำหนด

กรอบแนวคิดเกี่ยวกับนโยบายการพัฒนาข้าราชการในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 ไว้ดังนี้ ควรมุ่งพัฒนาข้าราชการทุกคนทุกระดับ ให้มีความรู้ ความสามารถ เพื่อให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพอย่างเป็นระบบ มีความรับผิดชอบและมีจิตสำนึกของการให้บริการ มีคุณธรรม และจริยธรรมในการปฏิบัติราชการสามารถนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งปรับปรุงระเบียบวิธีปฏิบัติราชการให้มีความเรียบง่าย ยืดหยุ่น พร้อมทั้งจะปรับตัวเองได้เสมอ เนื่องจากปัจจุบันมีวิทยาการก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็ว ทำให้ต้องเปลี่ยนกลวิธีปฏิบัติงาน เปลี่ยนเครื่องมือปฏิบัติงาน ตลอดจนเปลี่ยนความรู้และแนวคิดของบุคลากรให้ทันกับเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อการปฏิบัติงานจะได้เกิดประสิทธิภาพ ทั้งนี้หน่วยงานต้องกำหนดเป็นนโยบาย ลงสู่ภาคปฏิบัติอย่างจริงจัง เช่นเดียวกับแนวคิดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ นิรมล ปลั่งพงษ์พันธ์ (2539 ข., หน้า 28) ว่า ผู้บริหารต้องเห็นคุณค่าของทรัพยากรมนุษย์ มีการกำหนดเป้าหมายฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรให้ชัดเจนโดยสอดคล้องกับนโยบายแห่งรัฐ นโยบายรัฐบาล นโยบายพัฒนาข้าราชการ นโยบายของกระทรวง ความต้องการของหน่วยงาน ความต้องการของงานและความต้องการของผู้รับการพัฒนา สอดคล้องกับแนวคิดของ ธงชัย สันติวงษ์ (2538, หน้า 63), และ สมควร ทรัพย์บำรุง (2539, หน้า 20) ต่างมีความเห็นสอดคล้องกันเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ว่า ต้องมีการกำหนดนโยบายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development Policy) ไว้อย่างชัดเจน เนื่องจากนโยบายจะเป็นแรงผลักดันหรือสร้างเงื่อนไขให้กับบุคลากรในหน่วยงานให้เห็นความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และมีแรงจูงใจที่จะพัฒนาตนเอง ดังนั้น ฝ่ายบริหาร จะต้องปฏิบัติตามนโยบายอย่างจริงจังหากขาดหรือละเลยโดยมิได้ทำการอบรมหรือพัฒนาบุคลากรในองค์กร ปัญหาเรื่องความล้าสมัย ตามไม่ทันกับการเปลี่ยนแปลงก็จะเกิดขึ้น ทรัพยากรบุคคลขององค์กรก็จะกลายเป็นตัวถ่วงมิให้องค์กรเจริญก้าวหน้าต่อไป ความสำคัญของนโยบาย คือ จะเป็นปัจจัยที่ผลักดันหรือสร้างเงื่อนไขให้กับบุคลากรในหน่วยงาน ได้เห็นความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และมีแรงจูงใจที่จะพัฒนาตนเอง อันเนื่องมาจากการพัฒนาเป็นความต้องการของหน่วยงานนั่นเอง และประการสำคัญ นโยบายที่กำหนดขึ้นมาจะต้องได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายบริหารอย่างเต็มที่ และถือเป็นนโยบายที่จะต้องนำไปปฏิบัติอย่างจริงจังด้วย โดยกำหนดเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของฝ่ายบริหารในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร การวางนโยบายในการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ควรมี

ความยืดหยุ่นตามสถานการณ์ โดยไม่ขัดกับหลักการสร้างทีมงาน ในปัจจุบันได้มีการคิดค้นและนำเอาวิทยาการสมัยใหม่ มาใช้ในการบริหารงานต่าง ๆ อยู่ตลอดเวลาและอย่างแพร่หลาย จึงจำเป็นที่บุคคลทุกคนจะต้องปรับปรุงตนเองให้เป็นผู้ที่มีความรู้ ความคิดที่ทันสมัย ก้าวทันโลกอยู่เสมอ ถึงจะไม่เสียเปรียบหรือล้าหลังกว่าผู้อื่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์กรที่ต้องดำเนินงานแข่งขันกับผู้อื่นย่อมมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพัฒนาบุคลากรของตน ให้มีความรู้ ความสามารถที่สูงขึ้นอยู่เสมอ เพื่อความอยู่รอดและความเจริญก้าวหน้าขององค์กร เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538, หน้า 325) กล่าวถึงปัจจัยหลักที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรไว้ประการหนึ่งว่า เทคโนโลยี จะมีส่วนช่วยเสริมประสิทธิภาพในงานที่เกี่ยวข้องกับ เวลา ความรวดเร็ว และความถูกต้อง ซึ่งสอดคล้องกับข้อเสนอแนะของ ปราโมทย์ เจนการ (2538, หน้า 17) ว่า การแก้ปัญหาในภาวะอัตรากำลังที่มีอยู่อย่างจำกัด ของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงศึกษาธิการ อีกด้านหนึ่งคือ การใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ช่วยในการปฏิบัติราชการ เนื่องจากในปัจจุบันเทคโนโลยีมีความก้าวหน้าในหลาย ๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้านเครื่องคำนวณ เครื่องมือสื่อสารอื่น ๆ ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ช่วยในการปฏิบัติราชการให้มีความรวดเร็ว คล่องตัวขึ้นและสามารถแทนที่การใช้กำลังแรงงานได้ จึงมีความจำเป็นที่จะต้องนำเครื่องมือต่าง ๆ เหล่านี้เข้ามาช่วยในการปฏิบัติงานอย่างพอเหมาะพอดี ในทัศนะของ นิรมล ปลั่งพงษ์พันธ์ (2539 ค., หน้า 27) เกี่ยวกับระบบราชการไทยในอนาคตที่พึงประสงค์ จะต้องมีการสร้าง มีระบบ มีวิธีการที่เหมาะสมทันสมัย มีโครงสร้างของหน่วยงานที่กระชับรัด มีความคล่องตัวที่จะบริหารงาน จะต้องใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ากับมาตรฐานสากลได้ และต้องมีข้าราชการหรือบุคลากรของรัฐที่มีคุณภาพและคุณธรรม ซึ่งจะนำประเทศไปสู่การเป็นประเทศที่ได้รับการพัฒนาตามเป้าหมายที่กำหนดในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่ง อรสา บางชัยศิริวัฒน์, สุพจน์ ทรายแก้ว, และวิจิตรา เอื้อจิตราเจริญ (2536, หน้า 5) ให้ข้อเสนอแนะไว้ว่า การปฏิบัติภารกิจในเชิงรุกนั้น จะต้องใช้การทำงานเป็นทีม โดยมีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้และทักษะเชิงวิชาการเพิ่มขึ้น ถึงอย่างไรก็ตาม ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาบุคลากรของภาครัฐ คือ งบประมาณที่จัดสรรให้ค่อนข้างจำกัด และนโยบายการพัฒนาบุคลากรไม่ต่อเนื่อง ส่งผลให้บุคลากรที่กระจายอยู่ตามหน่วยงานต่าง ๆ มีความล้าหลังในการพัฒนาการทำงาน ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงที่รุนแรงอยู่รายรอบองค์กร ซึ่งผลการวิจัยของ รวงทิพย์ สุวรัชย์ (2538, หน้า 99) พบว่า ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาบุคลากร คือ ขาดงบประมาณสนับสนุน และนโยบายไม่ชัดเจน เป็นการตอกย้ำถึงปัญหาอันเรื้อรังของภาครัฐในเรื่องนี้

การพัฒนาศูนย์กลาง แบ่งเป็น 2 ลักษณะใหญ่ ๆ คือ 1) การส่งเสริมการเพิ่มวุฒิ ด้วยการไปศึกษาต่อ 2) การส่งเสริมสมรรถภาพหรือศักยภาพ ด้วยการจัดฝึกอบรม การศึกษาดูงาน การส่งไปปฏิบัติงาน และการศึกษา / อบรมหลักสูตรระยะสั้น เป็นต้น การพัฒนาศูนย์กลางด้วยวิธีการส่งเสริมสมรรถภาพ เป็นที่นิยมกันมาก เพราะสามารถสร้างคนให้ปฏิบัติงานได้ทันทีที่เสร็จสิ้น การฝึกอบรมหรือฝึกปฏิบัติงาน สั้นเปลืองเวลาน้อยและได้ผลคุ้มค่า โดยคำนึงถึง หลักสูตรการฝึกอบรมที่จะต้องสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรผู้เข้ารับการฝึกอบรม เพื่อ นำความรู้และทักษะที่ได้รับ นำไปใช้ในการทำงานอย่างแท้จริง และการฝึกอบรมจะต้องต่อเนื่องสม่ำเสมอ เนื่องจาก เหตุการณ์ได้ผ่านไป สิ่งต่าง ๆ ย่อมมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา (ศิริอร ชันธหัตถ์, 2531, หน้า 104-105) และนำเทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทในการฝึกอบรมด้วย ซึ่งผู้บริหารจะต้องสร้างภาพให้บุคลากรมองเห็นผลลัพธ์ในทางบวก และเห็นคุณค่า ว่าเครื่องเทคโนโลยีจะช่วยประหยัดเวลาการทำงานหรือใช้แรงงานน้อยลง แต่ได้งานมากและรวดเร็วขึ้น (วนิดา ชูวงศ์, 2539, หน้า 14) แต่มีเงื่อนไขอยู่ว่า การพัฒนาศูนย์กลางทางด้านนี้ จะต้องสอดคล้องกับความต้องการของผู้รับการพัฒนาด้วย ต่อเรื่องนี้ มีผลงานวิจัยของ สุเทพ บุญเดิม (2533, หน้า 80) พบว่า ความต้องการด้านการพัฒนาได้แก่ ด้านการฝึกอบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการ ด้านการสัมมนาทางวิชาการ ด้านการเผยแพร่ทางวิชาการ ด้านการนิเทศงาน ด้านการศึกษาต่อหรือดูงานเพิ่มเติม ด้านการไปทัศนศึกษาดูงาน และการสังเกตวิธีการทำงาน

ก. การฝึกอบรม เป็นกระบวนการเสริมสมรรถภาพบุคลากรอย่างหนึ่ง ในการพัฒนาบุคคลของหน่วยงาน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จและเกิดผลตามที่ได้ตั้งเป้าหมายได้อย่างมีคุณภาพ วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงด้านความรู้ ให้ผู้รับการฝึกอบรมทำงานได้อย่างถูกต้องและมากเพียงพอ มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงทางด้านทักษะ และความสามารถ ในการทำงานได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ และมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงด้านทัศนคติเกี่ยวกับสิ่งต่าง ๆ ในทางที่เหมาะสม และเอื้ออำนวยต่อการทำงาน ความสำคัญและประโยชน์ของการฝึกอบรม ได้แก่ เป็นตัวก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านความรู้ ทักษะ และทัศนคติอันพึงประสงค์ เป็นวิถีทางที่นำการฝึกอบรมเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ช่วยกระตุ้นให้ผู้รับการฝึกอบรมเกิดความต้องการที่จะเรียนรู้มากขึ้น ช่วยทำให้ บุคลากรผู้รับการอบรมไม่รู้สึกเบื่อหน่ายแต่กลับมีความกระตือรือร้น และความกระฉับกระเฉง ช่วยให้ผู้รับการอบรมได้รับประสบการณ์ได้เรียนรู้ในสิ่ง

ที่ต้องการที่จะนำไปใช้ในการทำงานมากขึ้น ช่วยทำให้ระบบวิธีการทำงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น มีการติดต่อประสานงานดีขึ้น เกิดการประหยัด ลดความสิ้นเปลืองทรัพยากรบริหารของหน่วยงาน ช่วยลดเวลาในการเรียนงานให้น้อยลง บุคคลที่ได้รับการพัฒนาแล้ว จะสามารถปฏิบัติงานได้ผลดี และทันเวลามาก ช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่การงานของผู้บังคับบัญชา เป็นทางหนึ่งที่จะกระตุ้นเตือน ผู้ปฏิบัติงานให้ทำงานเพื่อความก้าวหน้าในการงานของตน ช่วยให้ขวัญของบุคลากรดีขึ้น เพราะเป็นการสร้างความมั่นใจแก่ผู้ปฏิบัติงานว่าสามารถทำงานได้ เป็นการส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ มีทัศนคติที่ดีต่อหน่วยงาน / ทีม ช่วยให้การปฏิบัติงานของบุคลากรมีประสิทธิภาพมากขึ้น เกิดความเข้าใจงานในหน่วยงานและเข้าใจงานในหน้าที่มากขึ้น ช่วยลดปัญหาเรื่องการปกครอง และการบังคับบัญชา และช่วยแก้ปัญหาการขาดแคลนบุคลากร (ชูชัย สมิทธิไกร, 2540, หน้า 172, 174, วิฑูรย์ ลิ้มโชคดี, 2537, หน้า 123-124, และสมพงษ์ เกษมสิน, 2513 ก., หน้า 557) การฝึกอบรมใด ๆ ก็ตาม ต้องคำนึงถึงความต้องการของผู้รับการฝึกด้วย ซึ่งจากการศึกษาของ จำเริญ สงคราม (2541, หน้าบทคัดย่อ) พบว่า ต้องการให้การฝึกอบรมแล้วสามารถนำไปปฏิบัติงานได้ ให้มีการกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมและจัดทำโครงการให้ชัดเจน และเนื้อหาการฝึกอบรมทันสมัย ทันต่อเหตุการณ์ วิธีการฝึกอบรมสมาชิกในทีมที่สำคัญ ๆ ได้แก่ การระดมสมอง (Brainstorming) กลุ่มฝึกแก้ปัญหา (Task Force Exercise) การฝึกอบรมในงาน (On-The-Job Training) การประชุม (Conference) การสอนแนะ (Coaching) และการหมุนเวียนงาน (Job Rotation)

(1) การระดมสมอง (Brainstorming)

การระดมสมอง คือ การประชุมกลุ่มซึ่งเปิดโอกาส และกระตุ้นให้สมาชิกทุกคนได้แสดงความคิดเห็นอย่างเสรี โดยปราศจากข้อจำกัด การวิพากษ์วิจารณ์หรือการตัดสินคุณค่าใด ๆ จุดประสงค์ เพื่อระดมความคิดจากสมาชิกทุกคน ให้ได้ความคิดหลากหลายและมีปริมาณมากที่สุด ประโยชน์ของวิธีการระดมสมอง คือ เป็นวิธีการที่เหมาะสมสำหรับการระดมความคิดเห็น เพื่อหาหนทางต่าง ๆ สำหรับแก้ไขปัญหาที่มีความยุ่งยากซับซ้อน โดยทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นอย่างเท่าเทียมกัน และช่วยฝึกให้ผู้รับการอบรม รู้จักการรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกันโดยปราศจากการตัดสินคุณค่า หรือวิพากษ์วิจารณ์ เป็นต้น

(2) กลุ่มฝึกแก้ปัญหา (Task Force Exercise)

กลุ่มฝึกแก้ปัญหา คือ การมอบหมายให้สมาชิกตั้งแต่ 3-8 คน ร่วมกันทำงานเพื่อแก้ปัญหาใดปัญหาหนึ่ง และเสนอหนทางในการแก้ไขปัญหาให้แก่ที่ประชุม จุดประสงค์ เพื่อส่งเสริมให้มี

การปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่มหรือทีมงาน ภายใต้สถานการณ์ที่จำเป็นต้องมีการแก้ไขปัญหต่าง ๆ ทดสอบความเข้าใจและการประยุกต์ใช้ความรู้ของผู้รับการฝึกอบรม และวางแผนการเพื่อนำไปใช้ ประโยชน์ของการฝึกอบรมแบบกลุ่มแก้ปัญหา คือ เป็นวิธีการที่ส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือกันในการ แก้ปัญหาต่าง ๆ และช่วยให้ผู้รับการอบรม ได้มีโอกาสนำความรู้มาประยุกต์เพื่อแก้ไขปัญห เป็นต้น

(3) การฝึกอบรมในงาน (On-The-Job Training)

การฝึกอบรมในงาน คือ การเรียนรู้งานโดยการสังเกตการทำงานของผู้ร่วมงาน ที่มี ความชำนาญ และลงมือปฏิบัติจริงตามคำแนะนำของผู้ร่วมงานเหล่านั้น โดยมีจุดประสงค์ เพื่อ ให้ผู้รับการฝึกอบรมทั้งหลาย ได้พัฒนาทักษะสำหรับใช้ในการทำงานจริง ภายในระยะเวลา อันสั้น ประโยชน์ของการฝึกอบรมในงาน คือ ผู้รับการฝึกอบรมได้เรียนรู้โดยการปฏิบัติจริง ทำให้เกิดการ เรียนรู้อย่างรวดเร็ว ประหยัดเวลาในการเรียนรู้ เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ ระหว่างบุคคล ช่วยพัฒนาการทำงานเป็นทีม เพิ่มขีดความสามารถให้แก่ผู้เข้ารับการอบรมส่งผลให้ การทำงานผิดพลาดน้อยลง บุคลากรเข้าใจถึงความสัมพันธ์ของงานต่าง ๆ กับงานของตน ลดความ ตึงเครียดในการทำงานของบุคลากร ซึ่งมีสาเหตุมาจากการขาดความรู้ ความสามารถที่เหมาะสมกับ ตำแหน่งหน้าที่การงานที่รับผิดชอบ เพิ่มความมั่นใจในการทำงานมากขึ้น และหน่วยงานสามารถ พัฒนาบุคลากรที่มีความสามารถในการปฏิบัติงานได้ภายในระยะเวลาอันสั้น

(4) การประชุม (Conference)

การประชุม คือ การที่บุคคลมาพบกันตามกำหนดนัดหมาย เพื่อร่วมกันคิดอย่างมี วัตถุประสงค์ และมีระเบียบวิธีด้วยการกำหนดเวลาและสถานที่ประชุม โดยมีจุดประสงค์เพื่อการแก้ ปัญหาในการปฏิบัติงาน โดยให้ฝ่ายที่ต้องรับผิดชอบร่วมกัน หรือแนวทางในการแก้ไขข้อบกพร่อง ของการปฏิบัติงาน หรือ หรือเพื่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และ ประสบการณ์ในการทำงานของแต่ละฝ่ายในหน่วยงาน ซึ่งจะมีผลต่อประสิทธิภาพ ในการทำงานโดย ส่วนรวมของหน่วยงาน และเพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์แก่สมาชิกใหม่ กล่าวคือ สมาชิก ใหม่จะได้เรียนรู้วิธีการทำงานจากคนเก่า ที่มีความรู้และประสบการณ์จากการมีส่วนร่วมในการ ประชุม ประโยชน์ของการประชุม คือ ช่วยเพิ่มพูนความรู้ และประสบการณ์ให้แก่ผู้เข้าร่วมประชุม ซึ่งเกิดจากการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ของสมาชิกที่สนใจเรื่องที่ประชุม ส่งเสริม ให้ทุกคนได้แสดงออกในด้านความคิดอย่างอิสระอย่างเต็มที่ ช่วยสร้างเสริมความร่วมมือในการ

ทำงานของบุคลากรในหน่วยงาน และในกรณีที่เป็นการประชุมเพื่อแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน จะช่วยให้ได้ข้อมูลที่ทันสมัยและได้แนวทางในการแก้ปัญหาที่กว้างขวางรอบคอบยิ่งขึ้น

(5) การสอนแนะ (Coaching)

การสอนแนะ เป็นวิธีการเพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานอย่างหนึ่ง ของผู้บริหารหรือหัวหน้างาน โดยการสอนผู้ปฏิบัติงานแบบตัวต่อตัว การสอนแนะหรือการสอนงาน ไม่ควรมุ่งเฉพาะเพื่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานเท่านั้น ควรให้ผู้รับการสอนแนะได้มีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานให้สูงขึ้น โดยถ่ายทอดความรู้ ทักษะ และเทคนิคในการทำงานจนสามารถเติบโตขึ้นมาทำงานในตำแหน่งหน้าที่แทนตน ประโยชน์ของการสอนแนะ คือ เป็นเทคนิคที่ตอบสนองในเรื่องของความแตกต่างระหว่างบุคคลในการเรียนรู้ สามารถสอนแนะได้ตรงกับบุคลิกภาพและความรู้ความสามารถของผู้เรียนได้ ผู้เรียนนอกจากจะเรียนรู้ประสบการณ์ในการทำงานจริงแล้ว ยังได้เทคนิควิธีในการทำงานเฉพาะจากผู้สอน ช่วยสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้เรียนกับผู้สอนและก่อให้เกิดความผูกพันและความร่วมมือในการปฏิบัติงานในหน่วยงาน หลังการสอนแนะไปแล้ว ผู้บริหารหรือหัวหน้าทีมงานควรเป็นที่พึ่ง หรือเป็นที่ปรึกษาได้ตลอด เพราะบางครั้งผู้ที่ผ่านการสอนแนะไประยะเวลาหนึ่งแล้ว อาจมีบางช่วงบางตอนที่ขาดความเข้าใจ ก็สามารถถามไถ่ได้ทันทีและตลอดเวลาเช่นกัน ส่งผลให้ผู้รับการสอนแนะเกิดความมั่นใจมากขึ้น จากผลการวิจัยของ โสภณ วาทีรอยรณย์ (2540, หน้า 53) เกี่ยวกับเรื่องการปฏิบัติงานของศึกษาธิการอำเภอ ในสำนักงานศึกษาธิการอำเภอดีเด่น พบว่า ในด้านการชี้แนะ นั้น ต้องการให้มีคำแนะนำปรึกษาและช่วยเหลือผู้ร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ

(6) การหมุนเวียนงาน (Job Rotation)

การหมุนเวียนงาน คือ การเคลื่อนย้ายบุคลากรจากงานในหน้าที่หนึ่งไปสู่งานอื่น ๆ การหมุนเวียนงานเป็นเทคนิคที่ช่วยเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่ดีต่องานในหน่วยงาน โดยเฉพาะในด้านทัศนคติจะช่วยสร้างความเข้าใจ และสร้างความสัมพันธ์อันดีของบุคคลในฝ่ายต่าง ๆ จุดประสงค์ เพื่อสร้างเสริม ความรู้ ทักษะ ทัศนคติ และประสบการณ์การปฏิบัติให้แก่บุคลากรที่ได้รับการสับเปลี่ยนงาน และเพื่อบรรจุบุคลากรให้เหมาะสมกับงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถ และบุคลิกภาพด้วยการหมุนเวียนให้แต่ละคนได้ทำงานในหน้าที่ต่าง ๆ ของหน่วยงาน ประโยชน์ของการหมุนเวียนงานก็จะสอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงาน และช่วยให้ได้ข้อมูลย้อนกลับ เพื่อการปรับปรุงงานในหน่วยงานอีกด้วย

ข. การศึกษาดูงาน

การทำงานในหน่วยงานเป็นประจำ จะไม่สามารถทราบเลยว่า องค์การของตนเองมี ประสิทธิภาพหรือด้อยคุณภาพมากน้อยเพียงใดเว้นแต่จะได้มีการศึกษาดูงานจากองค์กรอื่น ๆ แล้ว จะมองเห็นภาพสะท้อนกลับมายังหน่วยงานของตนเอง เพื่อเปรียบเทียบว่า องค์การของตนเองมี การพัฒนาอยู่ในระดับใด และส่วนไหนที่องค์กรของตนเองที่ควรเพิ่มประสิทธิภาพมากขึ้น ถือว่าเป็น ประโยชน์ในทางสร้างสรรค์ที่จะนำมาใช้กับองค์กรของตนเอง รวงทิพย์ สุวิชัย (2538, หน้า 36) อธิบายว่า การดูงาน มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้ได้รับการพัฒนาเกิดความรู้ ความเข้าใจในเทคนิคและ วิธีการทำงานของหน่วยงานที่ตนไปเยี่ยมชมด้วยตาของตนเองและยังได้มีโอกาสสอบถามหรือ แลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ และข้อคิดเห็นอันอาจนำมาใช้ปรับปรุงการทำงานในหน่วยงาน ของตน รวมทั้งยังคงก่อประโยชน์ต่อการประสานงาน ระหว่างหน่วยงานของตนกับหน่วยงานที่ไป เยี่ยมชมอีกด้วย การศึกษาดูงานโดยทั่วไปจะมีค่าใช้จ่ายค่อนข้างสูงและใช้ระยะเวลามาก แต่ก็ควร จัดขึ้นเพื่อประโยชน์ในทางบวกที่องค์กรจะได้รับ และเป็นการสร้างแรงเสริมให้บุคลากรได้ผ่อนคลาย ความตึงเครียดจากการทำงานที่จำเจทุกวัน ทำให้มองเห็นโลกทรรศน์ใหม่ ๆ ซึ่งสอดคล้องกับแนว ทางแก้ไขข้อจำกัดด้านคุณภาพของบุคลากรของสำนักพัฒนาการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม เขตการศึกษา 10 (2540, หน้า 5) ว่า ควรจัดให้บุคลากรได้ไปศึกษาดูงานอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง เพื่อ พัฒนาวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการพัฒนาปรับปรุงงานในหน้าที่ และหน่วยงานของตนเอง ในทำนอง เดียวกันนี้ ผลการวิจัยของ สุเทพ บุญเต็ม (2533, หน้า 88) พบว่า ความต้องการด้านการพัฒนา บุคลากรของข้าราชการส่วนภูมิภาค สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ คือ ด้านการศึกษา หรือดูงานเพิ่มเติม ด้านการไปทัศนศึกษา และสังเกตวิธีการทำงาน

ค. การศึกษาหลักสูตรระยะสั้น

การศึกษาหลักสูตรระยะสั้น มุ่งเน้นการเพิ่มความรู้ และทักษะที่จำเป็นต่อการทำงาน ของตนเองอย่างสม่ำเสมอ ได้ประสิทธิภาพของการทำงานที่กว้างขวางขึ้น เป็นการเพิ่มขีดความ สามารถในการทำงานของสมาชิกในหน่วยงานเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง

การเพิ่มศักยภาพให้กับบุคลากร สิ่งที่ต้องคิดไม่ควรมองข้ามอีก 2 ประการ ดังนี้

ประการแรก คือ การเสริมสร้างความรู้สึกรู้สึกเห็นคุณค่าในตนเอง ของสมาชิกแต่ละบุคคล เนื่องจากความรู้สึกเห็นคุณค่าในตนเอง เป็นความจำเป็นพื้นฐานสำหรับมนุษย์ ซึ่งสามารถทำให้

มนุษย์มีการพัฒนาหรือดำเนินชีวิตอยู่อย่างมีคุณค่า ในการที่มนุษย์จะประสบความสำเร็จหรือความล้มเหลวขึ้นอยู่กับการมีความรู้สึกเห็นคุณค่าในตนเอง ซึ่งความรู้สึก ความคิดและพฤติกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลแสดงออกในชีวิตประจำวันนั้น ล้วนขึ้นอยู่กับความรู้สึกเห็นคุณค่าในตนเอง ของบุคคลทั้งสิ้น ความรู้สึกเห็นคุณค่าในตนเอง ยังมีความสัมพันธ์กับการสื่อสารของบุคคล ผู้ที่เห็นคุณค่าในตนเองสามารถกำหนดการสื่อสารของตัวเองได้ก่อนพูด ด้วยการรับรู้ข้อมูลข่าวสารผ่านการได้ยิน การเห็น การสัมผัส การเคลื่อนไหว และระดับของน้ำเสียง เมื่อเราแปลความหมายและข้อมูลที่ได้รับ เราจะเริ่มใช้วิธีการสื่อสารที่เราคุ้นเคยทั้งภาษาพูดและภาษาท่าทาง ซึ่งพัฒนามาจากความรู้สึกเห็นคุณค่าในตัวเอง การสื่อสารเป็นวิถีทางที่บุคคลจะเรียนรู้ถึงความรู้สึกเห็นคุณค่าทั้งในตนเองและผู้อื่น โดยทั่ว ๆ ไปแล้วความรู้สึกเห็นคุณค่าในตนเองจะเป็นลักษณะเฉพาะบุคคล จนกลายเป็นลักษณะที่สำคัญของบุคลิกลักษณะส่วนบุคคล และเมื่อบุคคลเห็นคุณค่าในตนเองมากขึ้น มีความเคารพในเอกลักษณ์ของตนเองมากขึ้น ความรู้สึกนี้จะแผ่ขยายไปสู่ผู้อื่น จะรักและเห็นคุณค่าของผู้อื่น มีความเคารพในสิทธิและเสรีภาพของผู้อื่นมากขึ้น ตลอดจนมีความรู้สึกเชื่อมั่น มั่นใจ และมีกำลังใจที่จะดำเนินชีวิตให้เจริญก้าวหน้าต่อไปอย่างไม่ท้อถอย เกิดความคิดสร้างสรรค์ในสิ่งที่ดีงาม ให้แก่ตนเองครอบครัว และสังคมตลอดเวลา (ธีระ ชัยยุทธยรรยง, 2542, หน้า 69)

ประการที่สอง คือ การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ของ ธเนศ ขำเกิด (2541, หน้า 28-31) เพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะที่จะก่อให้เกิดความก้าวหน้าในการดำเนินการกิจไปสู่เป้าหมายร่วมขององค์กร ภายใต้สภาวะการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในยุคโลกาภิวัตน์ อำนาจมาจากความรู้ของแต่ละคน จึงจำเป็นต้องพัฒนาตนเองให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ เพราะความรู้ที่แต่ละคนร่ำเรียนมาในอดีตที่เคยคิดว่าเป็นความรู้สำเร็จรูปและคิดว่าตนเป็นคนเก่งในยุคนี้ หากไม่ใฝ่รู้ใฝ่เรียนเพิ่มเติมตลอดเวลาก็จะกลายเป็นคนตกชั้นในยุคนี้ การเรียนรู้จึงต้องกระทำทุกสถานการณ์ไม่ว่าจะเป็นช่วงของวัยเรียน หรือในช่วงการปฏิบัติงานเป็นการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Life-Long Learning) นอกจากรู้จักในสาขาวิชาเฉพาะของตน (Specialist) แล้วต้องรู้กว้างในเรื่องอื่น ๆ (Generalist) ด้วย เพราะการแก้ปัญหาในแต่ละเรื่อง นั้น จะต้องอาศัยองค์ความรู้จากหลาย ๆ แขนงประกอบกันและใช้อย่างบูรณาการ คุณลักษณะของบุคคลแห่งการเรียนรู้ที่เป็นผลผลิตจากกระบวนการเรียนรู้ คือ การเป็นบุคคลที่มีนิสัยใฝ่เรียนใฝ่รู้ มีวิธีการเรียนรู้ที่เป็นระบบ มีทักษะทางสังคม สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น มีทักษะการสื่อสาร มีทักษะในการแก้ไขปัญหาได้ในทุกสถานการณ์ และดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

แนวคิดในการสร้างเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้

1. ส่งเสริมให้บุคลากรมีนิสัยรักการอ่าน เป็นการกระตุ้นบุคลากร ให้มีนิสัยใฝ่รู้ใฝ่เรียน เป็นรายบุคคล โดยส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนบริหารเวลาในการอ่านเอกสารหรือตำราต่าง ๆ
2. หารือพูดคุยกันอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งอาจจะมีทั้งการสรุปงาน การแก้ปัญหา พัฒนาการ ทำงาน และควรมีเรื่องเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรด้วยทุกครั้ง มีการพูดคุยสนทนากันอย่างพื่ออย่าง นื่องแบบไม่เป็นทางการ มีการแนะนำหนังสือให้สมาชิกไปอ่านไปศึกษา แล้วนำมาแลกเปลี่ยนเล่าสู่ กันฟังและร่วมกันวิเคราะห์สาระจากหนังสือนั้น ๆ
3. จัดบรรยากาศการเรียนรู้ให้เอื้อต่อการใฝ่รู้ใฝ่เรียน ทุกองค์กรหรือหน่วยงาน ควรจัดให้มี มุมหนังสือ ห้องสมุด ศูนย์สารสนเทศ ฯลฯ เพื่อให้มีบรรยากาศการเรียนรู้อย่างกว้างขวาง
4. จัดกิจกรรมสร้างเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั่วทั้งหน่วยงาน เป็นการสร้างองค์กรแห่ง การเรียนรู้ที่ยั่งยืน ภายใต้ความร่วมมือร่วมใจของบุคลากรทุกคน โดยยึดหลักการ ให้การทำงานและ การพัฒนาบุคลากรเป็นเรื่องเดียวกัน ให้บุคลากรได้เรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง และเรียนรู้ซึ่งกัน และกันจากทีมงาน

สรุป การสร้างศักยภาพให้กับทีมงาน มีจุดมุ่งหมายอยู่ที่การพัฒนาบุคลากรในทีมงาน เป็นสำคัญ เพราะคนเป็นทรัพยากรที่สูงค่าขององค์กรและทีมงาน ดังนั้น คนจึงต้องได้รับการพัฒนา เป็นสิ่งแรก ซึ่งวิธีการพัฒนาบุคลากรมีวิธีการหลากหลายรูปแบบ เช่น การฝึกอบรม การศึกษาดูงาน การศึกษาหลักสูตรระยะสั้น และการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ด้วยตนเอง เป็นต้น

4. การสร้างความผูกพันในทีมงาน

การเปิดโอกาสให้บุคคล ได้มีส่วนร่วมในการทำงานมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการกำหนด นโยบาย วิธีการ ตลอดจนการตัดสินใจในการทำงาน จะส่งผลให้เกิดความรู้สึกผูกพันกับ หน่วยงาน การให้มีส่วนร่วมในการทำงานนี้จะจูงใจให้บุคคลยอมรับในความสามารถซึ่งกันและกัน มีโอกาสพัฒนาการทำงานเป็นทีม (เอกชัย กี่สุขพันธ์, 2538, หน้า 125) การเห็นคุณค่าซึ่งกันและ กัน (Appreciation) และเกิดการเรียนรู้ร่วมกันจากการกระทำจริง จนเกิดพลังสร้างสรรค์ที่นำไปสู่การ พัฒนาส่วนรวม (ประเวศ วะสี, 2535, หน้า 48) สอดคล้องกับผลการวิจัยของ อรษา โพธิ์ทอง (2536, หน้า 251) พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน คือ การปรึกษาหารือ ระหว่างเพื่อนร่วมงาน และการสร้างความรู้สึกร่วมกันเป็นพวกเดียวกัน การมีส่วนร่วมก็เป็นปัจจัยหนึ่งใน หลาย ๆ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความผูกพันในทีมงานหรือหมู่คณะ แม้แต่ทฤษฎีทางการ

บริหาร โดยยึดวัตถุประสงค์ MBO (Management by Objective) ยังยึดหลักการเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงาน (Participation) ของสมาชิกในองค์กรทุกระดับ (ประถม แสงสว่าง, 2524, หน้า 148) เช่น การเปิดโอกาสให้บุคลากร ได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย วิธีการทำงาน ตลอดจนร่วมการตัดสินใจในการทำงาน จะก่อให้เกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรหรือหน่วยงาน ยังผลให้บุคลากรยอมรับในความสามารถซึ่งกันและกัน มีโอกาสพัฒนาการทำงานเป็นทีมมากขึ้น (เอกชัย กี่สุขพันธ์, 2538 ก., หน้า 125) จากผลการวิจัยของ Schank (อ้างใน มัย สุขเยี่ยม, 2535, หน้า 63) พบว่า การมีส่วนร่วมของบุคลากรเป็นประเด็นสำคัญ ที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงในองค์กร และจากผลการวิจัยทางด้านพฤติกรรมศาสตร์และทฤษฎีการบริหารสมัยใหม่ที่สำคัญ ๆ (อ้างใน นงนุช วงษ์สุวรรณ, 2535, หน้า 38) ทำให้ยอมรับกันว่า การที่ผู้บริหารให้สมาชิกขององค์กรทุกระดับได้มีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์และวางแผนนั้น จะส่งผลให้การทำงานตามขั้นตอนต่าง ๆ ดำเนินไปอย่างราบรื่นมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Likert และคณะ (อ้างใน สมยศ นาวิกการ, 2525, หน้า 191) เกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม ซึ่งชี้ให้เห็นว่า ผู้บริหารหรือผู้นำทีมงานที่มีมนุษยสัมพันธ์ ด้วยการให้เจ้าหน้าที่ระดับต้น มามีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องที่มีผลกระทบต่อพวกเขานั้น จะสามารถบรรลุถึงการประสานงานได้ดีกว่า มีแรงจูงใจสูงกว่า และมีประสิทธิภาพการผลิตผลงานสูงกว่า เช่นเดียวกับ สิทธิโชค วรรณสันติกุล (ม.ป.ป., หน้า 37) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับเรื่องนี้ คือ โดยทั่วไป พบว่า ผลการปฏิบัติงานของกลุ่มหรือทีมนั้น จะมีประสิทธิผลดีกว่าการทำงานโดยบุคคลเพียงคนเดียว เมื่อมีการเปรียบเทียบการตัดสินใจโดยกลุ่มหรือทีมกับการตัดสินใจโดยบุคคลเพียงคนเดียว พบว่า การตัดสินใจโดยกลุ่มหรือทีมจะมีประสิทธิภาพมากกว่า และแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงกว่า การมีส่วนร่วมยังเป็นปัจจัยที่จูงใจให้คนทำงานโดยตรง เช่น งานวิจัยของ รัชณี ยุตรินทร์ (2533, หน้า 80) พบว่า การจูงใจในการทำงานโดยวิธีให้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานพึงพอใจมากที่สุด

การสร้างความผูกพัน เป็นการปลูกสำนึก ให้คนร่วมกันทำงานให้ได้รับผลสำเร็จในระดับของหน่วยงาน ความสำเร็จดังกล่าวย่อมเกิดจากความไว้วางใจกัน ความเข้าใจกัน ความสนิทสนมกัน มีความสัมพันธ์อันดี และความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ลักษณะของความผูกพัน มีดังนี้ คือ 1) คนโดยทั่วไปชอบที่จะหลีกเลี่ยงความผูกพัน เพราะการมีภาระผูกพันอย่างใดอย่างหนึ่งจะมีความรู้สึกอึดอัด หนักใจ วิตกกังวล และอยากให้ภาระนั้นหมดไปจากตัว 2) ไม่มีใครที่จะมีความผูกพันโดยสมบูรณ์ร้อยเปอร์เซ็นต์ 3) ภาระผูกพันนั้น จะก่อให้เกิดผลโดยอาศัยการเรียนรู้จาก

สถานการณ์ในบางสิ่งบางอย่าง 4) ความผูกพันทำให้คนมีความรู้สึกร่วมกัน 5) การไม่มีความผูกพันก็คือ ความล้มเหลว และ 6) ความผูกพันเป็นธรรมชาติอย่างหนึ่งของคนที่มีความรับผิดชอบ พร้อมยอมรับความผูกพัน และขอความท้าทาย ประโยชน์ของการสร้างความผูกพันในทีมงาน คือ ความผูกพันก่อให้เกิดความไว้วางใจต่อกัน ช่วยแก้ไข หรือลดความขัดแย้ง เป็นสิ่งกระตุ้นให้เกิดการตัดสินใจ และแก้ปัญหาได้เร็วขึ้น ลดการป้องกันตัวเองมากเกินไป ลดความเห็นแก่ตัว และสร้างระบบการสื่อสารที่ดี (เสนาะ ดิยาวี, 2535 , หน้า 30-32,34-35)

การสร้างความผูกพันภายในทีมงาน จะทำให้สมาชิกสนใจในการทำงาน รักทีมงาน และพอใจที่จะทำงานร่วมกับสมาชิกเพื่อบรรลุเป้าหมาย วิธีการสร้างความผูกพันในทีม มีดังนี้ 1) การมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน สมาชิกมีความเข้าใจวัตถุประสงค์ของงานที่ได้รับมอบหมาย และวิธีการปฏิบัติงานต่าง ๆ อย่างชัดเจน รวมถึงมีการสื่อสารเรื่องสำคัญต่าง ๆ แก่สมาชิกอย่างทั่วถึง 2) การเปิดโอกาสให้สมาชิกของทีมงานทุกคนมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน ไม่ว่าจะเป็นการรับทราบนโยบาย เป้าหมายการทำงาน การแสดงความคิดเห็น และการตัดสินใจ 3) การกำหนดผลประโยชน์ตอบแทนแก่สมาชิกทุกคนภายในทีมงานอย่างเป็นธรรมและทั่วถึง โดยเน้นผลประโยชน์ร่วมกันของทีมงาน 4) การรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกันด้วยความจริงใจ และไว้วางใจต่อกัน และ 5) การสร้างสิ่งยึดเหนี่ยวร่วมกัน เพื่อให้เกิดความรู้สึกผูกพันและภาคภูมิใจ เป็นต้น

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันระหว่างสมาชิกในทีมงาน ประกอบด้วย ความไว้วางใจ (Trust) ความประทับใจครั้งแรก (First Impression) ความสัมพันธ์ (Interaction) และความเอื้อเฟื้อ (Prosocial Behavior)

ก. ความไว้วางใจ (Trust)

ในการติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลอื่นนั้น สิ่งที่สำคัญที่สุด คือ ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ทีมงานใดมีระดับความไว้วางใจระหว่างสมาชิกต่ำ พฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม จะปรากฏเด่นชัด เช่น ความไม่ซื่อสัตย์ การหลบเลี่ยง และความไม่อดกลั้น ในทางกลับกันหากสมาชิกในทีมงานมีความไว้วางใจกันมากเท่าใด จะยิ่งทำให้ทีมงานสามารถร่วมมือกันทำงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นตามไปด้วย กล่าวคือ ประสิทธิภาพของทีมงานเกิดจากการที่สมาชิกทุกคนแบ่งปันทรัพยากรให้กัน ให้ความช่วยเหลือแก่กันและกัน ช่วยกันทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน พฤติกรรมเหล่านี้จะเกิดขึ้นเมื่อทีมงานมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน

ข. ความประทับใจครั้งแรก (First Impression)

โอกาสแรกที่ทีมงานได้พบปะกัน ความรู้สึกที่สมาชิกมีต่อกันจะเกิดขึ้น เชื่อกันว่าถ้าหากสมาชิกมีความประทับใจครั้งแรกในทางบวก การปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ก็มีแนวโน้มที่จะพัฒนาไปในทางสร้างสรรค์ กลวิธีในการสร้างความประทับใจในทางบวกได้แก่ การยิ้มแย้มแจ่มใส การพูดด้วยอารมณ์เบิกบาน ให้ความสำคัญแก่ผู้อื่น รับฟังความคิดเห็น แสดงกิริยาสุภาพอ่อนน้อมถ่อมตนต่อกัน วางตัวได้เหมาะสมกับกาลเทศะ อดทนและควบคุมอารมณ์ได้ รู้จักยกย่องชมเชยผู้อื่นตามโอกาสอันควร มีความจริงใจต่อผู้อื่น มีทัศนคติที่ดีและมองโลกในแง่ดี มีความมั่นใจในตนเอง รู้จักให้ความช่วยเหลือและแสดงน้ำใจต่อผู้อื่น รู้จักขอโทษเมื่อทำผิด และมีความเป็นกันเอง

ค. ความสัมพันธ์ (Interaction)

การสร้างความสัมพันธ์ของทีมงาน จะกระทำได้ด้วยวิธีการดังต่อไปนี้ ทำความเข้าใจเกี่ยวกับกับกลไกของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยพิจารณาถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่มีความสำคัญต่อความสัมพันธ์ ยอมเสี่ยงเพื่อให้ได้มาซึ่งสัมพันธภาพที่ดี โดยเปิดเผยตนเองให้อีกฝ่ายหนึ่งรู้จักและเข้าใจตัวเรา รู้จักแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในความสัมพันธ์อย่างเหมาะสม โดยการลดความคาดหวังลงมาให้เหมาะสม และให้ข้อมูลย้อนกลับในทางสร้างสรรค์ เป็นต้น

ง. ความเอื้อเฟื้อ (Prosocial Behavior)

พฤติกรรมเอื้อเฟื้อ เป็นการกระทำที่สังคมทั่วไปสนับสนุนให้สมาชิกในสังคมได้รู้จักการแสดงออกมาเพื่อบรรเทาความเดือดร้อนทางกายภาพ ส่งเสริมความสุขทางใจ ทำให้สังคมมีความสงบเรียบร้อยและเจริญก้าวหน้าอย่างทั่วถึงกัน ความเอื้อเฟื้อเป็นการกระทำที่ไม่หวังผลตอบแทน โดยมากจะช่วยเหลือด้วยความจริงใจ เป็นหน้าที่ที่เราจะช่วยเหลือผู้อื่นแม้จะไม่เต็มใจ เป็นการช่วยเหลือผู้อื่นโดยเป็นการสร้างประโยชน์แก่ผู้อื่นอย่างชัดเจน ไม่มีการคำนึงถึงแรงจูงใจเบื้องหลังของผู้ให้ ซึ่ง Campbell และ Hebb นักจิตวิทยาสังคม (อ้างใน พิชมัย วิบูลย์สวัสดิ์ และคณะ, 2522, หน้า 164-165) ให้ความเห็นว่า พฤติกรรมเอื้อเฟื้อเกิดจากสัญชาตญาณแรงขับ (Drive) ซึ่งเป็นธรรมชาติของสิ่งมีชีวิตทั้งหลาย โดยเฉพาะสัตว์ชั้นสูง เช่น คน ลิงชิมแปนซี มด ผึ้ง ปลวก และปลาโลมา ซึ่งสิ่งมีชีวิตเหล่านี้ต่างแสดงความเอื้อเฟื้อต่อผู้อื่นได้ด้วยสัญชาตญาณ ส่วนนักทฤษฎีการเรียนรู้ มีความเชื่อพื้นฐานว่า พฤติกรรมทุกอย่างของมนุษย์เป็นผลที่เกิดจากการเรียนรู้ทั้งสิ้น ดังนั้น การที่คนเราจะแสดงพฤติกรรมเอื้อเฟื้อได้นั้น จะต้องมีการสอนและฝึกอบรมขัดเกลาขึ้น หรือให้บุคคลนั้นเรียนรู้จากการสังเกต และเลียนแบบผู้อื่นได้เอง จนเกิดพฤติกรรมในทางเอื้อเฟื้อที่เป็นของตนเอง

สำหรับสังคมไทยนั้น เน้นค่านิยมทางไมตรีสัมพันธ์ (Affiliative Motive) เป็นส่วนใหญ่ จึงทำให้พฤติกรรมเอื้อเฟื้อพัฒนาได้ง่าย และมักมีความเอื้อเฟื้อภายในครอบครัว ญาติมิตร พวกพ้อง กลุ่มหรือทีมมากกว่าการขยายความเอื้อเฟื้อแบบกว้าง คนชอบสังคมอย่างจริงแท้และไม่ปรารถนา จะใช้อำนาจครอบงำผู้อื่น มักจะแสดงพฤติกรรมเอื้อเฟื้อได้มาก จากงานวิจัยชิ้นหนึ่ง (พิสมัย วิบูลย์สวัสดิ์ และคณะ, 2522 ก., หน้า 180-182) พบว่า ไม่ว่าหญิงหรือชายที่ชอบช่วยเหลือผู้อื่น มักมีบุคลิกภาพแบบเข้าหาผู้อื่นได้ง่าย ลักษณะเด่นชัดที่คนไทยนิยมยกย่อง และเป็นบุคลิกภาพ ส่วนสำคัญอันดับ 1 คือ ความมีน้ำใจ และส่วนใหญ่ผู้หญิงมีน้ำใจเอื้อเฟื้อมากกว่าผู้ชาย แต่อย่างไร ก็ตามพฤติกรรมเอื้อเฟื้อของคนไทย ก็มีความเข้มข้นในหมู่พวกพ้อง ญาติมิตรใกล้เคียงเป็นส่วนใหญ่ เช่นกัน แต่ลักษณะพฤติกรรมของคนไทยยังไม่มีสำนึกในค่านิยมที่เป็นความมีวินัยทางสังคมที่เป็น สากลมากนัก ดังนั้นการทำความดีต่าง ๆ จึงมิได้มุ่งในผลประโยชน์ของส่วนรวมเป็นส่วนใหญ่ สำหรับผู้ที่กลายเป็นผู้ช่วยเหลือผู้อื่นได้ง่ายนั้น มักมีบุคลิกภาพไปในทางชอบสังคมด้วยความ บริสุทธิ์ใจ โดยไม่มีเงื่อนไขใด ๆ แอบแฝง และมักจะเป็นฝ่ายที่เข้าไปหาหรืออาสาเข้าไปช่วยเหลือ หลังจากวิเคราะห์แล้วว่า จะเกิดประโยชน์ในทางสร้างสรรค์

การสร้างแรงจูงใจก็เป็นส่วนหนึ่งและมีอิทธิพลต่อการสร้างความผูกพันในที่ทำงาน ผู้บริหาร ที่มีวิสัยทัศน์และมองกาลไกลต้องแสวงหาความรู้เกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งทฤษฎีแรงจูงใจในการบริหารบุคคลอย่างแจ่มชัด เพราะบุคลากรคือทรัพยากรที่สำคัญที่สุด ขององค์กร ตามทฤษฎีตามลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ ของ Maslow (อ้างใน สมคิด บางโม, 2538, หน้า 170) ในลำดับขั้นที่ 4 ที่ว่า มนุษย์มีความต้องการที่จะได้รับการยกย่องนับถือ (Esteem Needs) เป็นความต้องการที่เน้นความรู้สึกภายใน เช่น อยากได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อน ตำแหน่งให้สูงขึ้น เพื่อจะได้รับการยกย่องนับถือจากผู้อื่น ทฤษฎีปัจจัยจูงใจของ Herzberg (อ้างใน สมยศ นาวิการ, 2538, หน้า 87) อธิบายว่า คนจะทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น เมื่อได้รับการ ยกย่องจากการทำงานและความสำเร็จของงาน และทฤษฎี Y ของ McGregor (อ้างใน สมคิด บางโม, 2538 ก., หน้า 137) กล่าวถึงการจูงใจที่สำคัญที่มีผลต่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพของ มนุษย์ คือ ความต้องการมีชื่อเสียงและความสำเร็จในชีวิต Srivastva และคณะ (อ้างใน ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2535, หน้า 156,159) ได้ดำเนินการรวบรวมงานวิจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจ จำนวน 2,000 กว่าเรื่อง ได้สรุปข้อค้นพบจากผลงานวิจัยว่ามีอยู่ 5 ปัจจัย 1 ใน 5 ปัจจัย ได้แก่

รูปแบบของผู้บังคับบัญชาที่สนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา พร้อมทั้งสร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ร่วมงาน เพราะผู้ทำงานมีขวัญและกำลังใจที่ดีแล้ว จะสามารถสร้างผลงานที่มีคุณภาพให้กับองค์กรมีความเข้าใจองค์กร มีความคิดริเริ่มในการคิดงานต่าง ๆ มีความเชื่อมั่นในองค์กรของตนเอง จึงทำให้องค์กรมีความแข็งแกร่งสามารถนำภารกิจพันผาอุปสรรคในยามคับขันให้แก่องค์กรได้ จินนะรัตน์ ศรีภักทธิบุญ (2535, หน้า 11) มีความเห็นว่า ผู้นำทีมงาน ต้องพยายามหาทางสร้างแรงจูงใจให้สมาชิก เกิดความรู้สึกอยากทำงาน ให้การยอมรับความสำคัญของสมาชิกทีมแต่ละคน และการชมเชยให้กำลังใจ จะทำให้แต่ละคนใช้ความสามารถที่มีอยู่ ให้เป็นประโยชน์ต่องานของทีมได้มากที่สุด สอดคล้องกับแนวคิดของ สกวน ช้างฉัตร (2542, หน้า 42) ที่ว่า ผู้บริหาร หรือหัวหน้าทีมงาน จะต้องเห็นความสำคัญและเอาใจใส่อยู่เสมอต่อการพัฒนาทีมงาน โดยใช้การเสริมแรงในทางบวกต่อทีมงาน ซึ่งอาจเป็นการยกย่องชมเชย การให้รางวัล การเปิดโอกาสให้เสนอผลการพัฒนางาน การส่งเสริมและเสริมสร้างการใช้ความรู้และได้ใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ สำหรับการพัฒนาการทำงาน การเสริมแรงในทางบวก (Positive Reinforcement) จะช่วยให้สมาชิกของทีมงานแสดงพฤติกรรมที่พึงประสงค์หรือพัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น จากการศึกษาของ Maslow (อ้างใน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2535, หน้า 56) พบว่า คนทั่ว ๆ ไปจะได้รับความพึงพอใจจากการตอบสนองความต้องการได้รับการยกย่อง ร้อยละ 40 นอกจากนี้ สุนันทา เลาหนันท์ (2540, หน้า 240) ได้กล่าวถึงการแก้ปัญหาการสร้างทีมงานไว้ว่า วิธีการแก้ปัญหากับคนในทีมงานโดยการให้การยกย่องชมเชยผลการปฏิบัติงาน และมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของทีมงานเป็นไปอย่างยุติธรรม มีการให้รางวัลอย่างทั่วถึงและเสมอภาค ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางการแก้ไขข้อจำกัดด้านคุณภาพบุคลากรของสำนักพัฒนาการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม เขตการศึกษา 10 (2540, หน้า 5) โดยจัดให้มีการประกาศยกย่อง เชิดชูเกียรติข้าราชการที่มีผลงานดีเด่นประจำปี จัดพิธีมอบโล่ เกียรติบัตร ให้ปรากฏแก่สาธารณชน ส่วน Schneider และ Bartlett, Skinner, Nord (อ้างใน จักรพันธุ์ วงษ์บุรณาวาทย และคณะ, ม.ป.ป., หน้า 74) ได้สรุปผลงานวิจัยหลายเรื่อง พบว่า การให้คำชม การให้กำลังใจ ไม่เพียงลดการกระทำที่ไม่พึงปรารถนา แต่ยังช่วยสร้างให้เกิดการกระทำที่พึงปรารถนาอีกด้วย เช่นเดียวกับงานวิจัยของ อุทัย สันติสกุล (2534, หน้า 83) ที่พบว่า การยกย่องในความสำเร็จจากการทำงานนั้นเป็นปัจจัยจูงใจให้คนทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

ความมีน้ำใจนั้น เป็นสิ่งบ่งบอกถึงภาพแห่งความสัมพันธ์ภายในทีมงานของแต่ละคนที่มีให้ แก่กันและกัน หากองค์กรใดมีบุคลากรที่เต็มไปด้วยความมีน้ำใจให้แก่กันและกัน จนเกิดความ ไว้วางใจกัน จะเป็นองค์กรที่มีความสุขกับการทำงานเป็นอย่างยิ่ง Mudrack (อ้างใน สุนันทา เลานันท์, 2540 , หน้า 82) นักจิตวิทยา ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับทีมงาน พบว่า ทีมงานที่มีความ เป็นปึกแผ่นภายในทีมสูง จะมีประสิทธิภาพในการทำงานสูงกว่า และมีแนวโน้มจะทำงานได้สำเร็จ ตามเป้าหมายได้ดีกว่าทีมที่ไม่ค่อยมีความเป็นปึกแผ่น ทั้งนี้ภายใต้เงื่อนไขที่ว่า ทีมรับรู้ว่าจะได้รับการ สนับสนุนที่ดีจากฝ่ายบริหาร นอกจากนี้ข้อมูลยังชี้ให้เห็นว่า ทีมใดที่สมาชิกมีความรู้สึกที่ดีต่อกัน มีแนวโน้มที่จะผลิตผลงานได้สูงกว่าทีมที่สมาชิกแสดงความรู้สึกในทางลบต่อกัน ซึ่งแสดงให้เห็นว่า การให้ความรู้สึกที่ดีต่อกัน มีผลต่อประสิทธิภาพของการทำงานและเกี่ยวโยงไปถึงความเป็น ปึกแผ่นของทีมงานอีกด้วย ความรู้สึกที่ดีต่อกันน่าจะเกิดจากความมีน้ำใจที่ดีต่อกันแทรกอยู่ในนั้น ด้วย เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความรู้สึกที่ดีต่อกัน และกลายเป็นความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันในทางที่ ช่วยเหลือซึ่งกันและกันอีกด้วย จักรพันธ์ วงษ์บุรณาวาทย และคณะ (ม.ป.ป., หน้า 78) ได้กล่าวถึง ปัจจัยการสร้างความสัมพันธ์แบบช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ได้แก่ การส่งเสริมความเข้าใจและเกื้อหนุน กัน การเปิดเผย และความสัมพันธ์แบบช่วยเหลือกันจะเกิดขึ้นได้ ก็ต่อเมื่อคนไว้วางใจกัน (Trust) ในการพึ่งพา มีวิธีการสร้างความมีน้ำใจให้แก่กันและกัน โดยใช้วิธีการทำงานร่วมกัน เพราะความ มีน้ำใจจะเกิดขึ้นได้จากการรวมกิจกรรมกลุ่มหรือกระบวนการกลุ่มเป็นการสำคัญ จึงจะเกิดพฤติกรรม ที่พึงประสงค์ดังกล่าวขึ้น ซึ่งพรรณราย พรพิยะประภา (2529, หน้า 316) ได้ให้แนวทางไว้ดังนี้ 1) ให้การยกย่องชมเชยอย่างจริงใจในโอกาสอันควรแก่การยกย่อง 2) ให้โอกาสเขาได้พูดและรับฟัง ความคิดเห็นของเขาอย่างตั้งใจ 3) ยกเว้นความหยิ่งยะโสที่แสดงว่าตนเองเหนือกว่าเขา 4) ยิ้มแย้ม แจ่มใส เอื้อเฟื้อ และทำตนเป็นมิตรกับเขาก่อน 5) มีความจริงใจในการติดต่อสัมพันธ์กับเขา 6) พยายามพบปะสังสรรค์กับเขานอกเวลางานบ้าง 7) ไม่อิจฉา ริษยา หรือ นินทาว่าร้ายลับหลัง 8) ไม่โยนหรือขัดทอดความผิดไปให้เขา 9) เมื่อเขาต้องการความช่วยเหลือในงาน จงพร้อมที่จะช่วยเหลือเขา และ 10) ยอมเปิดใจกว้างและยอมรับในความสามารถของเพื่อนร่วมงานอย่างจริงใจ

นอกจากแนวทางตามที่กล่าวมาแล้ว ในทัศนะของ สมชาติ กิจยรรยง (2540, หน้า 212) นั้นเห็นว่า การฝึกใจให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการทำงาน มีวิธีการดังนี้ 1) ฝึกรู้จักความสำคัญและ คุณค่าในความรู้ ความสามารถของบุคคลอื่น 2) ฝึกตระหนักในความคิดของผู้อื่น 3) เสาะหาวิธีที่จะ ทำตัวเราไม่ให้เบียดเบียนผู้อื่น 4) ฝึกนิสัยเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ด้วยการกระทำ 5) ฝึกเห็นด้วยกับคนอื่นบ้าง เพื่อ

เป็นการส่งเสริมบรรยากาศในช่วงแรกของการเริ่มสนทนา 6) ฝึกเป็นคนใจเย็น อย่าหวังผลอะไรเร็วเกินไป 7) ฝึกให้เป็นคนพร้อมที่จะร่วมมือและพร้อมที่จะรับรู้ และ 8) ฝึกใจตนเองให้เป็นผู้ที่ให้เกียรติและให้อภัยต่อผู้อื่น เป็นต้น

สรุป การสร้างความผูกพันในทีมงาน เป็นหัวใจของการทำงานร่วมกันเป็นทีม สิ่งที่น่ามาใช้ในการสร้างความผูกพันซึ่งกันและกันภายในทีม ประกอบด้วย ความไว้วางใจ ความประทับใจ ครั้งแรก ความสัมพันธ์ ความเชื่อเพื่อ แรงจูงใจ ความมีน้ำใจ และการให้สมาชิกมีส่วนร่วมในทุกกระบวนการของกิจกรรมในทีมงาน

5. การสื่อความหมายและการประสานงานทีมงาน

5.1 การสื่อความหมายหรือการสื่อสาร (Communication)

ความจำเป็นที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ของสังคมมนุษย์ทุกวันนี้ ก็คือ การติดต่อกันซึ่งกันและกัน ทำให้มนุษย์เกิดความเข้าใจกันและกัน และสามารถดำรงชีวิตอยู่ร่วมกันในสังคมได้ ฉะนั้น การสื่อสาร จึงเปรียบเสมือนเครื่องมือที่จะผสมผสานความสัมพันธ์ของมนุษย์ในสังคม ก่อให้เกิดวิวัฒนาการทางสังคม ที่เจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้นไป

ถวิล ธาราโกชน (2526, หน้า 195, 197-198) ได้ให้ความหมายของการสื่อสารไว้ว่า การสื่อสารหมายถึง การสื่อความหมายจากผู้สื่อสารหรือผู้ส่งสาร (Sender) ไปยังผู้รับสาร (Receiver) โดยผ่านช่องทางซึ่งสามารถนำสารไปถึงผู้รับ เพื่อให้ผู้รับเข้าใจในสิ่งที่ผู้ส่งสารต้องการ

สำหรับ สิทธิโชค วรรณสันติกุล (ม.ป.ป., หน้า 12-13) กล่าวว่า การสื่อสารนั้นหมายถึง การเปลี่ยนแปลงข่าวสารระหว่างบุคคล การสื่อสารเป็นเครือข่ายเชื่อมคนในกลุ่มเข้าด้วยกัน ถ้าไม่มีการสื่อสาร ความเป็นกลุ่มจะเกิดขึ้นไม่ได้ หรือแม้แต่ว่าเมื่อเป็นกลุ่มอยู่แล้ว ถ้าขาดการติดต่อสื่อสารแล้ว ความเป็นกลุ่มจะสลายไปในที่สุด เพราะสมาชิกจะไม่ทราบว่ากลุ่มหรือทีมมีเป้าหมายอะไรที่ต้องการทำให้สำเร็จ สมาชิกภายในทีมต้องปฏิบัติอย่างไบบ้างจึงจะทำให้ทีมหรือหน่วยงานบรรลุเป้าหมายเหล่านั้น

และสมชาติ กิจยรรยง (2540, หน้า 213) อธิบายว่า การสื่อสารหรือการสื่อความหมาย คือ กระบวนการถ่ายทอดข้อมูล ข่าวสาร ความคิด ความรู้สึก และอารมณ์จากบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่ง หรือกลุ่มหนึ่งเพื่อให้เกิดความเข้าใจหรือยอมรับร่วมกัน โดยมีผู้ส่ง (Sender) เป็นผู้เริ่มต้นในการสื่อความ สาร (Message) เรื่องราว ข่าวสาร ข้อความที่ผู้ส่งต้องการ

ส่งให้ผู้รับ สื่อ (Channel) ช่องทางหรือวิธีการที่ผู้ส่งใช้ และ ผู้รับ (Receiver) บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่รับสารของผู้ส่ง

สรุป การสื่อสาร หมายถึง การสื่อความหมายระหว่างผู้ส่งกับผู้รับ โดยอาศัยช่องทางในรูปแบบต่าง ๆ ในการนำสารเหล่านั้นจากผู้ส่งถึงผู้รับอย่างมีประสิทธิภาพ

การสื่อสารเป็นองค์ประกอบสำคัญอย่างยิ่งต่อการทำงานเป็นทีม เพราะการสื่อสารเป็นตัวเชื่อมโยงหรือถ่ายทอดความรู้ ความคิดเห็น ข่าวสาร และความรู้สึกต่อกันระหว่างสมาชิกในทีมงาน การสื่อสารเป็นวิธีเดียวที่จะส่งผ่าน เป้าหมาย การมอบหมายงาน การให้ความช่วยเหลือ การให้คำปรึกษา แนะนำ การส่งเสริมกำลังใจ การส่งผลงาน และการประเมินผลงานจากผู้นำทีมถึงสมาชิก หรือระหว่างสมาชิกกันเอง อุปสรรคของการสื่อสารไม่มีประสิทธิภาพในทีมงาน ได้แก่ การขาดความพร้อมในการสื่อสาร การมีอคติต่อกันและการแสดงความมีอำนาจเหนือผู้อื่น การเลือกข้อมูลที่จะสื่อสาร ปัญหาทางด้านภาษา ประสบการณ์และพื้นฐานความรู้ซึ่งมีความแตกต่างกัน การเดาหรืออนุมาน สภาพสิ่งแวดล้อม และเครื่องมือสื่อสารไม่มีประสิทธิภาพ (สำนักหอสมุดมหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2534, หน้า 4) เกี่ยวกับเรื่องนี้ สุรพล บัวพิมพ์ (ม.ป.ป., หน้า 19-20) ให้ทัศนะว่า ประสิทธิภาพของการสื่อสารนั้น ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบต่าง ๆ คือ คุณภาพของตัวข่าวสาร คุณภาพของผู้ให้ข่าวสาร ระดับความสำนึกในเรื่องการสื่อสารขององค์กร ความเหมาะสมและเพียงพอของเครื่องมือการสื่อสาร และจำนวนคนที่เกี่ยวข้องเป็นต้น จากการศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารที่มีคุณภาพกับประสิทธิภาพโดยรวมของหน่วยงานพบว่าหน่วยงานที่มีการสื่อสารดี ประสิทธิภาพการทำงานก็ดีขึ้นไปด้วย โดยทั่วไป หน่วยงานหลายแห่งต่างก็มีการพบปะกันเป็นครั้งคราวเพื่อเปิดโอกาสให้มีการสื่อสารระหว่างผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน การสื่อสารจะทำได้ดีมีประสิทธิภาพเกิดความเข้าใจที่ดี และ ส่งผลให้เกิดการปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพนั้น จะเกิดขึ้นในบรรยากาศของการอธิบาย การให้ข้อมูล ช่วยกันหาทางแก้ไข พูดตรงไปตรงมาไม่มีเบื้องหน้าเบื้องหลังแอบแฝงใด ๆ ไม่มีการหลอกลวง มีความจริงใจซื่อสัตย์ มีความเท่าเทียมกัน มีความไว้วางใจกัน ให้เกียรติซึ่งกันและกัน การเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีความเข้าใจร่วมแบบภาวะและยอมรับความคิด ความรู้สึก ค่านิยมของผู้ฟัง มีความรู้สึกเป็นพวกเดียวกัน และเต็มใจร่วมกิจกรรมของคู่สนทนาหรือให้ทัศนคติในแง่บวกต่าง ๆ (จักรพันธ์ วงษ์บุรณาวาทย และคณะ, ม.ป.ป., หน้า 73-75) ถึงอย่างไรก็ตามการสื่อสารจะประสบความสำเร็จ

มากนักน้อยเพียงใดย่อมขึ้นอยู่กับ ความชัดเจนของการสื่อความหมาย ระดับความรู้ของผู้ส่งและผู้รับสาร ทักษะของผู้ส่งและผู้รับสาร ระบบของวัฒนธรรมที่มีในกลุ่มสังคมนั้น การวางแผนและการเตรียมตัวที่ดี ต้องมีการกระทำล่วงหน้า และการติดตามผลประเมินผลของการสื่อสารนั้น ๆ สมชาติ กิจยรรยง (2540 ก., หน้า 219) กล่าวถึงการสื่อข้อความที่ควรคำนึงถึง ได้แก่ ชาวสารนั้น ๆ ควรมีความถูกต้องชัดเจน กระชับ และมีความสมบูรณ์ครบถ้วน ผู้ส่งและผู้รับ ต้องมีการไตร่ตรองทั้ง 2 ฝ่าย มีการร่วมมือกัน มีความเห็นใจและเข้าใจกัน มีความสนใจซึ่งกันและกัน เกิดความเข้าใจร่วมกัน และมีการยอมรับซึ่งกันและกัน

การทำงานเป็นทีม จะมีความสัมพันธ์กับการติดต่อสื่อสารและการแก้ปัญหา ซึ่งทั้งสามด้านนี้จะเสริมซึ่งกันและกันอยู่ กล่าวคือ ประสิทธิภาพของทีมในการแก้ปัญหาร่วมกัน โดยการเสี่ยงร่วมกันและได้รับความสำเร็จร่วมกัน จะเป็นการสร้างความผูกพันที่ทำให้เราทำงานเป็นทีมแข็งแกร่งยิ่งขึ้น การทำงานเป็นทีม ทำให้สามารถหาทางออกของปัญหาได้หลายวิธี โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของผลประโยชน์ร่วมกัน จึงไม่มีคนใดคนหนึ่งต้องสูญเสียผลประโยชน์ของตน มากกว่าคนอื่น ๆ ภายในทีม กระบวนการแก้ปัญหา เป็นการพัฒนาสมาชิกในทีมให้เปิดใจกว้างขึ้น และการเปิดใจกว้างช่วยให้การติดต่อสื่อสารกันได้ดีกว่าการปิดตัวเอง การติดต่อสื่อสารที่ดีมีคุณภาพ เป็นการป้องกันความเข้าใจผิดพลาดคลาดเคลื่อน และเสริมสร้างความไว้วางใจภายในทีมเดียวกันอีกด้วย นอกจากนี้สภาพแวดล้อมที่ดีของทีม ยังช่วยส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลและความคิดอย่างตรงไปตรงมาทั้งยังสร้างบรรยากาศที่ทำให้เกิดความรู้สึกปลอดภัย (โชนแลนด์, 1987/2539, หน้า 9-10) การสื่อสารภายในทีมงานในที่นี้ มุ่งเน้นการสื่อสารแบบเปิดเผย (Open Communication) ซึ่งเป็นการสื่อสารที่เต็มไปด้วยบรรยากาศแห่งการเปิดเผย จริงใจต่อกัน มีความเชื่อมั่น และไว้วางใจซึ่งกันและกันสูง สมาชิกทีมงานสามารถสนับสนุนให้มีการสื่อสารที่เปิดเผยได้ ด้วยการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกันด้วยความจริงใจและเปิดเผย เต็มใจและพร้อมที่จะช่วยเหลือสมาชิกผู้ต้องการความช่วยเหลือ รับรู้ความรู้สึกที่อัดอั้นในใจของสมาชิก และตอบสนองความรู้สึกนั้นในทางบวก และมีการฟังพหุอากัยกัน มีความผูกพันและรับผิดชอบต่องานร่วมกัน เทคนิคที่ใช้ในการสื่อสารที่นิยมใช้กันอยู่เสมอ ๆ คือ ต้องคำนึงถึงกาลเทศะและบุคคลเสมอว่า ควรเป็นอย่างไรจึงจะเหมาะสม สร้างบรรยากาศให้เกิดความเป็นกันเอง เนื้อหาการสื่อสารควรสรุปประเด็นสำคัญ ๆ ให้ชัดเจน และการโต้ตอบ ต้องใช้เทคนิคการฟังให้มากกว่าการพูด คือ ฟังให้ได้สาระ และ ความรู้สึกของผู้พูด

(หลุยส์ จาปาเทศ, 2533, หน้า 64) นอกจากนี้ อัมพร ศิริบุญมา (ม.ป.ป., หน้า 4) ยังให้ข้อคิดเกี่ยวกับวิธีการสื่อสารไว้ว่า เรามีศักยภาพที่จะใช้วิธีการสื่อสารทุกแบบ แต่โดยทั่วไปเราจะใช้วิธีใดวิธีหนึ่งที่เป็นลักษณะการสื่อสารที่เราชอบ วิธีการสื่อสาร คือ ทักษะที่เรียนรู้ได้ วิธีการสื่อสารแต่ละวิธีนั้น มีความแตกต่างกัน ไม่มีวิธีการสื่อสารใดดีกว่าวิธีการสื่อสารหนึ่ง และวิธีการสื่อสารแต่ละวิธีมีข้อดีและข้อเสียในตัวเอง ถึงอย่างไรก็ตามธรรมชาติของการสื่อสารนั้น ย่อมมีอุปสรรคหรือมีสิ่งกีดขวางที่ทำให้การสื่อสารนั้นขาดประสิทธิภาพ เช่น ระยะทางในการสื่อสาร ถ้าการสื่อสารต้องสื่อสารผ่านหลาย ๆ คน ตำแหน่งหน้าที่ต่างกันก็ไม่สามารถสื่อสารกันได้ ช่องทางของการสื่อสารภายในองค์กร ความรู้สึกและอารมณ์ในการสื่อสาร พฤติกรรมที่แสดงออกไม่ตรงกับคำพูดหรือตามลายลักษณ์อักษร และการสื่อสารมากเกินไป เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีแนวทางอื่น ๆ ที่ส่งเสริมให้เกิดการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เช่น พยายามลดกฎเกณฑ์หรือลดระบบงานในการทำงาน เพื่อที่จะเพิ่มคุณภาพและลดปริมาณของงานหรือลดเวลาการทำงาน โดยจัดให้มีขั้นตอนการทำงานที่พอเหมาะพอดี มีความสัมพันธ์ต่อเนื่องกัน (คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2534, หน้า 19) หรือกล่าวก่อนที่จะลดขั้นตอนของงาน เพื่อลงสู่การปฏิบัติงานให้เร็วขึ้นและเพิ่มความเข้มข้นในการทำงานเป็นพิเศษ (ฟูลาน, n.d./2537, หน้า 31) ทำให้การะขั้นตอนต่าง ๆ ของการสื่อสารสั้นลง ไม่ยืดเยื้อแต่มีประสิทธิภาพ เจริญผล สุวรรณโชติ (2519, หน้า 225-226), และ สมพงศ์ เกษมสิน (2513, หน้า 396) ต่างเห็นสอดคล้องกันว่า ในบางครั้งบางโอกาสหากใช้วิธีปฏิบัติตามแบบแผนมากเกินไปก็อาจทำให้งานล่าช้าเกิดผลเสียได้ เพื่อหลีกเลี่ยงความล่าช้าดังกล่าว โดยใช้วิธีการติดต่อสื่อสารอย่างไม่เป็นพิธีการ (Informal Contacts) ก็สามารถช่วยให้งานดำเนินไปอย่างรวดเร็ว และดูเหมือนจะเป็นที่นิยมแพร่หลายในองค์กรต่าง ๆ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ เกียรติ จิตวัฒนวิไล (2530, หน้าบทคัดย่อ) พบว่า รูปแบบการสื่อสาร ทั้งการสื่อสารสองทางและการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการมีความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงานมาก ดังนั้น ผู้บริหารหรือผู้นำทีมงาน จะต้องแสวงหาวิธีการส่งเสริมการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพให้เกิดขึ้นในองค์กรหรือในทีมของตนเอง โดยไม่จำเป็นต้องใช้อำนาจหน้าที่ตามกฎหมายหรือใช้ให้น้อยที่สุด เพราะการใช้อำนาจมากเกินไปจะเป็นสาเหตุที่ทำให้ลายบรรยากาศของการสื่อสารภายในองค์กร/ทีม สอดรับกับแนวคิดของ Gilbreth (อ้างใน ศรีอรุณ เวศานนท์, ทองฟู ชินะโชติ, และสาโรจน์ โอพิทักษ์สิน, ม.ป.ป., หน้า 6) กล่าวว่า สมาชิกจะทำงานอย่างมีประสิทธิภาพนั้น จะต้องค้นหาและจำแนกวิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด เพื่อให้ง่ายต่อการปฏิบัติงาน

พร้อมทั้งค้นหาความต้องการพัฒนาตนเองของสมาชิกในองค์กร ที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างแท้จริง ในความง่ายของการปฏิบัติงานนั้นจะมีการติดต่อสื่อสารอย่างกว้างขวางหรือเป็นระบบเปิด มีความชัดเจน ไม่ปิดบังซ่อนเร้น และไม่เป็นวิธีการที่สลับซับซ้อนอันก่อให้เกิดการเสียเวลา

5.2 การประสานงาน (Co-ordinating)

ความมีประสิทธิภาพของหน่วยงาน หรือทีม ขึ้นอยู่กับการประสานงาน Lawrence และ Lorsch (อ้างใน สมยศ นาวิกาน, 2538, หน้า 41) ได้ให้ความหมายของการประสานงาน ไว้ว่าเป็นกระบวนการบรรลุถึงเป้าหมายของงาน การขึ้นอยู่กับงานยิ่งมีมากเท่าไร การประสานงานจะมีมากขึ้นเท่านั้น

สำหรับ ไสรัจ แลงศิริพันธ์ (2527, หน้า 126) เห็นว่า การประสานงาน หมายถึง การที่คนหรือกลุ่มคน สามารถร่วมงานกับคน หรือกลุ่มคนอีกกลุ่มหนึ่ง ได้อย่างสะดวก ถูกต้อง สอดประสานกับนโยบายและวัตถุประสงค์ ก่อให้เกิดผลสำเร็จที่ได้ทั้งผลงานและน้ำใจ

ในขณะที่ สมพงษ์ เกษมสิน (2513, หน้า 388) กล่าวว่า การประสานงาน หมายถึง การจัดระเบียบการทำงาน เพื่อให้งานและเจ้าหน้าที่ฝ่ายต่าง ๆ ร่วมมือปฏิบัติการเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ไม่ทำให้งานซ้ำซ้อนกัน ขัดแย้งกันหรือเหลื่อมล้ำกัน ทั้งนี้เพื่อให้งานดำเนินไปอย่างราบรื่น

ส่วน ศรีอรุณ เรศานนท์, ทองฟู ชินะโชติ, และสาโรจน์ โอพิทักษ์ชินวิน (ม.ป.ป., หน้า 15) มีความเห็นว่า การประสานงาน เป็นความร่วมมือประสานงาน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและราบรื่น โดยศึกษาหลักเกณฑ์และวิธีการต่าง ๆ ที่จะช่วยให้การประสานงานดีขึ้น เพื่อช่วยแก้ปัญหาข้อขัดข้องในการทำงานและประสานงานในทุกระดับ เป็นความพยายามให้ผู้ปฏิบัติงานทุกฝ่ายมีความเข้าใจในงาน เข้ามาร่วมทำงานและเกิดความร่วมมือในการทำงาน นอกจากนี้การประสานงานยังเป็นเรื่องเกี่ยวกับเทคนิคการนำเอาทรัพยากรทางบริหารต่าง ๆ มาประสานเข้าด้วยกัน เพื่อหวังที่จะให้ได้ผลในเชิงประสิทธิภาพ

สรุป การประสานงาน หมายถึง การเชื่อมโยงให้ส่วนที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการการทำงานหรือกิจกรรมต่าง ๆ ให้สามารถดำเนินไปในทิศทางเดียวกันจนบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการได้

การร่วมประสานงาน เป็นปัจจัยสำคัญในการที่จะช่วยให้เกิดความสำเร็จ และบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานต่อไป ถึงอย่างไรก็ตามการประสานงานมักจะมีอุปสรรคเสมอ โดยมากเกิดจากการขาดความมีวินัยในตนเอง ขาดความสามัคคีของผู้ปฏิบัติงาน มีความขัดแย้งในเรื่องผลประโยชน์ ขาดแผนงานและขาดการควบคุมงานที่ดี ขาดมนุษยสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงาน ขาดความสำนึกและรับผิดชอบในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน และมีความยึดมั่นในหลักวิชาการมากเกินไปของผู้ปฏิบัติงานจนกลายเป็นความมีทิฐิสูง จะมีปัญหาต่อการประสานทำงานร่วมกัน เพราะการประสานงาน ถือว่า เป็นหัวใจอีกประการหนึ่งของการทำงานเป็นทีม หากการทำงานเป็นทีมที่ขาดการประสานงานกันระหว่างสมาชิกด้วยกันแล้ว ภารกิจของทีมงานก็อาจจะบรรลุผลสำเร็จได้ (โสรัจ แสงศิริพันธ์, 2527 ก., หน้า 135-136) ในขณะที่ สุนันทา เล่าหนันท์ (2540, หน้า 238) เห็นว่า ปัญหาการสร้างทีมงานนั้นเกิดจาก สมาชิกทีมงานไม่มีวินัยในตนเอง ขาดความรับผิดชอบต่อการทำงาน มีพฤติกรรมขัดขวางการทำงานเป็นทีม ไม่ยอมรับรูปแบบ และขั้นตอนของกระบวนการสร้างทีมงาน ไม่พยายามแก้ไขปัญหาการทำงานด้วยตนเอง ขาดการประสานงานที่ดี เกี่ยงงาน มือคดต่อกันในทีม และมีสัมพันธภาพที่ไม่ดีต่อกัน ส่งผลให้การทำงานร่วมกันประสบปัญหา จนไม่สามารถขับเคลื่อนภารกิจของทีมงานบรรลุเป้าหมายได้

จุดเน้นของการประสานงาน คือ การมีเป้าหมายเพื่อการบรรลุการเห็นพ้องต้องกันพื้นฐานทางปรัชญาที่รองรับการเห็นพ้องต้องกันคือความแตกต่างในความคิด ความรู้สึก และการปฏิบัติ ญักุติได้อย่างดีที่สุด โดยการรวมแนวคิดของทุกฝ่ายเข้าด้วยกันในการตัดสินใจหรือแผนงาน เราสามารถที่จะบรรลุถึงความร่วมมือได้โดยการค้นหา การแยกแยะ และการสร้างความชัดเจนในขอบเขตที่เห็นด้วยและไม่เห็นด้วย เป็นการจำกัดขอบเขตของความแตกต่าง และขยายขอบเขตของการยอมรับอย่างมีระบบ โดยเราต้องจัดการขอบเขตของความแตกต่าง 2 ประการ คือ ประการแรกความแตกต่างในความเข้าใจ อาจถูกยุติได้โดยวิธีการสามอย่าง คือ 1) โดยค้นหาสิ่งที่บุคคลอื่นหมายความว่า 2) โดยการตรวจสอบความเชื่อถือได้ของหลักฐานและเหตุผล และ 3) โดยการระบุค่านิยมหรือเป้าหมายพื้นฐานที่ทุกคนยอมรับ ประการที่สอง ความแตกต่างที่อยู่บนพื้นฐานของความรู้สึก อาจทำให้หมดไปโดยวิธีการห้าอย่าง คือ 1) โดยการเพิ่มการยกย่องตัวเองของบุคคลที่ไม่เห็นด้วยกับเรา 2) โดยการสร้างบรรยากาศของการไต่ถาม ซึ่งสมาชิกทีมต่างร่วมกันพิจารณาประเด็นโดยการตั้งคำถาม 3) โดยการให้สมาชิกทีมแต่ละคนมีส่วนร่วมในการอภิปราย 4) โดยให้

การสรุปความเพื่อให้มองเห็นการวิจารณ์และลดการพูดเกินความจริง เป็นการสรุปความที่มองเห็น แทนการวิจารณ์โดยใช้อารมณ์ 5) โดยการปลดเปลื้องอารมณ์ ผู้มีส่วนร่วมควรจะได้มีโอกาสแสดง ออกจากอารมณ์ โดยไม่มีการโต้แย้งหรือพิสูจน์ว่าไม่จริง การไม่เห็นด้วยหลายอย่างอาจจะยุติลงได้ ง่าย เพียงแต่ปล่อยให้บุคคลบางคนระบายอารมณ์ให้หมดไป (สมยศ นาวิกาน, 2527, หน้า 119-120) ความแตกต่างทั้งสองประการที่กล่าวมา ควรจะได้นำมาพิจารณาประยุกต์ใช้กับการทำงาน ร่วมกัน เพราะแต่ละคนต้องใช้ความละเอียดอ่อนที่พึงมีต่อกันและกันในการทำงานร่วมกัน

ประโยชน์ของการประสานงาน มีดังนี้ คือ ช่วยให้การทำงานบรรลุเป้าหมายไปโดยราบรื่น และรวดเร็ว ช่วยให้ทุกคนทุกฝ่ายมีความเข้าใจซาบซึ้งถึงนโยบาย และวัตถุประสงค์ของหน่วยงานได้ ดีขึ้น ช่วยประหยัดเวลาในการทำงานให้น้อยลง ช่วยประหยัดทรัพยากรบริหาร ช่วยให้การ ดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยให้การดำเนินงานมีทีมเวิร์ค ช่วยสร้างความเข้าใจอันดีต่อกัน และเกิดความสามัคคีในหมู่คณะ ช่วยลดความขัดแย้งในการทำงาน ช่วยลดอันตรายจากการ ทำงานให้น้อยลง ช่วยป้องกันการดำเนินงานที่ซ้ำซ้อนกัน ช่วยก่อให้เกิดความคิดใหม่ ๆ และมีการปรับปรุงอยู่เสมอ (สมพงศ์ เกษมสิน, 2513 ก., หน้า 400-401) ประหยัดคนผู้ทำงาน เสริมทัน เวลา ตรงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และประหยัดทรัพยากรบริหาร เพราะทุกคนต่างเข้าใจและ เลื่อมใสในหน่วยงาน (โสรัจ แสนศิริพันธ์, 2527 ข., หน้า 136)

วิธีการประสานงานภายในทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วยส่วนสำคัญ ๆ ต่อไปนี้ คือ การวางแผนผังและกำหนดหน้าที่การงาน เพื่อป้องกันการปฏิบัติงานมิให้ก้าวล้ำซ้ำและซ้อนกัน จัดให้มีระบบการติดต่อที่มีประสิทธิภาพ การติดต่อหรือการสื่อสารข้อมูลที่ชัดเจนพร้อมทั้งเป็นการ ติดต่อแบบสองทาง การติดต่ออย่างไม่เป็นพิธีการ เพื่อความคล่องตัวในการประสานงานให้การ ดำเนินงานเป็นไปโดยราบรื่น และจัดให้มีการมอบอำนาจหน้าที่แก่ผู้ได้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงาน (สมพงศ์ เกษมสิน, 2513 ข., หน้า 393-397) จากผลการวิจัยของ เฉลิมชัย สุขจิตต์ (2533, หน้า 65) พบว่า คุณสมบัติของผู้ประสานงานที่ยินดีและเต็มใจรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ ของผู้อื่น เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพของการประสานงานที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด อย่างไรก็ตาม สิ่งสำคัญที่จะก่อให้เกิดความเข้าใจเกิดความร่วมมือและเกิดการประสานงาน ก็คือ การติดต่อสื่อสาร ลักษณะของการสื่อสารข้อมูลที่ดี จะต้องเป็นการสื่อสารข้อมูลแบบสองทาง ทั้งนี้ก็เพื่อให้เกิดความ เข้าใจอันดีต่อกันนั่นเอง เพราะถ้าการสื่อสารข้อมูลไม่ดี จะเกิดการเข้าใจผิดพาดพิง การประสาน งานก็จะไม่บังเกิดผลดี

สรุป การสื่อความหมายและการประสานงานทีมงาน จะเกี่ยวข้องกันอย่างแยกไม่ออก ประสิทธิภาพและประสิทธิผล หรือผลสำเร็จของภารกิจ ที่เกิดขึ้นกับองค์กรและทีมงานนั้น ส่วนหนึ่ง เกิดจากการสื่อสารที่สอดคล้องประสานกับทักษะการประสานงานที่มีประสิทธิภาพพร้อมกันนั่นเอง

บทบาท หน้าที่ และกลุ่มงานในความรับผิดชอบของทีมงาน ในสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ

ตามพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2535 กำหนดให้สำนักงานศึกษาธิการอำเภอเป็นหน่วยราชการบริหารส่วนภูมิภาค (สำนักงานเลขาธิการ คณะรัฐมนตรี, 2534, หน้า 36) ซึ่งในแผนอัตรากำลัง สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ รอบที่ 4 (ปีงบประมาณ 2539 - 2542) ได้กำหนดให้สำนักงานศึกษาธิการอำเภอมีอำนาจหน้าที่ดังนี้ 1) ประสานและจัดทำแผนพัฒนาการศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรมของอำเภอ และแผนปฏิบัติการ รวมทั้งจัดลำดับความสำคัญของแผนงาน โครงการ การตั้งและจัดสรรงบประมาณ ประจำปีให้สอดคล้องกับแผนแม่บทของกระทรวง และจังหวัด ตลอดจนกำกับ เฝ้าระวัง ติดตาม ประเมินผล การดำเนินงานตามแผนงาน โครงการ ของหน่วยงานสังกัดกระทรวงภายในอำเภอ และเป็นหน่วยข้อมูล ทางการศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรมในอำเภอ 2) ประสานและส่งเสริม การดำเนินงานด้านการศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรม รวมทั้งส่งเสริมและควบคุมมาตรฐาน คุณภาพการศึกษาของหน่วยงานทั้งในและนอกสังกัดกระทรวงในอำเภอ 3) ปฏิบัติราชการตาม กฎหมาย ข้อบังคับ กฎ ระเบียบ ประกาศ คำสั่ง และมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวกับการศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรม ซึ่งกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของนายอำเภอหรือศึกษาธิการอำเภอ หรือตามที่ได้รับมอบหมาย 4) ปฏิบัติราชการของกระทรวง ซึ่งมีได้กำหนดเป็นอำนาจหน้าที่ของ หน่วยงานใดในอำเภอโดยเฉพาะ 5) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงาน อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับมอบหมาย (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, ม.ป.ป., หน้า 218) นอกจากนี้สำนักงานศึกษาธิการอำเภอ ยังมีบทบาทหน้าที่อื่น ๆ อีก เช่น 1) ทำหน้าที่ปฏิบัติงาน ในลักษณะศูนย์ 3 ศูนย์ คือ ศูนย์ข้อมูลสถิติและวางแผน ศูนย์บริการและประสานงาน และศูนย์ ติดตามและประเมินผลเกี่ยวกับการศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรมในอำเภอ 2) มีหน้าที่ ปฏิบัติตามภารกิจใน 3 ฐานะ คือ ในฐานะกระทรวงศึกษาธิการ และองค์กรกลางทางการศึกษา การศาสนาและการวัฒนธรรม ในฐานะสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการและในฐานะผู้ปฏิบัติงาน ให้กรมต่าง ๆ จำนวน 14 กรม ในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ และครุสภาในอำเภอ นอกจากนี้ยัง

ทำหน้าที่เป็นสำนักงานคณะกรรมการคุรุสภาอำเภอ สำนักงานคณะกรรมการลูกเสืออำเภอ (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2534, หน้า 1-10) และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรมอำเภอ (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, ม.ป.ป., หน้า 142)

สำหรับทีมงานของสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ จะมีลักษณะของทีมเป็นแบบครอบครัว ที่ประกอบด้วยสมาชิกในหน่วยงานเดียวกัน ภายในทีมนั้นประกอบด้วย

1. ศึกษาธิการอำเภอ มีหน้าที่ความรับผิดชอบ เกี่ยวกับการบริหารงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ปฏิบัติตามระเบียบของทางราชการ ตามที่ได้รับ มอบหมาย และปกครองบังคับบัญชาข้าราชการในสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ

2. ผู้ช่วยศึกษาธิการอำเภอ มีหน้าที่ความรับผิดชอบ เกี่ยวกับการช่วยบริหารงานใน สำนักงานศึกษาธิการอำเภอ ควบคุม กำกับ ดูแล กลั่นกรองการปฏิบัติงาน และปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

3. เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป / เจ้าหน้าที่บริหารงานธุรการ / เจ้าหน้าที่งานธุรการ / เจ้าหน้าที่งานการเงินและบัญชี / เจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี รับผิดชอบในกลุ่มงานบริหารทั่วไป ซึ่งมี หน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับ งานธุรการทั่วไป และงานธุรการของกรมต่าง ๆ ตามที่ได้รับ มอบหมาย และงานคุรุสภา รวมทั้งงานการเงินและบัญชี การพัสดุ และงานเจ้าหน้าที่ เช่น การปรับปรุงและพัฒนาสำนักงาน การดำเนินงานตามระเบียบงานสารบัญ การจัดงานประชุมของ สำนักงาน การจัดงานพิธีในวันสำคัญ การขอรับเงินทุนการศึกษา ฯลฯ จำนวน 64 งาน

4. นักวิชาการศึกษา รับผิดชอบเป็นกลุ่มงาน ดังนี้ 1) กลุ่มงานแผนงานและติดตาม ประเมินผล ซึ่งมีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับ งานข้อมูลและสารสนเทศ งานแผนงาน / โครงการ งานติดตามประเมินผล งานพัฒนาชนบท และกิจการพิเศษ เช่น งานสำรวจรวบรวมและจัด เก็บข้อมูลสถิติทางการศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรม งานจัดระเบียบข้อมูลเป็นหมวดหมู่ งานประมวลผล วิเคราะห์ข้อมูลและจัดทำดัชนีทางการศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรม การนำ เสนอข้อมูลสารสนเทศ ฯลฯ จำนวน 54 งาน 2) กลุ่มงานพัฒนาการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ซึ่งมีหน้าที่และความรับผิดชอบในส่วนที่เกี่ยวข้องกับ การส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินงานด้านการ ศาสนาและการวัฒนธรรม เช่น งานส่งเสริมการศึกษาผู้ยากไร้ก่อนวัยเรียน งานส่งเสริมการจัดการ ศึกษาพิเศษ งานส่งเสริมการศึกษาสงเคราะห์ งานประสานการจัดการศึกษาระหว่างสถานศึกษา

ของรัฐบาลและเอกชน งานส่งเสริมการขยายโอกาสทางการศึกษา งานส่งเสริมแหล่งพัฒนาความรู้ และข่าวสารข้อมูล ฯลฯ จำนวน 106 งาน รวมภาระงานที่ต้องรับผิดชอบทั้งสิ้น จำนวน 224 งาน ไม่นับงานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมายเพิ่มเติม (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, ม.ป.ป. , หน้า 219) อนึ่ง การทำงานเป็นทีมในสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ นั้น เนื่องจากมีปริมาณงานที่มากและหลากหลาย ดังนั้น การทำงานเป็นทีมจึงมีธรรมชาติของการทำงาน ที่สามารถแบ่งออกเป็นสองลักษณะ คือ มีงานบางงานที่จะต้องปฏิบัติงานในลักษณะทีมที่เป็นปกติตามระบบของทางราชการ ในขณะที่ มีงานบางงานที่จะต้องปฏิบัติในลักษณะเป็นทีมเฉพาะกิจ หรือเป็นคณะทำงาน เมื่อถึงช่วงเวลา หรือ เทศกาลของงานเหล่านั้น เช่น งานเทศกาลแห่เทียนวันเข้าพรรษา งานวันอนุรักษ์มรดกไทย งานวันเด็กแห่งชาติ งานวันครู ฯลฯ (ในฐานะเป็นหน่วยงานเจ้าของเรื่อง) ซึ่งงานเหล่านี้จะต้องอาศัยพลังความสามารถของแต่ละบุคคลเข้ามาใช้อย่างเต็มกำลัง พร้อมทั้งกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ ให้เหมาะสมกับความถนัดและความสามารถของสมาชิกแต่ละคน และวางแผนกำหนดวิธีการทำงานใหม่ ให้สอดคล้องกับศักยภาพของสมาชิกภายในทีมงาน เพื่อให้การปฏิบัติภารกิจร่วมกันในขณะนั้นมีประสิทธิภาพ และสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ของงานชิ้นนั้น ๆ ต่อไป

สรุป สำนักงานศึกษาธิการอำเภอมีภาระงานที่หลากหลาย ซึ่งมีโครงสร้างทีมงานไว้ชัดเจน แต่การทำงานยังไม่เป็นทีมเท่าใดนัก ด้วยเหตุที่มีข้อจำกัดทางด้านบุคลากร แต่มีปริมาณงานที่มากเกินไปที่บุคลากรจะรับไหว ด้วยเหตุที่มีงานบางงานจะต้องอาศัยการทำงานเป็นทีม ซึ่งทีมในทางปฏิบัติแล้ว ยังมีปัญหาอยู่มาก จึงค่อย ๆ ปรับเปลี่ยนการทำงานงานเป็นระบบทีมตามลำดับ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การนำเสนองานวิจัยในส่วนที่เกี่ยวข้องกับเรื่องนี้โดยตรงปรากฏว่า มีผู้ทำการวิจัยในเรื่องดังกล่าวน้อยมาก มีผลงานที่เกี่ยวข้องในบางส่วน และเป็นประโยชน์ต่อการทำวิจัยพอสมควร อาทิ

Likert และคณะ (อ้างใน สมยศ นาวิการ, 2525, หน้า 191) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม ซึ่งให้เห็นว่า ผู้บริหารที่มีมนุษยสัมพันธ์ด้วยการให้เจ้าหน้าที่ระดับต้นเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่มีผลกระทบต่อพวกเขา จะบรรลุถึงการประสานงานได้ดีกว่า แรงจูงใจสูงกว่า และประสิทธิภาพการผลิตสูงกว่า นอกจากนี้ยังพบว่า บุคคลที่ทำงานต้องการให้คำแนะนำว่างานนั้นจะอย่างไร

จากงานวิจัยของ ยุวรัตน์ รัตนาคินทร์ (2528, หน้าบทคัดย่อ) เรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสำเร็จในการทำงานเป็นทีม ของนักสังคมสงเคราะห์ : ศึกษาเฉพาะกรณีทีมสหวิชา คลินิกยาเสพติดกรุงเทพมหานคร พบว่า ปัจจัยทางด้านปัจเจกบุคคล เป็นความแตกต่างของบุคคลที่มีต่อผลสำเร็จในการทำงานเป็นทีม ได้แก่ ความแตกต่างในความชำนาญเฉพาะด้านของสมาชิกทีม และประสบการณ์การทำงานของสมาชิกทีมแต่ละคน ปัจจัยด้านสัมพันธภาพ เป็นความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกภายในทีมงาน ทั้งความสัมพันธ์ทางด้านส่วนตัวและความสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกัน ได้แก่ การดำเนินงานตามขั้นตอนต่าง ๆ ร่วมกัน และความร่วมมือของสมาชิกทีมในการปฏิบัติงาน ปัจจัยทางด้านโครงสร้างของทีม ที่มีผลต่อผลสำเร็จในการทำงานเป็นทีม ได้แก่ ความชัดเจนของการกำหนดวัตถุประสงค์ ความชัดเจนของการมอบหมายงาน และสภาพบรรยากาศในทีมงาน

Rizzo และคณะ (อ้างใน เทพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ, 2529, หน้า 74) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับเรื่อง ความคลุมเครือของบทบาทมีความสัมพันธ์กับความด้อยประสิทธิภาพของบุคคลและองค์กร พบว่า ความคลุมเครือของบทบาทจะเกิดขึ้นเมื่อ ขนาดขององค์กรและความสลับซับซ้อนขององค์กร จะทำให้ความเข้าใจของผู้ปฏิบัติงานไม่กระจ่างชัด องค์กรเจริญเติบโตอย่างรวดเร็วและมีการเปลี่ยนแปลงระบบ เทคนิค และบุคลากรในองค์กรบ่อยครั้ง ซึ่งทำให้มีผลต่อการพึ่งพากันระหว่างบุคคลในองค์กร

ในขณะที่ มาลินี ขวาลไพบูลย์ (2533, หน้า 233-234) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร พบว่า ตัวแปรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียน ได้แก่ การสนับสนุนรางวัลสำหรับการปฏิบัติงานของทีม ความขัดแย้ง ขอบข่ายของการจัดการ การติดต่อสื่อสารแบบเปิดเผย ความชัดเจนของบทบาทและเป้าหมาย การฝึกอบรมและการให้คำปรึกษาทางวิชาการ การมีทักษะอย่างพอเพียง และความสัมพันธ์ของผู้นำทีม ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของโรงเรียน ได้แก่ การสนับสนุน ความขัดแย้ง ความชัดเจนของบทบาทและเป้าหมาย การมีทักษะอย่างเพียงพอ และขอบข่ายของการจัดการ

การศึกษาในทำนองเดียวกันของ พิชัย ญาณศิริ (2535, หน้า 207) เรื่อง องค์ประกอบที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพทีมงานหมวดวิทยาศาสตร์ ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 10 พบว่า องค์ประกอบ ที่มีผลต่อประสิทธิภาพทีมงานของครูหมวดวิทยาศาสตร์

คือ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ค่านิยมและวัฒนธรรม การประเมินการปฏิบัติงาน การติดต่อสื่อสาร พฤติกรรมผู้บริหาร การแก้ปัญหาความขัดแย้ง จุดประสงค์ และเป้าหมาย

นอกจากนี้ วิไล อำนวยรัตน์ (2539, หน้า 122-124) ทำการวิจัยเกี่ยวกับเรื่อง การพัฒนาการพยาบาลเป็นทีมในหอผู้ป่วย โรงพยาบาลเชียงรายประชานุเคราะห์ ทางด้านปัญหาของการพยาบาล พบว่า ขาดความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม ไม่รู้ว่าการทำงานเป็นทีมจะช่วยกันทำงานได้อย่างไร ไม่เคยประชุมปรึกษาหารือเป็นกลุ่ม การจัดระบบงานไม่ชัดเจน การบริหารเวลาไม่คุ้มค่า วัฒนธรรมการทำงานเป็นการสืบทอดกันมาแต่เดิม ไม่มีเวลา และขาดการนิเทศงาน ทางด้านการนำวิธีการทำงานเป็นทีมเข้าไปใช้ โดยการให้ความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมแก่พยาบาล ตามขั้นตอนครบถ้วน โดยทดลองปฏิบัติจริงเป็นระยะเวลา 4 เดือน จนทุกคนยอมรับและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงานเป็นทีมมากขึ้น จากการประเมิน การปฏิบัติจริงและประเมินความพึงพอใจ พบว่า อยู่ในระดับมากและมากที่สุดเป็นส่วนใหญ่

สำหรับ Mudrack (อ้างใน สุนันทา เลานันท์, 2540, หน้า 82) นักจิตวิทยาได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับทีมงาน พบว่า ทีมที่มีความเป็นปึกแผ่นภายในทีมสูง จะมีประสิทธิภาพในการทำงานสูงกว่าและมีแนวโน้มจะทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย ได้ดีกว่าทีมที่ไม่ค่อยมีความเป็นปึกแผ่น ทั้งนี้ ภายใต้เงื่อนไขที่ว่าทีมรับรู้ได้รับการสนับสนุนที่ดีจากฝ่ายบริหาร นอกจากนี้ข้อมูลยังชี้ให้เห็นว่า ทีมใดที่สมาชิกมีความรู้สึกที่ดีต่อกันและกัน มีแนวโน้มที่จะผลิตผลงานได้สูงกว่าทีมที่สมาชิกแสดง ความรู้สึกในทางลบต่อกัน

จากการวิจัยของ Margreison และ Mc Cann (อ้างใน สงวน ช้างจักร, 2542, หน้า 15) พบว่า ทีมงานทั้งหมดทั้งของรัฐและเอกชนที่ประสบความสำเร็จเป็นจำนวนมาก มีหลักการสำคัญ อยู่ 11 ประการ คือ 1) มีผู้เชื่อมโยงเหมือนสมาชิกที่สำคัญของทีม 2) ตั้งเป้าหมายของผลผลิตหรือผลงานไว้สูง และดำเนินการให้สำเร็จได้ 3) มีระดับความพึงพอใจในการทำงานสูง 4) สมาชิกทีมงานร่วมมือซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี 5) ผู้นำได้รับการยอมรับนับถือจากสมาชิกทีมงาน 6) บทบาทของบุคลากรสัมพันธ์กับทักษะของสมาชิกและมีความสมดุลเป็นอย่างดี 7) มีระดับความเป็นอิสระสูง 8) เรียนรู้จากความผิดพลาดอย่างรวดเร็ว 9) ทีมงานให้ความสำคัญกับลูกค้าหรือผู้รับบริการ 10) มีทักษะในการแก้ปัญหาสูงและทบทวนการปฏิบัติงานของตนอย่างสม่ำเสมอ และ 11) ทีมงานได้รับการจูงใจ ทำงานหนัก และพิจารณาว่างานเป็นเรื่องตื่นเต้นและท้าทาย

ในส่วนของ ปราโมทย์ ศรีวิลักษณ์ (2542, หน้าบทคัดย่อ) ทำการศึกษาเรื่อง การบริหารทีมงานของผู้บริหารหน่วยตัวแทนประกันชีวิตของบริษัทอเมริกันอินเตอร์เนชั่นแนลแอลซีวีวันส์ จำกัด (เอไอเอ) อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารคือ เป็นผู้กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน เป็นแบบอย่างและมีคุณลักษณะที่เหมาะสม ใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม ด้านการติดต่อสื่อสารที่ใช้มากของผู้บริหาร คือ การประชุมกลุ่มย่อย การพูดคุยส่วนตัว และการคุยทางโทรศัพท์ ด้านการจูงใจ ใช้ความสัมพันธ์กับผู้นำทีม และเพื่อนร่วมงาน

การวิจัยของ สงวน ช่างฉัตร (2542, หน้าบทคัดย่อ) เรื่อง การพัฒนาทีมงานที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลในการดำเนินธุรกิจขนาดย่อม พบว่า สถานประกอบการได้ดำเนินการพัฒนาทีมงานตามองค์ประกอบทั้ง 8 ด้านในระดับสูง คือ การผูกมัดตนเองของสมาชิก การสร้างความไว้วางใจ การพัฒนาสมาชิกทีมงาน และการประเมินผลตนเอง ส่วนการดำเนินการพัฒนาทีมงานตามองค์ประกอบที่เหลืออีก 6 ด้าน มีการดำเนินการอยู่ในระดับที่ปานกลาง คือ การตัดสินใจหรือการวินิจฉัยสั่งการ การมีส่วนร่วมของสมาชิก การติดต่อสื่อสารที่สมบูรณ์แบบ ทักตะในการทำงานเป็นทีม การแก้ไขความขัดแย้ง และอำนาจอิสระของทีมงาน

จากผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีมที่กล่าวมา สามารถสรุปประเด็นที่สำคัญ ๆ ที่ค้นพบ คือ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผล ของการทำงานเป็นทีมในหน่วยงาน ได้แก่ สมาชิกมีความรู้มีความเข้าใจเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม การประสานงานที่ได้รับความร่วมมือทั่วทั้งหน่วยงานและมีรูปแบบที่ชัดเจน มีรูปแบบการสื่อสารแบบสองทาง ให้ประโยชน์จากความขัดแย้งไปในเชิงสร้างสรรค์ มีบทบาทและเป้าหมายที่ชัดเจน มีขอบข่ายของการจัดการ และการจัดระบบงานที่ชัดเจน การมีทักษะอย่างเพียงพอ มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน สมาชิกมีส่วนร่วมในการตัดสินใจโดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องที่สำคัญ ๆ การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม การแก้ปัญหาและทบทวนการปฏิบัติงานของตนเองอย่างสม่ำเสมอ การประเมินผลตนเอง การผูกมัดของตนเองต่อทีมงานของสมาชิก การสร้างความไว้วางใจ การมีส่วนร่วมของสมาชิก ทักษะในการทำงานเป็นทีม การแก้ไขความขัดแย้ง และอำนาจอิสระของทีมงาน สำหรับผลสรุปดังกล่าวได้จากการศึกษาวิจัยหลายเรื่อง เช่น การบริหารแบบมีส่วนร่วม ปัจจัยที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมที่มี ประสิทธิภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษาในสังกัดกรมสามัญศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร การมีส่วนร่วมของกลุ่มต่าง ๆ เพื่อการเปลี่ยนแปลง

ภายในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ การพัฒนาการพยาบาลเป็นทีมในหอผู้ป่วยโรงพยาบาลเชียงรายประชานุเคราะห์ ผลงานวิจัยของนักจิตวิทยาเกี่ยวกับทีมงาน การบริหารทีมงาน ของผู้บริหารหน่วยตัวแทนประกันชีวิตของบริษัทอเมริกันอินเตอร์ เนชั่นแนลแอลเชอร์วันส์ จำกัด(เอไอเอ) อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ และการพัฒนาทีมงานที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลในการดำเนินธุรกิจขนาดย่อม เป็นต้น ส่วนข้อค้นพบที่น่าสนใจ คือ การทำงานเป็นทีมจะมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลนั้น ประกอบด้วย มีเป้าหมายของทีมและหน่วยงานที่ชัดเจน การให้ความรู้ ความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมแก่บุคลากรภายในทีม การใช้หลักบริหารแบบมีส่วนร่วม การกำหนดบทบาทของสมาชิกทีมที่ชัดเจน การจัดระบบงานที่ชัดเจนและคล่องตัว การประสานงานและการสื่อสารภายในทีมเป็นแบบสองทาง การสร้างทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน การพัฒนานวัตกรรมสม่ำเสมอ การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีภายในทีม การแก้ปัญหาและทบทวนการปฏิบัติงานของตนเองอย่างสม่ำเสมอ การประเมินผลตนเอง การผูกมัดของตนเองต่อทีมงานของสมาชิก การสร้างความไว้วางใจ การมีส่วนร่วมของสมาชิก ทักษะในการทำงานเป็นทีม การแก้ไขความขัดแย้ง และอำนาจอิสระของทีมงาน ข้อค้นพบดังกล่าวเป็นองค์ประกอบที่สำคัญต่อการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ จะเกิดขึ้นได้และสัมฤทธิ์ผลมากน้อยเพียงใดนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับการนำไปปฏิบัติอย่างจริงจังในหน่วยงานนั้น ๆ