

การพัฒนาโมเดลทีมที่มีประสิทธิผลจากองค์การที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

รณกร สุวรรณกลาง

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (เทคโนโลยีการบริหาร)

คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

2557

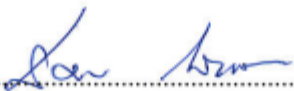
การพัฒนาโมเดลที่มีประสิทธิผลจากองค์การที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

นายรณกร สุวรรณกลาง

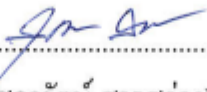
คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

รองศาสตราจารย์..........อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
(ดร.วิชัย อุดสาหจิต)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณาแล้วเห็นสมควรอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของ
การศึกษาดตามหลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (เทคโนโลยีการบริหาร)

รองศาสตราจารย์..........ประธานกรรมการ
(ดร.บังอร โสฬส)

รองศาสตราจารย์..........กรรมการ
(ดร.วิชัย อุดสาหจิต)

ผู้ช่วยศาสตราจารย์..........กรรมการ
(ดร.สุดารัตน์ สารสว่าง)

รองศาสตราจารย์..........คณบดี
(ดร.วิชัย อุดสาหจิต)

กันยายน 2557

บทคัดย่อ

ชื่อวิทยานิพนธ์	การพัฒนาโมเดลทีมที่มีประสิทธิผลจากองค์การที่ได้รับรางวัล คุณภาพแห่งชาติ
ชื่อผู้เขียน	นายธนากร สุวรรณกลาง
ชื่อปริญญา	วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (เทคโนโลยีการบริหาร)
ปีการศึกษา	2557

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างค่านิยมในการทำงานเป็นทีม ภาวะผู้นำ และองค์ประกอบของทีม กับประสิทธิผลของทีม (2) พัฒนาและตรวจสอบความตรงของโมเดลสมการโครงสร้างประสิทธิผลของทีม และ (3) เพื่อประมาณค่าขนาดอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมของค่านิยมในการทำงานเป็นทีม ภาวะผู้นำ และองค์ประกอบของทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของทีม ประชากรการศึกษา คือ องค์การที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (รางวัลคุณภาพแห่งชาติและรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ) จำนวน 49 องค์การ (ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2545 – พ.ศ. 2556) ใช้วิธีการสุ่มแบบง่าย ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 415 ชุด จาก 5 องค์การ ประกอบด้วย (1) บริษัท ไทยอคริลิก ไฟเบอร์ จำกัด (2) บริษัท เคนเตอร์เซอร์วิส จำกัด (3) สถาบันสุขภาพเด็กแห่งชาติมหาราชินี (4) โรงไฟฟ้าแม่เมาะ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย และ (5) บริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) รวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม ซึ่งมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .994 และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติบรรยาย วิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ ด้วยโปรแกรม SPSS for windows วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน และวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง ด้วยโปรแกรม AMOS โดยมีตัวแปรในการศึกษาประกอบด้วย ค่านิยมในการทำงานเป็นทีม เป็นตัวแปรสาเหตุ ภาวะผู้นำและองค์ประกอบของทีม เป็นตัวแปรคั่นกลาง และประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีม เป็นตัวแปรตาม

ผลการวิจัยที่สำคัญสรุปได้ดังนี้ (1) ตัวแปรเชิงสังเกตของค่านิยมในการทำงานเป็นทีม ภาวะผู้นำ องค์ประกอบของทีม และประสิทธิผลของทีม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกตัวแปร (2) โมเดลสมการ โครงสร้างของทีมที่มีประสิทธิผลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

(4)

($\chi^2 = 86.920$, $df = 69$, $p = .071$, $\chi^2/df = 1.260$, $GFI = .974$, $CFI = .997$, $NFI = .987$, $RMR = .007$, $RMSEA = .025$) ผลการวิจัยพบว่า ค่านิยมในการทำงานเป็นทีมมีอิทธิพลทางตรงต่อภาวะผู้นำ ภาวะผู้นำมีอิทธิพลทางตรงต่อองค์ประกอบของทีม และองค์ประกอบของทีมมีอิทธิพลทางตรงต่อ ประสิทธิภาพของทีม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ .924, .803 และ 1.508 ตามลำดับ และค่านิยมในการทำงานเป็นทีมมีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิภาพของทีม ผ่านทั้งภาวะผู้นำและองค์ประกอบของทีมด้วยขนาดอิทธิพลเท่ากับ .792 โดยค่านิยมในการทำงาน เป็นทีม ภาวะผู้นำ และองค์ประกอบของทีม สามารถอธิบายความแปรปรวนในประสิทธิภาพของทีม ได้ร้อยละ 79

ABSTRACT

Title of Thesis	The Development of Effective Team Model from TQA Awarded Organizations
Author	Mr. Ronnakorn Suwanklang
Degree	Master of Science (Management Technology)
Year	2014

The objectives of this research were to (1) examine the relationship of teamwork values, leadership and team composition which involve team effectiveness; (2) develop and validate the proposed structural equation model of team effectiveness; (3) estimate direct and indirect effect of variables toward to team effectiveness. Population of the study was the organizations which awarded Thailand Quality Award: TQA and TQC; 49 organizations (since 2002-2013). Simple random sampling got 415 samples from 5 organizations included (1) Thai Acrylic Fibre Company Limited. (2) Counterservice Company Limited. (3) Queen Sirikit National Institute of Child Health. (4) Maemoh Power Plant Electricity Generating Authority of Thailand. (5) CPF (Thailand) Public Company Limited: Poultry Processing Business Saraburi. The instrument of research was a five-point Likert scales questionnaire with Cronbach's alpha coefficient was equal to .994. Statistical analyses were made based on descriptive statistic, Pearson's product moment correlation and Exploratory Factor Analysis, using SPSS for windows. Confirmatory Factor Analysis and Structural Equation Model analysis were performed using AMOS. The variables of effective team model consisted of teamwork values as independent variable, leadership and team composition as intervening variables and team effectiveness as dependent variable.

The research findings showed that: (1) all observed variables of teamwork values, leadership, team composition and team effectiveness, were rated on average at high level. (2) The proposed structural equation model of team effectiveness fit quite well with the empirical data set ($\chi^2 = 86.920$, $df = 69$, $p = .071$, $\chi^2/df = 1.260$, $GFI = .974$, $CFI = .997$, $NFI = .987$, $RMR = .007$, $RMSEA = .025$) The statistical analysis showed that teamwork values had direct effect on leadership, leadership had direct effect on team composition and team composition had direct effect on team effectiveness, at the .01 level of statistical significance. The direct effects are equal to .924, .803 and 1.508 respectively. Additionally, teamwork values had indirect effect on team effectiveness through leadership and team composition with indirect effect is equal to .792. The predictor variables: teamwork values, leadership and team composition, accounted for the variance of team effectiveness by 79 percent.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงเป็นอย่างดีโดยได้รับความเมตตากรุณาอย่างยิ่งจากท่านอาจารย์ รองศาสตราจารย์ ดร.วิชัย อุตสาหจิต อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ซึ่งท่านได้ให้คำปรึกษา และดูแลเอาใจใส่ ตลอดจนตรวจแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ในการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ด้วยดีตลอดมา อีกทั้งท่านอาจารย์ รองศาสตราจารย์ ดร.บังอร โสฬส ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ และท่านอาจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุภารัตน์ สารสว่าง กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่ได้เสียสละเวลาในการร่วมดำเนินการสอบวิทยานิพนธ์ และเสนอแนะข้อคิดเห็นอันเป็นประโยชน์ต่อการจัดทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงขอกราบขอบพระคุณท่านอาจารย์ทุกท่านเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

นอกจากนี้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหมด ซึ่งให้การช่วยเหลือและสนับสนุนงานวิจัยฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์ ทั้งคณาจารย์คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่ประสิทธิภาพดี ประสานงานดี ประสานใจดี เจ้าหน้าที่ประจำคณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่คอยให้คำแนะนำและติดต่อประสานงาน อีกทั้ง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ น.อ.ดร.สรายุทธ กันหลง ทันตแพทย์หญิงปาริชาติ คำจิม และ ดร.กฤตกาฬ ชาร์ลีย์ ทปภูผา ผู้ซึ่งอนุเคราะห์ความรู้ในการตรวจสอบเครื่องมือในการเก็บข้อมูล รวมถึงองค์การที่สนับสนุนข้อมูลในการวิจัย อันประกอบด้วย 1.บริษัท ไทยอคริลิก ไฟเบอร์ จำกัด 2.บริษัท เกลนเดอร์เซอร์วิส จำกัด 3.สถาบันสุขภาพเด็กแห่งชาติมหาราชินี 4.โรงไฟฟ้าแม่เมาะ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย และ 5 บริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) ธุรกิจแปรรูปเนื้อไก่และอาหารแปรรูป (สระบุรี)

ท้ายที่สุด ขอกราบขอบพระคุณครอบครัวและคนรักที่คอยให้กำลังใจแก่ผู้วิจัยตลอดมา ซึ่งเป็นผู้อยู่เบื้องหลังแห่งความสำเร็จในครั้งนี้

รณกร สุวรรณกลาง

สิงหาคม 2557

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อ	(3)
ABSTRACT	(5)
กิตติกรรมประกาศ	(7)
สารบัญ	(8)
สารบัญตาราง	(10)
สารบัญภาพ	(13)
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	4
1.3 คำถามการวิจัย	4
1.4 ขอบเขตของการวิจัย	4
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	5
บทที่ 2 การทบทวนวรรณกรรม	6
2.1 ความเข้าใจเกี่ยวกับทีม	7
2.2 ทีมที่มีประสิทธิผล	12
2.3 ค่านิยม	50
2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	69
บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย	94
3.1 กรอบแนวคิด	94
3.2 ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา	96
3.3 นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ	98
3.4 สมมติฐานการวิจัย	106

3.5 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	106
3.6 วิธีการศึกษา	111
3.7 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล	111
3.8 การตรวจสอบเครื่องมือในการเก็บข้อมูล	126
3.9 เกณฑ์การให้คะแนน	130
3.10 การเก็บรวบรวมข้อมูล	131
3.11 การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	132
3.12 การวิเคราะห์โมเดลสมการ โครงสร้าง	133
บทที่ 4 การวิเคราะห์ผลการวิจัย	141
4.1 สถิติพื้นฐานแสดงลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง	142
4.2 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ	146
4.3 สถิติพื้นฐานของตัวแปรเชิงสังเกต	154
4.4 ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเชิงสังเกต	156
4.5 การวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้างของโมเดลการวัด	159
4.6 การวิเคราะห์ความตรงของโมเดลสมการ โครงสร้าง	178
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	191
5.1 สรุปผลการวิจัย	193
5.2 การอภิปรายผล	195
5.3 ข้อดีและข้อจำกัดของงานวิจัย	207
5.4 ข้อเสนอแนะ	208
บรรณานุกรม	214
ภาคผนวก	225
ภาคผนวก ก รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย	226
ภาคผนวก ข แบบสอบถาม	228
ภาคผนวก ค หนังสือขออนุญาตเก็บข้อมูลองค์การ	235
ภาคผนวก ง รางวัลคุณภาพแห่งชาติ	242
ประวัติผู้เขียน	250

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า	
2.1	การเปรียบเทียบลักษณะของกลุ่มทำงานกับทีม	8
2.2	รายชื่อนักวิชาการที่เสนอโมเดลของทีมที่มีประสิทธิผล	15
2.3	เปรียบเทียบมิติต่างๆ ภายใน โมเดลทีมที่มีประสิทธิผลที่น่าเสนอโดยนักวิชาการแต่ละท่าน	37
2.4	แสดงรายการคำนิยามของ Rokeach	61
2.5	สรุปปัจจัยจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	84
3.1	สรุปข้อมูลองค์การที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ	107
3.2	จำนวนกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามองค์การ	111
3.3	แสดงปัจจัย ตัวชี้วัด และข้อคำถาม	113
3.4	สรุปผลการพิจารณาแบบสอบถามของผู้เชี่ยวชาญ	128
3.5	ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม	130
3.6	แสดงเมทริกซ์ภายในโมเดลสมการ โครงสร้าง	135
3.7	สรุปดัชนีวัดความสอดคล้อง/ กลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์	140
4.1	จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามองค์การและเพศ	142
4.2	จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามองค์การและอายุ	143
4.3	จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามองค์การและระยะเวลาในการทำงาน	144
4.4	จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามองค์การและระดับการศึกษา	145
4.5	ค่าความร่วมกัน (Commonality)	147
4.6	เมทริกซ์สหสัมพันธ์ (Correlation Matrix)	149
4.7	ค่าสถิติ KMO และ Bartlett's Test	150
4.8	Total Variance Explained	151
4.9	Rotated Component Matrix	153

4.10	ค่าสถิติลักษณะตัวบ่งชี้ในโมเดลการวิจัยของทีมที่มีประสิทธิผล	156
4.11	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของตัวแปรเชิงสังเกตในโมเดลสมการโครงสร้างของทีมที่มีประสิทธิผล	157
4.12	สมมติฐานและค่าสถิติแสดงความสอดคล้องของการวิเคราะห์ปัจจัย เชิงยืนยันอันดับที่ 1 ตัวแปรแฝงค่านิยมในการทำงานเป็นทีม	160
4.13	ค่าสถิติผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่ 1 โมเดลการวัดค่านิยมในการทำงานเป็นทีม	161
4.14	สมมติฐานและค่าสถิติแสดงความสอดคล้องของการวิเคราะห์ปัจจัย เชิงยืนยันอันดับที่ 2 ตัวแปรแฝงค่านิยมในการทำงานเป็นทีม	163
4.15	ค่าสถิติผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่ 2 โมเดลการวัดค่านิยมในการทำงานเป็นทีม	165
4.16	สมมติฐานและค่าสถิติแสดงความสอดคล้องของการวิเคราะห์ปัจจัย เชิงยืนยันอันดับที่ 1 ตัวแปรแฝงองค์ประกอบของทีม	166
4.17	ค่าสถิติผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่ 1 โมเดลการวัดองค์ประกอบของทีม	169
4.18	สมมติฐานและค่าสถิติแสดงความสอดคล้องของการวิเคราะห์ปัจจัย เชิงยืนยันอันดับที่ 2 ตัวแปรแฝงองค์ประกอบของทีม	171
4.19	ค่าสถิติผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่ 2 โมเดลการวัดองค์ประกอบของทีม	172
4.20	สมมติฐานและค่าสถิติแสดงความสอดคล้องของการวิเคราะห์ปัจจัย เชิงยืนยันตัวแปรแฝงภาวะผู้นำ	173
4.21	ค่าสถิติผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันโมเดลการวัดภาวะผู้นำ	175
4.22	สมมติฐานและค่าสถิติแสดงความสอดคล้องของการวิเคราะห์ปัจจัย เชิงยืนยันตัวแปรแฝงประสิทธิผลของทีม	176
4.23	ค่าสถิติผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันโมเดลการวัด ประสิทธิผลของทีม	178
4.24	สมมติฐานและค่าสถิติแสดงความสอดคล้องของโมเดลสมการ โครงสร้างของทีมที่มีประสิทธิผลก่อนปรับ	179
4.25	ค่าสถิติความสอดคล้องของโมเดลสมการโครงสร้างของทีมที่มีประสิทธิผล	182

4.26	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของโมเดลการวัดตัวแปรแฝงใน โมเดลสมการโครงสร้างของทีมที่มีประสิทธิผล	183
4.27	สัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐานจากสมการ โครงสร้างทีมที่มีประสิทธิผล	184
4.28	ผลการวิเคราะห์อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวม ของโมเดลสมการ โครงสร้างของทีมที่มีประสิทธิผล	187

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
2.1 ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพและประสิทธิผล	14
2.2 โมเดล GRPI ของทีมที่มีประสิทธิผล	17
2.3 มิติ 5 ด้าน ที่มีผลต่อประสิทธิผลของทีม	18
2.4 ลำดับชั้นของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของทีม	19
2.5 โมเดลที่เน้นองค์ประกอบพื้นฐานของทีม	21
2.6 โมเดลความสอดคล้องทางกลยุทธ์ (The Strategic Alignment Model)	23
2.7 โมเดลห้าพลวัตของความร่วมมือและการทำงานเป็นทีม	27
2.8 โมเดลเงื่อนไขประสิทธิผลของทีม	28
2.9 โมเดล 5 ความผิดปกติในการทำงานของทีม	30
2.10 องค์ประกอบของทีมที่มีประสิทธิผลของรีอบบินส์	35
2.11 โมเดลกระบวนการภาวะผู้นำ	43
2.12 มิติภายในปัจจัยภาวะผู้นำ	44
2.13 แสดงการจัดองค์ประกอบใหม่โมเดลของทีมที่มีประสิทธิผล	46
3.1 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษา	95
3.2 โมเดลสมการโครงสร้าง	134
4.1 วิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยันอันดับที่ 1 โมเดลการวัดค่านิยมในการทำงานเป็นทีม	160
4.2 วิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยันอันดับที่ 2 ตัวแปรแฝงค่านิยมในการทำงานเป็นทีม	164
4.3 วิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยันอันดับที่ 1 โมเดลการวัดองค์ประกอบของทีม	167
4.4 วิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยันอันดับที่ 2 ตัวแปรแฝงองค์ประกอบของทีม	171
4.5 วิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยันตัวแปรแฝงภาวะผู้นำ	174
4.6 วิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยันตัวแปรแฝงประสิทธิผลของทีม	177
4.7 โมเดลสมการโครงสร้างของทีมที่มีประสิทธิผล ก่อนปรับความคลาดเคลื่อน	180
4.8 โมเดลสมการโครงสร้างของทีมที่มีประสิทธิผล หลังปรับความคลาดเคลื่อน	181

4.9 โมเดลของทีมที่มีประสิทธิผล

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญของการศึกษา

การศึกษาเกี่ยวกับทีมภายในองค์กรได้รับความสนใจเพิ่มขึ้นอย่างมากจากอดีตถึงปัจจุบัน ทั้งนี้ เป็นผลมาจากการให้ความสำคัญขององค์กรต่อการนำทีมมาใช้มีเพิ่มขึ้น เพื่อตอบสนองต่อความท้าทายจากสภาพการแข่งขันและความต้องการปรับตัวเพื่อสร้างความยืดหยุ่นขององค์กร นอกจากนี้ จากผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่าการทำงานเป็นทีมสามารถช่วยสร้างความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กรให้กับพนักงานได้ (Stewart and Barrick, 2000) ซึ่งเหตุผลสำคัญที่ทำให้้องค์กรพยายามนำทีมเข้ามาใช้คือทีมสามารถสร้างความสำเร็จได้มากกว่าการทำงานของบุคคลโดยลำพัง (Ray and Bronstein, 1995) โดยทีมช่วยให้สามารถทำการตัดสินใจได้อย่างรอบคอบมากกว่าทำโดยคนใดคนหนึ่ง (Manz and Sims, 1993) และทีมสามารถขยายทักษะและประสบการณ์ในการแก้ปัญหาเพิ่มมากขึ้น (Kernaghan and Cooke, 1990; Mennecke and Bradley, 1998) ยิ่งไปกว่านั้น เมื่อทีมต้องดำเนินการต่อปัญหาใดๆก็ตาม สมาชิกภายในทีมจะมีการหาทางออกของปัญหาร่วมกัน (Hick, 1998) ซึ่งประเด็นนี้น่าจะมีความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกับข้อค้นพบที่ว่าพนักงานส่วนใหญ่มีความรู้สึกที่ดีกว่าเมื่อพวกเขาสามารถทำการตัดสินใจด้วยตัวพวกเขาเองและมีแนวโน้มที่จะนำผลจากการตัดสินใจเหล่านั้นไปปฏิบัติอย่างเคร่งครัดมากกว่าการต้องปฏิบัติตามการตัดสินใจของผู้อื่น (West; Borrill and Unsworth, 1998)

แต่การทำงานเป็นทีมอาจไม่ใช่คำตอบสุดท้ายสำหรับทุกองค์กรในการเพิ่มประสิทธิภาพให้กับองค์กรเสมอไป เหตุผลที่สำคัญคือไม่ใช่งานทุกอย่างจะมีความเหมาะสมกับรูปแบบการทำงานเป็นทีม ซึ่งงานบางอย่างอาจไม่จำเป็นต้องใช้การพึ่งพาอาศัยกันในการทำงาน (Guzzo, 1986; Wageman, 1995) อาทิเช่น งานที่ต้องการความรวดเร็วในการตัดสินใจ เป็นต้น รวมถึงบางองค์กรอาจไม่ได้รับการออกแบบโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมกับรูปแบบการทำงานเป็นทีม ดังนั้น งานที่ต้องอาศัยความร่วมมือในการทำงาน เมื่อนำการทำงานเป็นทีมเข้ามาใช้อย่างเหมาะสมจะสามารถสร้างผลิตผลได้อย่างสูง ซึ่งถือว่าเป็นทรัพยากรที่ประเมินค่ามิได้ขององค์กร (Hackman, 2002)

ทีมที่มีประสิทธิผลด้านการปฏิบัติงานสูงจะช่วยให้องค์กรสามารถเจริญเติบโตภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันสูงได้ โดยที่องค์กรส่วนใหญ่นำรูปแบบทีมทำงานมาใช้เป็นเครื่องมือในการเพิ่มประสิทธิภาพภายในการทำงาน (Ancona, 1990; Orsburn, Moran, Musselwhite and Zenger, 1990) ทีมทำงานที่สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพจะเป็นประโยชน์ต่อทั้งองค์กรในฐานะนายจ้างและพนักงานในฐานะลูกจ้าง ทั้งนี้ ด้วยการเพิ่มคุณภาพ (Cohen and Ledford, 1994; Manz and Sims, 1993; Wellins, Wilson, Katz, Laughlin, Day, and Price, 1990) เพิ่มความยืดหยุ่น (Mohrman, Cohen and Mohrman, 1995) เพิ่มความร่วมมือ (Harrington-Mackin, 1994) และเพิ่มความสามารถในการผลิต (Cohen and Ledford, 1994; Ray and Bronstein, 1995) แต่ปัญหาที่เกิดขึ้นคือไม่ใช่ทุกองค์กรที่จะประสบผลสำเร็จในการนำทีมเข้ามาใช้ ในบางครั้งการทำงานเป็นทีมยังไม่ก่อให้เกิดประสิทธิผลเท่าที่องค์กรคาดหวัง ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจาก “พื้นฐาน (foundation)” ที่ถูกสร้างขึ้นโดยแต่ละองค์กรเอง (Hackman, 2002) บางองค์กรมีการส่งเสริมและให้คุณค่าต่อทีมเป็นเช่นระบบทางสังคมรูปแบบหนึ่ง แต่ในขณะที่บางองค์กรอาจไม่ทำเช่นนั้น จึงเป็นเหตุผลว่าทำไมบางทีมจึงไม่ประสบความสำเร็จ และอาจเป็นไปได้ว่าส่วนหนึ่งของพื้นฐานดังกล่าวมาจากความเห็นพ้องต้องกันของค่านิยมที่เหล่าสมาชิกภายในระบบสังคมนั้นร่วมกันแบ่งปัน (Katz and Kahn, 1966)

การทำความเข้าใจเกี่ยวกับประสิทธิผลเป็นประเด็นที่สำคัญและได้รับความสนใจอย่างมากในการศึกษาเกี่ยวกับทีม ซึ่งในประเด็นดังกล่าวนี้มีโมเดลมากมายได้รับการพัฒนาขึ้นมาเพื่อวัตถุประสงค์ในการระบุถึงปัจจัยต่างๆที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของทีม โดยที่โมเดลเหล่านั้นพยายามนำเสนอตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของทีมอย่างเป็นรูปธรรม นั่นคือ องค์กรสามารถบริหารจัดการต่อตัวแปรเหล่านั้นด้วยวิธีการต่างๆได้ แต่สิ่งที่โมเดลส่วนใหญ่ไม่ได้กล่าวถึงคือสิ่งที่อยู่ภายในตัวตนของสมาชิกทีมทุกคนและอาจจะส่งผลต่อตัวแปรต่างๆภายในโมเดลได้ ซึ่งก็คือค่านิยม

นับเป็นระยะเวลาที่สิบปีแล้วที่นักสังคมวิทยาได้มีการศึกษาและอภิปรายถึงเรื่องบทบาทของค่านิยมที่ส่งผลต่อพฤติกรรมของแต่ละบุคคล เช่นเดียวกับการศึกษาอย่างเป็นทางการเกี่ยวกับวิวัฒนาการขององค์กร มีการอภิปรายกันอย่างกว้างขวางเกี่ยวกับบทบาทของค่านิยมในวิถีแห่งชีวิตขององค์กร ซึ่งในปัจจุบันดูเหมือนว่าจะเป็นการยอมรับกันโดยทั่วไปแล้วว่าค่านิยมคือพื้นฐานของการทำความเข้าใจเกี่ยวกับปัจเจกบุคคล กลุ่ม และพฤติกรรมองค์กร รวมถึงเชื่อว่าองค์กรกำหนดค่านิยมโดยสะท้อนมาจากวัฒนธรรมองค์กรและผู้นำ (Trice and Beyer, 1993) นอกจากนี้ มีการศึกษาวิจัยหลายงานได้แสดงให้เห็นถึงระดับความสอดคล้องของค่านิยมระหว่างค่านิยมองค์กรกับค่านิยมส่วนบุคคล ซึ่งมีอิทธิพลต่อทั้งประสิทธิผลของบุคคลและองค์กร พนักงานที่มี

ความเข้าใจถูกต้องเกี่ยวกับค่านิยมองค์กรและสิ่งจำเป็นสำหรับงาน จะมีการแสดงให้เห็นว่ามีการปรับเปลี่ยนในทิศทางที่ดีขึ้น มีความพึงพอใจมากยิ่งขึ้น และมีความผูกพันต่อองค์กรมากยิ่งขึ้น (Meglino, Elizabeth and Cheryl, 1989) ยิ่งไปกว่านั้นการร่วมแบ่งปันค่านิยมมีความสัมพันธ์โดยตรงต่อทัศนคติในการทำงานเชิงบวก (Balazs, 1990; Posner, 1992) และความสอดคล้องระหว่างค่านิยมขององค์กรกับบุคคลสามารถช่วยทำนายความพึงพอใจในงานและอัตราการลาออกขององค์กรได้ (O'Reilly, Chatman and Caldwell, 1991) อย่างไรก็ตาม องค์ความรู้เกี่ยวกับอิทธิพลของค่านิยม รูปแบบของค่านิยม และความสอดคล้องกันของค่านิยมที่มีต่อประสิทธิผลของทีมทำงานยังถือว่ามียุ่่น้อยมาก (Robinson, 1997) และอิทธิพลของค่านิยมองค์กรที่มีต่อทีมทำงานและพนักงานซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของทีมทำงานภายในองค์กร ยังคงมีความไม่ชัดเจน รวมถึงมีงานวิจัยน้อยมากที่กล่าวถึงรูปแบบของค่านิยมที่สนับสนุนประสิทธิผลของวิถีชีวิตขององค์กร

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาถึงเรื่องค่านิยมในการทำงานเป็นทีมและประสิทธิผลของทีม ว่าปัจจัยใดบ้างที่เป็นองค์ประกอบสำคัญต่อประสิทธิผลของทีม ซึ่งสำหรับในบริบทของประเทศไทยมีการศึกษาเรื่องทีมอยู่พอสมควร แต่ส่วนใหญ่เป็นการศึกษาในลักษณะของกรณีศึกษา (Case Study) จึงทำให้ไม่สามารถนำความรู้ที่ได้มาใช้ในการทั่วไปได้ (Generalize) และสำหรับการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของทีมก็ทำให้ไม่สามารถสร้างโมเดลที่จะนำมาใช้เป็นการทั่วไปได้เช่นกัน นอกจากนี้ปัจจัยค่านิยมในการทำงาน ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยทางด้านจิตวิทยาและมีความเป็นนามธรรมสูง พบว่ายังไม่มีการศึกษาถึงอิทธิพลของค่านิยมในการทำงานที่มีต่อประสิทธิผลของทีม จึงเป็นสิ่งที่ท้าทายและมีความน่าสนใจว่าปัจจัยอะไรบ้างที่เป็นองค์ประกอบส่งผลต่อประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีม และปัจจัยตัวใดที่มีความสำคัญมากที่สุดถ้าหากต้องการเพิ่มประสิทธิผลของทีม รวมถึงค่านิยมในการทำงาน มีความน่าสนใจว่าจะมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของทีมอย่างไรและมีการส่งอิทธิพลผ่านปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบของทีมที่มีประสิทธิผลด้วยหรือไม่ อย่างไร ซึ่งคำตอบที่ได้จากการศึกษาเหล่านี้จะช่วยให้องค์กรทราบว่า จะต้องให้ความสำคัญต่อปัจจัยใดบ้างเพื่อให้การทำงานของทีมเกิดประสิทธิผลและควรมุ่งเน้นปัจจัยตัวใดเพื่อเพิ่มประสิทธิผลให้เพิ่มมากยิ่งขึ้น รวมถึงค่านิยมในการทำงานใดที่องค์กรควรปลูกฝังเพื่อให้สมาชิกภายในทีมทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งนอกจากผลการศึกษาจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรโดยตรงแล้ว ในแง่มุมทางวิชาการก็เป็นการเพิ่มองค์ความรู้ในเรื่องของทีมทำงานให้เพิ่มมากขึ้น

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- 1) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างค่านิยมในการทำงานเป็นทีม ภาวะผู้นำ และองค์ประกอบของทีม กับประสิทธิผลของทีม
- 2) เพื่อพัฒนาและตรวจสอบความตรงของโมเดลสมการ โครงสร้างประสิทธิผลของทีม
- 3) เพื่อประมาณค่าขนาดอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมของค่านิยมในการทำงานเป็นทีม ภาวะผู้นำ และองค์ประกอบของทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของทีม
- 4) เพื่อนำเสนอโมเดลของทีมที่มีประสิทธิผลเป็นแนวทางสำหรับองค์การในการพัฒนาประสิทธิผลการทำงานของทีม

1.3 คำถามการวิจัย

- 1) ค่านิยมในการทำงานเป็นทีมตัวใดบ้างที่มีความสำคัญและระดับความสำคัญของค่านิยมในการทำงานเป็นทีมแต่ละตัวแตกต่างกันอย่างไร
- 2) ค่านิยมในการทำงานเป็นทีม ภาวะผู้นำ องค์ประกอบของทีม มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของทีมในระดับใด
- 3) อิทธิพลจากสภาพแวดล้อม ทิศทางการทำงาน การจัดองค์ประกอบทีม กระบวนการ และความสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์อย่างไรต่อบ้างปัจจัยองค์ประกอบของทีม
- 4) โมเดลสมการ โครงสร้างของทีมที่มีประสิทธิผลมีลักษณะอย่างไร และมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่
- 5) ค่านิยมในการทำงานเป็นทีมมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลของทีม และทางอ้อมผ่านภาวะผู้นำ องค์ประกอบของทีมหรือไม่ อย่างไร

1.4 ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษานี้มีปัจจัยหลักที่เกี่ยวข้องอยู่ 3 ส่วน คือ ค่านิยม ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของทีม และประสิทธิผลของทีม โดยสิ่งที่ผู้วิจัยต้องการศึกษาคือประสิทธิผลของทีม ซึ่งทำการศึกษาผ่านค่านิยมและปัจจัยต่างๆที่จะส่งผลต่อการทำงานของทีมงานให้เกิดประสิทธิผล สำหรับ

ค่านิยม ผู้วิจัยมุ่งความสนใจไปที่ค่านิยมในการทำงานเป็นทีม เนื่องจากค่านิยมของปัจเจกบุคคลอาจสามารถยึดถือค่านิยมได้มากกว่าหนึ่งตัว ซึ่งมีทั้งที่เกี่ยวข้องกับการทำงานและเกี่ยวข้องกับการดำเนินชีวิต ดังนั้น ค่านิยมในการทำงานที่ผู้วิจัยให้ความสำคัญคือค่านิยมในการทำงานที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีม โดยทำการเก็บข้อมูลจากองค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA) รวมถึงรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ (Thailand Quality Class: TQC) ซึ่งเป็นรางวัลที่แสดงถึงมาตรฐานการบริหารจัดการขององค์กรที่มีความเป็นเลิศในทุกด้านและมุ่งเน้นประสิทธิผลของการทำงาน จึงมีความเหมาะสมอย่างยิ่งสำหรับการศึกษาถึงการทำงานที่มีประสิทธิผลของทีม

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ผลการวิจัยครั้งนี้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์โดยตรงสำหรับองค์กรที่เน้นรูปแบบการทำงานเป็นทีม และเป็นการสนับสนุนแนวความคิดเรื่องค่านิยมในการทำงานกับประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีม ดังนั้น ประโยชน์ที่เด่นชัดของการวิจัยครั้งนี้สามารถแบ่งได้เป็น 2 ส่วน คือ

1) ประโยชน์เชิงวิชาการ เป็นการเพิ่มความเข้าใจเรื่องค่านิยมในการทำงานที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของทีมงาน ทำให้ทราบถึงค่านิยมในการทำงานที่สำคัญต่อทีมโดยส่งอิทธิพลผ่านปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของทีม ทั้งภาวะผู้นำและองค์ประกอบของทีม โดยผลการวิจัยที่ได้จะถูกนำเสนอในรูปแบบของโมเดลทีมที่มีประสิทธิผล ซึ่งจะแสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยค่านิยมในการทำงาน ปัจจัยภาวะผู้นำ และปัจจัยองค์ประกอบของทีม ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของทีม

2) ประโยชน์สำหรับการประยุกต์ใช้ สำหรับองค์กรที่เน้นการทำงานร่วมกันเป็นทีมสามารถนำโมเดลทีมที่มีประสิทธิผลไปใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการทีม เพื่อเพิ่มประสิทธิผลให้กับทีม โดยองค์กรสามารถพิจารณาได้ว่าค่านิยมในการทำงานใดที่ควรเพิ่มความสำคัญและปลูกฝังให้เกิดขึ้นภายในองค์กร รวมถึงปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของทีม ซึ่งองค์กรสามารถเข้าใจถึงลำดับความสำคัญของสิ่งที่พนักงานหรือสมาชิกทีมให้ความสำคัญและช่วยส่งเสริมให้การทำงานของทีมงานเกิดประสิทธิผล

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยครั้งนี้ต้องการศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม รวมถึงค่านิยมในบริบทของการทำงานเป็นทีม ที่สามารถนำมาใช้เป็นตัวชี้วัดประสิทธิผลในการทำงานเป็นทีมได้อย่างแท้จริง ดังนั้น จากขอบเขตที่สนใจศึกษาผู้วิจัยจึงมีการทบทวนแนวคิดและทฤษฎี รวมทั้งงานวิจัยต่างๆที่มีเกี่ยวข้องในประเด็นดังต่อไปนี้

2.1 ความเข้าใจเกี่ยวกับทีม

2.1.1 ความหมายของทีม

2.1.2 ความแตกต่างระหว่างกลุ่มทำงานกับทีม

2.1.3 ประเภทของทีม

2.2 ทีมที่มีประสิทธิผล

2.2.1 ความหมายประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2.2.2 ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2.2.3 โมเดลของทีมที่มีประสิทธิผล

2.2.4 การวัดประสิทธิผลของทีม

2.2.5 ประเด็นปัญหาของการประเมิน

2.3 ค่านิยม

2.3.1 ค่านิยมองค์กร

2.3.2 ค่านิยมในการทำงาน

2.3.3 ค่านิยมทีมทำงาน

2.3.4 ระบบค่านิยมและการวัดค่านิยม

2.3.5 การวัดค่านิยมข้ามวัฒนธรรม

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 ความเข้าใจเกี่ยวกับทีม

การวิจัยเกี่ยวกับทีมนี้ค่อนข้างมีน้อยเมื่อเทียบกับการวิจัยที่ทำเกี่ยวกับบุคคลและองค์การ วิธีการของนักจิตวิทยาแบบดั้งเดิมทำการศึกษาพฤติกรรมจากแนวความคิดที่เน้นในระดับบุคคล และกระบวนการ สิ่งนี้แตกต่างอย่างสิ้นเชิงกับงานวิจัยของนักทฤษฎีองค์การที่มีความเป็นสังคม วิทยามากขึ้น ซึ่งพยายามอธิบายพฤติกรรมในระดับองค์การเพื่อให้มีขอบเขตที่กว้างมากยิ่งขึ้น โดยผ่านทางการวิเคราะห์ระดับชั้นขององค์การที่กว้างขึ้น อย่างเช่นระดับ โครงสร้างองค์การและเทคโนโลยี จึงกล่าวได้ว่าทีมงานอยู่ระหว่างกลางสองกระแสความคิดหลักที่แตกต่างกัน (Jackson, Brett, Sessa, Cooper, Julin, and Peyronnin, 1991) ดังนั้น เพื่อความเข้าใจแนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม จึงขอเริ่มต้นด้วยนิยามเกี่ยวกับทีม

2.1.1 ความหมายของทีม

Katzenbach and Smith (1993: 45) ให้นิยามทีมคือคนจำนวนไม่มากนักที่พร้อมด้วยทักษะที่เติมเต็มซึ่งกันและกันให้สมบูรณ์ มีวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และวิธีการปฏิบัติงานร่วมกัน ซึ่งเป็นสิ่งที่พวกเขายึดถือและมีความรับผิดชอบร่วมกัน ซึ่งใกล้เคียงกับนิยามของ Woodcock and Francis (1994: 1) ว่า คือ กลุ่มบุคคลที่มีความสัมพันธ์กัน ที่มีวัตถุประสงค์ร่วมกัน มีเป้าหมายร่วมกัน แต่ละคนมุ่งสู่ความสำเร็จ มีการทำงานร่วมกัน มีการแบ่งปันความรับผิดชอบและมีการให้อำนาจในการตัดสินใจแต่ละคนอย่างเต็มที่ ซึ่งสอดคล้องกับนิยามของ Shonk (1997: 1) ที่กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม คือ การทำงานที่ต้องมีเป้าหมายร่วมกัน และมีการพึ่งพาอาศัยกัน ช่วยเหลือเกื้อกูลกันด้วยความเต็มใจ เพื่อนร่วมทีมจะต้องมีความต้องการที่จะผลักดันไปสู่ความสำเร็จของทีมร่วมกัน โดยที่ Shonk มีการเน้นถึงปฏิสัมพันธ์ของบุคคลภายในทีมเพิ่มมากขึ้น และนอกจากนี้ Johnson and Johnson (2006: 532) มีการนิยามถึงทีมโดยที่เน้นถึงคุณสมบัติของบุคคลที่เป็นสมาชิกของทีม ซึ่งกล่าวว่า ทีมคือรูปแบบหนึ่งของปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ถูกสร้างขึ้นเพื่อทำให้เป้าหมายที่วางไว้ประสบผลสำเร็จ โดยมีลักษณะที่สำคัญคือต้องประกอบด้วยบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปและเป็นผู้ซึ่ง (1) ตระหนักถึงความสำคัญของการพึ่งพาอาศัยกันในเชิงบวกเพื่อพยายามไปสู่เป้าหมายร่วมกัน (2) มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน (3) สามารถเยาะเย้ยเรื่องทีมกับเรื่องอื่นได้ (4) มีบทบาทและความรับผิดชอบเฉพาะ และ (5) มีช่วงระยะเวลาของการเป็นสมาชิก ซึ่งจุดที่ทำให้นิยามของ Johnson and Johnson แตกต่างออกไปคือการกล่าวถึงบทบาทและระยะเวลาของการเป็นสมาชิก ซึ่งแสดงถึงการนิยามในมุมมองที่แคบลงมานั่นเอง

จากนิยามของนักวิชาการแต่ละท่านสามารถสรุปนิยามคำว่าทีมได้ดังนี้คือ กลุ่มคนจำนวนไม่มากนักมาทำงานร่วมกันด้วยทักษะที่เติมเต็มซึ่งกันและกันอย่างเต็มที่ โดยมีเป้าหมายในการทำงานและความรับผิดชอบต่อผลแห่งการกระทำร่วมกัน

2.1.2 ความแตกต่างระหว่างกลุ่มทำงานกับทีม

การนำทีมมาใช้และการเป็นสมาชิกทีมต้องมีการทำความเข้าใจว่าทีมนั้นมีความแตกต่างอย่างไรกับการรวมกลุ่มทำงานทั่วไป โดยนักวิจัยพบว่ากลุ่มทำงาน (Working Group) จะมีปฏิสัมพันธ์ค่อนข้างต่ำและความรับผิดชอบจะเน้นไปที่ส่วนบุคคลมากกว่าการรับผิดชอบเป็นกลุ่มหรือส่วนรวม สมาชิกแต่ละคนจะทำงานเพียงของตนเองและจะไม่ร่วมรับผิดชอบในผลงานของผู้อื่นไปมากกว่าที่ตนเองมีส่วนเกี่ยวข้อง เมื่อมีการประชุมสมาชิกจะร่วมแบ่งปันข้อมูลและร่วมตัดสินใจในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงการทำงานของตนเองเป็นหลัก (Johnson and Johnson, 2006: 532) ซึ่งจากรายละเอียดดังกล่าวนี้สามารถนำมาเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างกลุ่มทำงานกับทีมได้ดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 การเปรียบเทียบลักษณะของกลุ่มทำงานกับทีม

กลุ่มทำงาน (Working Group)	ทีม (Team)
● เน้นผู้นำที่ได้รับมอบหมายอย่างชัดเจน ● เป้าหมายโดยรวม ● งานของบุคคลมีเพียงแค่สร้างผลผลิต ● การประเมินประสิทธิผลเป็นการประเมินโดยอ้อมโดยอิทธิพลของกลุ่มหรือจากผู้อื่น ● บุคคลรับผิดชอบเฉพาะในส่วนของตน ● ยกย่องชื่นชมและให้รางวัลแก่ความสำเร็จเป็นรายบุคคล ● การประชุมดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพเพียงช่วงระยะเวลาสั้นๆ ● การประชุมจะมีการอภิปราย ตัดสินใจ และมอบหมายงาน	● เน้นที่ความรับผิดชอบและเป็นผู้นำร่วมกัน ● เป้าหมายมีความเฉพาะเจาะจง ● งานของบุคคลและทีมคือการพัฒนาผลผลิต ● การประเมินประสิทธิผลเป็นการประเมินโดยตรงจากผลผลิตของทีมที่ทำได้ ● ทั้งทีมและบุคคลมีความรับผิดชอบร่วมกัน ● ฉลองให้กับความสำเร็จของทีม พร้อมทั้งยกย่องและฉลองให้กับความสำเร็จที่เกิดจากความพยายามของบุคคลด้วย ● การประชุมเปิดให้มีการอภิปรายอย่างเปิดกว้างและเน้นที่การแก้ไขปัญหา ● การประชุมจะมีการอภิปราย ตัดสินใจ และปฏิบัติงานจริงร่วมกัน

แหล่งที่มา: Katzenbach and Smith, 1993 quoted in Johnson and Johnson, 2006: 533.

จากตารางที่ 2.1 แสดงให้เห็นว่ากลุ่มทำงานและทีมมีลักษณะการทำงานแบบกลุ่ม เช่นเดียวกัน แต่มีรายละเอียดของการทำงานและจุดเน้นที่แตกต่างกันอย่างสิ้นเชิง นั่นคือการทำงานแบบทีมเป็นการทำงานแบบกลุ่มรูปแบบหนึ่งที่มีขนาดเล็ก การทำงานเป็นทีมไม่ใช่เพียงแค่การนำเอาคนมานั่งทำงานร่วมกัน การทำงานรูปแบบคณะกรรมการ สภา หรือหน่วยงานก็ตามคือลักษณะของกลุ่มทำงานไม่ใช่ทีม (Johnson and Johnson, 2006: 532) หมายความว่าไม่ใช่กลุ่มทำงานทุกรูปแบบจะเป็นทีม ซึ่ง Hackman (1990) ได้สรุปความแตกต่างระหว่างทีมกับกลุ่มว่ามีคุณลักษณะอยู่ 3 ประการ ที่ช่วยแยกทีมทำงานออกจากกลุ่มประเภทอื่นๆ ได้แก่ ระบบสังคมที่คงอยู่ (Intact Social Systems) การพึ่งพาอาศัยระหว่างสมาชิก (Interdependence Among Members) และความแตกต่างด้านบทบาทของสมาชิก (Differentiation of Member Roles) โดยที่สมาชิกจะมีการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันตั้งแต่ที่เริ่มมีวัตถุประสงค์ร่วมกัน มีงานที่ต้องทำร่วมกัน รวมถึงการทำงานเป็นทีมในบริบทขององค์การและการบริหารความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นหรือกับกลุ่มอื่นภายใต้ระบบสังคมที่ใหญ่ขึ้น

2.1.2 ประเภทของทีม

การจัดแบ่งประเภทของทีมสามารถทำได้หลายแนวทาง โดยมีการจัดแบ่งอยู่ 3 แนวทางซึ่งนิยมใช้กันมากที่สุดสำหรับการนำทีมมาใช้และวิธีการนำทีมเข้ามาใช้ภายในองค์การ รวมถึงสิ่งที่ได้จากทีม (Johnson and Johnson, 2006: 534-537)

การแบ่งประเภทตามแนวทางแรกการจัดกลุ่ม (Setting) เป็นประโยชน์อย่างมาก เนื่องจากเป็นการพบรูปแบบที่เป็นพื้นฐานของทีมซึ่งแบ่งออกเป็น ทีมทำงาน (Work Team) ทีมกีฬา (Sport Team) และทีมในการเรียนรู้ (Learning Team) โดยที่ทีมทั้ง 3 ประเภทมีวัตถุประสงค์ในการตั้งทีมที่คล้ายคลึงกันคือเพื่อสร้างความร่วมมือและเพิ่มศักยภาพด้วยการผสมผสานพลังจากสมาชิกภายในทีม

แนวทางที่สองของการแบ่งประเภทของทีมถูกแบ่งตามลักษณะการใช้งานภายในองค์การ โดยทั่วไปแล้วสามารถแบ่งได้เป็น 3 ประเภท คือ ทีมสำหรับแก้ปัญหา ทีมโครงการพิเศษ และทีมเพื่อผลิตสินค้าและบริการ โดยสามารถอธิบายเพิ่มเติมได้ดังนี้

2.1.2.1 ทีมแก้ปัญหา (Problem-Solving Teams) ประกอบด้วยพนักงานที่เป็นตัวแทนจำนวน 5 ถึง 12 คน ที่มีขอบเขตงานแตกต่างจากแผนกเดียวกันมาทำงานร่วมกัน โดยมีการพบปะกันประมาณสัปดาห์ละ 2-3 ชั่วโมง เพื่ออภิปรายแนวทางในการปรับปรุงคุณภาพประสิทธิภาพ และสภาพแวดล้อมในการทำงาน ในการทำงานของทีมแก้ปัญหาสมาชิกจะแลกเปลี่ยนแนวความคิดและเสนอข้อเสนอแนะในการปรับปรุงกระบวนการทำงานและวิธี

ปฏิบัติงานไปยังฝ่ายบริหารได้ แต่ทีมเหล่านี้มักไม่ค่อยได้รับอำนาจในการนำข้อเสนอแนะไปปฏิบัติ เนื่องจากอำนาจในการตัดสินใจยังคงอยู่ที่ฝ่ายบริหาร

2.1.2.2 ทีมเพื่อวัตถุประสงค์เฉพาะ (Special-Purpose Teams) เกี่ยวข้องกับการทำการตัดสินใจในทุกระดับชั้นของการบังคับบัญชา ช่วยในการสร้างบรรยากาศสำหรับปรับปรุงคุณภาพและการผลิต สำหรับองค์การที่มีการจัดตั้งสหภาพ ทีมรูปแบบนี้ถูกใช้สำหรับส่งเสริมความร่วมมือระหว่างแรงงานกับฝ่ายบริหารในเรื่องการตัดสินใจที่มีความเกี่ยวข้องกับทุกระดับชั้น ทีมเพื่อวัตถุประสงค์เฉพาะนี้ถูกนำมาใช้ในช่วงประมาณปี ค.ศ.1980 ในช่วงหลังจากรูปแบบทีมแก้ปัญหา ซึ่งเป็นรูปแบบที่เหมาะสมสำหรับองค์การที่มีการจัดตั้งสหภาพ และเป็นพื้นฐานในการสร้างทีมแบบบริหารโดยตนเอง

2.1.2.3 ทีมบริหารโดยตนเอง (Self-Managing Teams) ประกอบด้วยพนักงานประมาณ 5-15 คน รับผิดชอบในการผลิตสินค้าและบริการ โดยสมาชิกจะต้องมีการเรียนรู้งานทุกอย่างและมีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนการทำงานกัน นอกจากนี้ทีมยังทำหน้าที่ด้านการบริหารแทนฝ่ายบริหาร รวมถึงการกำหนดตารางเวลาการทำงานและหยุดงาน การจัดซื้อวัสดุดิบและอุปกรณ์ และการคัดเลือกสมาชิกใหม่ จุดเด่นของทีมรูปแบบนี้คือการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างพื้นฐานวิธีการบริหารแบบธรรมดาให้พนักงานสามารถควบคุมการทำงานด้วยตนเอง แก้ปัญหาอุปสรรคเรื่องชั้นของการบริหารแบบระบบราชการระหว่างหน่วยงานลง ทำให้สามารถเพิ่มกำลังการผลิตได้ถึง 30 เปอร์เซ็นต์หรือมากกว่านั้น และคุณภาพก็เพิ่มขึ้นอย่างชัดเจน นอกจากนี้ยังทำให้โครงสร้างขององค์การมีลักษณะแบนราบลง ซึ่งทีมในรูปแบบนี้มีแนวโน้มเป็นที่นิยมมากยิ่งขึ้นในอนาคตสำหรับองค์การธุรกิจ

การจัดแบ่งประเภทของทีมแนวทางสุดท้ายคือการแบ่งโดยใช้สิ่งที่ทีมทำ ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 3 แนวทาง (Katzenbach and Smith, 1993 quoted in Johnson and Johnson, 2006) คือ ทีมสำหรับให้คำแนะนำ ทีมระดับปฏิบัติการ และทีมระดับบริหาร ซึ่งสามารถอธิบายเพิ่มเติมได้ดังนี้

2.1.2.4 ทีมให้คำแนะนำ (Teams that Recommend Things) หมายความว่ากลุ่มงาน กลุ่มโครงการ หรือกลุ่มความปลอดภัย ซึ่งถูกร้องขอให้ทำการศึกษาและแก้ไขปัญหา โดยเฉพาะ (Katzenbach and Smith, 1993 quoted in Johnson and Johnson, 2006) โดยส่วนใหญ่ทีมให้คำแนะนำมักจะถูกกำหนดกรอบเวลาในการดำเนินงานเอาไว้ ซึ่งวันเสร็จสิ้นที่ถูกกำหนดนี้จะเป็นสิ่งที่ต้องคำนึงเมื่อทีมเริ่มเข้ามารับหน้าที่ในการแนะนำให้สำหรับผู้ที่จะต้องนำเอาคำแนะนำเหล่านั้นไปวางแผนสำหรับดำเนินการหรือตัดสินใจขั้นสุดท้ายต่อไป โดยมีประเด็นสำคัญ 2 ประการ ซึ่งทีมให้คำแนะนำต้องให้ความสำคัญคือ การเริ่มต้นด้วยความรวดเร็วและคำแนะนำที่ให้ผู้นำไปปฏิบัติต้องเป็นแนวทางที่มีประสิทธิผล

2.1.2.5 ทีมสำหรับทำงาน (Teams that Make or Do Things) จำเป็นต้องมีการให้ความสำคัญต่อผลการปฏิบัติงานอย่างเข้มงวด (Katzenbach and Smith, 1993 quoted in Johnson and Johnson, 2006) การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดคือพิจารณาที่การส่งมอบผลงานหรือชิ้นงานของหน่วยงานต่างๆภายในองค์กร ดังนั้น ผู้บริหารระดับสูงควรต้องให้ความสำคัญต่อประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการส่งมอบที่สำคัญต่างๆภายในองค์กร ซึ่งเป็นสิ่งที่มีผลโดยตรงต่อการกำหนดราคาและมูลค่าของสินค้าและบริการ และเป็นสิ่งที่ชี้ให้เห็นถึงประสิทธิผลของทีมต่อองค์กรได้ดีที่สุด

2.1.2.6 ทีมบริหารงาน (Teams that Run Things) ค่อนข้างจะเกิดขึ้นยาก โดยเฉพาะสำหรับองค์กรที่มีขนาดใหญ่และมีความซับซ้อน ถึงแม้ว่าในความเป็นจริงมีผู้นำในองค์กรจำนวนไม่น้อยอ้างว่ามีกลุ่มทำงานขึ้นตรงต่อพวกเขาในลักษณะของทีม แต่มีกลุ่มของผู้บริหารเหล่านี้จำนวนน้อยมากที่จะเป็นทีมที่แท้จริง ทีมของผู้บริหารระดับสูงมีความยากมากที่สุดสำหรับการสร้างทีม แต่ในขณะเดียวกันถ้าหากสามารถทำได้สำเร็จก็จะมีพลังมากที่สุดเช่นกัน ซึ่งโดยปกติแล้วทีมในระดับผู้บริหารอาจไม่มีความจำเป็น การทำงานเป็นกลุ่มตามปกติก็เพียงพอต่อความรับผิดชอบและความเสี่ยงน้อยกว่า ซึ่งในระดับนี้จะมีความเข้าใจค่อนข้างต่ำและมีขัดแย้งเชิงทำลายค่อนข้างสูง การทำงานแบบกลุ่มจึงมีความเสี่ยงน้อยและง่ายต่อการบริหารจัดการ นอกจากนี้ยังพบว่าการตั้งวัตถุประสงค์ของทีมระดับบริหารให้มีความโดดเด่นและมีความจำเพาะเป็นสิ่งที่ทำได้ยาก เนื่องจากต้องมีการคำนึงถึงวัตถุประสงค์และพันธกิจหลักขององค์กรด้วยเช่นกัน ซึ่งสองส่วนนี้ควรจะต้องไม่ขัดแย้งกัน ดังนั้น ทีมระดับบริหารที่แท้จริงส่วนใหญ่จึงมีลักษณะไม่เป็นทางการและมีขนาดเล็ก อาจประกอบด้วยสมาชิกเพียง 2-3 คน

นอกจากทีมประเภทต่างๆที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ยังมีทีมอีก 2 ประเภท ที่มีความสำคัญและมีการแนวโน้มการใช้มากขึ้นในปัจจุบัน ได้แก่ ทีมประสานข้ามสายงานและทีมเสมือนจริง ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

2.1.2.7 ทีมประสานข้ามสายงาน (Cross-Functional Teams) เป็นวิธีการที่มีประสิทธิผลที่ทำให้บุคลากรจากหลายๆ ฝ่ายภายในองค์กรหรือแม้แต่วางงองค์กรมาแลกเปลี่ยนข้อมูลกัน พัฒนาแนวความคิดใหม่ๆ และแก้ปัญหา รวมถึงการประสานงานเพื่อดำเนินโครงการที่มีความซับซ้อนร่วมกัน ในระยะแห่งการเริ่มต้นทีมงานประเภทนี้จะใช้เวลามากเพื่อให้สมาชิกเรียนรู้ที่จะทำงานร่วมกัน เนื่องจากสมาชิกมีความแตกต่างหลากหลายและซับซ้อน รวมทั้งต้องใช้เวลาในการสร้างความเชื่อถือไว้วางใจซึ่งกันและกัน โดยเฉพาะบุคคลที่มีภูมิหลังแตกต่างกัน มีประสบการณ์และมุมมองแตกต่างกันมาก (รีอบบินส์, 2548: 93)

2.1.2.8 ทีมเสมือนจริง (Virtual Teams) คือทีมที่รวมตัวเข้าด้วยกันโดยไม่จำเป็นต้องพบปะกันโดยตรง มีการนำเอาเทคโนโลยีมาช่วยในการติดต่อสื่อสาร เช่น ระบบอินเทอร์เน็ตไร้สายนำมาใช้ในการประชุมออนไลน์ ซึ่งทำให้สามารถประสานงานระหว่างสมาชิกที่มีความแตกต่างกันในด้านภูมิศาสตร์และบรรลุเป้าหมายร่วมกันได้ ดังนั้น ทีมงานเสมือนจริงจึงสามารถปฏิบัติงานทุกๆประเภทได้เฉกเช่นเดียวกับทีมงานประเภทอื่นๆ อาทิ แลกเปลี่ยนและแบ่งปันข้อมูล ดำเนินการตัดสินใจ และปฏิบัติงานให้สำเร็จ (รีอบบินส์, 2548: 93)

ข้อดีของการนำทีมเสมือนจริงมาใช้คือสมาชิกภายในทีมสามารถทำงานจากที่ใดก็ได้ เพียงแค่มีคอมพิวเตอร์และระบบเครือข่ายการสื่อสาร และเนื่องจากการใช้ทีมเสมือนจริงทำให้ไม่ต้องการพบปะแบบเห็นหน้า (Face-to-Face) ทำให้สมาชิกมีความผ่อนคลายในการแสดงความคิดเห็นมากขึ้น เนื่องจากไม่ต้องถูกยึดติดกับธรรมเนียมปฏิบัติต่างๆ ภายในห้องประชุม (Johnson and Johnson, 2006: 536) แต่สิ่งนี้ก็สามารถเกิดเป็นข้อเสียได้เช่นกัน เนื่องจากการติดต่อสื่อสารผ่านทางเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ทำให้ไม่สามารถสื่อสารอวัจนภาษาหรือการแสดงออกทางสีหน้า ท่าทาง และน้ำเสียงได้ ซึ่งอาจทำให้การสื่อสารมีความชัดเจนน้อยลงและอาจมีผลต่อการสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก (รีอบบินส์, 2548: 93)

จากประเภทของทีมที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นว่าทีมสามารถแบ่งออกได้หลายประเภท ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับเกณฑ์ที่ใช้พิจารณา ไม่ว่าจะเป็นการแบ่งตามวัตถุประสงค์การจัดตั้งอย่างง่าย ซึ่งแบ่งทีมออกเป็น 3 ประเภท กว้างๆได้แก่ ทีมทำงาน ทีมกีฬา และทีมในการเรียนรู้ หรือการแบ่งทีมตามลักษณะการใช้งานภายในองค์กรซึ่งมีวัตถุประสงค์ของการสร้างทีมที่มีความเฉพาะเจาะจงมากขึ้น อันประกอบด้วย ทีมแก้ปัญหา ทีมเพื่อวัตถุประสงค์เฉพาะ และทีมบริหารตนเอง หรือการแบ่งทีมตามลักษณะของงานที่ทีมรับผิดชอบ ได้แก่ ทีมให้คำแนะนำ ทีมสำหรับทำงาน และทีมบริหารงาน นอกจากนี้รวมถึงทีมประสานข้ามสายงานและทีมเสมือนจริง ทีมทั้งหมดเหล่านี้ล้วนตั้งขึ้นมาเพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง ดังนั้น จึงมีการคาดหวังผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานของทีม ซึ่งก็คือการวัดประสิทธิผลของทีม

2.2 ทีมที่มีประสิทธิผล

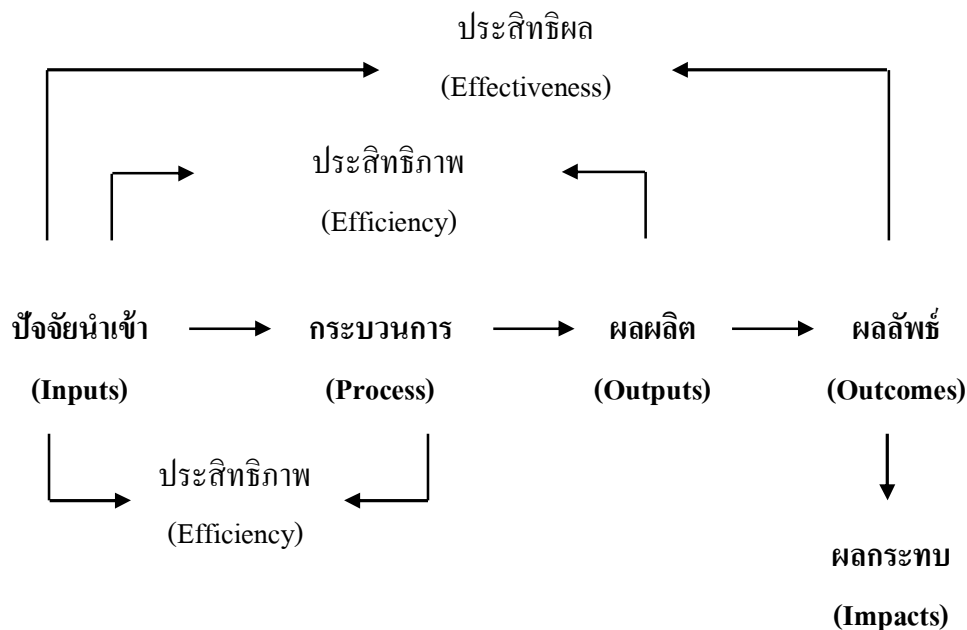
2.2.1 ความหมายของประสิทธิภาพและประสิทธิผล

เมื่อกล่าวถึงคำว่า “ประสิทธิผล” ย่อมต้องมากลุ่มกับคำว่า “ประสิทธิภาพ” สองคำนี้ถูกใช้ควบคู่กันเสมอจนบางครั้งอาจทำให้เข้าใจสับสนได้ว่าสามารถใช้ทดแทนกันได้หรือเกิดความสับสนว่าจะใช้สองคำนี้เมื่อใดจึงจะเหมาะสม อันที่จริงแล้วสองคำนี้มีความหมายโดยนัยที่แตกต่างกัน

กันอย่างสิ้นเชิง โดยส่วนใหญ่คำว่าประสิทธิภาพจะเน้นถึงเรื่องการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าหรือกระบวนการผลิตที่ใช้ทรัพยากรได้อย่างเกิดประโยชน์สูงสุด ดังที่ ชงชัย สันติวงษ์ (2533) ให้นิยามการมีประสิทธิภาพ (Efficiency) ว่าหมายถึง “การมีสมรรถนะสูง สามารถมีระบบการทำงานที่ก่อให้เกิดผลได้สูง โดยได้ผลผลิตที่มีมูลค่าสูงกว่ามูลค่าของทรัพยากรที่ใช้ไป” หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ การลงทุนน้อยแต่ได้ผลกำไรมาก (Lower Cost But Maximized Profit) แต่การให้ความสำคัญกับความคุ้มค่าเพียงอย่างเดียวอาจยังไม่เพียงพอต่อความสำเร็จขององค์กร จึงมีอีกคำหนึ่งเข้ามาเกี่ยวข้องคือคำว่าประสิทธิผล (Effectiveness) หมายถึง การบริหารงานได้ผลงานตามที่กำหนดหรือตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ (ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, 2553) เป็นการเน้นที่ผลลัพธ์มากกว่ากระบวนการหรือต้นทุนการดำเนินการ ดังนั้น จะเห็นได้ว่าสองคำนี้มีความแตกต่างกันอย่างชัดเจนและไม่สามารถนำมาใช้ทดแทนกันได้ แต่มักพบว่ามีการใช้ควบคู่กัน เนื่องจากทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลมีความเกี่ยวข้องกันอยู่และต่างมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรด้วยกันทั้งสิ้น

2.2.2 ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพและประสิทธิผล

เพื่อความเข้าใจที่ชัดเจนสามารถอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพและประสิทธิผลด้วยแนวคิดเชิงระบบ (The Systems Approach) กล่าวคือ องค์กรจะเป็นระบบที่มีการนำเอาทรัพยากรนำเข้ามาจากภายนอก แล้วจากนั้นก็เข้าสู่กระบวนการแปรสภาพและส่งเป็นผลผลิตออกมา ซึ่งการวัดประสิทธิผลขององค์กร ก็จะมีอยู่ ณ ขั้นสุดท้ายเมื่อการดำเนินการสิ้นสุดลง เรียกว่า การวัดผลสำเร็จตามเป้าหมาย (ชงชัย สันติวงษ์, 2533) ซึ่งเป็นการวัดที่ปลายทางเพียงเท่านั้น ในแง่ของความสำเร็จขององค์กรการวัดเพียงผลสำเร็จโดยไม่คำนึงถึงกระบวนการดำเนินงานหรือระบบถือว่าการวัดที่ไม่สมบูรณ์ ดังนั้น องค์กรจึงควรพิจารณาให้ครอบคลุมทั้งระบบตั้งแต่ต้นจนจบ นั่นคือต้องพิจารณาถึงความสามารถขององค์กรทั้งในแง่ของการจัดหาปัจจัยนำเข้า พิจารณาประสิทธิภาพของกระบวนการผลิต รวมถึงการบริหารที่ทำหน้าส่งเสริมกระบวนการผลิต แล้วจึงเชื่อมโยงต่อไปถึงผลผลิตที่ทำออกมาได้ ซึ่งในขั้นตอนของการให้ความสำคัญต่อกระบวนการผลิตทั้งระบบนั้นถือว่าการประเมินประสิทธิภาพนั่นเอง



ภาพที่ 2.1 ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพและประสิทธิผล

แหล่งที่มา: ดัดแปลงจาก Martin and Kettner, 1996: 8.

จากภาพที่ 2.1 กระบวนการเดียวกันสามารถเกิดขึ้นได้ทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล หรืออาจจะเกิดเพียงตัวใดตัวหนึ่งก็ได้ กล่าวคือ การวัดประสิทธิภาพสามารถกระทำได้ในทุก ขั้นตอนของกระบวนการ โดยพิจารณาได้จากทรัพยากรที่ใช้อยู่ในการดำเนินการ รวมทั้งผลผลิต (Outputs) ที่ได้ก็ถือเป็นการวัดประสิทธิภาพ โดยถือว่าเป็นเพียงสิ่งที่เกิดขึ้นจากกระบวนการ ส่วน การประเมินประสิทธิผลที่แท้จริงต้องพิจารณาที่ผลลัพธ์ (Outcomes) เป็นการวัดโดยเปรียบเทียบผล ที่ได้กับเป้าหมายที่วางไว้ และสามารถส่งผลกระทบ (Impacts) ต่อผลผลิตในเชิงบวก เพราะฉะนั้น ประสิทธิภาพและประสิทธิผลเป็นสิ่งที่คู่กัน มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน แต่ไม่เสมอไปที่องค์การ สามารถทำได้ทั้งสองอย่างในกิจกรรมหรือกระบวนการเดียวกัน ยกตัวอย่างเช่น กิจกรรมการ ฝึกอบรมขององค์กรแห่งหนึ่ง หากเน้นไปที่ด้านประสิทธิภาพก็จะสนใจแค่จำนวนผู้ผ่านการ ฝึกอบรมหรือการฝึกอบรมได้ครบตามหลักสูตรที่วางไว้ในแผนการฝึกอบรมเพียงเท่านั้น ในขณะที่ ประสิทธิภาพจะให้ความสำคัญไปถึงความสำเร็จของเป้าหมายการฝึกอบรมด้วย ก็คือเมื่อผู้เข้า ฝึกอบรมผ่านการฝึกอบรมแล้วสามารถนำความรู้ที่ได้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในการทำงานได้จริง หรือพฤติกรรมการทำงานมีการเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่ดีขึ้น

ดังนั้น จะเห็นได้ว่าในการทำงานใดๆ ก็ตามเราสามารถวัดผลการทำงานได้ทั้งด้าน ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงานนั้น เช่นเดียวกับการทำงานรูปแบบทีม ซึ่งถ้าหาก

ต้องการวัดประสิทธิภาพของทีมก็สามารถทำได้โดยการประเมินจากการดำเนินการของทีม ซึ่งสามารถทำได้ทุกระบวนการของการดำเนินการ ทั้งการสื่อสารภายในทีม การตัดสินใจของทีม การประสานความร่วมมือภายในทีม รวมไปถึงการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างทีมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องภายนอกทีม และสำหรับประสิทธิผลของทีมก็เช่นกัน สามารถประเมินได้จากผลลัพธ์ของทีมเหล่านั้น โดยเทียบกับเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์หลักของทีมที่วางไว้ ซึ่งถือว่าเป็นหัวใจสำคัญของการสร้างทีม ดังนั้น การศึกษาในครั้งนี้จึงสนใจศึกษาที่ประสิทธิผลของทีมหรือผลลัพธ์ของทีมนั่นเอง

2.2.3 โมเดลของทีมที่มีประสิทธิผล

หนึ่งในหัวใจสำคัญของการพัฒนาการทำงานของทีมให้อยู่ในระดับสูง ต้องเข้าใจว่าความสำเร็จของทีมไม่ใช่สิ่งที่เกิดขึ้นได้โดยง่าย จำเป็นต้องใช้เวลาและความตั้งใจ ซึ่งต้องได้รับการนำทางและสนับสนุนจากผู้นำทีม พร้อมทั้งวัฒนธรรมองค์การที่ต้องเอื้อต่อการทำงานเป็นทีมด้วย เพื่อให้ทีมสามารถบรรลุผลในการปฏิบัติงานในระดับสูงต้องเข้าใจถึงปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลและพลวัตของทีม ดังนั้น มีนักวิชาการมากมายพยายามเสนอโมเดลของทีมที่มีประสิทธิผล ซึ่งแต่ละโมเดลประกอบด้วยปัจจัยต่าง ๆ กันตามแต่นักวิชาการจะมุ่งความสำคัญ บางโมเดลเน้นไปที่โครงสร้างและพลวัตของปฏิสัมพันธ์ ขณะที่บางโมเดลให้ความสำคัญต่อการจูงใจและความสามารถพิเศษของสมาชิกแต่ละคนภายในทีม หรือแม้กระทั่งบางโมเดลยังมองไปถึงสภาพแวดล้อมภายนอกทีม เช่น วัฒนธรรมองค์การ

โมเดลของทีมที่มีประสิทธิผลที่ทำการทบทวนในการศึกษาครั้งนี้ประกอบด้วยโมเดลของนักวิชาการดังตารางที่ 2.2

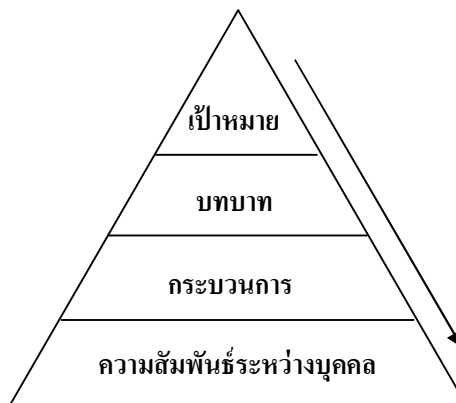
ตารางที่ 2.2 รายชื่อนักวิชาการที่เสนอโมเดลของทีมที่มีประสิทธิผล

หัวข้อ	ปี ค.ศ.	โมเดล	นักวิชาการ
2.2.3.1	1977	โมเดล GRPI	Irwin M. Rubin, Mark S. Plovnick, และ Ronald E. Fry
2.2.3.2	1982	โมเดลมิติ 5 ด้าน ที่มีผลต่อประสิทธิผลของทีม	James H. Shonk
2.2.3.3	1993	โมเดลองค์ประกอบพื้นฐานของทีม	Jon R. Katzenbach และ David K. Smith
2.2.3.4	1998	โมเดลความสอดคล้องทางกลยุทธ์	Lynda Lieberman Baker และ William P. Gardner

ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

หัวข้อ	ปี ค.ศ.	โมเดล	นักวิชาการ
2.2.3.5	2001	โมเดล 5 พลวัตของความร่วมมือและการทำงานเป็นทีม	Frank M. La Fasto และ Carl E.Larson
2.2.3.6	2002	โมเดลเงื่อนไขประสิทธิผลของทีม	Richard J. Hackman
2.2.3.7	2005	โมเดล 5 ความผิดปกติในการทำงานของทีม	Patrick Lencioni
2.2.3.8	2005	โมเดลองค์ประกอบของทีมที่มีประสิทธิผล	Stephen P. Robbins

2.2.3.1 โมเดล GRPI (Rubin, Plovnick and Fry, 1977 quoted in Meuse, 2009: 6) นำเสนอโดย Irwin M. Rubin, Mark S. Plovnick และ Ronald E. Fry เป็นหนึ่งในโมเดลที่นำเสนอเกี่ยวกับประสิทธิผลของทีมที่มีอายุมากที่สุด โดยนำเสนอปัจจัยต่างๆในรูปแบบของพีระมิดประกอบด้วยปัจจัยเป้าหมาย (Goals) บทบาท (Roles) กระบวนการ (Processes) และความสัมพันธ์ (Relationships) ซึ่งความสัมพันธ์ของแต่ละองค์ประกอบเริ่มจากยอดพีระมิดลงมาสู่ฐาน อธิบายได้ว่า การทำงานเป็นทีมเริ่มต้นด้วยการกำหนดเป้าหมาย เมื่อเป้าหมายชัดเจน บทบาทและความรับผิดชอบก็就会有ความชัดเจนตามไปด้วย การกำหนดเป้าหมายที่ไม่ชัดเจนจะส่งผลให้เกิดความสับสนด้านบทบาทและความรับผิดชอบ และทำให้กระบวนการการทำงานมีปัญหา ทั้งเรื่องขั้นตอนการทำงาน การตัดสินใจ และการแก้ไขความขัดแย้ง ซึ่งการแก้ไขปัญหาจะต้องมองย้อนกลับไปเป้าหมายอีกครั้งและทำการกำหนดเป้าหมายใหม่ให้มีความชัดเจน ซึ่งจะ ทำให้มีการปรับบทบาท ความรับผิดชอบ และกระบวนการการทำงานใหม่ ส่งผลให้การทำงานเป็นทีมเกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้นและความสัมพันธ์ในการทำงานระหว่างบุคคลก็จะเป็นไปในทิศทางที่ดีขึ้น ทั้งระหว่างสมาชิกทีมด้วยกันและระหว่างผู้นำทีมกับลูกทีม ซึ่งความสัมพันธ์ของปัจจัยต่างๆ เหล่านี้สามารถแสดงได้ดังภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 โมเดล GRPI ของทีมที่มีประสิทธิผล

แหล่งที่มา: Rubin, Plovnick, and Fry Model, 1977 quoted in Meuse, 2009: 6.

จากภาพที่ 2.2 สามารถอธิบายองค์ประกอบต่างๆภายในโมเดลได้ดังนี้

1) เป้าหมาย (Goals) คือ ความชัดเจนเกี่ยวกับจุดประสงค์หลักของทีม ความเข้าใจเกี่ยวกับงานหลัก มาตรฐานและความคาดหวังของงาน ต้องมีการจัดลำดับความสำคัญของงาน และกรอบเวลา รวมถึงขอบเขตของงาน พร้อมทั้งการเห็นพ้องต้องกันในผลลัพธ์สุดท้ายที่ทีมต้องการ

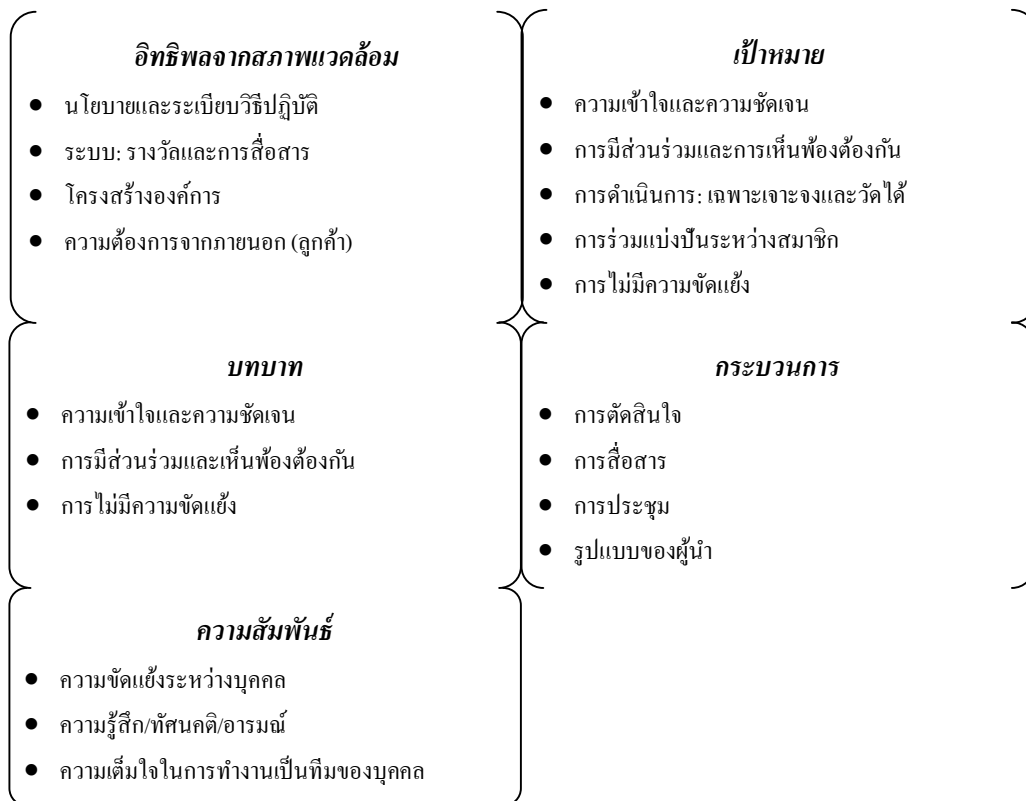
2) บทบาท (Roles) คือ การเต็มใจเชื่อในผู้นำทีม เข้าใจในบทบาทของสมาชิกทุกคนภายในทีมและความรับผิดชอบในหน้าที่ของแต่ละคน รวมถึงความรับผิดชอบที่ทุกคนต้องมีร่วมกัน ทั้งนี้ขอบเขตของบทบาทต้องมีความชัดเจนและไม่มีช่องว่างระหว่างบทบาท

3) กระบวนการและขั้นตอนการทำงาน (Processes and Workflow) แบ่งออกเป็น กระบวนการของทีม (Team Processes) เช่น วิธีการตัดสินใจ การแก้ไขความขัดแย้งของทีม รวมถึงการสื่อสาร และกระบวนการของงาน (Work Processes) เช่น ระเบียบวิธีปฏิบัติและขั้นตอนการทำงาน

4) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relationships) เป็นความเชื่อใจที่เกิดขึ้นระหว่างสมาชิกภายในทีม ซึ่งเป็นสิ่งที่มีความยืดหยุ่นและอ่อนไหว ต้องอาศัยการสื่อสารที่ดีและวิธีการจัดการความขัดแย้งที่มีประสิทธิผล โดยการอาศัยความร่วมมือกันในการแก้ไขปัญหา

2.2.3.2 โมเดลมิติ 5 ด้าน ที่มีผลต่อประสิทธิผลของทีม (Shonk, 1982: 8) เสนอโดย James H. Shonk ซึ่งได้รับอิทธิพลในการศึกษาประสิทธิผลของทีมจากงานของ Rubin, Plovnick และ Fry โดยทำการศึกษาร่วมกับ Fry พบว่ามีมิติที่ 5 เพิ่มเติมจากโมเดล GRPI ที่นำเสนอก่อนหน้านี้ โดย Rubin, Plovnick และ Fry นั่นคือสภาพแวดล้อมองค์การ โดยตลอดระยะเวลาของทีมจะต้อง

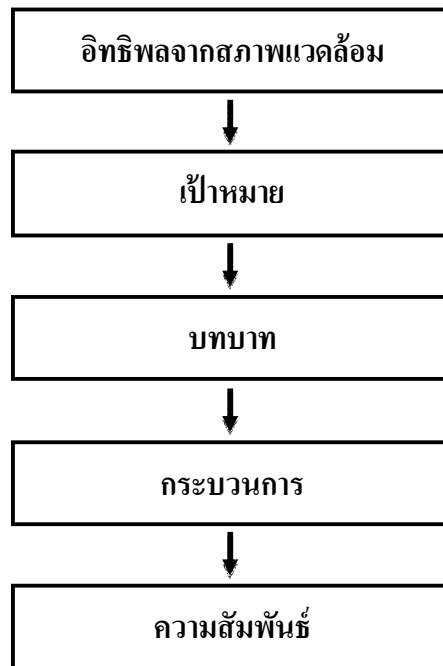
ประกอบด้วยมิติ 5 ด้าน ที่ทีมจำเป็นต้องมีการจัดการเพื่อมีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมขององค์กร ซึ่งตัวแปรทั้ง 5 ด้านนี้ได้รับความสนใจอย่างมากจากผู้จัดการซึ่งต้องการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของทีม เนื่องจากทีมที่สามารถจัดการต่อตัวแปรทั้ง 5 ขอบเขตนี้ได้ย่อมมีประสิทธิภาพการทำงานของทีมก็จะเพิ่มประสิทธิภาพด้วยเช่นกัน ซึ่งมากกว่าทีมที่ไม่สามารถจัดการได้



ภาพที่ 2.3 มิติ 5 ด้าน ที่มีผลต่อประสิทธิภาพของทีม

แหล่งที่มา: ดัดแปลงจาก Shonk, 1982: 16.

นอกจากนี้ Shonk ยังพบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทั้ง 5 มิติดังกล่าว มีลักษณะเป็นลำดับขั้นของปฏิสัมพันธ์ ซึ่งผลการดำเนินการภายในมิติใดมิติหนึ่งไม่ว่าจะดีหรือไม่ดีจะสามารถส่งผลกระทบต่อมิติอื่นๆ ได้ โดยลำดับขั้นของปฏิสัมพันธ์นี้เกิดจากบางตัวแปรสามารถส่งอิทธิพลต่อตัวแปรอื่นๆ ซึ่งเปรียบเสมือนเป็นตัวแปรที่อยู่ชั้นบนสุดของลำดับขั้น ดังได้แสดงในภาพที่ 2.4



ภาพที่ 2.4 ลำดับชั้นของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของทีม

แหล่งที่มา: ดัดแปลงจาก Shonk, 1982: 17.

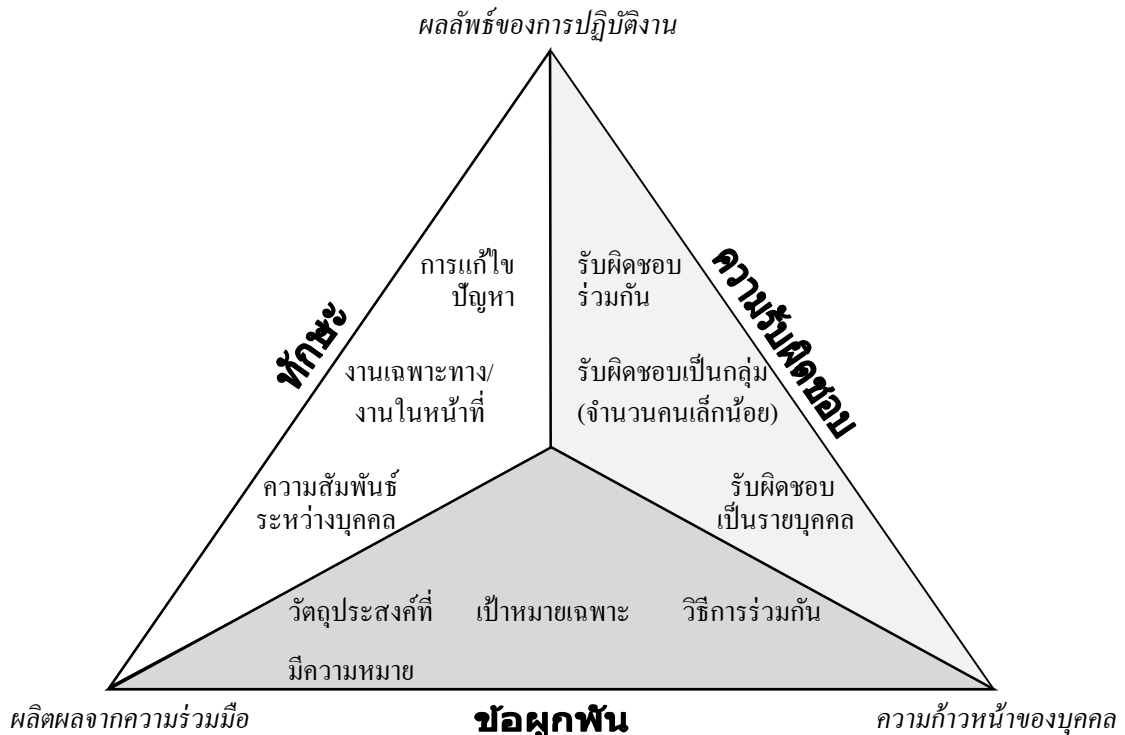
จากภาพที่ 2.4 แสดงถึงปฏิสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่างๆ ในลักษณะลำดับชั้น โดยที่ Shonk (1982: 17-18) อธิบายถึงปฏิสัมพันธ์นี้ให้ชัดเจนมากยิ่งขึ้นด้วยตัวอย่างปัญหาที่เกิดขึ้นทั่วไปของทีมและสาเหตุที่เป็นรากเหง้าของปัญหา เช่น กิจกรรมการพัฒนาทีมมักจะเริ่มต้นจากสมาชิกภายในทีมตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป มีความรู้สึกถึงปัญหาด้านความสัมพันธ์ ซึ่งจากประสบการณ์แล้วสมาชิกเหล่านี้จะไม่มีปัญหาด้านความสัมพันธ์ต่อสภาพแวดล้อมภายนอกทีม ดังนั้น พวกเขาจึงมักจะเข้ากับสิ่งแวดล้อมภายนอกได้ดีกว่าภายในทีม จากการตรวจสอบอย่างใกล้ชิดแสดงให้เห็นว่ารากเหง้าของปัญหาด้านความสัมพันธ์นี้ทำให้สมาชิกที่มีปัญหาเหล่านี้จะมีความรู้สึกไม่เห็นด้วยต่อเป้าหมายของทีม หรือเกิดปัญหาความขัดแย้งด้านบทบาท หรือเกิดความคิดว่าสมาชิกแต่ละคนควรมีอำนาจในการตัดสินใจแยกกันตามความรับผิดชอบของแต่ละคน นอกจากนี้ปัญหาด้านความสัมพันธ์ที่จะเกิดขึ้นอาจเกิดขึ้นมาจากสาเหตุด้านอื่นๆ ได้อีกด้วย เช่น ประเด็นด้านเป้าหมาย บทบาท หรือกระบวนการ

บางครั้งอิทธิพลจากสภาพแวดล้อมภายนอกทำให้สมาชิกภายในทีมเกิดความต้องการที่ขัดแย้งและแตกต่างกัน ซึ่งสามารถทำให้เกิดปัญหาด้านความสัมพันธ์ขึ้นได้ เช่น ทีมโครงการที่ต้องมีความรับผิดชอบหลายด้าน สมาชิกต้องทำงานให้กับหัวหน้าที่แตกต่างกัน ซึ่งจากความต้องการ

ของหัวหน้าสองคนที่แตกต่างกันสามารถทำให้เกิดปัญหาด้านบทบาทได้ ซึ่งเป็นที่ชัดเจนว่าจะส่งผลต่อปัญหาด้านความสัมพันธ์ อย่างไรก็ตามสุดท้ายแล้วสาเหตุของปัญหาที่มาจากสิ่งแวดล้อมภายนอก

นอกจากนี้บางครั้งยังพบว่าสมาชิกภายในทีมอาจมีความเข้าใจในเป้าหมายแตกต่างกัน ซึ่งสามารถสังเกตได้ว่าการโต้แย้งกันเกิดขึ้นบ่อยครั้งในขณะที่ทำการประชุม เมื่อทำการวินิจฉัยอย่างเหมาะสมแล้วจะพบว่า เป็นปัญหาที่เกิดจากความเข้าใจเป้าหมายที่แตกต่างกัน ซึ่งในกรณีถ้าหากผู้จัดการพยายามลงไปแก้ปัญหาด้านความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้น จะกลายเป็นการแก้ปัญหาดิจจุดและผิดลำดับขั้นของปฏิสัมพันธ์ ซึ่งสาเหตุของปัญหาด้านบทบาทที่แท้จริงอาจเป็นผลมาจากความไม่เข้าใจหรือความไม่ชัดเจนของเป้าหมาย ดังนั้น ปัญหาที่เกิดขึ้นในขั้นใดขั้นหนึ่งของปฏิสัมพันธ์อาจกลายเป็นสาเหตุของปัญหาในระดับขั้นที่สูงขึ้นได้ สำหรับการพิจารณาว่าปัญหาเกิดขึ้นในระดับขั้นใด ให้พิจารณาตัวแปรที่อยู่ในระดับขั้นที่สูงกว่าก่อนว่าสาเหตุของปัญหาที่แท้จริงมาจากอะไรก่อนที่จะลงมือแก้ไขปัญหาระดับขั้นที่ประสบปัญหา

2.2.3.3 โมเดลองค์ประกอบพื้นฐานของทีม (Katzenbach and Smith, 1993 quoted in Meuse, 2009: 7-8) เสนอโดย Jon R. Katzenbach และ David K. Smith เป็นโมเดลที่ให้ความสำคัญต่อพื้นฐานของทีม โดยพวกเขาเชื่อว่าคนโดยส่วนใหญ่เข้าใจถึงความสามารถที่ได้จากการทำงานเป็นทีม แต่มักพบว่ามีความต่อต้านโดยธรรมชาติที่มาจากบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของแต่ละบุคคล ซึ่งไม่ใช่เรื่องง่ายที่บุคคลจะยอมรับผิดชอบในผลแห่งการกระทำของผู้อื่นหรือเต็มใจรับผิดชอบงานให้กับผู้อื่น การที่จะเอาชนะแรงต่อต้านเหล่านี้จำเป็นต้องให้สมาชิกทีมเข้าใจ ยอมรับ และปรับใช้เกี่ยวกับ “พื้นฐาน (basics)” ของการทำงานเป็นทีม โดยที่ Katzenbach และ Smith แสดงให้เห็นองค์ประกอบพื้นฐานของทีมในรูปแบบของสามเหลี่ยมดังภาพที่ 2.5



ภาพที่ 2.5 โมเดลที่เน้นองค์ประกอบพื้นฐานของทีม

แหล่งที่มา: Katzenbach and Smith 1993 quoted in Meuse, 2009: 8.

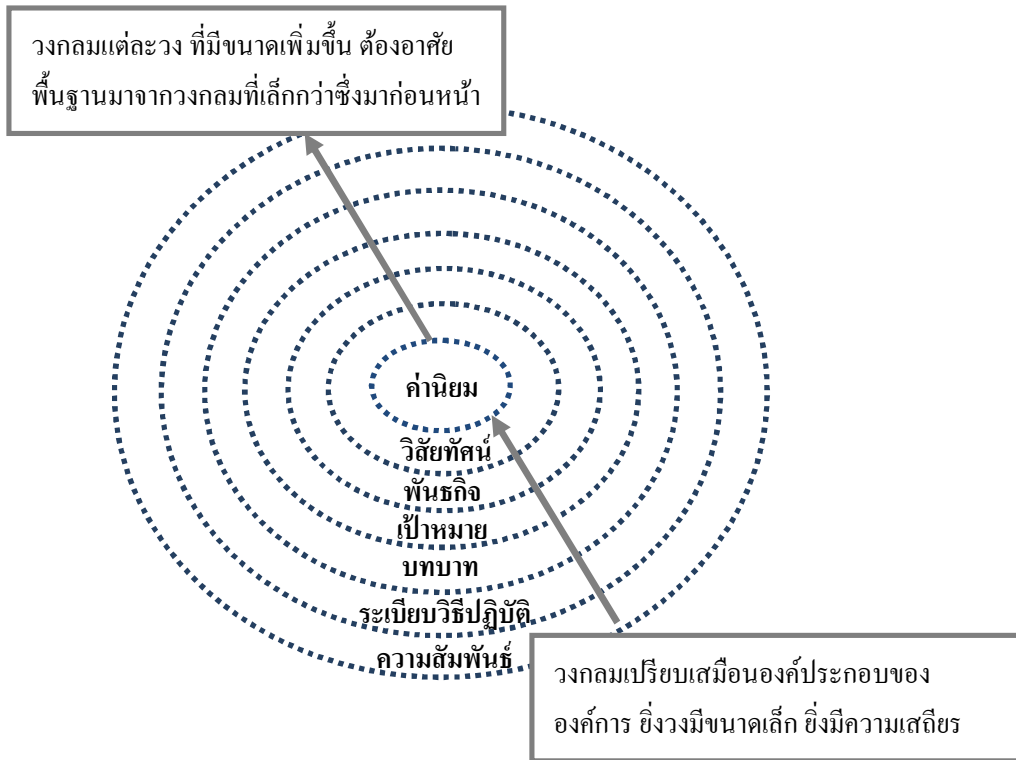
จากภาพที่ 2.5 ผลลัพธ์จากโมเดลของ Katzenbach และ Smith มีอยู่ 3 ประการคือ (1) ผลิตผลจากความร่วมมือ (2) ความก้าวหน้าของบุคคล และ (3) ผลลัพธ์ของการปฏิบัติงาน สิ่งเหล่านี้คือสิ่งที่จะได้จากการทำงานเป็นทีม ซึ่งแสดงอยู่ที่มุมของโมเดลรูปสามเหลี่ยม และส่วนประกอบที่เหลือของรูปสามเหลี่ยมคือองค์ประกอบที่สำคัญของทีมที่ต้องมี ประกอบด้วย ข้อผูกพัน (Commitment) ทักษะ (Skills) และความรับผิดชอบ (Accountability)

Katzenbach และ Smith ยืนยันว่าทีมที่ประสบผลสำเร็จต้องมีความผูกพันอย่างลึกซึ้งต่อเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และวิธีการ รวมทั้งสมาชิกภายในทีมต้องมีความผูกพันต่อกันอย่างมากอีกด้วย โดยสมาชิกทุกคนภายในทีมต้องเข้าใจตรงกันว่าภูมิปัญญาของทีมเกิดขึ้นได้ด้วยการให้ความสำคัญต่อผลิตผลจากความร่วมมือ ความก้าวหน้าของบุคคล และผลลัพธ์ของการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ Katzenbach และ Smith ยังเสนอคำถาม 6 ข้อ ที่จำเป็นต้องให้ความสำคัญ ซึ่งจะสามารถช่วยตรวจสอบการทำงานของทีมและช่วยส่งเสริมประสิทธิผลของทีมได้ ดังนี้

- 1) ขนาดของทีมมีความเหมาะสมหรือไม่?
- 2) สมาชิกภายในทีมมีทักษะที่สามารถช่วยเติมเต็มซึ่งกันและกันเพียงพอหรือไม่?
- 3) วัตถุประสงค์ของทีมมีความหมายที่เป็นจริงได้และเป็นที่ยอมรับได้หรือไม่?
- 4) เป้าหมายของทีมมีความชัดเจน ทำได้จริง และสามารถวัดได้หรือไม่?
- 5) วิธีการทำงานผ่านการไตร่ตรองอย่างรอบคอบและมีการตกลงกันอย่างชัดเจนหรือไม่?
- 6) สมาชิกภายในทีมมีความตระหนักถึงความรับผิดชอบร่วมกันหรือไม่?

2.2.3.4 โมเดลความสอดคล้องทางกลยุทธ์ (The Strategic Alignment Model)

(Baker and Gardner, 1998) นำเสนอโดย Lynda Lieberman Baker และ William P. Gardner โมเดลนี้เปรียบเสมือนเครื่องมือในการวินิจฉัยโรคและมีประโยชน์เช่นเดียวกับตัวช่วยในการออกแบบและเข้าแทรกแซงกระบวนการ Baker และ Gardner พบว่าโมเดลนี้จะเป็นเครื่องมือที่เป็นประโยชน์ด้วยวิธีการแสดงให้เห็นถึงความสอดคล้องและไม่สอดคล้องที่เกิดขึ้นภายในองค์การ นอกจากนี้ยังเป็นพื้นฐานที่จะช่วยให้สามารถสร้างความสอดคล้องระหว่างองค์ประกอบต่างๆให้เกิดขึ้นใหม่ได้ง่ายขึ้น โดยที่โมเดลนี้นำเสนอปัจจัยที่จำเป็นต่อประสิทธิภาพขององค์การ ปัจจัยเหล่านี้ถูกแสดงให้เห็นในลักษณะของวงกลมที่ซ้อนกันเป็นชั้นๆ วงกลมในแต่ละวงสร้างขึ้นมาจากวงกลมที่มีขนาดเล็กกว่าที่อยู่ด้านในและมีขนาดที่เพิ่มขึ้น โดยเมื่อยังมีขนาดเพิ่มขึ้นก็จะมีประสิทธิภาพลดลงและมีแนวโน้มที่จะเกิดการผันผวนและเปลี่ยนแปลงเพิ่มมากขึ้น ดังแสดงในภาพที่ 2.6



ภาพที่ 2.6 โมเดลความสอดคล้องทางกลยุทธ์ (The Strategic Alignment Model)

แหล่งที่มา: Baker and Gardner, 1998.

จากภาพที่ 2.6 แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่างๆ ในลักษณะชั้นของวงกลม วงกลมชั้นในสุดคือค่านิยม ซึ่งถือว่าเป็นแกนกลางของความสัมพันธ์และเป็นปัจจัยที่มีความเสถียรมากที่สุด โดยที่ปัจจัยแต่ละตัวสามารถอธิบายได้ดังนี้

1) ค่านิยม (Values) คือสิ่งที่อยู่แกนกลางของทีมหรือองค์การและเป็นสิ่งที่กระตุ้นให้ทีมสามารถทำงานออกมาได้อย่างดีที่สุด ทั้งนี้ ได้มีการแสดงให้เห็นเป็นที่ประจักษ์แล้วว่าค่านิยมเป็นสิ่งที่มีความสำคัญหรือเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นต่อทีม สมาชิกของทีม และองค์การ ค่านิยมเป็นสิ่งที่มีความเป็นนามธรรมสูงที่สุดจากในบรรดาทุกสิ่งที่สมาชิกทีมจะสามารถยอมรับได้ นอกจากนี้ ค่านิยมยังเป็นปัจจัยที่มีความเสถียรมากที่สุดในการสร้างทีม

2) วิสัยทัศน์ (Vision) เป็นการแสดงออกถึงภาพที่สอดคล้องกันของจุดซึ่งทีมต้องการจะไปให้ถึง ทีมนั้นถูกสร้างขึ้นมามีงานระยะสั้นหรือโครงการ ซึ่งจะมีเวลาไม่นานนักเพื่อใช้สำหรับสื่อสารและทำให้วิสัยทัศน์มีความชัดเจน โดยปกติแล้ววิสัยทัศน์มักจะกล่าวถึงความปรารถนาในอนาคต ซึ่งต้องมีความท้าทายและสามารถเป็นไปได้ วิสัยทัศน์ที่ดีจะต้องสามารถ

สื่อสารและถ่ายทอดได้ง่าย ไม่ยืดเยื้อจนเกินไป เข้าใจง่าย และสามารถนำไปสู่ความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงขององค์กรในอนาคต และเมื่อทีมจำเป็นต้องมีการตัดสินใจเชิงนโยบาย วิสัยทัศน์จะนำมาซึ่งมาตรฐานที่ทีมต้องไปให้ถึงและแสดงถึงค่านิยมที่มีความเฉพาะซึ่งสมาชิกทีมต้องดำรงอยู่ ยิ่งไปกว่านั้น วิสัยทัศน์ของทีมยังช่วยตอบคำถามที่ว่า “พวกเราคือใคร?” และ “อะไรคือสิ่งที่ต้องการจะเป็น?” และสุดท้ายเมื่อสมาชิกทีมแต่ละคนมีความเข้าใจวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน จะทำให้ทีมสามารถแสดงบทบาทได้อย่างพร้อมเพรียงกันและสมาชิกภายในทีมมีความรู้สึกถึงความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

3) พันธกิจ (Mission) คือถ้อยแถลงที่เกี่ยวข้องกับความมุ่งหมายซึ่งสามารถทำให้เกิดขึ้นจริงได้ในทางปฏิบัติสำหรับทีมที่มีอยู่ โดยที่คำกล่าวซึ่งยึดถือเป็นพันธกิจนั้นจะมุ่งความสำคัญที่วัตถุประสงค์ในทางธุรกิจและเป้าหมายเฉพาะขององค์กร นอกจากนี้ยังถูกใช้เพื่อสร้างแรงพยายามและการริเริ่มให้กับสมาชิกทีมโดยตรง อีกทั้งแสดงให้เห็นถึงแรงสนับสนุนของทีมงานที่จะทำให้องค์กรเจริญเติบโตและสามารถสร้างผลกำไรได้ นอกจากนี้ พันธกิจยังใช้สำหรับสื่อสารให้ทีมทราบถึงผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการที่ทีมต้องดำเนินการและรับผิดชอบ ซึ่งเป็นที่แน่นอนว่าบุคคลอื่นๆ ภายในองค์กรก็จะทราบว่าสามารถคาดหวังสิ่งใดจากทีมได้บ้าง พันธกิจที่ชัดเจนจะมีความสำคัญเป็นพิเศษสำหรับทีมซึ่งจะต้องยึดถือปฏิบัติตลอดระยะเวลาที่ทำงาน โดยที่ความชัดเจนของพันธกิจมาจากความชัดเจนของความมุ่งหมายในทางธุรกิจเชิงกลยุทธ์สำหรับทีม ทำให้สมาชิกภายในทีมสามารถวางเป้าหมายได้ตรงประเด็นและมีความหมายต่อองค์กร

4) เป้าหมาย (Goals) คือถ้อยแถลงที่กล่าวถึงผลลัพธ์สุดท้ายที่ต้องการให้สำเร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด และมีการกำหนดถึงระดับของความสำเร็จที่คาดหวังภายในขอบเขตความรับผิดชอบของแต่ละทีมด้วย ซึ่งเป้าหมายของทีมต้องสนับสนุนหน่วยงานที่สมาชิกทีมทำงานอยู่และสนับสนุนองค์กรโดยรวมทั้งหมดด้วย ดังนั้น เมื่อเป้าหมายของทีมมีความชัดเจนก็จะทำให้ทีมสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดประโยชน์ โดยเป้าหมายที่มีความชัดเจนต้องประกอบด้วยเกณฑ์ที่รวมเป็นคำว่า “SMART” มีรายละเอียดดังนี้

(1) “S” มาจากคำว่า “Specific” หมายถึง ลักษณะเฉพาะเจาะจง อธิบายได้ว่า เป้าหมายที่มีความชัดเจนจะเป็นตัวกำหนด “สิ่ง” ที่ทีมต้องทำให้เป็นผลสำเร็จในระยะเวลาที่กำหนด

(2) “M” มาจากคำว่า “Measurable” หมายถึง ความสามารถในการวัด อธิบายได้ว่า เป้าหมายต้องกล่าวถึง “ระดับ” ของความสำเร็จที่ปรารถนาในผลลัพธ์สุดท้าย ซึ่งเป้าหมายควรต้องสามารถวัดได้ในเชิงปริมาณ

(3) “A” มาจากคำว่า “Agree Upon” หมายถึง การตกลง อธิบายได้ว่า เป้าหมายเป็นผลลัพธ์จาก “การเจรจาต่อรอง” ที่เกิดขึ้นอย่างแท้จริง มากกว่าการถูกควบคุมจากผู้นำ หรือบุคคลอื่นภายในองค์กร

(4) “R” มาจากคำว่า “Realistic” หมายถึง สามารถปฏิบัติได้จริง อธิบายได้ว่า เป้าหมายต้องสามารถทำได้จริง แต่ก็ยังคงไว้ซึ่งความท้าทาย โดยต้องสะท้อนให้เห็นถึงการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานตลอดเวลา ทั้งนี้ ต้องอยู่บนพื้นฐานของข้อเท็จจริง การวิเคราะห์ และความรู้ การปรับปรุง “สามารถทำได้” ภายในขอบเขตของอำนาจและการควบคุมของทีมซึ่งรับผิดชอบต่อผลลัพธ์นั้น

(5) “T” มาจากคำว่า “Time Bound” หมายถึง กรอบเวลา อธิบายได้ว่า ผลลัพธ์สุดท้ายที่กำหนดจะเป็นสิ่งที่ประสบความสำเร็จเฉพาะในบางช่วงเวลาเท่านั้น “กำหนดเวลา” จึงสามารถใช้เป็นส่วนประกอบหลักสำหรับประเมินความคืบหน้า

เป้าหมายช่วยให้สมาชิกทีมทราบถึงบทบาทที่จำเป็นต้องมีเพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมาย “SMART”

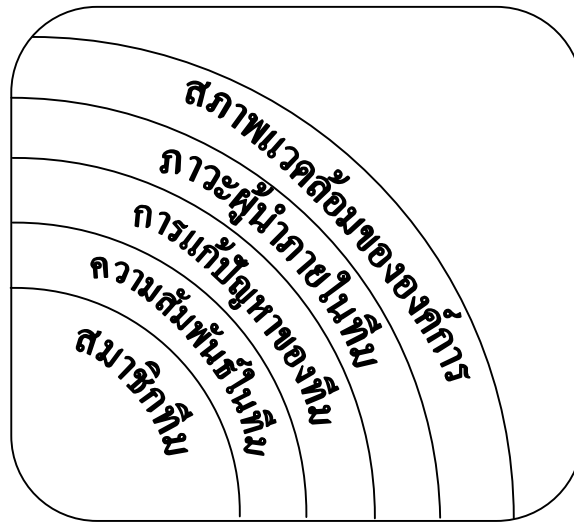
5) บทบาท (Role) เมื่อเป้าหมายได้ถูกกำหนดขึ้นมาก็มีความจำเป็นต้องอธิบายถึงบทบาทให้มีความชัดเจน การทำให้บทบาทมีความชัดเจนหมายความว่าแต่ละบุคคลต้องมีความเข้าใจอย่างชัดเจนถึงความรับผิดชอบของเขาเหล่านั้นในการนำพากลุ่มไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ กลุ่มที่มีประสิทธิภาพจะมีการอภิปรายถึงศักยภาพและความรู้ของสมาชิกแต่ละคนที้นำมาใช้เพื่อทีม หลังจากนั้นสมาชิกก็ต้องยอมรับในความรับผิดชอบเฉพาะของแต่ละคน รวมถึงของตนเองด้วยความชัดเจนของบทบาทครอบคลุมถึงเรื่องการลดความขัดแย้งภายในกลุ่มด้วย อย่างไรก็ตาม การทำให้บทบาทมีความชัดเจนเป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ด้วยเหตุผลที่ว่าความรับผิดชอบใหม่เกิดขึ้นเสมอเมื่อกลุ่มต้องเข้าร่วมรับผิดชอบงาน ซึ่งความรับผิดชอบที่เพิ่มเข้ามาใหม่นี้ต้องได้รับการอภิปรายและมอบหมายให้กับสมาชิกที่มีความเหมาะสม

6) ระเบียบวิธีปฏิบัติ (Procedures) ทีมที่มีประสิทธิภาพจะมีข้อตกลงร่วมกัน ก่อนลงมือกระทำโครงการจริงว่าพวกเขาจะทำงานร่วมกันอย่างไร โดยประเด็นที่มีการตกลงร่วมกันอย่างเช่น วิธีทำการตัดสินใจ วิธีดำเนินการประชุม วิธีการประเมินและทบทวนการทำงานของสมาชิกทีมแต่ละบุคคล วิธีบริหารความขัดแย้งและข้อคิดเห็นแตกต่างกัน วิธีการสื่อสารข้อมูล รวมถึงผู้รับผิดชอบในกระบวนการหรือขั้นตอนต่างๆ ดังนั้น เพื่อให้การดำเนินการตามข้อตกลงเหล่านี้เป็นไปได้ด้วยดีภายในกลุ่มต้องมีการลดเรื่องความขัดแย้งจากการทำงานลง ซึ่งความขัดแย้งนี้จะเกิดขึ้นเมื่อสมาชิกภายในกลุ่มขาดความเข้าใจในระเบียบวิธีการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง เมื่อปราศจากการกำหนดระเบียบวิธีการปฏิบัติงาน ก็มักจะพบว่ามี ความขัดแย้งเกิดขึ้นภายในกลุ่ม คือ

แทนที่จะได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ ก็กลายเป็นปัญหาเรื่องวิธีการจะอย่างไรงานถึงจะประสบผลสำเร็จนั่นเอง

7) ความสัมพันธ์ (Relationships) เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่าในบางครั้งทีมที่มีประสิทธิผลสมาชิกภายในทีมต้องมีความสัมพันธ์กันระหว่างการทำงาน ในบริบทของความเชื่อใจ การสนับสนุน การเคารพ และความรู้สึกเป็นกันเองเกิดขึ้นระหว่างสมาชิกภายในกลุ่มและระหว่างกลุ่ม ซึ่งสิ่งเหล่านี้มีอิทธิพลอย่างมากต่อวิธีการในการทำงานร่วมกันของทีม บ่อยครั้งมักพบว่าความสัมพันธ์หรือทักษะของการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันถูกแสดงออกมาอย่างชัดเจนว่าไม่ดีเท่าที่ควร ซึ่งลักษณะแบบนี้เรียกว่า “การปะทะทางบุคลิกภาพ (Personality Clashes)” หรือความสัมพันธ์ไม่ลงรอยกัน (Bad Chemistry) แต่ทีมที่มีประสิทธิผลจะต้องสนับสนุนและเห็นถึงคุณค่าของความหลากหลายและความแตกต่างระหว่างสมาชิก ในขณะที่เดียวกันความหลากหลายดังกล่าวก็ต้องการสมาชิกแต่ละคนที่มีทักษะและความรับผิดชอบในการทำงานร่วมกับบุคคลคนอื่นที่มีความแตกต่างจากตนเอง ดังนั้น ทีมที่มีประสิทธิผลต้องพร้อมสำหรับรับมือกับเรื่องความแตกต่าง โดยที่พวกเขาต้องควบคุมจัดการเรื่องความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นระหว่างบุคคลและความไม่เข้าใจที่อาจเกิดขึ้นได้จากขั้นตอนการพัฒนาบรรยากาศของความเชื่อใจ ความเคารพ และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน สมาชิกภายในทีมต้องทำงานเพื่อปรับปรุงทักษะด้านปฏิสัมพันธ์ของตนเอง รวมทั้งต้องทำการระบุและรักษาสมดุลระหว่างจุดแข็งและจุดอ่อนของสมาชิกแต่ละคนเพื่อเพิ่มประสิทธิผลของทีมให้สูงที่สุด

2.2.3.5 โมเดล 5 พลวัตของความร่วมมือและการทำงานเป็นทีม (Five Dynamics of Team Work and Collaboration) (LaFasto and Larson, 2001 quoted in Meuse, 2009: 9) นำเสนอโดย Frank M. LaFasto และ Carl E. Larson ซึ่งสร้างโมเดลจากการรวบรวมข้อมูลจากทีมหลากหลายธุรกิจทั้งสิ้น 600 ทีม และสร้างเป็นทฤษฎีที่ประกอบไปด้วย 5 องค์ประกอบ ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่ต้องทำความเข้าใจและจัดการอย่างจริงจังเพื่อเพิ่มโอกาสให้เกิดประสิทธิผลต่อทีม องค์ประกอบดังกล่าวสามารถแสดงได้ดังภาพที่ 2.7



ภาพที่ 2.7 โมเดลห้าพลังของความร่วมมือและการทำงานเป็นทีม

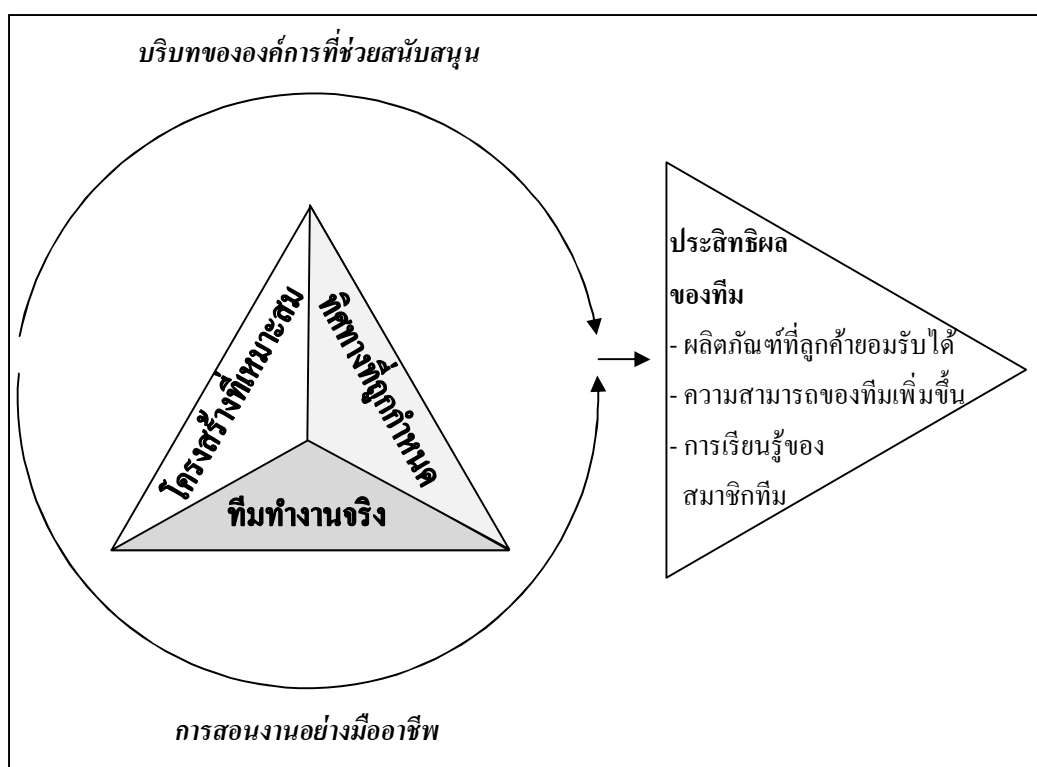
แหล่งที่มา: LaFasto and Larson, 2001 quoted in Meuse, 2009: 9.

จากภาพที่ 2.7 แสดงถึง 5 องค์ประกอบที่ช่วยสร้างประสิทธิผลให้เกิดขึ้นแก่การทำงานเป็นทีม และเช่นเดียวกับโมเดลอื่นๆ ที่พยายามนำเสนอองค์ประกอบที่สามารถส่งผลกับประสิทธิผลของทีม สำหรับโมเดลนี้สามารถยกตัวอย่างเพื่ออธิบายได้ว่า องค์ประกอบเริ่มต้นคือสมาชิกทีม (Team Member) ซึ่งหัวใจของความสำเร็จของทีมคือการได้คนที่เหมาะสม โดยสมาชิกของทีมที่เหมาะสมต้องมีพฤติกรรมดังนี้ คือ (1) เปิดเผย (Openness) (2) ช่วยเหลือเกื้อกูล (Supportiveness) (3) มุ่งเป้าหมายการทำงาน (An action Orientation) และ (4) ลักษณะส่วนบุคคลเชิงบวก (A Positive Personal Style) สำหรับองค์ประกอบของโมเดลสามารถวิเคราะห์จากคำถามดังต่อไปนี้

- 1) สิ่งที่ทำให้เป็นสมาชิกที่ดีของทีม: พฤติกรรมและความสามารถเป็นส่วนสำคัญจริงหรือไม่?
- 2) พฤติกรรมอะไรในกลุ่มที่ช่วยส่งเสริมความสัมพันธ์ของสมาชิกภายในทีมที่มีประสิทธิผล?
- 3) พฤติกรรมอะไรของทีม (ตามความเข้าใจของสมาชิกทีมและผู้นำทีม) ที่เป็นสาเหตุที่ทำให้การแก้ไขปัญหาของบางทีมประสบความสำเร็จมากกว่าทีมอื่น ๆ?
- 4) พฤติกรรมอะไรของผู้นำทีม (จากมุมมองของสมาชิกทีม) ที่ช่วยทำให้ทีมประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว?

5) กระบวนการและวิธีปฏิบัติอะไรขององค์กรที่ช่วยเพิ่มความชัดเจน ความมั่นใจ และความรับผิดชอบในทีม?

2.2.3.6 โมเดลเงื่อนไขประสิทธิผลของทีม (Hackman, 2002 quoted in Meuse, 2009: 9-11) นำเสนอโดย Richard J. Hackman ซึ่งอ้างว่าทีมจะเกิดประสิทธิผลได้เมื่อเป็นไปตามเงื่อนไขดังนี้ คือ (1) มีการทำงานเป็นทีมจริงมากกว่าเป็นทีมแคในนาม (2) ทีมมีทิศทางการทำงานที่บังคับไว้ (3) มีโครงสร้างองค์การที่สนับสนุนการทำงานเป็นทีม (4) การทำงานของทีมอยู่ภายใต้บริบทขององค์การที่คอยสนับสนุน และ (5) มีการสอนงานจากผู้เชี่ยวชาญในการทำงานเป็นทีมอย่างเพียงพอ และสามารถวัดประสิทธิผลของทีมได้จากผลิตภัณฑ์และบริการที่ทำได้เหนือความคาดหวังของลูกค้า ความสามารถของทีมที่มีการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา และการตอบสนองความต้องการของสมาชิกภายในทีม ประเด็นเหล่านี้สามารถแสดงได้ตามภาพที่ 2.8



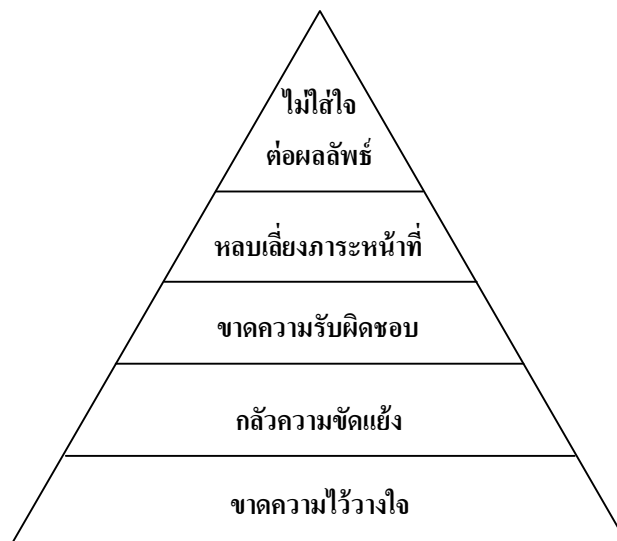
ภาพที่ 2.8 โมเดลเงื่อนไขประสิทธิผลของทีม

แหล่งที่มา: Hackman, 2002 quoted in Meuse, 2009: 10.

จากภาพที่ 2.8 เจื่อนไขที่สำคัญ 5 ประการ สำหรับประสิทธิผลของทีมสามารถอธิบายได้ดังนี้

- 1) ทีมทำงานที่แท้จริงต้องประกอบด้วย 4 ลักษณะสำคัญ คือ เป็นงานที่ทำเป็นทีม มีขอบเขตที่ชัดเจน มีอำนาจในการตัดสินใจที่ชัดเจน และเสถียรภาพของการเป็นสมาชิก
- 2) การควบคุมทิศทางการทำงานเป็นมากกว่าวิธีการทำงานที่ทีมต้องทำให้ลุล่วง สิ่งนี้หมายความว่าทีมต้องมีความชัดเจน ความท้าทาย และเป้าหมายที่เน้นถึงความสำเร็จของผลลัพธ์
- 3) โครงสร้างที่เหมาะสม หมายถึง ทั้งส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานของทีม องค์ประกอบของทีม และบรรทัดฐานในการทำงาน ซึ่งต้องไม่ขัดขวางการทำงานเป็นทีม
- 4) บริบทขององค์การที่ช่วยสนับสนุน ไม่ว่าจะเป็นทรัพยากรที่เพียงพอสำหรับทีม การให้รางวัล ข้อมูลข่าวสาร การให้ความรู้ การให้ความร่วมมือจากกลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้อง และการสนับสนุนให้ทีมสามารถทำงานได้ประสบผลสำเร็จ
- 5) การสอนงานอย่างมืออาชีพ หมายความว่า การมีผู้ที่มีความสามารถช่วยสมาชิกทีมให้สามารถจัดการกับประเด็นที่มีความสำคัญหรือปัญหาที่กำลังประสบอยู่ เพื่อให้งานของทีมประสบผลสำเร็จ นอกจากนี้การสอนงานยังช่วยให้สมาชิกภายในทีมมีโอกาสได้พัฒนาความร่วมมือและปรับปรุงการประสานงาน

2.2.3.7 โมเดล 5 ความผิดปกติในการทำงานของทีม (Lencioni, 2005 quoted in Meuse, 2009: 11-12) นำเสนอโดย Patrick Lencioni ซึ่งนำเสนอในรูปแบบที่แตกต่างจากโมเดลอื่นๆ โดยเขามองว่าทีมทำงานทุกรูปแบบมีโอกาสที่จะเกิดการทำงานที่ผิดปกติขึ้นได้ ดังนั้น เพื่อเป็นการปรับปรุงการทำงานของทีมงานจึงจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่ต้องทำความเข้าใจประเภทและระดับของความผิดปกติในการทำหน้าที่ของทีม โดยรูปแบบของโมเดลมีลักษณะเป็นพีระมิดที่แสดงถึงลำดับขั้นของความก้าวหน้าในการพัฒนาทีม ซึ่งประกอบด้วย 5 ระดับขั้น โดยเริ่มต้นจากฐานไปสู่ยอดของพีระมิด ระดับขั้นที่ต่ำกว่าต้องเกิดขึ้นอย่างสมบูรณ์แล้วจึงข้ามไปยังระดับขั้นที่สูงขึ้น สามารถดูได้ดังภาพที่ 2.9



ภาพที่ 2.9 โมเดล 5 ความผิดปกติในการทำงานของทีม

แหล่งที่มา: Lencioni, 2005 quoted in Meuse, 2009: 11.

จากภาพที่ 2.9 แสดงถึงความผิดปกติในการทำงานของทีม 5 ประการ ซึ่งประกอบไปด้วย:

1) ขาดความไว้วางใจ (Absence of Trust) เป็นผลมาจากการที่สมาชิกภายในทีมเกิดความรู้สึกไม่เต็มใจในการทำงานร่วมกับคนอื่นและไม่เต็มใจในการยอมรับความผิดพลาด ความบกพร่อง และการต้องการความช่วยเหลือของสมาชิกคนอื่น ดังนั้น เมื่อเกิดความไม่สบายใจระหว่างสมาชิกทำให้พื้นฐานของความไว้วางใจก็ไม่สามารถเกิดขึ้นได้

2) กลัวความขัดแย้ง (Fear of Conflict) เมื่อทีมขาดความไว้วางใจกันก็ทำให้ไม่สามารถเกิดการถกเถียงกันเรื่องใดได้ ไม่สามารถอภิปรายร่วมกันอย่างจริงจังในประเด็นที่สำคัญได้ ซึ่งสร้างให้เกิดสถานการณ์ของความขัดแย้งภายในทีมได้ง่าย ทำให้มีการอภิปรายแบบบังหน้า แต่มีการแสดงความคิดเห็นแบบลับหลัง สำหรับการมอบหมายงานใดๆถ้าหากสมาชิกทีมไม่แสดงความคิดเห็นกันอย่างเปิดเผย ผลของการตัดสินใจก็จะด้อยลงไป

3) ขาดความรับผิดชอบ (Lack of Commitment) เมื่อปราศจากความขัดแย้งอย่างสิ้นเชิง จะเป็นการยากสำหรับสมาชิกภายในทีมที่จะร่วมทำการตัดสินใจเมื่อสภาพแวดล้อมของการตัดสินใจเกิดความกำกวม เมื่อขาดทิศทางและความรับผิดชอบสามารถทำให้พนักงานโดยเฉพาะพนักงานที่มีความสามารถ เกิดความไม่พอใจและเสียสิทธิในการแสดงความคิดเห็น

4) หลบเลี่ยงภาระหน้าที่ (Avoidance of Accountability) เมื่อทีมไม่สามารถปฏิบัติตามแผนการทำงานที่ชัดเจนได้ แม้จะผลักดันและให้ความสำคัญเพียงใด พนักงานจะเกิดความลังเลใจที่ขอความร่วมมือจากเพื่อนร่วมทีม และเกิดพฤติกรรมที่ถ่วงประสิทธิผลของทีม

5) ไม่ใส่ใจในผลลัพธ์ (Inattention to Results) โดยธรรมชาติแล้วเมื่อสมาชิกทีมไม่ยึดถือภาระหน้าที่ในความรับผิดชอบแล้ว ก็จะมีแนวโน้มที่จะตอบสนองความต้องการของตนเองก่อนตอบสนองเป้าหมายร่วมของทีม ซึ่งถ้าหากทีมปราศจากความต้องการความสำเร็จ ธุรกิจก็จะประสบความเสียหายในที่สุด

2.2.3.8 โมเดลองค์ประกอบของทีมที่มีประสิทธิผล (ร็อบบินส์, 2548) นำเสนอโดย Stephen P. Robbins ซึ่งนำเสนอปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของทีมในลักษณะของโมเดลภาพรวม โดยมีสิ่งที่จะต้องคำนึงถึงอยู่ 2 ประการคือ ประการแรก ทีมมีรูปแบบและโครงสร้างที่แตกต่างกันไป โมเดลที่นำเสนอนี้พยายามกล่าวถึงภาพรวมของทีมทุกประเภท ดังนั้น จำเป็นต้องมีความระมัดระวังในการประยุกต์ใช้โมเดลดังกล่าวเป็นแนวทางเท่านั้น ไม่ใช่บทบัญญัติตายตัว ประการที่สอง โมเดลนี้มีฐานคิดว่าการทำงานเป็นทีมดีกว่าทำงานคนเดียว

ประสิทธิผลตามโมเดลของร็อบบินส์ หมายถึง การวัดผลงานของทีมว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือไม่ รวมถึงการดำเนินงานของทีม และความพึงพอใจโดยรวมของสมาชิก โดยแต่ละองค์ประกอบสามารถอธิบายได้ ดังนี้

1) บริบท (Context) มีความเกี่ยวข้องกับผลการดำเนินงานของทีมอย่างสูง ประกอบด้วยปัจจัย 4 ประการ ได้แก่

(1) ทรัพยากรที่เพียงพอ (Adequate Resources) ทีมที่จะมีประสิทธิผลจำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนที่ดีจากองค์การและทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ทั้งในเรื่องบุคลากรงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ต่างๆ รวมถึงในด้านการบริหารด้วย

(2) ภาวะผู้นำและโครงสร้าง (Leadership and Structure) ต้องใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับรูปแบบของทีมไม่มากหรือน้อยจนเกินไป รวมถึงโครงสร้างการทำงานที่สามารถนำเอาศักยภาพของสมาชิกทีมออกมาได้อย่างมากที่สุด

(3) บรรยากาศแห่งความเชื่อใจไว้วางใจกัน (Climate of Trust) ผู้นำต้องสามารถสร้างความเชื่อมั่นไว้วางใจให้เกิดขึ้นต่อผู้นำและสมาชิกภายในทีมได้ เนื่องจากความไว้วางใจจะทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจและความรับผิดชอบต่อเป้าหมายร่วมกัน

(4) การประเมินผลการปฏิบัติงานและระบบรางวัล (Performance Evaluation and Reward Systems) เน้นการประเมินและให้รางวัลโดยสะท้อนถึงความเป็นทีมมากกว่ารายบุคคล

2) องค์ประกอบและคุณสมบัติ (Composition) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสามารถ บุคลิกภาพของสมาชิกในทีม การจัดสรรบทบาทของสมาชิก ความหลากหลาย ขนาดของทีม ความยืดหยุ่น และความชอบของทีม สามารถอธิบายได้ดังนี้

(1) ความสามารถของสมาชิก (Abilities of Members) ประกอบด้วยทักษะ 3 ประการ ที่จำเป็นสำหรับทีมงานทุกประเภท นั่นคือ ทักษะความเชี่ยวชาญทางด้านเทคนิค (Technique Expertise) ทักษะความเชี่ยวชาญในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ และทักษะในการประสานงานและแก้ปัญหาความขัดแย้ง

(2) บุคลิกภาพ (Personality) มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานของทีม โดยสามารถวิเคราะห์ได้จากโมเดลบุคลิกภาพ 5 ประการ (The Big-Five Personality Model) อันประกอบด้วย การมุ่งสังคม (Extroversion) การอ่อนน้อม (Agreeableness) ความสำนึกรับผิดชอบ (Conscientiousness) ความมั่นคงทางอารมณ์ (Emotional Stability) และเปิดรับโอกาส (Openness to Experience)

(3) การจัดสรรบทบาท (Allocate Roles) สมาชิกภายในทีมทุกคนจะต้องเข้าใจบทบาทของตนเองอย่างชัดเจน เนื่องจากบทบาทจะแสดงให้เห็นถึงสิ่งที่ต้องรับผิดชอบ บทบาทที่มีความชัดเจนสามารถช่วยลดความขัดแย้งในทีมได้

(4) ความหลากหลาย (Diversity) ทีมที่ประกอบด้วยสมาชิกที่มีความแตกต่างหลากหลายทำให้มีความสามารถและข้อมูลที่หลากหลาย และนำไปสู่ประสิทธิผลของทีม แต่ในขณะเดียวกันความหลากหลายอาจทำให้เกิดความขัดแย้งเพิ่มมากขึ้นด้วย ดังนั้น ความหลากหลายควรมีเพื่อให้เกิดการกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ แต่ไม่ถึงขั้นเกิดความแตกแยก

(5) ขนาดของทีม (Size of Teams) จำนวนสมาชิกในทีมมีผลต่อประสิทธิผล โดยทีมที่มีจำนวนสมาชิกมากหรือเป็นทีมขนาดใหญ่จะสามารถแก้ปัญหาได้ดี แต่จะขาดความรวดเร็วในการทำงานเมื่อเทียบกับทีมขนาดเล็ก และเมื่อพิจารณาด้านประสิทธิผลทีมที่มีขนาดเล็กจะมีประสิทธิผลสูงกว่า เนื่องจากทีมขนาดใหญ่จะเกิดความสูญเสียเปล่าทางสังคม (Social Loafing) คือสมาชิกทีมจะมีความพยายามในการทำงานลดลงเมื่อจำนวนสมาชิกเพิ่มมากขึ้น ดังนั้นจึงต้องมีการจัดสรรขนาดทีมให้เหมาะสมกับงาน

(6) ความยืดหยุ่นของสมาชิก (Member Flexibility) สมาชิกภายในทีมต้องสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่างๆ ได้ดี และที่สำคัญคือต้องสามารถปฏิบัติงานของสมาชิกอื่นได้

(7) ความชอบของสมาชิก (Member Preferences) ในการคัดเลือกสมาชิกทีม นอกจากพิจารณาทักษะ ความสามารถ และบุคลิกภาพแล้วควรพิจารณาความชอบและความเต็มใจในการทำงานเป็นทีมด้วย เนื่องจากสิ่งเหล่านี้มีผลต่อขวัญกำลังใจในการทำงาน

3) การออกแบบงาน (Work Design) ต้องมีการออกแบบงานให้มีความดึงดูดใจให้สมาชิกภายในทีมใช้ความพยายามในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ ยกตัวอย่างเช่น เรื่องเสรีภาพและอิสระในการทำงาน (Freedom and Autonomy) โอกาสที่จะใช้ทักษะความสามารถที่แตกต่างหลากหลายในการปฏิบัติงาน (Skill Variety) ความสามารถที่จะทำงานให้สำเร็จสมบูรณ์ของชิ้นงาน รวมถึงการทำงานหรือโครงการที่มีความสำคัญหรือมีผลกระทบต่อผู้อื่น (Task Significance) การศึกษาวิจัยพบว่าคุณลักษณะเหล่านี้จะช่วยยกระดับการจูงใจของสมาชิกและเพิ่มประสิทธิภาพ อีกทั้งเพิ่มความรู้สึกรับผิดชอบงานมากขึ้น

4) กระบวนการ (Process) มีความสำคัญต่อประสิทธิภาพของทีม โดยที่กระบวนการเป็นสิ่งที่ช่วยให้ความเชื่อที่ว่าผลิตภาพหรือผลงาน (Productivity) ของทีมอย่างน้อยที่สุดจะเท่ากับผลรวมของผลิตภาพหรือผลงานของบุคคลแต่ละคน องค์ประกอบของกระบวนการที่สำคัญ ได้แก่

(1) วัตถุประสงค์ร่วมกัน (Common Purpose) จะเป็นแนวทางและแรงกระตุ้นในการทำงานให้กับสมาชิกเสมือนเป็นข้อผูกพันสมาชิกเข้าไว้ด้วยกัน ซึ่งในที่นี้ก็หมายรวมถึงวิสัยทัศน์ด้วย เนื่องจากมีหน้าที่ในการควบคุมทิศทางการทำงานเช่นเดียวกัน

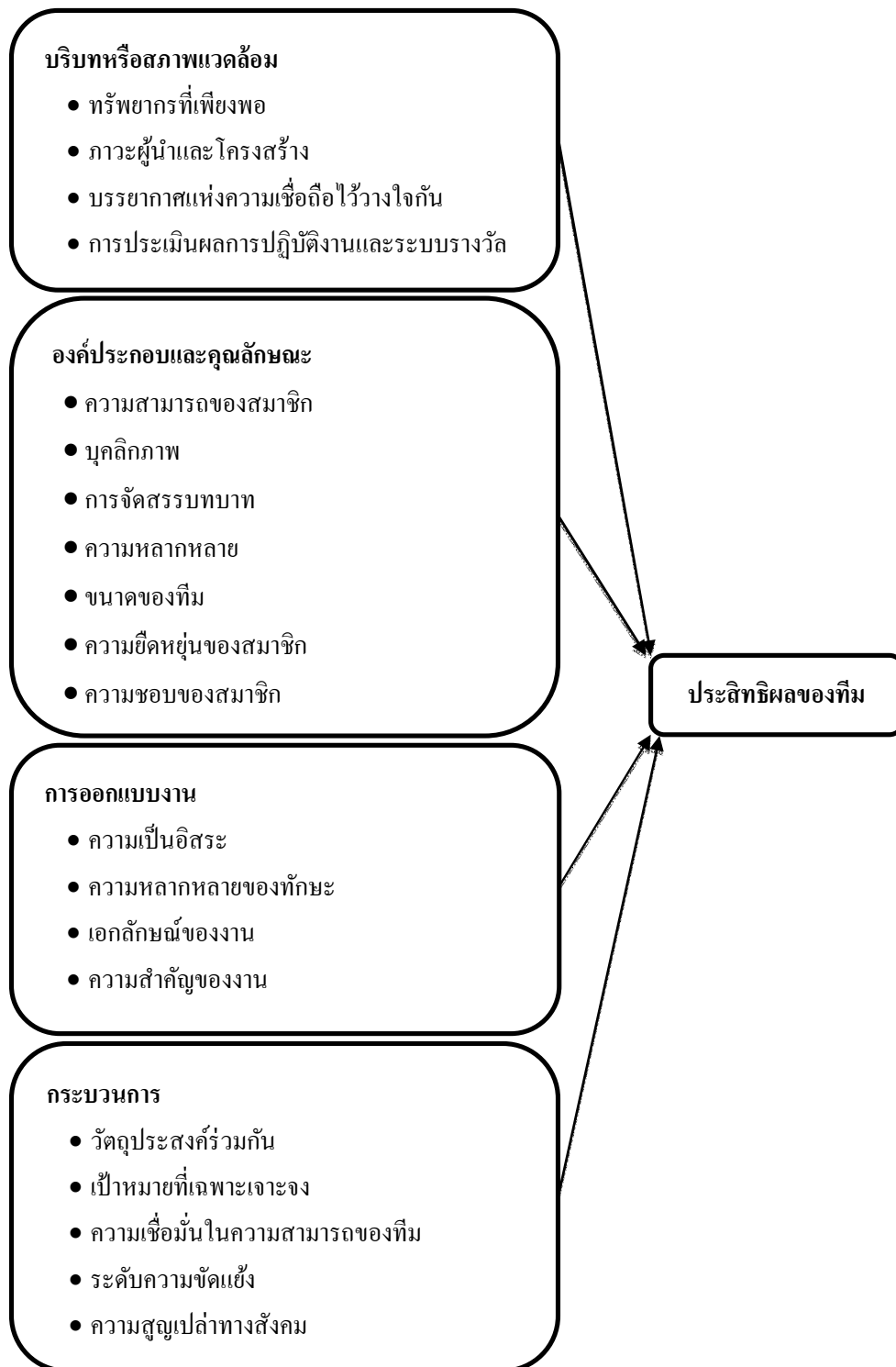
(2) เป้าหมายเฉพาะเจาะจง (Specific Goals) คือ วัตถุประสงค์ที่เฉพาะเจาะจงวัดได้ (Measurable) และเป็นเป้าหมายที่เป็นจริงในการปฏิบัติ (Realistic) ซึ่งเป็นการแปลความหมายจากวัตถุประสงค์ร่วมโดยทั่วไปมาเป็นเป้าหมายการทำงานของทีมให้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น

(3) ความเชื่อมั่นในความสามารถของทีม (Team Efficacy) ความสำเร็จในเรื่องเล็กน้อยสามารถสร้างความเชื่อมั่นในการสร้างความสำเร็จที่ยิ่งใหญ่ได้ ดังนั้น ควรมีการมอบหมายงานที่มีความเหมาะสมและไม่เกินความสามารถของทีมเพื่อสร้างมั่นใจในการทำงานให้กับทีม

(4) ระดับความขัดแย้ง (Conflict Levels) ถ้าหากปราศจากความขัดแย้งอย่างสิ้นเชิงจะทำให้เกิดความเฉื่อยชาและไม่กระตือรือร้น ดังนั้น ความขัดแย้งสามารถช่วยยกระดับประสิทธิภาพของทีมได้ แต่ต้องเป็นความขัดแย้งที่เกี่ยวข้องกับงาน ไม่ใช่ความขัดแย้งในเชิงสัมพันธภาพ (Relationship Conflict) ความเห็นที่แตกต่างในเรื่องงานจะช่วยทำให้เกิดการอภิปรายและมีการประเมินทางเลือกในการตัดสินใจที่ดีกว่า

(5) ความสูญเปล่าทางสังคม (Social Loafing) คือ การที่มีคนชอนตัวอยู่ภายในกลุ่มในลักษณะที่สูญเปล่า หรือไม่ใช้ความพยายามของตนให้เกิดประโยชน์ต่อกลุ่ม ซึ่งในอีกความหมายหนึ่งก็คือการเอาเปรียบเพื่อนร่วมทีม ทีมที่มีประสิทธิผลต้องพยายามไม่ให้มีความสูญเปล่าทางสังคมเกิดขึ้น

องค์ประกอบทั้งหมดที่นำเสนอโดยร็อบบินส์สามารถแสดงได้ดังภาพที่ 2.10 แสดงให้เห็นถึงองค์ประกอบสำคัญที่ก่อให้เกิดทีมที่มีประสิทธิผลตามแนวคิดของร็อบบินส์ ซึ่งแบ่งเป็น 4 ประเภท ประเภทแรก คือ ทรัพยากรและอิทธิพลทางด้านสภาพแวดล้อมหรือบริบทที่ส่งผลให้ทีมที่มีประสิทธิผล ประเภทที่สองเป็นองค์ประกอบและคุณสมบัติของทีม ประเภทที่สาม คือ การออกแบบงาน และประเภทสุดท้าย คือ ตัวแปรทางด้านกระบวนการ สะท้อนถึงสิ่งต่างๆที่ดำเนินไปในทีม และมีอิทธิพลต่อประสิทธิผล



ภาพที่ 2.10 องค์ประกอบของทีมที่มีประสิทธิผลของรีอบบินส์
แหล่งที่มา: รีอบบินส์, 2548: 94.

จากโมเดลของทีมที่มีประสิทธิผลที่นำมาเสนอมาทั้ง 8 แบบ พิจารณาแล้วจะเห็นว่าองค์ประกอบของแต่ละโมเดลมีปัจจัยที่สอดคล้องคล้ายคลึงกัน โดยความแตกต่างจะขึ้นอยู่กับขอบเขตของมุมมองที่พิจารณา ในมุมมองแบบแคบก็จะพิจารณาองค์ประกอบภายในบริบทของทีมเป็นหลัก เช่น โมเดล GRPI ของ Rubin Plovnick และ Fry โมเดลที่เน้นองค์ประกอบพื้นฐานของทีม ของ Katzenbach และ Smith และโมเดล 5 ความผิดปกติในการทำงานของทีมของ Lencioni สำหรับในส่วนมุมมองแบบกว้างก็จะมีพิจารณาถึงบริบทภายนอกทีมที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมเข้ามาร่วมด้วย เช่น นโยบายขององค์กร โครงสร้างองค์กร และลูกค้า เป็นต้น โมเดลที่พิจารณาในมุมมองนี้ เช่น โมเดลของ Shonk และโมเดลห้าพลังของความร่วมมือและการทำงานเป็นทีมของ LaFasto และ Larson ดังนั้น เพื่อให้ครอบคลุมต่อการศึกษาและมีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น จึงได้ทำการแยกแยะองค์ประกอบใหม่และแจกแจงเปรียบเทียบปัจจัยและมิติต่างๆ ภายในองค์ประกอบ จัดแยกตามนักวิชาการแต่ละท่านที่นำเสนอ ดังตารางที่ 2.3

ตารางที่ 2.3 เปรียบเทียบมิติต่างๆ ภายในโมเดลทีมที่มีประสิทธิผลที่นำเสนอโดยนักวิชาการแต่ละท่าน

ปัจจัย / มิติ	Rubin, Plovnick & Fry (1977)	Shonk (1982)	Katzenbach & Smith (1993)	Gardner and Baker (1998)	LaFasto & Larson (2001)	Hackman (2002)	Lencioni (2005)	Robbins (2005)	รวม
อิทธิพลจากสภาพแวดล้อม		☒			☒	☒		☒	4
1. โครงสร้างองค์กร		✓				✓		✓	3
2. นโยบายและ การสนับสนุนขององค์กร		✓				✓			2
3. ทรัพยากรที่เพียงพอ						✓			1
4. ความต้องการจากภายนอก (ลูกค้า)		✓							1
การกำหนดทิศทางการทำงาน	☒	☒	☒	☒		☒			5
5. ค่านิยม				✓					1
6. วิสัยทัศน์				✓					1
7. พันธกิจ	✓			✓					2
8. เป้าหมาย	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	7
9. กลยุทธ์*									-
10. ลำดับความสำคัญ	✓								1

ตารางที่ 2.3 (ต่อ)

ปัจจัย / มิติ	Rubin, Plovnick & Fry (1977)	Shonk (1982)	Katzenbach & Smith (1993)	Gardner and Baker (1998)	LaFasto & Larson (2001)	Hackman (2002)	Lencioni (2005)	Robbins (2005)	รวม
ภาวะผู้นำ	☒	☒			☒			☒	4
11. ความเหมาะสม		✓							1
12. ความยืดหยุ่น*									-
13. การเป็นตัวแทน*									-
14. การควบคุม*									-
15. การจูงใจ		✓				✓		✓	3
การจัดทีม						☒		☒	2
16. การจัดสรรบทบาท	✓	✓		✓		✓		✓	5
17. ความรับผิดชอบต่อบทบาท หน้าที่ และทีม	✓	✓	✓	✓		✓	✓		6
18. ความเหมาะสมของสมาชิกทีม		✓	✓	✓	✓	✓		✓	6
(ความหลากหลาย ยืดหยุ่น ความชอบ)									
19. การออกแบบงานมีความเหมาะสม						✓		✓	2
20. ขนาดของทีม			✓					✓	2

ตารางที่ 2.3 (ต่อ)

ปัจจัย / มิติ	Rubin, Plovnick & Fry (1977)	Shonk (1982)	Katzenbach & Smith (1993)	Gardner and Baker (1998)	LaFasto & Larson (2001)	Hackman (2002)	Lencioni (2005)	Robbins (2005)	รวม
กระบวนการ	☑	☑		☑	☑	☑		☑	6
21. ระเบียบวิธีปฏิบัติ	✓	✓	✓	✓		✓	✓		6
22. การวางแผน	✓	✓							2
23. การสื่อสาร	✓	✓		✓					3
24. การประชุม	✓	✓		✓					3
25. การตัดสินใจ	✓	✓		✓		✓	✓		5
26. การแก้ปัญหา	✓	✓	✓		✓				4
27. การจัดการความขัดแย้ง	✓	✓		✓			✓		4
28. การประเมินผลการปฏิบัติงาน				✓				✓	2
29. การฝึกอบรม	✓					✓			2
30. การประสานงานกับภายนอกทีม	✓					✓			2

ตารางที่ 2.3 (ต่อ)

ปัจจัย / มิติ	Rubin, Plovnick & Fry (1977)	Shonk (1982)	Katzenbach & Smith (1993)	Gardner and Baker (1998)	LaFasto & Larson (2001)	Hackman (2002)	Lencioni (2005)	Robbins (2005)	รวม
ความสัมพันธ์	☒	☒	☒	☒	☒		☒		6
31. บรรยากาศของทีมที่เหมาะสม (ความเชื่อใจ, ตรงไปตรงมา, เป็นหนึ่งเดียว)	✓			✓			✓	✓	4
32. ความเชื่อมั่นในความสามารถของทีม				✓				✓	2
33. ระดับความขัดแย้ง		✓		✓				✓	3
34. ความสูญเสีย/ค่าทางสังคม								✓	1
35. ความรู้สึก/ทัศนคติ/อารมณ์		✓							2
จำนวนปัจจัยรวม (✓)	4	5	2	3	4	4	1	4	27
จำนวนมิติรวม (✓)	15	18	6	16	2	13	6	12	88

หมายเหตุ: * คือ มิติที่เพิ่มเติมเข้ามาเพื่อความสะดวกของการศึกษา

2.2.3.9 สรุปปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบของทีมที่มีประสิทธิผล จากตารางที่ 2.3 ปัจจัยต่างๆ จากโมเดลของทีมที่มีประสิทธิผลที่นำเสนอโดยนักวิชาการแต่ละท่าน ได้ถูกนำมาจัดองค์ประกอบใหม่โดยแบ่งออกเป็นปัจจัยหลักและมิตีย่อย ประกอบด้วยปัจจัยหลัก 6 ปัจจัย ได้แก่ อิทธิพลจากสภาพแวดล้อม การกำหนดทิศทางการทำงาน ภาวะผู้นำ การจัดทีม กระบวนการ และความสัมพันธ์ และมิตีย่อยภายในปัจจัยองค์ประกอบอีก 35 มิติ ดังที่แสดงในตารางที่ 2.3 ทั้งนี้ เพื่อความสมบูรณ์ของโมเดลที่ใช้ในการศึกษาประสิทธิผลของทีม ผู้วิจัยมีการเพิ่มเติมตัวแปรที่เกี่ยวข้องเข้ามาในโมเดล 2 ตัวแปร คือ ภาวะผู้นำ และกลยุทธ์ ซึ่งมีความสำคัญและมีความเกี่ยวข้อง ดังนี้

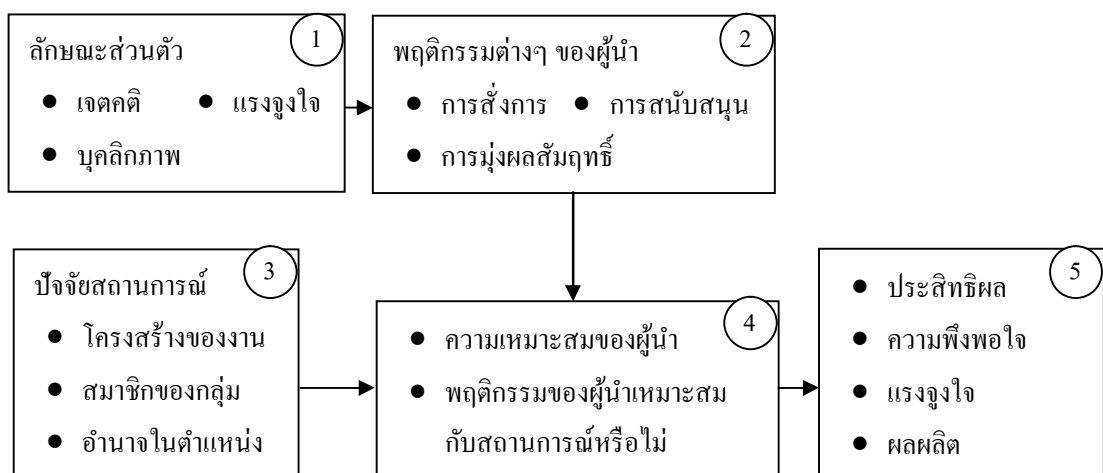
1) ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นการใช้อิทธิพลต่อบุคคล ให้พยายามปฏิบัติตามอย่างเต็มใจ เพื่อความสัมฤทธิ์ผลของเป้าหมายทั่วไป (George, 1960: 493; Keontz and O'Donnell, 1964: 517) ซึ่งเป็นทั้งศาสตร์และเทคนิคทางจิตวิทยา (Argyris, 1976: 29) และเป็นทั้งศิลปะของการสร้างความศรัทธาให้เกิดขึ้นกับผู้อื่น (Gilmer, 1971: 4) โดยกระบวนการใช้อิทธิพลของผู้นำต้องมีการปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป (Doll, 1972: 3) ซึ่งผู้นำแต่ละคนมีการใช้อำนาจหรืออิทธิพลต่อผู้อื่นที่แตกต่างกัน ทำให้เกิดเป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่หลากหลาย ทำให้มีการศึกษาถึงรูปแบบภาวะผู้นำกันอย่างแพร่หลาย เริ่มตั้งแต่ในยุคแรกของการศึกษา มีแนวความคิดว่าบุคคลเกิดมาจะมีบุคลิกหรือคุณลักษณะที่ถ่ายทอดต่อกันมา บุคคลที่จะเป็นผู้นำที่ดีได้จะต้องมีส่วนผสมของคุณลักษณะที่เหมาะสม ทั้งด้านบุคลิกภาพที่แสดงถึงการเป็นผู้นำและความสามารถ ดังที่งานวิจัยของ McCall and Lombardo (1983) เสนอว่าผู้นำที่ประสบความสำเร็จต้องประกอบด้วยคุณลักษณะ 4 ประการ คือ ความมั่นคงทางอารมณ์ การยอมรับความผิดพลาด ทักษะการสร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดี และความสามารถในการทำความเข้าใจ ซึ่งประเด็นสำคัญของกลุ่มความแนวนิดนี้คือ คุณลักษณะของบุคคลที่เป็นผู้นำ โดยเรียกกลุ่มแนวความคิดนี้ว่าทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ (Trait Theories) ต่อมาเริ่มมีการให้ความสำคัญต่อสิ่งที่ผู้นำปฏิบัติและชี้ให้เห็นว่าทั้งผู้นำและผู้ตามต่างมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน เกิดเป็นอีกกลุ่มทฤษฎีหนึ่งเรียกว่าทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Theories) การศึกษาภาวะผู้นำตามแนวความคิดนี้เกิดขึ้นมากมาย เริ่มตั้งแต่การศึกษาของมหาวิทยาลัยไอโฮโอสเตท ประเทศสหรัฐอเมริกา ที่จำแนกผู้นำออกเป็น 2 มิติ คือ ด้านกิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) และด้านมิตรสัมพันธ์ (Consideration) ซึ่งการให้ความสำคัญต่อมิติทั้งสองที่แตกต่างกันของผู้นำ ทำให้เกิดเป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่ต่างกันไป (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540) นอกจากนี้ยังมีการศึกษาที่มีลักษณะใกล้เคียงกันอีกหลายงาน เช่น การศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน มหาวิทยาลัยฮาวาร์ด และตาข่ายภาวะผู้นำ (Leadership Grid) ของ Blake และ Mouton (1964) ซึ่งมีแนวคิดหลักใกล้เคียงกัน คือ การประเมินผู้นำจากมิติการให้ความสำคัญต่อตัวบุคลากรและความสำเร็จของงานเป็นสำคัญ แต่ Reddin (1970) มองว่าภาวะผู้นำ

จะมีประสิทธิผลมากหรือน้อย ไม่ได้ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมการบริหารที่มุ่งงานหรือมุ่งมนุษยสัมพันธ์เพียงเท่านั้น แต่ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่ผู้นำเผชิญ ซึ่งประสิทธิผลของผู้นำ คือ การที่ผู้นำใช้รูปแบบภาวะผู้นำได้เหมาะสมกับสถานการณ์ และทำให้งานตามบทบาทและความรับผิดชอบประสบความสำเร็จ ตามแนวคิดนี้จึงจัดเป็นอีกกลุ่มแนวความคิดหนึ่งในการศึกษาภาวะผู้นำเรียกว่าทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational or Contingency Leadership) โดยแนวคิดในกลุ่มนี้พยายามนำเสนอรูปแบบของผู้นำแบบต่างๆ ที่ผู้นำต้องปรับให้เข้ากับสถานการณ์ แต่ทั้งนี้ ผู้นำจะเลือกแสดงภาวะผู้นำแบบใดก็ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบทางสถานการณ์ ได้แก่ องค์ประกอบทางด้านเทคโนโลยี องค์การ และคน ซึ่งผู้นำต้องใช้วิจารณญาณพิจารณาว่าจะยึดองค์ประกอบตัวใดเป็นหลักในการใช้รูปแบบผู้นำได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพสูงสุด (Reddin, 1970) ซึ่งการที่ผู้นำจะเลือกใช้ภาวะผู้นำแบบใดหรือจะเปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำอย่างไร Burns (1978) มีแนวความคิดว่า จะต้องยึดตามความต้องการของผู้ตามด้วย เนื่องด้วยเป้าหมายของผู้นำจะสำเร็จได้ ต้องได้รับความร่วมมือจากผู้ตาม การจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติตามจึงเป็นสิ่งสำคัญ ซึ่งการจูงใจผู้ตามในช่วงแรกใช้วิธีการแลกเปลี่ยน โดยผู้นำจะจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติตามที่คาดหวังไว้ ด้วยการระบุข้อกำหนดงานอย่างชัดเจนและตอบแทนความสำเร็จด้วยรางวัล การแลกเปลี่ยนนี้จะช่วยให้สมาชิกพึงพอใจในการทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายของงาน Burns (1978) เรียกภาวะผู้นำแบบนี้ว่าภาวะผู้นำเชิงแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) แต่ภาวะผู้นำเชิงแลกเปลี่ยนจะมีประสิทธิภาพสูงภายใต้สภาพแวดล้อมที่ค่อนข้างคงที่ เมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป สิ่งแลกเปลี่ยนอาจไม่สามารถจูงใจผู้ตามได้ Burns (1978) จึงเสนอภาวะผู้นำแบบใหม่ที่สามารถจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้มากกว่าที่คาดหวังไว้เรียกว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหรือผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership) ซึ่งเป็นภาวะผู้นำที่ตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม ค้นหาแรงจูงใจ และพยายามให้ผู้ตามได้รับการตอบสนองต่อความต้องการที่สูงกว่าที่คาดหวัง และมุ่งเน้นการพัฒนาผู้ตาม กระตุ้นและยกย่องซึ่งกันและกัน จนสามารถเปลี่ยนผู้ตามเป็นผู้นำได้ ซึ่งภาวะผู้นำลักษณะเช่นนี้ค่อนข้างมีความเหมาะสมกับรูปแบบการทำงานเป็นทีม

งานวิจัยจำนวนมากยืนยันถึงความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทการใช้ภาวะผู้นำกับประสิทธิผลที่เกิดขึ้นของทีม ซึ่งงานส่วนใหญ่มุ่งความสำคัญไปที่การศึกษารูปแบบภาวะผู้นำที่หัวหน้าหน่วยงานหรือทีมงานต่างๆ เลือกใช้ ยกตัวอย่างงานวิจัยของ Dionne, Yammarino, Atwater and Spangler (2004) ทำการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่จูงใจสมาชิกทีมทั้งด้านคำตอบแทนและกระตุ้นทางความคิด สามารถส่งอิทธิพลต่อการทำงานของทีมงานผ่านกระบวนการของทีมในด้านต่างๆ ซึ่งตัวแปรเรื่องการจูงใจและกระบวนการคิดนั้นสอดคล้องกับงานวิจัยของ Zaccaro, Rittman, and Marks (2001) ที่ทำการศึกษา

ภาวะผู้นำเชิงหน้าที่ (Functional leadership) ด้วยปัจจัยด้านกระบวนการสำคัญของทีม 4 ปัจจัย คือ กระบวนการคิดของทีม กระบวนการสร้างแรงจูงใจ กระบวนการทางด้านอารมณ์ และกระบวนการความร่วมมือภายในทีม ซึ่งกระบวนการเหล่านี้มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำ และมีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลของทีมด้วย นอกจากนี้ จากงานวิจัยของ Srivastava, Bartol and Locke (2006) ที่ทำการศึกษาภาวะผู้นำแบบมอบอำนาจ (Empowering Leadership) และงานวิจัยของ Mahembe and Engelbrecht (2013) ที่ทำการศึกษาภาวะผู้นำใ้บริการ (Servant Leadership) ก็แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับประสิทธิผลของทีมเช่นกัน ซึ่งจะเห็นได้ว่าภาวะผู้นำที่ใช้ทำการศึกษามีรูปแบบแตกต่างกัน จึงทำให้สรุปได้ว่าประสิทธิผลของทีมไม่ได้เป็นผลมาจากภาวะผู้นำรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งเพียงรูปแบบเดียว ซึ่ง Herre (2010) ได้ผลสรุปจากการศึกษาว่า อิทธิพลของพฤติกรรมภาวะผู้นำขึ้นอยู่กับผลลัพธ์ที่เราให้ความสนใจพิจารณาและสถานการณ์หรือบริบท ดังนั้น ผู้นำจึงมีความจำเป็นต้องปรับพฤติกรรมเพื่อตอบสนองต่อสถานการณ์และให้ได้ผลลัพธ์ของทีมอย่างที่ตั้งใจ เช่น เลือกใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เมื่อต้องการให้ความสำคัญที่ผลการทำงานของทีม และเลือกใช้ผู้นำแบบมอบอำนาจ เมื่อต้องการเน้นที่กระบวนการของทีมและความอิสระของทีม ซึ่งรูปแบบภาวะผู้นำที่เลือกใช้ก็จะมีลักษณะเติมเต็มซึ่งกันและกัน

เมื่อภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของทีม และไม่ใช่เพียงภาวะผู้นำใดเพียงรูปแบบเดียว แต่ขึ้นอยู่กับสถานการณ์และผลลัพธ์ที่ต้องการ ดังนั้น การศึกษาประสิทธิผลของทีมครั้งนี้ จึงมุ่งความสำคัญไปที่กระบวนการภาวะผู้นำ ซึ่งเป็นกระบวนการร่วมของการใช้ภาวะผู้นำรูปแบบต่างๆ ทำให้ไม่จำเป็นต้องมุ่งความสำคัญไปที่ภาวะผู้นำรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง



ภาพที่ 2.11 โมเดลกระบวนการภาวะผู้นำ

แหล่งที่มา: Chung and Magginson, 1981: 282.

จากภาพที่ 2.11 โมเดลกระบวนการภาวะผู้นำ ซึ่งเป็นสรุปภาพรวมของการใช้ภาวะผู้นำจากรูปแบบต่างๆ โดยมีองค์ประกอบหลักที่สำคัญอยู่ 5 ส่วน เริ่มจาก (1) ลักษณะส่วนตัวของผู้นำ และ (2) พฤติกรรมของผู้นำ ซึ่งจะแสดงพฤติกรรมออกมาโดยแปรผันตาม (3) สถานการณ์ต่างๆ และเมื่อผู้นำ (4) มีความเหมาะสมและแสดงพฤติกรรมเหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆ ก็จะทำให้ทีมเกิด (5) ประสิทธิภาพ ผลผลิต สร้างความพึงพอใจและแรงจูงใจให้เกิดขึ้นกับสมาชิกทีม ดังนั้น สำหรับปัจจัยภาวะผู้นำของการศึกษาครั้งนี้ จึงนำองค์ประกอบของกระบวนการภาวะผู้นำมาประยุกต์ใช้ อธิบายได้ดังภาพที่ 2.12

ปัจจัยภาวะผู้นำ	ความหมาย
• ความเหมาะสม	พิจารณาการให้การยอมรับของสมาชิกทีมต่อตัวผู้นำ ทั้งเรื่องลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำ รวมถึงความสามารถในการนำพาทีมไปสู่เป้าหมายของทีม
• ความยืดหยุ่น • การเป็นตัวแทน • การควบคุม • การจูงใจ	
	พิจารณาการใช้อำนาจของผู้นำ
	พิจารณาผลลัพธ์ของการใช้อำนาจของผู้นำ

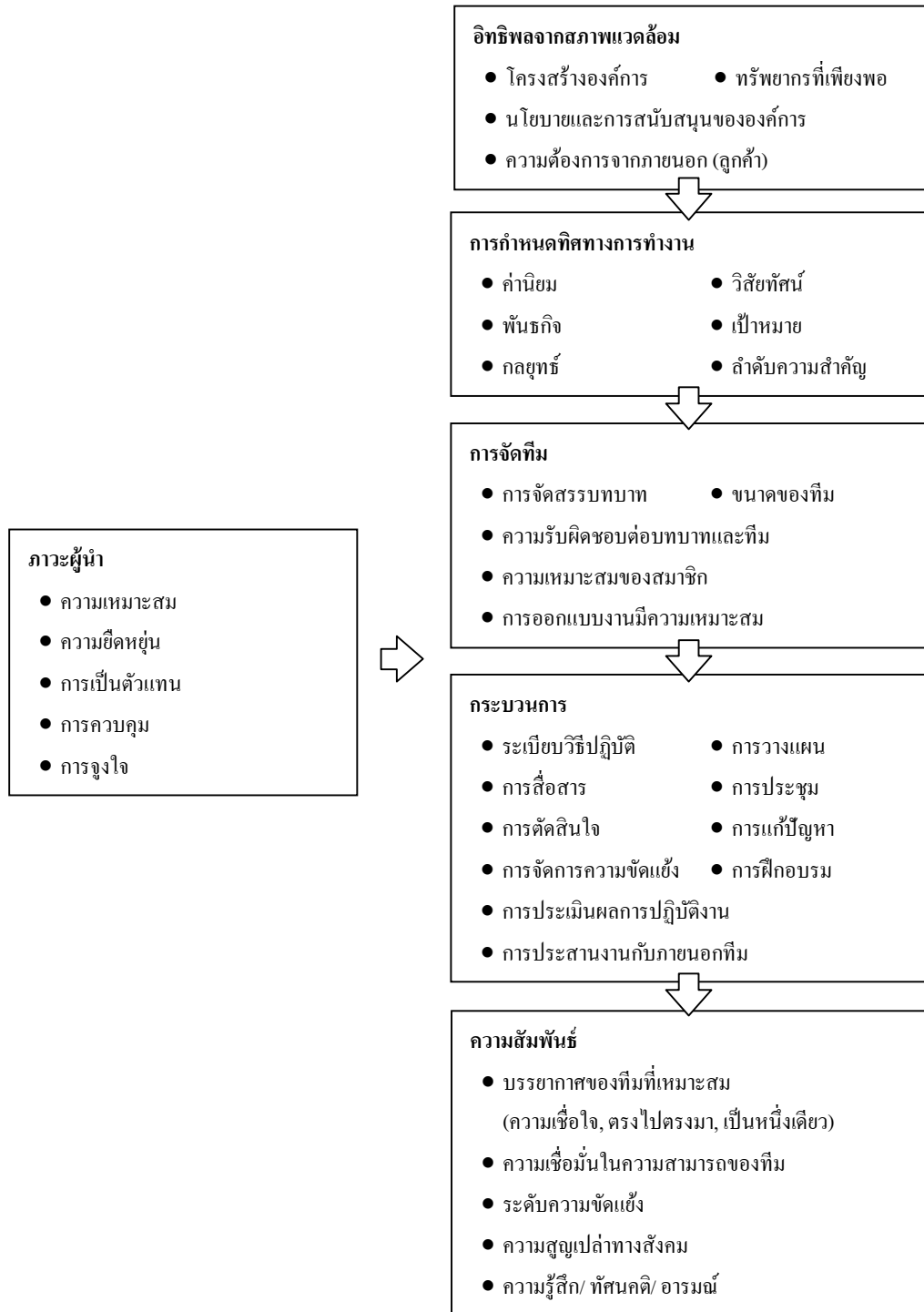
ภาพที่ 2.12 มิติภายในปัจจัยภาวะผู้นำ

2) กลยุทธ์ (Strategies) เป็นมิติที่ถูกเพิ่มเข้ามาในปัจจัยการกำหนดทิศทางการทำงานขององค์กร เนื่องจากกลยุทธ์มีความสำคัญต่อการกำหนดทิศทางการทำงาน เป็นการกำหนดวิธีการเพื่อให้เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่วางไว้ประสบความสำเร็จ (ชัยยุทธ ชีโนกุล, 2537: 1) ซึ่งกลยุทธ์นั้นต้องมีความสอดคล้องกับพันธกิจและเป้าหมาย (Wright, Pringle, and Kroll, 1992) ซึ่งเป็นวิธีการดำเนินงานที่มั่นใจได้ว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร (Certo and Paul, 1991) และทำให้องค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขัน (Abraham, 2006; Pitts and Lei, 2006) ด้วยการใช้ทรัพยากรและศักยภาพที่มีอยู่ (Coulter, 2005) ภายใต้สิ่งแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของแผน (Paul, 1983)

สำหรับการวางแผนกลยุทธ์ เป็นกระบวนการของการกำหนดทิศทางและวัตถุประสงค์ขององค์กร ในรูปแบบแผนที่ในระยะสั้น กลาง และยาว โดยการจัดทำเป็นเอกสารที่ระบุถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ต่างๆ ซึ่งองค์กรสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการประสานงาน

และกำกับติดตามการดำเนินงานในส่วนต่างๆ ขององค์การให้เป็นไปในทิศทางและจังหวะที่สอดคล้องกัน โดยการจัดทำกลยุทธ์ต้องมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ เพื่อให้เห็นแนวโน้มของสถานการณ์และกำหนดทิศทางการดำเนินงานขององค์การให้สอดคล้องเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น จึงเห็นได้ว่าทิศทางการทำงานขององค์การจะถูกต้องสนองได้มากเพียงใดก็ขึ้นอยู่กับการวางแผนกลยุทธ์ ซึ่งเป็นการแปลงนโยบายสู่การปฏิบัติจริง ดังนั้น สำหรับปัจจัยการกำหนดทิศทางการทำงานของทีมจึงต้องมีมิติด้านกลยุทธ์รวมเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อความสำเร็จของการศึกษา

สำหรับความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยองค์ประกอบต่างๆ ที่สรุปมานั้น ความสัมพันธ์หลักขององค์ประกอบอ้างอิงจากโมเดลของ Shonk โมเดล GRPI ของ Rubin, Plovnick และ Fry และโมเดลความสอดคล้องทางกลยุทธ์ของ Baker และ Gardner ซึ่งโมเดลทั้ง 3 นำเสนอความสัมพันธ์ขององค์ประกอบลักษณะใกล้เคียงกัน คือ ความสัมพันธ์แบบลำดับขั้น โดยความสัมพันธ์เริ่มจากปัจจัยอิทธิพลจากสภาพแวดล้อม มาสู่ปัจจัยทิศทางการทำงาน ปัจจัยองค์ประกอบของทีม ปัจจัยกระบวนการ และปัจจัยความสัมพันธ์ ตามลำดับ และมีปัจจัยภาวะผู้นำเป็นปัจจัยหลักที่มีความสัมพันธ์ต่อทุกปัจจัยที่กล่าวมา เนื่องจากผู้นำเป็นผู้ที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดปัจจัยอื่นๆ ภายในโมเดลและยังมีอิทธิพลทางบวกต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของทีมงาน (สุวรรณ วิไลวัลย์, 2554) ดังนั้น ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยองค์ประกอบของทีมที่มีประสิทธิภาพที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้จึงมีความสัมพันธ์ดังภาพที่ 2.13



ภาพที่ 2.13 แสดงการจัดองค์ประกอบใหม่โมเดลของทีมที่มีประสิทธิภาพ

สำหรับภาพที่ 2.13 เป็นการจัดองค์ประกอบโมเดลของทีมที่มีประสิทธิผลใหม่ ประกอบด้วย 6 ปัจจัยหลัก และมีย่อยอีก 35 มิติ โดยที่ปัจจัยหลักทั้ง 6 ได้แก่ อิทธิพลจากสภาพแวดล้อม ทิศทางการทำงาน ภาวะผู้นำ การจัดองค์ประกอบของทีม กระบวนการ และความสัมพันธ์ ซึ่งปัจจัยต่างๆ แต่ละปัจจัยสามารถอธิบายเพิ่มเติมได้ ดังนี้

1) ภาวะผู้นำ (Leadership) ผู้จัดการทีมหรือผู้นำทีมต้องใช้อำนาจอย่างเหมาะสมและยืดหยุ่น เน้นการพัฒนาวิธีการทำงานของทีมและจัดสรรเวลาเพื่อปรับปรุงการทำงานของ ทีม ผู้นำทีมควรเปิดโอกาสให้สมาชิกทีมคนอื่นๆ ได้ฝึกความเป็นผู้นำทีม เพื่อให้สมาชิกทีมมีทักษะที่เหมาะสมต่อสถานการณ์ที่ทีมต้องเผชิญ โดยผู้นำทีมมีหน้าที่ทั้งควบคุมและดูแลปัจจัยด้านอื่นๆ ภายในโมเดลของทีมที่มีประสิทธิผลนี้ รวมถึงทำหน้าที่เป็นตัวแทนของทีมที่ถูกต้องและเหมาะสมต่อหน่วยงานอื่นๆ ภายในองค์การ

2) สภาพแวดล้อม (Environment) คือ บริบทขององค์การที่มีส่วนส่งเสริมความสำเร็จของทีม เริ่มตั้งแต่โครงสร้างขององค์การและนโยบายขององค์การต้องมีความเหมาะสมกับการทำงานรูปแบบทีม รวมถึงองค์การโดยผู้บริหารระดับสูงเห็นความสำคัญของทีมและให้การสนับสนุนในเรื่องทรัพยากรให้กับทีมอย่างเพียงพอ รวมถึงการให้ความสำคัญต่อความต้องการของลูกค้าย เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์การ

3) ทิศทางการทำงาน (Direction) องค์ประกอบนี้ทีมต้องมีความชัดเจนทั้งค่านิยม วิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ เป้าหมาย และการจัดลำดับความสำคัญ สิ่งเหล่านี้ต้องมีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน สมาชิกภายในทีมต้องมีการยึดมั่นต่อเป้าหมายและเสียสละเพื่อความสำเร็จของทีม

4) การจัดองค์ประกอบของทีม (The Composition of The Team) เป็นปัจจัยที่มีผลกระทบโดยตรงต่อการทำงานของ ทีมและประสิทธิผลของทีม เริ่มตั้งแต่การคัดเลือกสมาชิกทีม การกำหนดขนาดของทีม เพื่อให้มีความเหมาะสมกับงาน และงานก็ต้องมีความเหมาะสมกับการทำงานรูปแบบทีม การกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบของสมาชิกทีมแต่ละคน รวมถึงบทบาทและความรับผิดชอบของทีมต่อหน่วยงานอื่นๆ ภายในองค์การ

5) กระบวนการ (Processes) คือ ขั้นตอนการทำงานของทีมซึ่งประกอบด้วยกระบวนการทำงานต่างๆ มากมาย ตั้งแต่การวางแผนและกำหนดระเบียบวิธีปฏิบัติในการทำงานของทีม เพื่อเป็นกรอบในการทำงานและทำการสื่อสารให้ทุกคนในทีมเข้าใจตรงกัน และเมื่อทีมต้องมีการตัดสินใจ ควรทำให้เหมาะสมกับสถานการณ์ โดยใช้เสียงส่วนใหญ่เมื่อเป็นการตัดสินใจที่สำคัญ การโต้เถียงกัน ความขัดแย้ง และความเห็นที่แตกต่างเป็นสิ่งที่ช่วยเพิ่มการมีส่วนร่วม แต่ต้องเป็นไปในทิศทางที่สร้างสรรค์และมีคุณภาพ นอกจากนี้สมาชิกทีมต้องมีการประเมินผลการ

ปฏิบัติงานและประสิทธิผลของทีมเป็นระยะๆ และร่วมหาวิธีการปรับปรุงการทำงานโดยผ่านการกระบวนการฝึกอบรม และเพื่อความสำเร็จขององค์การทีมก็ต้องมีการประสานงานกับหน่วยงานอื่นๆ ภายนอกทีม เพื่อให้การทำงานสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

6) ความสัมพันธ์ (Relationship) สมาชิกทีมต้องช่วยกันสร้างบรรยากาศที่เหมาะสมต่อการทำงานของทีม โดยต้องมีความเชื่อใจซึ่งกันและกัน แสดงออกอย่างตรงไปตรงมา และร่วมแรงร่วมใจกันเป็นหนึ่งเดียว ไม่มีการเอาเปรียบกันในการทำงาน สมาชิกทีมทุกคนควรมีความรู้สึกร่วมกัน และทัศนคติที่ดีต่อการทำงานร่วมกันเป็นทีม อาจมีการแสดงความคิดเห็นที่ขัดแย้งกันบ้างในเรื่องงาน แต่อยู่ในระดับที่ไม่ทำให้ทีมเกิดปัญหาและทุกคนในทีมก็รับฟังซึ่งกันและกัน โดยที่สมาชิกทีมทุกคนมีความเชื่อมั่นในศักยภาพของทีมว่าสามารถทำให้งานสำเร็จลุล่วงไปได้

2.2.4 การวัดประสิทธิผลของทีม

Shonk (1982: 99) แสดงความคิดเห็นว่าเกณฑ์เบื้องต้นสำหรับการประเมินการทำงานของทีมว่ามีประสิทธิผลหรือไม่ คือ (1) การพิจารณาว่างานที่ได้รับมอบหมายของทีมสำเร็จตามเป้าหมายหรือไม่ (2) กระบวนการทำงานของทีมมีการพัฒนาหรือไม่ และ (3) ผลที่ได้จากการทำงานมีประสิทธิผลเพิ่มมากขึ้นหรือไม่ ในขณะที่มีความเครียดน้อยลง สมาชิกทีมมีความพึงพอใจเพิ่มมากขึ้น และการเติบโตพัฒนาของสมาชิกก็เพิ่มมากขึ้นด้วยเช่นกัน ซึ่งสอดคล้องกับข้อเสนอของ Hackman (2002: 30) ที่ระบุว่าทีมที่มีประสิทธิผลคือทีมที่สามารถตอบสนองต่อเกณฑ์ทั้ง 3 เหล่านี้ได้เป็นอย่างดีที่สุด ได้แก่ (1) ผลผลิตของทีมเป็นที่ยอมรับของลูกค้าย (2) ความสามารถของทีมมีการพัฒนา และ (3) ประสิทธิภาพที่มีความหมายของกลุ่มและความพึงพอใจของสมาชิกทีม จะเห็นว่านักวิชาการทั้งสองท่านนำเสนอสิ่งที่บ่งชี้ถึงประสิทธิผลของทีมสอดคล้องกัน ซึ่งสามารถสรุปออกมาเป็นปัจจัยได้ดังนี้คือ

2.2.4.1 ผลงาน เป็นการวัดประสิทธิผลของทีมจากผลงานที่สามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

2.2.4.2 กระบวนการของทีมด้านต่างๆ มีการพัฒนาในทางที่ดีขึ้น

2.2.4.3 สมาชิกทีม มีการเติบโตพัฒนา คือสมาชิกทีมมีความสามารถเพิ่มมากขึ้น ในขณะที่มีความเครียดน้อยลงและมีความพึงพอใจเพิ่มมากขึ้น

สำหรับการศึกษานี้จึงนำปัจจัยทั้ง 3 ด้านนี้มาใช้ในการวัดประสิทธิผลของทีม ถือว่าเป็นการวัดประสิทธิผลจากผลลัพธ์สุดท้ายของการทำงานเป็นทีม ในขณะที่ปัจจัยต่างๆ ภายในโมเดลของทีมที่มีประสิทธิผลจะเป็นองค์ประกอบที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของทีม หมายความว่า ถ้า

หากสามารถตอบสนองต่อปัจจัยต่างๆ ภายในโมเดลได้ครบก็จะส่งผลให้การทำงานเป็นทีมเกิดประสิทธิผล ซึ่งเมื่อทำการวัดจากปัจจัยทั้งหมดแล้วก็จะทำให้ทราบถึงประสิทธิผลของทีมอย่างแท้จริง

2.2.5 ประเด็นปัญหาของการประเมิน

2.2.5.1 ความแตกต่างระหว่างทีมผลิตสินค้าและทีมบริการ ซึ่งเป็นการยากที่จะบอกได้ว่าทีมใดมีประสิทธิผลมากกว่ากัน โดยทั่วไปแล้วองค์กรสามารถวัดความสำเร็จของทีมได้โดยตรงจากผลผลิตหรือผลิตภัณฑ์ของทีม ซึ่งเป็นเรื่องง่ายสำหรับทีมทำงานฝ่ายผลิตที่สามารถทำการวัดได้โดยตรงจากหน่วยของการผลิต แต่สำหรับทีมที่มีผลลัพธ์เป็นการให้บริการแล้วถือว่าเป็นเรื่องยากเนื่องจากไม่สามารถนับจำนวนของผลผลิตได้ และเมื่อนำทีมที่มีผลลัพธ์เป็นหน่วยผลผลิตกับอีกทีมที่มีผลลัพธ์เป็นการให้บริการมาเปรียบเทียบกันจึงเป็นการยากที่บอกว่าทีมไหนมีผลการทำงานที่ดีกว่ากัน ดังนั้น จึงเป็นการง่ายกว่าถ้าหากทำการประเมินผ่านผลสะท้อนของการพัฒนาทีม ยกตัวอย่างเช่น ทีมกรีฑา เป็นการง่ายที่จะประเมินว่าทีมมีผลงานดีหรือไม่ ซึ่งมีประเด็นมากมายที่จะสามารถทำการประเมินได้ นอกเหนือจากสถิติของการแพ้ชนะ (Shonk, 1982)

2.2.5.2 การประเมินผลของทีมจะสามารถทำได้ยากขึ้นเมื่อต้องทำในระดับชั้นการบริหารที่สูงขึ้นและผลผลิตของทีมหนึ่งส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของอีกทีมหนึ่ง ยกตัวอย่างเช่น ในการประชุมผู้บริหาร ผู้จัดการฝ่ายการตลาดได้ทำการแจ้งผู้จัดการฝ่ายผลิตและผู้จัดการฝ่ายวิจัยพัฒนาว่าการกำหนดเป้าหมายประจำปีของเขาเป็นสาเหตุที่ทำให้แผนการตลาดของบริษัทต้องสูญเสียเงินไป 1 ล้านบาท หลังจากมีการอภิปรายกันในเรื่องนี้ ฝ่ายผลิตและฝ่ายวิจัยพัฒนาก็ยอมรับในความผิดพลาดที่เกิดขึ้นและทำการปรับเปลี่ยนเป้าหมาย แต่อย่างไรก็ตาม การตั้งเป้าหมายใหม่ก็ไม่มีสิ่งใดยืนยันว่าจะสามารถช่วยให้บริษัทไม่ต้องสูญเสียเงินจำนวนดังกล่าว (Shonk, 1982)

จากประเด็นทั้งสองทำให้เห็นว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานของทีมหรือประสิทธิผลของทีมนั้นต้องให้ความสำคัญกับรายละเอียดทั้งในเรื่องของความแตกต่างระหว่างทีมผลิตสินค้าและทีมให้บริการ รวมถึงเรื่องผลผลิตของทีมหนึ่งที่จะกลายเป็นปัจจัยนำเข้าในกระบวนการผลิตของอีกทีมหนึ่ง ซึ่งประเด็นเหล่านี้จะสะท้อนให้เห็นถึงความเป็นธรรมชาติของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การศึกษาโมเดลของทีมที่มีประสิทธิผลนั้นมีนักวิชาการพยายามนำเสนอโมเดลต่างๆ มากมาย ทั้งในมุมมองแบบแคบ ที่เสนอปัจจัยเฉพาะภายในทีม รวมถึงแบบกว้างจะพิจารณาทุกปัจจัยที่ส่งผลต่อการทำงานของทีม ซึ่งการนำเสนอโมเดลของทีมที่มีประสิทธิผลอาจไม่สามารถนำเสนอได้ครบทุกโมเดลที่มีนักวิชาการต่างๆ นำเสนอ แต่ก็สามารถทำให้เห็นองค์ประกอบที่สำคัญและทุกปัจจัยที่ถูกนำเสนอก็สามารถจัดเข้ามาอยู่ในองค์ประกอบเหล่านี้ได้ทั้งหมด ทำให้คาด

ว่าองค์ประกอบที่จัดขึ้นมานี้มีความครอบคลุมกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องทั้งหมดแล้ว ซึ่งองค์ประกอบดังกล่าวประกอบด้วย 6 ปัจจัย ได้แก่ อิทธิพลจากสภาพแวดล้อม ทิศทางการทำงาน ภาวะผู้นำ การจัดองค์ประกอบของทีม กระบวนการ และความสัมพันธ์ โดยที่ปัจจัยองค์ประกอบหลักแต่ละตัวก็สร้างขึ้นมาจากปัจจัยมีด้อย ซึ่งล้วนแล้วแต่มีผลต่อประสิทธิผลของทีมทั้งสิ้น ซึ่งประสิทธิผลของทีมสามารถทำการวัดได้อย่างเป็นรูปธรรมจากผลงานของทีมเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่วางไว้ รวมถึงกระบวนการทำงานของทีมว่ามีการพัฒนาขึ้นหรือไม่ และสุดท้ายคือสมาชิกทีมต้องมีการพัฒนาทักษะความสามารถ มีความก้าวหน้าในงาน และมีความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งปัจจัยที่ซ่อนอยู่ภายใต้ความพึงพอใจในงานและพฤติกรรมในการทำงานคือค่านิยม ระบบค่านิยมสามารถส่งผลกระทบต่อกระบวนการรับรู้ของบุคคล และส่งผลโดยตรงต่อการแสดงออกด้านพฤติกรรม เมื่อค่านิยมนั้นสอดคล้องกับพฤติกรรมที่พวกเขาแสดงออกอยู่ (Rokeach, 1973; Williams, 1968) การได้รับค่านิยมที่ต้องการเป็นเหตุผลหนึ่งที่ทำให้บุคคลยังคงอยู่กับองค์กร เมื่องานที่ทำอยู่ไม่สามารถตอบสนองค่านิยมของพวกเขาเหล่านั้นได้ พวกเขามีแนวโน้มที่จะตัดสินใจออกจากงานเมื่อมีความไม่พอใจในงานเกิดขึ้น (George and Jones, 1996) ดังนั้น ปัจจัยค่านิยมจึงมีความสำคัญต่อการทำงานของทีม นอกจากจะเป็นปัจจัยที่ช่วยกำหนดทิศทางการทำงานแล้ว ยังมีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานและพฤติกรรมต่างๆ ที่แสดงออก เพราะฉะนั้นการศึกษาค้นคว้าจึงนำค่านิยมมาเป็นตัวแปรสำคัญในการศึกษาและแยกออกมาจากปัจจัยการกำหนดทิศทางในการทำงาน เพื่อความชัดเจนในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ ซึ่งรายละเอียดของค่านิยมจะกล่าวถึงในลำดับต่อไป

2.3 ค่านิยม

ผลงานทางวิชาการชี้ให้เห็นว่าค่านิยมได้รับการสนใจศึกษาในหลายแขนงความรู้ เช่น จิตวิทยา สังคมวิทยา มนุษยวิทยา ปรัชญา และแวดวงการศึกษา (Rokeach, 1968) จึงไม่ใช่เรื่องแปลกที่จะมีความแตกต่างกันในทางทฤษฎีจำนวนมากเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อค่านิยม แต่อย่างไรก็ตามพบว่ามีการยอมรับกันโดยทั่วไปของการมีอยู่ของค่านิยมและผลที่มีต่อพฤติกรรม (Robinson, 1997) ซึ่งการนิยามค่านิยมนั้นมีความเป็นสากลเพิ่มมากขึ้น ทำให้มีการนำไปใช้ได้อย่างกว้างขวาง แต่ Williams (1968) นักสังคมวิทยา มองว่าค่านิยมเป็นเรื่องของแต่ละบุคคล เกิดจากการตีความจากประสบการณ์ของแต่ละคน และค่านิยมไม่ใช่เป้าหมายที่เห็นได้อย่างชัดเจนของการกระทำ แต่ค่อนข้างที่จะเป็นเกณฑ์ที่ทำให้เป้าหมายนั้นถูกเลือก ดังนั้น ท้ายที่สุดแล้วค่านิยมจึงมีความสำคัญ สอดคล้องกับการนิยามของ Kluckhohn (1951: 395) นักมานุษยวิทยา ซึ่งได้ให้รายละเอียดเกี่ยวกับค่านิยมว่าเป็น “แนวความคิดที่เกี่ยวกับกลุ่มของความปรารถนาทั้งที่เป็นแบบชัด

แข็งหรืออ่อนเร้นและเป็นลักษณะที่พิเศษหรือลักษณะปกติ ซึ่งมีอิทธิพลต่อการเลือกวิธีการ วิธีทาง และจุดหมายปลายทางของการกระทำ” ซึ่งมองว่าค่านิยมทำหน้าที่เป็นเกณฑ์สำหรับการเลือก การกระทำเช่นเดียวกัน สำหรับการศึกษาครั้งนี้นิยาม “ค่านิยม” ตามแนวคิดของ Rokeach (Rokeach, 1968: 5 อ้างถึงใน สุนทรี โคมิน และ สนิท สมัครงการ, 2522: 13) คือ “ความเชื่ออย่างหนึ่งซึ่งมีลักษณะถาวร เชื่อว่าวิถีปฏิบัติบางอย่างหรือเป้าหมายของชีวิตบางอย่างนั้น เป็นสิ่งที่ตัวเอง หรือสังคมเห็นดีเห็นชอบควรที่จะยึดถือหรือปฏิบัติมากกว่าวิถีปฏิบัติหรือเป้าหมายชีวิตอย่างอื่น”

การศึกษาเรื่องค่านิยมในเชิงวิทยาศาสตร์เริ่มขึ้นในปี ค.ศ. 1930 เมื่อนักจิตวิทยาสังคมมีการ พัฒนาระบบการวัดค่านิยมและกำหนดค่านิยมว่ามีความหมายเช่นเดียวกับเป้าหมายหรือความสนใจ ส่วนบุคคล โดยที่นักจิตวิทยาสังคมทำการศึกษาคนที่ เป็นสมาชิกของกลุ่ม โดยเน้นที่สังคมและความสัมพันธ์ที่มีต่อกันของคนเหล่านั้น (Sargent and Williamson, 1966) และให้ความสำคัญต่อ ผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อพฤติกรรมของแต่ละบุคคลและผลจากพฤติกรรมของบุคคลอื่นเช่นกัน ซึ่ง วิธีการศึกษาเช่นนี้แตกต่างจากแนวทางด้านจิตวิทยา ซึ่งศึกษาปฏิกิริยาตอบสนองของบุคคลเมื่อ ได้รับสิ่งเร้า และก็แตกต่างจากการศึกษาด้านสังคมวิทยาและมานุษยวิทยาซึ่งเน้นเรื่องพฤติกรรม กลุ่มและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นมากกว่าการสนใจศึกษาการรวมกลุ่มของบุคคล

สำหรับ Rokeach (1968, 1973) ซึ่งรับอิทธิพลทางความคิดจากทั้งด้านปรัชญา สังคมวิทยา มานุษยวิทยา และจิตวิทยา ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับค่านิยมและพิจารณาค่านิยมในฐานะที่ช่วย สนับสนุนให้เป็นวัฒนธรรม สังคม และเป็นจุดกำเนิดของบุคคล โดยเขาให้เหตุผลว่าอันที่จริงแล้ว มนุษย์เป็นเจ้าของค่านิยมหรือเป็นผู้กำหนดค่านิยม ซึ่งมีค่านิยมที่แตกต่างกันจำนวนมากที่มนุษย์ ยึดถือ ค่านิยมเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมและเมื่อค่านิยมเหล่านั้นเปลี่ยนก็นำไปสู่การเปลี่ยนแปลง ของทัศนคติและพฤติกรรม Rokeach เชื่อว่ามีพฤติกรรมหลายรูปแบบที่ถูกกำหนดโดยระบบความ เชื่อ ซึ่งประกอบขึ้นมาจากความคิดความเข้าใจ ทัศนคติ การรับรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมของตนเอง และ การรับรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมและการรับรู้ของบุคคลอื่น สิ่งเหล่านี้ทำหน้าที่เชื่อมโยงสัมพันธ์กัน นอกจากนี้ Rokeach (1979) ยังกล่าวต่อไปว่าจำนวนของค่านิยมทั้งหมดที่มนุษย์ถือครองอยู่มี จำนวนไม่มากนัก เกิดขึ้นจากการเรียนรู้ ซึ่งค่านิยมของคนทั่วทั้งโลกจะมีความคล้ายคลึงกัน สามารถนำมาจัดกลุ่มเป็นระบบค่านิยมได้ สำหรับความแตกต่างของค่านิยมจะแสดงออกทางระดับ (Degree) เนื่องจากการให้ความสำคัญต่อค่านิยมที่แตกต่างกัน ประสบการณ์ที่ได้จากการเรียนรู้ทาง สังคม (Socialization) ทำให้บุคคลทราบว่ามีแต่ละสถานการณ์ที่พวกเขาต้องประสบไม่ได้มีเพียง ค่านิยมเดียว จึงทำให้เกิดการเปรียบเทียบระดับความสำคัญซึ่งกันและกันของค่านิยม (The Relative Quality of Values) ซึ่งการให้ความสำคัญต่อค่านิยมใดมากกว่ากันก็ขึ้นอยู่กับการเรียนรู้ที่ได้รับมา พร้อมด้วยการสังเกตจากการกระทำที่เป็นบรรทัดฐานทางสังคม (Norm) สิ่งเหล่านี้จะแสดงออก

ผ่านทางทัศนคติและพฤติกรรมของมนุษย์ ทำให้เกิดความแตกต่างกันระหว่างบุคคล แต่มักพบว่าจะไม่แตกต่างกันมากนักระหว่างบุคคลภายในกลุ่มสังคมเดียวกัน หมายความว่าระบบค่านิยมมีส่วนสะท้อนภาพของวัฒนธรรมกลุ่ม เปรียบเสมือนลักษณะประจำกลุ่มหรือลักษณะประจำชาติ

สิ่งที่ทำให้ลักษณะของคนในสังคมเดียวกันมีความคล้ายคลึงกันจนเป็นลักษณะประจำกลุ่ม คือ ความยืนยันถาวรของค่านิยม ความคงที่ของค่านิยมหรือการที่ไม่เปลี่ยนแปลงง่ายเป็นสาเหตุที่ทำให้บุคลิกภาพของกลุ่มคนในสังคมหนึ่งแตกต่างไปจากกลุ่มคนในอีกสังคมหนึ่ง (สุนทรี โคมิน และ สนิท สมักรการ, 2522: 14) ซึ่งถ้าหากว่าค่านิยมที่บุคคลถือครองอยู่มีความมั่นคงอย่างสมบูรณ์แล้ว การเปลี่ยนแปลงทั้งส่วนบุคคลและสังคมอาจเป็นไปได้ยาก ในขณะที่เดียวกัน ถ้าหากค่านิยมไม่มีความมั่นคงอย่างสมบูรณ์แล้ว การคงอยู่อย่างต่อเนื่องของบุคลิกลักษณะของมนุษย์และสังคมก็จะเป็นไปได้ไม่แน่ชัด (Rokeach, 1973) ระดับของความคงอยู่ของค่านิยมเป็นผลมาจากข้อเท็จจริงที่ว่าบุคคลได้รับการเรียนรู้ในการแยกแยะค่านิยมที่ยึดถือออกจากค่านิยมอื่นๆ ได้อย่างสมบูรณ์หรือไม่ ยกตัวอย่างเช่น เมื่อกล่าวถึงความซื่อสัตย์ คนส่วนใหญ่มักได้รับการปลูกฝังให้มีความซื่อสัตย์อยู่เสมอ จะไม่พบว่ามีการปลูกฝังให้คนมีความซื่อสัตย์เพียงเล็กน้อยหรือซื่อสัตย์เป็นบางเวลา ดังนั้น ยิ่งถ้าหากบุคคลใดสามารถแยกแยะค่านิยมที่ยึดถือออกจากค่านิยมอื่นได้มากเท่าใด ก็ยิ่งทำให้ค่านิยมมีความยืนยันถาวรมากขึ้นเท่านั้น

สำหรับการนำค่านิยมมาใช้ พบว่าบ่อยครั้งที่มีการระบุถึงค่านิยมในบริบทที่ไม่ถูกต้อง (Mindell and Gorden, 1981) กล่าวคือ ค่านิยมนั้นไม่ใช่ความคิดเห็นหรือทัศนคติที่นำไปสู่สิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือสถานที่ใดสถานที่หนึ่ง ถ้าจะกล่าวให้ถูกต้องค่านิยมคือสิ่งที่เป็นความเชื่อของบุคคล เป็นความคิดและความรู้สึก ซึ่งไม่ใช่สิ่งที่เป็นกฎตายตัวและเป็นจริงเสมอ จึงควรนำมาพิจารณาในบริบทเชิงวัฒนธรรม ค่านิยมไม่ใช่หลักศาสนาหรือหลักจริยธรรม แต่เกี่ยวข้องกับมิติทางด้านศีลธรรม และค่านิยมไม่ใช่การกระทำ แต่เราสามารถพิจารณาค่านิยมของแต่ละบุคคลได้จากการกระทำของพวกเขาเหล่านั้น ซึ่งแนวคิดเกี่ยวกับค่านิยมนี้มีความคล้ายคลึงกับแนวคิดอื่นในทางสังคมศาสตร์ รวมทั้งมีการศึกษาเกี่ยวกับค่านิยมในศาสตร์ทางสังคมหลายแขนงวิชา ทำให้มีความสับสนในการนำมาประยุกต์ใช้ได้ เพื่อความชัดเจนในการแยกแยะแนวคิดค่านิยมออกจากแนวคิดอื่นๆ ที่สำคัญทางสังคมศาสตร์ สามารถอธิบายเพิ่มเติมได้ดังนี้

แนวคิดแรกเรื่องทัศนคติ ทัศนคติประกอบขึ้นจากความเชื่อหลายอย่างที่แสดงออกต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งโดยเฉพาะ แต่สำหรับค่านิยมนั้นเป็นความเชื่อเฉพาะอย่างใดอย่างหนึ่งเพียงความเชื่อเดียวที่มีต่อสิ่งของหรือสถานการณ์ได้หลายอย่างในขณะเดียวกัน ซึ่งในสถานการณ์ต่างๆ ค่านิยมทำหน้าที่เป็นมาตรฐานสำหรับการแสดงออก ในขณะที่ทัศนคติทำหน้าที่เพียงประเมินออกมาเป็นความพึงพอใจหรือไม่พอใจ ซึ่งหลายๆ ทัศนคติที่แสดงออกอาจจะมาจากค่านิยมที่ใช้เป็นมาตรฐานเพียงไม่กี่

ตัวเท่านั้น ดังนั้น จึงคาดได้ว่าคนๆ หนึ่งจะมีจำนวนค่านิยมน้อยกว่าจำนวนทัศนคติ ซึ่งค่านิยมเหล่านั้นจะมีจำนวนเท่ากับความเชื่อที่พวกเขาได้เรียนรู้มาเกี่ยวกับพฤติกรรมวิถีปฏิบัติที่น่าปรารถนากับจุดหมายปลายทางชีวิตที่น่าปรารถนา แต่คนๆ หนึ่งสามารถมีทัศนคติได้อย่างมากมายจากประสบการณ์การเรียนรู้ของพวกเขาผ่านสิ่งของหรือสถานการณ์ต่างๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อม นอกจากนี้คุณสมบัติสำคัญที่ทำให้ค่านิยมแตกต่างจากทัศนคติคือ ความเป็นแกนกลาง (Centrality) และความเป็นเครื่องมือ (Instrumentality) นั่นคือค่านิยมจะอยู่ในส่วนลึกหรือใจกลางของบุคลิกภาพและระบบความระลึกรู้ (Cognitive System) มากกว่าทัศนคติ ทำให้ค่านิยมจึงเป็นตัวกำหนดทั้งทัศนคติและพฤติกรรม ในขณะเดียวกัน ด้วยความเป็นเครื่องมือของทัศนคติ ทัศนคติบางตัวเป็นเครื่องมือที่จะนำไปสู่การรักษาไว้ซึ่งค่านิยมบางค่านิยม ฉะนั้น การเปลี่ยนค่านิยมก็จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงทางทัศนคติที่เกี่ยวข้องมากมาย ในขณะที่การเปลี่ยนทัศนคติไม่จำเป็นต้องกระทบถึงระบบค่านิยม (สุนทรี โคมิน และ สนิท สมักรการ, 2522: 26-28)

แนวคิดที่สองบรรทัดฐานทางสังคม ค่านิยมกับบรรทัดฐานทางสังคม มีความแตกต่างกันอยู่ 3 ประการ (สุนทรี โคมิน และ สนิท สมักรการ, 2522: 28-29; วัชรพล ศุภจักรวัฒนา, 2550: 12) คือ ประการแรก ค่านิยมเป็นทั้งจุดหมายปลายทาง (End-State of Existence) และพฤติกรรมวิถีปฏิบัติ (Mode of Behavior) แต่บรรทัดฐานทางสังคมเป็นเพียงพฤติกรรมวิถีปฏิบัติเท่านั้น ประการที่สอง ค่านิยมเป็นแกนสอดผ่าน (Transcends) สถานการณ์เฉพาะต่างๆ แต่บรรทัดฐานทางสังคมใดๆ เป็นคำบงการหรือข้อกำหนดที่สังคมเห็นพ้องต้องกันว่าต้องปฏิบัติตัวอย่างไรในแต่ละสถานการณ์ และประการสุดท้าย ค่านิยมเป็นเรื่องภายในตัวบุคคล (Internal) มีความเป็นส่วนตัวมากกว่าบรรทัดฐานทางสังคม ซึ่งเป็นเรื่องของการรับรองโดยทั่วไป (Consensual) และอยู่ภายนอก (External) ตัวบุคคล และนอกจากนี้ Williams (1968: 284 อ้างถึงใน สุนทรี โคมิน และ สนิท สมักรการ, 2522: 29) ได้อธิบายให้เห็นความแตกต่างมากยิ่งขึ้นว่าค่านิยมนั้นเป็นมาตรฐานของความพึงปรารถนาซึ่งไม่ขึ้นกับสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่งโดยเฉพาะ ค่านิยมหนึ่งจึงสามารถใช้เป็นจุดอ้างอิงในหลายๆ บรรทัดฐานทางสังคมได้ แต่ในขณะที่บรรทัดฐานทางสังคมหนึ่งอาจจะเป็นที่รวมของผลการแสดงออกของหลายค่านิยมก็ได้ ดังนั้น ค่านิยมจึงเสมือนฐานที่ใช้ตัดสินใจว่าจะรับบรรทัดฐานใดหรือไม่

แนวคิดที่สามความต้องการ นักวิชาการบางท่านพิจารณาค่านิยมและความต้องการว่าเป็นสิ่งที่อยู่ในระดับเดียวกัน ดังเช่น Maslow (1971) ที่กล่าวว่าความต้องการความประจักษ์แห่งตน (Self-Actualization) เป็นทั้งความต้องการและค่านิยมขั้นสูง (Higher-Order Values) แต่ Rokeach (1973) ไม่เห็นด้วยกับข้อเสนอดังกล่าว โดยเขาเชื่อว่าค่านิยมเป็นตัวแทนของการระลึกรู้ (Cognitive Representation) ถึงความต้องการของบุคคลซึ่งเป็นความต้องการในทางสังคมด้วย โดยผ่านทาง การ

เรียนรู้ทางสังคม (Socialization) ซึ่งเมื่อความต้องการของบุคคลสอดคล้องกับความต้องการทางสังคมเกิดเป็นค่านิยมแล้ว จะทำให้ค่านิยมนั้นได้รับการยอมรับจากสังคม

แนวคิดที่ลักษณะบุคลิก (Trait) ซึ่งหมายความว่ารวมถึงลักษณะ (Characteristics) ด้วย ในทางจิตวิทยามองลักษณะบุคลิกเป็นลักษณะที่คงที่ไม่ยืดหยุ่น ไม่เปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ที่ต่างกัน มักฝังอยู่ในตัวบุคคลมาอย่างยาวนานและเปลี่ยนแปลงได้ยาก อาจมีสาเหตุมาจากพันธุกรรมด้วยส่วนหนึ่ง (สุนทรี โคมิน และ สนิท สมักรการ, 2522: 31; วัชรพล ศุภจักรวัฒนา, 2550: 13) ในขณะที่ค่านิยมของคนที่รวมกันเป็นระบบค่านิยมสามารถมีการเปลี่ยนแปลงได้ผ่านการเรียนรู้ทางสังคม ซึ่งการเปลี่ยนแปลงนี้มีผลสัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลงทางสภาพสังคม (Social Conditions) ทำให้สามารถสะท้อนสภาพทางสังคมได้ด้วย

แนวคิดสุดท้ายความสนใจ ความสนใจเป็นเพียงการแสดงออกที่สะท้อนจากค่านิยมในแง่หนึ่งเท่านั้น ค่านิยมหนึ่งอาจส่งผลให้เกิดการแสดงออกได้หลายแง่มุม โดยค่านิยมมีคุณสมบัติที่สำคัญคือมีความเป็นมาตรฐานที่ใช้ในการกระทำ นำการตัดสินใจ และการแก้ความขัดแย้ง ซึ่งทำให้ค่านิยมแตกต่างจากความสนใจ และความสนใจของคนสามารถมีได้มากมายแต่ไม่สามารถนำมาจัดเข้ากลุ่มเป็นวิถีปฏิบัติที่ดีที่สุดหรือจุดหมายปลายทางของชีวิตได้ ดังนั้น จำนวนของความสนใจจึงมีจำนวนมากกว่าค่านิยม

กล่าวโดยสรุปแล้วค่านิยมเป็นเหมือนความเชื่อทั้งหมด เกี่ยวข้องกับกระบวนการรับรู้ อารมณ์ และองค์ประกอบด้านพฤติกรรม อธิบายได้ว่าค่านิยมคือกระบวนการเรียนรู้เกี่ยวกับสิ่งที่ปรารถนา เมื่อกล่าวว่าผู้คนมีค่านิยมก็คือการกล่าวว่าพวกเขารู้ด้วยกระบวนการรับรู้ถึงวิธีการที่ถูกต้องในการกระทำสิ่งต่างๆ หรือการทำให้สำเร็จ และค่านิยมเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับอารมณ์ในความหมายที่ว่าผู้คนสามารถมีอารมณ์ความรู้สึกเกี่ยวกับค่านิยม ทั้งในแง่ยอมรับและต่อต้าน และสุดท้ายแล้วค่านิยมคือองค์ประกอบด้านพฤติกรรมในความหมายที่ว่าค่านิยมคือตัวแปรแทรกแซงที่ทำหน้าที่ช่วยนำไปสู่การกระทำ (Rokeach, 1973)

2.3.1 ค่านิยมองค์กร

ค่านิยมองค์กรมีลักษณะเช่นเดียวกับความเชื่อ คือมีการระลึกถึง เกี่ยวข้องกับความรู้สึกทางจิตใจ และองค์ประกอบเกี่ยวกับพฤติกรรม ซึ่งสิ่งเหล่านี้ปฏิสัมพันธ์กันอย่างต่อเนื่อง และแสดงออกมาในรูปของการกระทำและพฤติกรรมของสมาชิกภายในองค์กร (Rokeach, 1973) ซึ่งทุกองค์กรและทุกงานมีกลุ่มของค่านิยมและความเชื่อเป็นเครื่องนำทาง ซึ่งก็คือค่านิยมองค์กร (Organizational Values) โดยค่านิยมองค์กรทำหน้าที่สื่อสารสิ่งที่องค์กรเชื่อและเห็นว่าเป็นสิ่งสำคัญ (Hitt, 1988) และทำให้เกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร มีหน้าที่ช่วยกำหนดทิศทางโดยทั่วไปของ

องค์การ เป็นแนวทางการดำเนินกิจกรรมของแต่ละวัน ถ้าพนักงานทราบถึงสิ่งที่องค์การยึดมั่นจะทำให้พวกเขาทราบถึงมาตรฐานที่ต้องปฏิบัติและทำการตัดสินใจต่างๆ เพื่อสนับสนุนมาตรฐานต่างๆ เหล่านี้ และยังเป็นการเพิ่มแรงจูงใจและความรู้สึกของการเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ เหมือนกับว่าชีวิตภายในองค์การมีความสำคัญ (Deal and Kennedy, 1982)

Conklin, Jones and Safrit (1991: 1 quoted in Conklin, Jones and Safrit, 2003) ให้นิยาม “ค่านิยมองค์การ” ว่าเป็น แนวคิดอะไรก็ตามที่สมาชิกภายในองค์การให้การยอมรับอย่างสูงและมีอิทธิพลต่อปรัชญา กระบวนการ และเป้าหมายขององค์การ ค่านิยมที่สมาชิกภายในองค์การยึดถือเป็นตัวกำหนดวัฒนธรรมองค์การและเป็นพลังจากภายในที่มีอิทธิพลมากที่สุดกับทุกองค์การ (Simmerly, 1987) และวัฒนธรรมองค์การก็จะเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมที่องค์การคาดหวัง ทั้งวิธีการทำงาน การตัดสินใจ โครงสร้างของการมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคม และวิธีการสื่อสาร (Simmerly, 1987: 15) ซึ่งค่านิยมแต่ละตัวขององค์การยึดถือช่วยให้พนักงานสามารถเข้าใจสถานการณ์ขององค์การได้ เนื่องจากค่านิยมอยู่เหนือสถานการณ์ต่างๆ ทำให้ค่านิยมจึงเป็นสิ่งที่ช่วยชี้นำการกระทำ ทศนคติ และการตัดสินใจต่างๆต่อเป้าหมาย ทั้งที่เป็นเป้าหมายเฉพาะหน้าและรวมไปถึงเป้าหมายสุดท้าย (Chatman, 1991) ดังนั้น ก่อนที่องค์การจะเริ่มวางกลยุทธ์เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การ องค์การจะต้องทำให้ค่านิยมที่สมาชิกภายในองค์การยึดถือมีความชัดเจนและง่ายต่อการเข้าใจ (Safrit, 1990) นำมาสู่การกำหนดเป้าหมายและพันธกิจขององค์การ ซึ่งต้องมีความสัมพันธ์กันระหว่างค่านิยมกับผลลัพธ์ที่ต้องการ และวิธีการที่จะทำให้ผลลัพธ์ที่ต้องการประสบผลสำเร็จ (Mink, Schultz and Mink, 1991)

เป้าหมายขององค์การจะประสบผลสำเร็จต้องอาศัยค่านิยมองค์การหรือค่านิยมร่วมจากสมาชิกภายในกลุ่ม ซึ่งถึงแม้ว่าจะไม่ใช่สมาชิกทุกคนภายในองค์การที่จะยึดถือค่านิยมเดียวกันหรือยึดถือไว้ในระดับเดียวกัน โดยทั่วไปแล้วสมาชิกโดยส่วนใหญ่ภายในองค์การมีความตระหนักถึงการยอมรับค่านิยมที่ได้รับมอบหมายและมีการถ่ายทอดค่านิยมหลักจากส่วนกลางขององค์การไปยังส่วนต่างๆ ข้ามระดับและหน่วยงาน (Chatman, 1991) ซึ่งการถ่ายทอดค่านิยมสามารถทำได้หลายวิธี เช่น คำขวัญ วิธปฏิบัติหรือวิธีปฏิบัติ พิธีกรรม และพิธีการ โดยที่คำขวัญคือคำกล่าวสั้นๆ ที่แสดงถึงค่านิยมที่ยังรากลึกขององค์การและทำให้ค่านิยมสามารถเข้าถึงทั้งคนภายในและออกไปสู่คนภายนอกได้รับรู้ สำหรับวิธปฏิบัติหรือวิธีปฏิบัติคือค่านิยมที่ถูกสร้างเป็นบุคคลและเป็นบทบาทตัวอย่างให้กับผู้อื่น ส่วนพิธีกรรมจะทำให้ค่านิยมทางวัฒนธรรมกลายเป็นรูปธรรม และพิธีการคือโอกาสที่จะนำค่านิยมออกมาแสดง (Deal, 1985) เมื่อบุคคลใหม่เข้าสู่องค์การจะยึดถือตามค่านิยมของพนักงานที่ดำรงตำแหน่งอยู่ก่อนเสมือนเป็นแหล่งอ้างอิงของการกระทำทั้งหมดของเขา ความสัมพันธ์ในลักษณะผู้ให้คำปรึกษานี้คือการถ่ายทอดค่านิยมรูปแบบหนึ่ง ซึ่งมีส่วนทำให้เกิด

เป็นวัฒนธรรม เนื่องจากสมาชิกกลุ่มที่มีการให้ข้อมูลที่เป็นวัฒนธรรมเกี่ยวกับองค์การและบริบทต่างๆ ที่เป็นประวัติศาสตร์ขององค์การ (Chatman, 1991)

พนักงานมีแนวโน้มที่จะมีความผูกพันต่อค่านิยมขององค์การเพิ่มมากขึ้น เมื่อพวกเขาได้รับการขัดเกลาทางสังคมอย่างเข้มข้นจากองค์การ องค์การซึ่งมีประสิทธิผลในการขัดเกลาทางสังคมแก่เหล่าพนักงานจะมีการใช้เทคนิคร่วมกัน เช่น กระบวนการสรรหาและคัดเลือกที่เข้มงวด การฝึกอบรมอย่างเป็นทางการ ระบบการให้รางวัลและความก้าวหน้าในงานที่ชัดเจน และระบบค่านิยมขององค์การที่เป็นรูปธรรม ชัดเจน และเข้มแข็ง ซึ่งโดยปกติแล้วคนส่วนใหญ่จะยึดติดอยู่กับงานที่มีพื้นฐานมาจากความสนใจ ค่านิยม และบุคลิกลักษณะ เช่นเดียวกับพนักงานซึ่งอาจจะพยายามค้นหาองค์การที่มีค่านิยมสอดคล้องกับตนเอง ซึ่งจะสามารถปฏิบัติงานได้ดีกว่าเมื่ออยู่ภายในองค์การที่เหมาะสม และเมื่อใดที่พนักงานไม่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่พวกเขาอยู่ พวกเขาจะเกิดความรู้สึกอึดอัด ไร้ศักยภาพ และเกิดความกังวล เพราะฉะนั้นบุคคลที่มีความเหมาะสมกับองค์การมากกว่าจึงมีโอกาสดังกล่าวที่จะมีความพึงพอใจมากกว่า มีความมุ่งมั่นสูงกว่า และอยู่กับองค์การนานกว่า โดยที่บุคคลที่เหมาะสมกับองค์การจะสามารถปรับตัวได้ตลอดเวลา ยกตัวอย่างเช่น บุคคลที่ก่อนหน้านี้เคยชอบทำงานอย่างอิสระก็จะสามารถเรียนรู้ที่จะหาประโยชน์จากการทำงานเป็นกลุ่มได้ตลอดเวลา (Robinson, 1997)

สรุปได้ว่าค่านิยมขององค์การเปรียบเสมือนกรอบในการกำหนดคุณลักษณะของคนในองค์การที่มีความสอดคล้องกับพันธกิจหลักขององค์การ ทำหน้าที่ในการสื่อสารสิ่งที่องค์การคาดหวังและเห็นว่ามีค่าสำคัญมาสู่พนักงานภายในองค์การ โดยที่พนักงานภายในองค์การให้การยอมรับและยึดถือเป็นแนวทางในการทำงานภายในองค์การ ซึ่งเมื่อค่านิยมขององค์การกับค่านิยมของพนักงานมีความสอดคล้องกันก็จะทำให้เป้าหมายขององค์การประสบความสำเร็จ

2.3.2 ค่านิยมในการทำงาน

Schein (1985) กล่าวว่าค่านิยมคือสิ่งที่เกิดขึ้นจากความคิดที่มีผลกระทบโดยตรงต่อพฤติกรรมของบุคคลในที่ทำงาน โดยค่านิยมจะช่วยในการปรับตัวจากภายนอก ตั้งแต่เรื่องของการแบ่งปันค่านิยมร่วมทั่วไปที่มีผลต่อพนักงาน จนถึงการกระทำเพื่อส่งเสริมความสามารถขององค์การในการอยู่รอดท่ามกลางสภาพแวดล้อมต่างๆ นอกจากนี้ค่านิยมก็มีผลต่อการรวมตัวกันภายใน ด้วยวิถีทางของปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กล่าวคือบุคคลที่มีค่านิยมเหมือนกันจะมีการแบ่งปันมุมมองกระบวนการทางความคิดร่วมกัน ความคล้ายคลึงกันเหล่านั้นถูกสร้างเป็นความเชื่อเพื่อส่งเสริมวิธีการดีความและจัดประเภทเหตุการณ์ต่างๆ เช่นเดียวกับระบบการสื่อสารทั่วไป สิ่งนี้ช่วยลดลักษณะของปฏิสัมพันธ์ในการทำงานในแง่ลบลงและช่วยเพิ่มความร่วมมือ ความพึงพอใจ

ในงาน และความผูกพันให้เพิ่มมากขึ้น นอกจากค่านิยมการทำงานจะมีผลต่อพฤติกรรมที่แสดงออกในการทำงานแล้ว อีกนัยหนึ่งค่านิยมการทำงานก็มีลักษณะที่เป็นความปรารถนา จุดมุ่งหมายปลายทางของบุคคลที่มีต่อการทำงาน รวมถึงความตระหนักในการเลือกปฏิบัติงานนั้น (Knoop, 1994: 683 อ้างถึงใน วัชรพล ศุภจักรวัฒนา, 2550: 16)

ดังนั้น ค่านิยมในการทำงานจึงหมายถึงค่านิยมที่เกี่ยวข้องกับงานที่แต่ละคนให้ความสำคัญ มีลักษณะเป็นความเชื่อที่แต่ละบุคคลเชื่อว่ามีค่าและมีความสำคัญต่อการทำงานของเขา (Super, 1970; Wallack, Goodale, Witjing and Smith, 1971; England, 1975) เปรียบเสมือนเป็นเป้าหมายที่ต้องการจากการทำงาน (Super, 1970) ซึ่งความเชื่อเหล่านี้เป็นความรู้สึกพึงพอใจที่คนเรามักจะแสวงหาจากงานที่เขาทำหรือเป็นความรู้สึกพอใจอันเป็นผลลัพธ์ที่ได้จากงานของเขา (Ginzberg, 1966; Super, 1970; Wallack and others, 1971) ซึ่งค่านิยมในการทำงานจะมีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน (Ginzberg, 1966; Super, 1970; Wallack and others, 1971; England, 1975) และมีผลต่อการตัดสินใจเลือกงานหรือเปลี่ยนงานด้วยเช่นกัน (Ginzberg, Ginsberg, Axebrod and Herma, 1967)

สรุปได้ว่าค่านิยมในการทำงานมีความสำคัญสำหรับการสร้างความเข้าใจและการทำนายปฏิกิริยาตอบสนองด้านอารมณ์และผลการปฏิบัติงานของบุคคลในที่ทำงาน วัฒนธรรมองค์การและค่านิยมที่เป็นศูนย์กลางถูกกล่าวว่ามีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การ โดยสิ่งเหล่านี้มีอิทธิพลโดยตรงต่อการปฏิบัติตัวของพนักงานด้วยรูปแบบที่จะทำให้มั่นใจว่าองค์การจะมีความอยู่รอดอย่างต่อเนื่อง และยังเป็นพื้นฐานของความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานให้การทำงานราบรื่น (Meglino, Ravlin, and Adkins, 1991)

2.3.3 ค่านิยมทีมทำงาน

เมื่อองค์การเลือกใช้การทำงานรูปแบบทีม ก็หมายความว่าองค์การได้เลือกแล้วว่าทีมเหมาะสมที่สุดในการเปลี่ยนวิสัยทัศน์และค่านิยมขององค์การมาสู่รูปแบบของการกระทำที่สอดคล้องกัน การทำงานเป็นทีมแสดงถึงค่านิยมที่ส่งเสริมพฤติกรรมหลายอย่าง เช่น การฟัง การตอบสนองในเชิงสร้างสรรค์ต่อมุมมองการแสดงออกของผู้อื่น การให้การช่วยเหลือ และการยอมรับในความสนใจและความสำเร็จของผู้อื่น ค่านิยมเหล่านี้สามารถช่วยสมาชิกภายในทีมสื่อสารและทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น ค่านิยมของการทำงานเป็นทีมช่วยให้ทีมประสบความสำเร็จ แต่สมาชิกภายในทีมก็ยังคงคำนึงถึงผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลและผลการปฏิบัติงานของทั้งองค์การโดยรวม ซึ่งค่านิยมของการทำงานเป็นทีมไม่ได้มีความสำคัญต่อทีมเพียงอย่างเดียว แต่มีผลต่อองค์การด้วยเช่นกัน (Katzenbach and Smith, 1993)

การศึกษาค่านิยมของทีมทำงานมีประโยชน์อย่างมาก เนื่องจากแก่นแท้แล้วคนส่วนใหญ่มีค่านิยมชอบรับหน้าที่แบบส่วนบุคคลและทำงานอยู่นอกเหนือกลุ่ม ไม่ว่าจะเป็นทีมหรือกลุ่มรูปแบบใดก็ตาม (Robinson, 1997) แต่เมื่อต้องมีการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มหรือทีม Sheridan (1992) เชื่อว่าแต่ละบุคคลจะมีความสนใจในกลุ่มทำงานที่แสดงค่านิยมของกลุ่มออกมาสอดคล้องกับค่านิยมของตนเอง และปฏิเสธกลุ่มที่มีค่านิยมขัดแย้งกับตนเอง ดังนั้น เพื่อให้การทำงานของทีมประสบผลสำเร็จ องค์การต้องทราบถึงค่านิยมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของทีมและถ่ายทอดค่านิยมนั้นสู่พนักงานภายในทีมต่างๆ โดย Woods (Woods and Cortada, 1996; Woods, 1997: 10-22) แนะนำว่าค่านิยมของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิผลประกอบด้วยค่านิยม 6 ข้อ ได้แก่ (1) ความเป็นหนึ่งเดียวในการทำงาน หมายความว่า ทุกคนภายในทีมต้องรับผิดชอบร่วมกันในผลลัพธ์ที่เกิดจากการทำงานของทีม ไม่ว่าจะเป็นรางวัลหรือคำตำหนิ (2) การยอมรับซึ่งกันและกันภายในทีม ภายในทีมทำงานนั้นทุกคนถือว่ามีความเท่าเทียมกันในการแสดงความคิดเห็น ไม่ว่าจะเป็นเพื่อนร่วมงานหรือหัวหน้ากับลูกน้องทุกคนต้องรับฟังซึ่งกันและกัน (3) การสื่อสารที่จริงใจ ซึ่งในบางครั้งการรักษาน้ำใจโดยไม่พูดถึงสิ่งที่ผิดพลาดนั้นอาจทำให้ทีมเกิดความเสียหายได้ ทีมที่มีประสิทธิผลต้องให้ความสำคัญกับการสื่อสารอย่างตรงไปตรงมา แต่ไม่ทำให้เกิดการเสียบรรยากาศของการทำงานร่วมกัน (4) การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารที่จำเป็น ไม่ใช่ว่าพนักงานทุกคนจะเข้าถึงข้อมูลได้ทุกประเภท แต่พวกเขาควรได้รับข้อมูลที่จำเป็นสำหรับการทำงานของพวกเขารวมถึงการแบ่งปันข้อมูลระหว่างหน่วยงานหรือระหว่างทีมด้วย การได้รับข้อมูลไม่เพียงพออาจทำให้การตัดสินใจเกิดความผิดพลาดและเกิดความไม่เข้าใจกันระหว่างหน่วยงาน (5) ให้ความสำคัญต่อกระบวนการทำงาน เพราะหัวใจของการสร้างร่วมมือในการทำงานคือการทำงานอย่างเป็นระบบและค่านิยมสุดท้ายคือ (6) การเรียนรู้ประสบการณ์จากความสำเร็จและความล้มเหลว กล่าวคือ เมื่อการทำงานต้องประสบความล้มเหลว ให้ทีมคิดว่าสิ่งเหล่านี้ย่อมเกิดขึ้นได้จากการทำงาน และเรียนรู้จากสิ่งที่ผิดพลาดเพื่อไม่ให้เกิดซ้ำ สำหรับทีมที่ประสบผลสำเร็จก็ไม่ควรนิ่งนอนใจ ควรพัฒนาการทำงานอย่างต่อเนื่องเพื่อรักษาความสำเร็จให้เกิดขึ้นอย่างมั่นคง ซึ่งเมื่อองค์การสามารถสร้างค่านิยมทั้ง 6 ประการนี้ให้เกิดขึ้นกับสมาชิกทีมแล้ว องค์การก็จะมั่นใจได้ว่าทีมจะสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่าการทำงานเป็นทีมให้ประสบผลสำเร็จก็ต้องอาศัยค่านิยมในการทำงานที่เสริมสร้างความร่วมมือ เช่น ค่านิยมของทีมทำงาน 6 ประการของ Woods ที่ประกอบด้วย ความเป็นหนึ่งเดียวในการทำงาน การยอมรับซึ่งกันและกัน การสื่อสารที่จริงใจ การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารที่จำเป็น และการให้ความสำคัญต่อกระบวนการทำงาน ซึ่งเมื่อทีมทำงานมีค่านิยมเหล่านี้ย่อมส่งผล

ให้การทำงานประสบผลสำเร็จ แต่ทั้งนี้พนักงานทุกคนภายในทีมต้องยอมรับในค่านิยมเหล่านี้ด้วย จึงจะทำให้การทำงานร่วมกันมีประสิทธิภาพ

2.3.4 ระบบค่านิยมและการวัดค่านิยม

ค่านิยมนั้นไม่ได้แพร่หรือถ่ายทอดแบบสุ่มธรรมดา แต่มีตัวแปรเข้ามาเกี่ยวข้องในลักษณะที่สัมพันธ์กัน และมีการจัดการอย่างเป็นระบบแบบแผน ซึ่งเรียกได้ว่าค่านิยมเกิดขึ้นอย่างมีระบบ (Williams, 1968) โดยที่ Rokeach (1973) เชื่อโดยประสบการณ์ว่าบุคคลแต่ละคนมีการเรียนรู้ที่จะผสมผสานค่านิยมเดี่ยวเข้าด้วยกัน มีการคิดจัดการอย่างเป็นระบบอย่างมีลำดับขั้นเพื่อจัดลำดับความสัมพันธ์ของค่านิยมต่างๆ ดังนั้น ระบบค่านิยมจึงเป็นความเชื่อพื้นฐานขององค์การที่มีความสำคัญมาโดยตลอด โดยที่แนวคิดนี้จะพิจารณาระบบค่านิยมทั้งหมดว่ามีความมั่นคงเพียงพอที่จะส่งผลไปยังบุคลิกลักษณะให้เกิดความต่อเนื่องหรือไม่ ซึ่งถ้าหากว่าค่านิยมเหล่านั้นยังมีความมั่นคงไม่เพียงพอ ค่านิยมของคนที่สามารถถูกจัดลำดับความสำคัญขึ้นใหม่ได้อันเป็นผลมาจากการเปลี่ยนทางสังคม วัฒนธรรม และประสบการณ์ส่วนบุคคล ซึ่งแนวคิดเรื่องระบบค่านิยมนี้จะช่วยให้การศึกษาเรื่องค่านิยมมีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น และนอกจากนี้ยังมีแนวคิดที่เกี่ยวข้องอีกสองแนวคิดที่จะช่วยทำให้เข้าใจเรื่องค่านิยมได้ลึกซึ้งยิ่งขึ้นและสามารถทำการวัดค่านิยมได้แม่นยำมากยิ่งขึ้น

แนวคิดแรก การจัดประเภทของค่านิยม โดย Rokeach (1973) ชี้ให้เห็นว่าค่านิยมคือมาตรฐานซึ่งเป็นแนวทางในการประพฤติปฏิบัติ ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับหลายวิถีทาง เช่น เป็นแนวทางในการวางตำแหน่งในทางสังคม ในทางการเมืองหรือลัทธิทางศาสนา ซึ่งค่านิยมเหล่านั้นถูกใช้ในการแสดงออกถึงตัวตนของเราไปยังผู้อื่น รวมถึงใช้ในการประเมินและตัดสินใจทำสิ่งต่างๆ ด้วย นอกจากนี้ Rokeach ยังกล่าวเพิ่มเติมว่าค่านิยมมีองค์ประกอบเกี่ยวกับการจูงใจที่แข็งแกร่ง คือเมื่อกล่าวว่าผู้ใดมีค่านิยมก็หมายความว่าพวกเขาเหล่านั้นมีความเชื่อเกี่ยวกับจุดหมายปลายทางหรือวิธีการไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ โดย Rokeach เรียกค่านิยมสองรูปแบบนี้ว่าคือค่านิยมจุดหมายปลายทาง (Terminal Values) และค่านิยมวิถีปฏิบัติ (Instrumental Values) โดยที่ค่านิยมวิถีปฏิบัติ (Instrumental Values) ทำหน้าที่จูงใจเนื่องจากแบบแผนพฤติกรรมในอุดมคติที่ค่านิยมนี้สะท้อนออกมาสามารถรับรู้ได้ว่าเป็นเครื่องมือที่จะนำไปสู่เป้าหมายสุดท้ายตามที่ต้องการ ส่วนค่านิยมจุดหมายปลายทาง (Terminal Values) ทำหน้าที่จูงใจเนื่องจากค่านิยมจุดหมายปลายทางนั้นเป็นตัวแทนของเป้าหมายที่ยิ่งใหญ่เหนือเป้าหมายในปัจจุบัน

แนวคิดเรื่องประเภทของค่านิยมทั้งสองรูปแบบนี้นำมาซึ่งความรู้และช่วยทำหน้าที่สร้างความเข้าใจในตนเอง โดยบุคคลทุกคนมักยึดถือค่านิยมเหล่านี้ แต่แตกต่างกันที่การจัดอันดับ

ความสำคัญของค่านิยม ค่านิยมทำหน้าที่ช่วยในการปรับตัว การปกป้องตนเอง และความเข้าใจในตนเอง ซึ่งอาจถูกจัดลำดับเป็นช่วงอย่างต่อเนื่องตั้งแต่จากลำดับขั้นที่ต่ำกว่าจนถึงสูงกว่า ซึ่งสอดคล้องกับสิ่งที่ Maslow (1971) นำเสนอในทฤษฎีลำดับขั้นของการพอใจซึ่งเป็นที่รู้จักกันอย่างแพร่หลาย ซึ่งกล่าวถึงชุดของค่านิยมที่มีความแตกต่างกันทำหน้าที่ตอบสนองความต้องการด้านต่างๆ ได้แก่ ความต้องการด้านร่างกาย ความปลอดภัย ความรัก การยอมรับนับถือ และความเข้าใจในตนเอง โดย Maslow ระบุว่ายิ่งแต่ละบุคคลรู้เกี่ยวกับธรรมชาติของตนเอง ความปรารถนาในส่วนลึก อารมณ์ สุขภาพร่างกาย สิ่งที่เขาอยากค้นหาและปรารถนาอย่างแรงกล้า และสิ่งที่ทำให้พึงพอใจ ก็ยิ่งไม่ต้องใช้ความพยายามมากและมีทางเลือกค่านิยมของตนเองโดยอัตโนมัติ

แนวคิดที่สองเรื่องจำนวนค่านิยมที่คนยึดถือ โดย Williams (1968) กล่าวว่าค่านิยมถูกนำมาใช้เป็นเกณฑ์หรือมาตรฐานสำหรับการประเมิน ซึ่ง Williams ทำการสังเกตว่าจำนวนของค่านิยมซึ่งบุคคลแต่ละคนยึดถืออยู่นั้นน่าจะมีจำนวนไม่มากนัก ซึ่งจำนวนนั้นน้อยมากเมื่อเทียบกับผลที่สามารถเกิดขึ้นได้ ถ้าจำนวนของค่านิยมที่ใช้เป็นเกณฑ์มีจำนวนน้อยเพียงพอ จะทำให้การระบุถึงค่านิยมเหล่านั้นรวมถึงการวัดกลายเป็นเรื่องง่าย โดย Williams เชื่อว่าระดับของความแตกต่างระหว่างความเชื่อและค่านิยมของตัวบุคคลหรือวัฒนธรรมแหล่งใดแหล่งหนึ่งนั้นมีขอบเขตที่จำกัดภายใต้ระบบของการให้ความหมาย

จากความเข้าใจเรื่องแนวคิดระบบค่านิยม ประเภทของค่านิยม และจำนวนค่านิยมที่คนเรายึดถือ ทำให้การวัดค่านิยมมีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น โดย Rokeach (1973) ใช้เวลาอยู่นานมากเพื่อพัฒนาเครื่องมือสำหรับการวัดค่านิยมและระบบค่านิยม โดยเขาทำการพิจารณาวิธีการในหลายแนวทาง วิธีการหนึ่งที่ถูกนำมาใช้คือการอนุมานจากค่านิยมของคนที่ได้จากการสังเกตพฤติกรรมของพวกเขาเหล่านั้นภายใต้สถานการณ์ที่มีแบบแผน และอีกวิธีการหนึ่งได้จากการร้องขอให้ผู้คนบอกกล่าวถึงถ้อยคำที่แสดงถึงค่านิยมของพวกเขา แต่วิธีการที่เขาได้นำมาใช้เหล่านี้ถูกยกเลิกไปเนื่องจากต้องใช้เวลาในการดำเนินการมาก มีค่าใช้จ่ายสูง และยากต่อการตีความและแสดงปริมาณ รวมถึงอาจมีความอคติจากค่านิยมของผู้ทำการสังเกตเข้ามาเกี่ยวข้อง และผู้ให้ข้อมูลอาจมีการเลือกเฟ้นคำตอบที่เกี่ยวข้องกับตนเอง ซึ่งในท้ายที่สุด Rokeach จึงได้พัฒนาค่านิยม 18 รายการ (ดังรายละเอียดในตารางที่ 2.4) แบ่งออกเป็น ค่านิยมจุดหมายปลายทาง (Terminal Values) และค่านิยมวิถีปฏิบัติ (Instrumental Values) สำหรับการกำหนดออกมาเป็นค่านิยมทั้ง 18 ตัวนี้ เนื่องจากได้รับการพิจารณาแล้วว่าค่านิยมดังกล่าวนี้ได้รับการระบุครอบคลุมอย่างสมเหตุสมผลแล้ว และเป็นจำนวนที่ไม่เป็นการเพิ่มภาระงานให้กับผู้ตอบมากเกินไปสำหรับการจัดเรียงลำดับค่านิยม

ตารางที่ 2.4 แสดงรายการค่านิยมของ Rokeach

การแบ่งประเภทของค่านิยม	
ค่านิยมจุดหมายปลายทาง (Terminal Values)	ค่านิยมวิถีปฏิบัติ (Instrumental Values)
ชีวิตที่สะดวกสบาย (A Comfortable Life)	ทะเยอทะยาน (Ambitious)
ชีวิตที่ตื่นเต้น (An Exciting Life)	ใจกว้าง (Broad minded)
ความรู้สึกรถึงความสำเร็จ (A Sense of Accomplishment)	สามารถทำได้ (capable)
โลกที่สงบสุข (A World at Peace)	ร่าเริง (Cheerful)
โลกที่สวยงาม (A World at Beauty)	กีดดี (Clean)
ความเสมอภาค (Equality)	กล้าหาญ (Courageous)
ครอบครัวที่มั่นคง (Family Security)	ให้อภัย (Forgiving)
ความเป็นอิสระ (Freedom)	ช่วยเหลือ (Helpful)
ความสุข (Happiness)	ซื่อสัตย์ (Honest)
ความสงบในจิตใจ (Inner Harmony)	มีจินตนาการ (Imaginative)
ความรักและเข้าใจแบบผู้ใหญ่ (Mature Love)	เป็นอิสระ (Independent)
ความมั่นคงของชาติ (National Security)	มีสติปัญญา (Intellectual)
ความเพลิดเพลิน (Pleasure)	มีเหตุผล (Logical)
การไถ่ล้างความผิด (Salvation)	แสดงความรัก (Loving)
การเคารพตนเอง (Self-Respect)	เชื่อฟัง (Obedient)
ความสำนึกในสังคม (Social Recognition)	มีมารยาท (Polite)
มิตรภาพที่แท้จริง (True Friendship)	รับผิดชอบ (Responsible)
ความรอบรู้ (Wisdom)	ควบคุมตนเอง (Self-controlled)

แหล่งที่มา: Rokeach, 1973 quoted in Robinson, 1997:37.

ค่านิยมจุดหมายปลายทาง (Terminal Values) ทั้ง 18 ตัว นำมาจากรายการค่านิยมหลายร้อยตัวที่ได้มาจากการทบทวนวรรณกรรม รวมถึงค่านิยมส่วนตัวของ Rokeach เอง ซึ่งเป็นค่านิยมที่ได้มาจากนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา และค่านิยมที่ได้มาจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ใหญ่ แต่ละรายการถูกนำมาแยกแยะจัดกลุ่มโดยการตัดสินใจจากค่านิยมที่มีลักษณะเหมือนกัน ซึ่งจะมีความเฉพาะเจาะจงอย่างมาก หรือคัดแยกรายการที่ไม่แสดงถึงปลายทางของสิ่งที่มีอยู่

สำหรับกระบวนการคัดเลือกค่านิยมวิถีปฏิบัติ (Instrumental Values) ทั้ง 18 ตัว เริ่มต้นด้วยบัญชีรายการที่บ่งบอกถึงคุณลักษณะบุคลิกภาพจำนวน 555 รายการ ซึ่งมีการประเมินจัดอันดับทั้ง

ในเชิงบวกและเชิงลบ โดยที่ Rokeach ให้ความสนใจเพียงคำที่แสดงในแง่บวกเท่านั้น ซึ่งมีความเหมาะสมสำหรับแสดงถึงคุณลักษณะของตนเอง ดังนั้น คำที่แสดงถึงค่านิยมที่ลงรายการมาทั้งหมด จึงถูกคัดเลือกรวบรวมเหลือประมาณ 200 รายการ หลังจากนั้นเกณฑ์การคัดเลือกต่างๆ ถูกนำมาใช้เพื่อคัดเลือกรวบรวมค่านิยมสุดท้ายออกมาให้เหลือเพียง 18 รายการ ยกตัวอย่างเกณฑ์ดังกล่าวเช่น การเลือกค่านิยมมาเพียงตัวเดียวจากกลุ่มที่ลักษณะใกล้เคียงกัน เกณฑ์นี้ทำให้ได้ค่านิยมที่มีความแตกต่างจากค่านิยมตัวอื่นอย่างมากที่สุด หรือจะเป็นเกณฑ์ตัดสินเพื่อเลือกค่านิยมที่สะท้อนค่านิยมสำคัญของสังคมชาวอเมริกันได้มากที่สุด อีกทั้งเกณฑ์ที่พิจารณาแล้วว่าสามารถแยกลักษณะแตกต่างของสถานภาพทางสังคม เพศ เชื้อชาติ อายุ ศาสนา ไหวพริบ และอื่นๆ ได้อย่างสูงสุด นอกจากนี้ยังมีเกณฑ์ที่จะทำให้ได้ค่านิยมที่มีความหมายในทุกวัฒนธรรม รวมถึงเกณฑ์ซึ่งสามารถพร้อมยอมรับโดยปราศจากการหยาบโตน ไร้สาระ หรืออวดโอ้

รายการค่านิยมรวมทั้งสิ้น 36 รายการได้ที่ถูกนำมาวิเคราะห์ปัจจัย (Factor Analysis) อีกครั้งหนึ่ง เพื่อพิจารณาว่ารายการค่านิยมที่ยกขึ้นมาสามารถจัดกลุ่มใหม่ให้มีจำนวนลดลงได้เพิ่มอีกหรือไม่ เมื่อพิจารณาแล้วพบว่าค่านิยมทั้ง 36 รายการดังกล่าวไม่สามารถลดจำนวนให้น้อยลงได้อีกแล้ว จึงทำให้เกิดเป็นค่านิยมของมนุษย์ตามแนวคิดของ Rokeach ซึ่งถูกนำมาใช้ในการศึกษาอย่างแพร่หลาย

สรุปได้ว่าการเกิดขึ้นของค่านิยมของบุคคลไม่ได้เกิดขึ้นจากความบังเอิญ แต่มีการจัดการค่านิยมอย่างเป็นระบบเรียกว่าระบบค่านิยม โดยมนุษย์สามารถเรียนรู้ในการผสมผสานค่านิยมเดี่ยวเข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ ด้วยวิธีการจัดลำดับความสำคัญของค่านิยมที่ได้รับจากการเรียนรู้มา ทั้งจากประสบการณ์ส่วนบุคคล สังคม และวัฒนธรรม ซึ่งแนวคิดเรื่องระบบค่านิยม รวมถึงแนวคิดเรื่องประเภทของค่านิยมและจำนวนค่านิยมที่บุคคลยึดถือ ทำให้การวัดค่านิยมสามารถทำได้ง่ายและชัดเจนมากยิ่งขึ้น โดยเครื่องมือสำหรับวัดค่านิยมที่น่าสนใจคือผลงานการศึกษาของ Rokeach ซึ่งเลือกใช้วิธีการเก็บข้อมูลผสมผสานทั้งทางตรงและทางอ้อม เช่น การสังเกตพฤติกรรมโดยตรง การให้พยานอ้างอิงในการให้ข้อมูล และการให้อธิบายถึงตนเอง สำหรับทางอ้อม เช่น การสังเกตจากความสนใจ หรือสิ่งที่ผู้คนให้ความสนใจ ซึ่งวิธีการเก็บข้อมูลทั้งจากการสังเกตและยืนยันจากปากคำของผู้ให้ข้อมูลทำให้ค่านิยมที่ Rokeach สรุปออกมาจึงมีความน่าเชื่อถือ

2.3.5 การวัดค่านิยมข้ามวัฒนธรรม

เครื่องมือในการวัดค่านิยมของ Rokeach แม้จะเป็นที่ยอมรับและถูกใช้ในการศึกษาค่านิยมอย่างแพร่หลาย แต่ทั้งนี้ค่านิยมของ Rokeach นั้นศึกษาภายใต้บริบทของประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งในยุคเริ่มก่อตั้งประเทศคนส่วนใหญ่ในประเทศสหรัฐอเมริกาจะมีความเป็นปัจเจกนิยมค่อนข้างสูง

(Katzenbach and Smith, 1993) ซึ่งปัจจุบันนี้คนอเมริกันหลายคนก็ยังคงมีจิตสำนึกถึงเรื่องหน้าที่ของแต่ละบุคคลอยู่ภายในตัว และค่านิยมเช่นเดียวกันนี้ก็มีอิทธิพลมาสู่องค์การด้วยเช่นกัน โดยสามารถสังเกตได้จากการเลื่อนตำแหน่งและระบบการให้รางวัลซึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานของการประเมินเป็นรายบุคคล นอกจากนี้ ผลจากความเป็นปัจเจกนิยมทำให้การชอบแยกตัวของแต่ละบุคคลนั้นได้แพร่อยู่ในวัฒนธรรมของชาวอเมริกัน บุคลิกลักษณะของคนอเมริกันส่วนใหญ่จึงมาจากภาพสะท้อนของตนเองมากกว่าภาพสะท้อนจากความสัมพันธ์ของกลุ่ม ดังนั้น เป้าหมายในการทำงานของคนอเมริกันจึงมักแสดงถึงเป้าหมายส่วนบุคคลมากกว่าการทำหน้าที่ตามเป้าหมายร่วมกันที่มีอยู่จริง แสดงให้เห็นว่าค่านิยมความเป็นปัจเจกชนของคนอเมริกันได้ถูกหลอมรวมเข้ากับค่านิยมในการทำงานด้วย และกลายเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อการบรรลุเป้าหมายของตนเองด้วย (Trice and Beyer, 1993) แต่ในปัจจุบันทีมทำงานมีอิทธิพลอย่างสูงต่อสถานที่ทำงานในประเทศสหรัฐอเมริกา การทำงานส่วนใหญ่ภายใต้โครงสร้างขนาดใหญ่จะทำโดยทีมหรือกลุ่มขนาดเล็ก (Neck and Manz, 1994) ทีมทำงานถูกนำมาใช้อย่างหลากหลายแตกต่างกันไปตามแต่ละประเภท เช่น “Self-Directed Teams” “Semi-Autonomous Work Groups” “Autonomous Work Teams” “Self-Managed Teams” และ “Self-Managing Teams” โดยเรื่องที่ได้รับความสำคัญมากเป็นพิเศษคือเรื่องประสิทธิผลของทีม ได้มีการพิจารณาและค้นหาคุณลักษณะของทีมที่มีประสิทธิผล โครงสร้างขององค์การที่จะช่วยสนับสนุนให้ทีมมีประสิทธิผล ระบบรางวัลสำหรับทีมประสิทธิผล และสิ่งต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเพิ่มเติม ยกตัวอย่างสำหรับด้านคุณลักษณะ เช่น การมีส่วนร่วม (Participation) ความร่วมมือ (Collaboration) การตัดสินใจและยอมรับโดยเสียงส่วนใหญ่ (Decision by Consensus) ความรับผิดชอบส่วนบุคคลและกลุ่ม (Individual and Group Accountability) และการประสานพลัง (Synergy) ซึ่งถูกกล่าวถึงเสมอ (Green and Hatch, 1990; Imundo, 1992)

สำหรับค่านิยมในการทำงานของคนไทยเมื่อเปรียบเทียบกับคนอเมริกัน แม้ว่าคนไทยจะมีลักษณะเป็นปัจเจกชนนิยม (individualism) คล้ายกับคนอเมริกัน แต่ข้อแตกต่างที่สำคัญระหว่างคนอเมริกันกับคนไทยคือ คนอเมริกันทำงานเป็นทีมได้ดีกว่าคนไทย คนไทยจะมีลักษณะความสามารถเฉพาะตัวมากกว่า (ไพฑูริย์ ช่างเรียน, 2532: 56) โดยที่ไพศาล ไกรสิทธิ์ (2524 อ้างถึงใน วิไล จิระพรพาณิชย์, 2541: 37) ทำการศึกษาวิเคราะห์วัฒนธรรมการทำงานของคนไทย จากการสัมภาษณ์คนไทยที่ประกอบอาชีพต่างๆ จำนวน 160 คน พบว่า คนไทยมีค่านิยมในการทำงานที่ไม่ต้องใช้ความพยายามอย่างสม่ำเสมอ ไม่ต้องรับผิดชอบ ไม่ต้องเสี่ยง และมีอิสระ ซึ่งผลจากการยึดถือค่านิยมเหล่านี้จึงสะท้อนออกมาสู่พฤติกรรมเกี่ยวกับการทำงานคือ คนไทยมีสมรรถภาพที่จะทำงานคนเดียว แต่ไม่มีประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มและไม่มีวินัยในการทำงาน ซึ่งจากตัวอย่างผลการศึกษาเหล่านี้แสดงให้เห็นว่าค่านิยมในการทำงานของบุคคลก็มีความแตกต่างกัน

ไปตามแต่ละวัฒนธรรม ดังที่ Ronen and Shenkar (1985) พบว่าความต้องการ ค่านิยม และเป้าหมายในการทำงานมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญไปตามแต่ละวัฒนธรรม ถึงแม้ว่าจะใช้เครื่องมือวัดวิธีการ และกลุ่มตัวอย่างที่แตกต่างกันก็ตาม จึงชัดเจนว่าวัฒนธรรมนั้นใดก็ตามย่อมมีความต้องการ ค่านิยม และเป้าหมายการทำงานเฉพาะของตน จึงควรมีการพิจารณาถึงความแตกต่างนี้ก่อนนำเอาทฤษฎีการบริหารที่มีความเฉพาะเจาะจงไปประยุกต์ใช้ ซึ่งเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาเกี่ยวกับค่านิยมที่ถูกนำมาประยุกต์ใช้ส่วนใหญ่เกิดขึ้นภายใต้วัฒนธรรมตะวันตก เช่น เครื่องมือวัดค่านิยมของ Rokeach (1973) เครื่องมือวัดค่านิยมในการทำงาน (Super's Work Values Inventory) ของ Super (1970) เครื่องมือวัดค่านิยมในการทำงาน (The Survey of Work Value: SWV) ของ Wallack and others (1971) ซึ่งด้วยความแตกต่างทางด้านวัฒนธรรมและค่านิยม เครื่องมือเหล่านี้จึงมีความเฉพาะเจาะจงเกินไป ทำให้เริ่มมีความสนใจทำการศึกษาผลกระทบจากวัฒนธรรมและค่านิยมที่แตกต่างกันของสังคมในการทำงานภายในองค์กรและพฤติกรรมของปัจเจกบุคคลในองค์กรเกิดขึ้น (Schein, 1985; Scott, 1987) โดยในช่วงสองสามทศวรรษที่ผ่านมา มีการนำเสนอโมเดลใหม่ๆ หลายโมเดล เพื่อทำการทดสอบความแตกต่างกันของค่านิยมในการทำงาน โดยโมเดลที่ได้รับการยอมรับและนำมาประยุกต์ใช้มากที่สุดคือโมเดลของ Hofstede ซึ่งทำการศึกษาวัฒนธรรมข้ามชาติ และกลายเป็นโมเดลที่ถูกนำมาใช้อย่างกว้างขวาง (Girlando and Anderson, 2001)

Hofstede (1984: 65) ทำการสำรวจเกี่ยวกับวัฒนธรรมข้ามชาติ โดยเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานบริษัท ไอบีเอ็ม จำนวนทั้งสิ้น 116,000 คน จาก 40 ประเทศ ซึ่งเป็นตัวแทนของกลุ่มตัวอย่างที่มีวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน ถูกนำมาใช้ในการระบุถึงแบบแผนของค่านิยมที่มีอิทธิพลต่อการทำงานภายในองค์กร โดยทำการเก็บข้อมูลพนักงานเป็นสองช่วง คือ ในปี ค.ศ. 1968 และ ค.ศ. 1972 แล้วนำข้อมูลค่านิยมทั้งหมดที่ได้มาทำการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factors Analysis) เพื่อพิจารณาถึงองค์ประกอบของค่านิยมที่มีความสำคัญ ผลการศึกษาพบว่ามีความแตกต่างของค่านิยมที่เด่นชัดอยู่ 4 มิติ และภายหลังการศึกษาได้เพิ่มมิติที่ 5 เข้ามา (Hofstede and Hofstede, 2005) และในปัจจุบันมิติที่นำเสนอมีทั้งสิ้น 7 มิติ (Hofstede, Hofstede, and Minkov, 2010) ดังนี้

มิติที่ 1 ความแตกต่างในเรื่องของอำนาจ (Power Distance: PDI) หมายถึง การที่บุคคลมองความแตกต่างของสถานภาพไม่เท่ากัน ในสังคมที่มีความแตกต่างทางอำนาจสูง (High Power Distance) บุคคลจะรู้สึกถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลสูง และในส่วนของสังคมที่มีความแตกต่างในด้านอำนาจต่ำ (Low Power Distance) ผู้บริหารหรือผู้ที่อยู่ในสถานภาพสูงกว่า จะไม่รู้สึกว่าตนเองแตกต่างจากพนักงานมาก ประเด็นพื้นฐานของมิตินี้ คือ วิธีการที่สังคมจัดการต่อการต่อความไม่เท่าเทียมกันระหว่างบุคคล ประชาชนภายในสังคมแสดงถึงระดับของความแตกต่างของอำนาจที่

กว้างมากและยอมรับคำสั่งตามลำดับชั้น ซึ่งทุกๆ คนในสังคมทำตามหน้าที่ของตนเองโดยไม่จำเป็นต้องเรียกร้องหาเหตุผลอะไรเพิ่มเติม ในสังคมที่มีระยะห่างของอำนาจต่ำผู้คนมีความพยายามที่จะให้อำนาจมีการกระจายอย่างเท่าเทียมกันและต้องการหาข้ออธิบายสำหรับอำนาจที่ไม่มีความเท่าเทียม มิตินี้เกี่ยวข้องกับความจริงที่ว่าปัจเจกบุคคลทั้งหลายภายในสังคมมีความไม่เท่าเทียมกัน เป็นการแสดงถึงทัศนคติทางวัฒนธรรมเกี่ยวกับความไม่เท่าเทียมกันเหล่านี้ระหว่างคนในสังคม

มิติที่ 2 ความแตกต่างในเรื่องของความเป็นส่วนตัว (Individualism versus Collectivism: IDV) หมายถึง การที่บุคคลในแต่ละสังคมมีแนวความคิดการดำรงชีวิตหรือปฏิสัมพันธ์กับสังคมไม่เท่ากัน บางสังคมมีความเป็นปัจเจกนิยมสูง (Individualism) สมาชิกภายในสังคมก็จะชอบทำงานแบบอิสระมากกว่าทำงานร่วมกัน ในขณะที่บางสังคมมีการให้ความสำคัญต่อการอยู่ร่วมกันสูง (Collectivism) สมาชิกในสังคมนี้จะชอบการทำงานร่วมกัน มีการคำนึงถึงความสัมพันธ์ของกลุ่มหรือสังคม ประเด็นพื้นฐานที่สำคัญในมิตินี้ คือ ระดับของการพึ่งพาอาศัยกันของสมาชิกภายในสังคม ซึ่งในสังคมที่เป็นปัจเจกนิยมผู้คนจะดูแลตนเองและครอบครัวของตนเพียงเท่านั้น สำหรับสังคมที่ผู้คนรู้สึกผูกพันกับกลุ่ม ผู้คนจะผูกพันกับกลุ่มซึ่งดูแลพวกเขา โดยต่างคนต่างมีความภักดีต่อกลุ่ม

มิติที่ 3 ความแตกต่างในเรื่องของการแบ่งชาย/ หญิง (Masculinity versus Femininity: MAS) หมายถึง การกำหนดบทบาททางเพศของสังคม ในบทบาทของความเป็นชายเน้นเรื่องของการแข่งขัน การบรรลุเป้าหมาย และความสำเร็จ ด้วยการอยู่บนความสำเร็จทำให้รู้สึกถึงการเป็นผู้ชนะหรือเก่งในด้านนั้นๆ ซึ่งระบบค่านิยมเช่นนี้ถูกวางมาตั้งแต่โรงเรียนและต่อเนื่องจนมาถึงพฤติกรรมในองค์กร และสำหรับบทบาทแบบหญิงซึ่งก็มีความสำคัญต่อสังคมเช่นเดียวกัน แสดงถึงการใส่ใจดูแลผู้อื่นและใส่ใจในคุณภาพชีวิต สำหรับสัญลักษณ์ที่บอกถึงความสำเร็จของสังคมที่มีความเป็นหญิงคือการมีคุณภาพชีวิตที่ดีและหลีกเลี่ยงจากกลุ่มคนที่ไม่เป็นที่พอใจ สรุปประเด็นพื้นฐานสำหรับมิตินี้ คือ สิ่งที่มุ่งใจผู้คน สำหรับความเป็นชายคือการต้องการสิ่งที่ดีที่สุด และสำหรับความเป็นหญิงคือการชื่นชอบในสิ่งที่ทำ

มิติที่ 4 ความแตกต่างในเรื่องของการหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Uncertainty Avoidance: UAI) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความไม่แน่นอนในอนาคต และพยายามหลีกเลี่ยงความเสี่ยงเพื่อให้เกิดความรู้สึกที่มั่นคงปลอดภัย ซึ่งความแตกต่างกันในเรื่องนี้มีผลต่อการเลือกงานหรือทำงานของคนในสังคมได้พอสมควร เนื่องจากบุคคลที่มีลักษณะหลีกเลี่ยงความเสี่ยงต่ำ (Low Uncertainty Avoidance) จะมีความมุ่งมั่นต่อผลสำเร็จของงานมากกว่าการพยายามสร้างความสัมพันธ์เพื่อให้เกิดความมั่นคง ประเด็นพื้นฐานของมิตินี้ คือ วิธีการที่สังคมจัดการต่อความจริงที่ว่าอนาคตเป็นสิ่งที่ไม่อาจหยั่งรู้ได้ ดังนั้น เราจึงควรพยายามควบคุมอนาคตหรือเราจะปล่อย

ให้มันเป็นไป ซึ่งด้วยความเคลือบแคลงกำกวมนี้จึงทำให้เกิดความวิตกกังวล และด้วยวัฒนธรรมที่แตกต่างกันจึงทำให้การเรียนรู้ที่จะจัดการความกังวลเหล่านั้นแตกต่างกัน

มิติที่ 5 ความแตกต่างของการกำหนดเป้าหมายระยะสั้นและระยะยาวในอนาคต (Long-Term versus Short-Term Orientation: LTO) หมายถึง ภาระผูกพันระยะยาวเพื่อประโยชน์ของชาติ และคนรุ่นหลังผ่านจารีต จิตสำนึกและประเพณีของสังคม ผู้คนที่มาจากสังคมที่ให้คุณค่าต่อการกำหนดเป้าหมายระยะยาวในอนาคต ส่วนใหญ่อยู่ในเอเชีย (จีน ฮองกง อินเดีย เกาหลีใต้ ไต้หวัน เวียดนาม) จะมองอดีตและพุ่งเป้าไปสู่อนาคตของตนเพื่อบรรลุอุดมการณ์ ด้วยความอดทน บากบั่นอดสาหัส ทำงานหนัก เพียรพยายาม และใช้ทรัพยากรที่มีอย่างประหยัด ขณะที่ผู้คนที่มาจากสังคมที่กำหนดเป้าหมายระยะสั้นในอนาคต (ออสเตรเลีย ฝรั่งเศส แคนาดา สวีเดน สเปน) จะมุ่งประเด็นหรือให้ความสำคัญกับชีวิตในปัจจุบันมากกว่า

มิติที่ 6 ความแตกต่างของการควบคุมตนเอง (Indulgence versus Restraint: IVR) วัฒนธรรมของการกระทำตามใจ (Indulgence) คือ วัฒนธรรมที่ยอมให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการและความรู้สึกได้อย่างอิสระ อาทิเช่น การพักผ่อน การฉลองกับเพื่อนๆ และการบริโภค สำหรับวัฒนธรรมแบบยับยั้งชั่งใจ (Restraint) เป็นการควบคุมความรู้สึกพึงพอใจต่อสิ่งต่างๆ และบุคคลรู้สึกว่าสามารถมีความสุขกับชีวิตได้น้อยลง ซึ่งการกระทำตามใจเป็นตัวแทนของสังคมที่ให้อิสระต่อการตอบสนองความพึงพอใจที่เป็นแรงขับเคลื่อนพื้นฐานตามธรรมชาติของมนุษย์ อันเกี่ยวข้องกับการมีชีวิตที่มีความสุขสนุกสนาน สำหรับการยับยั้งชั่งใจเป็นตัวแทนของสังคมที่ยับยั้งต่อความต้องการความพึงพอใจ รวมถึงการใช้บรรทัดฐานทางสังคมอันเข้มงวดเป็นการควบคุมอีกทางหนึ่ง

และสุดท้ายมิติที่ 7 ความแตกต่างของการแสดงออก (Monumentalism versus Self-Effacing: MON) วัฒนธรรมของการกล้าแสดงออก (Monumentalism) เป็นการให้คุณค่าต่อบุคคลที่กล้าพูดกล้าแสดงออก เปรียบเทียบดังอนุสาวรีย์ที่แสดงถึงภาคภูมิใจและสิ่งที่ไม่เปลี่ยนแปลง สำหรับวัฒนธรรมแบบสงบเสถียร (Self-Effacing) เป็นการให้คุณค่าต่อบุคคลที่มีความขี้อ่อนและอ่อนน้อมถ่อมตน

ดังนั้น เครื่องมือวัดค่านิยมในการทำงานของ Hofstede (Hofstede's Values Survey Module) จึงมีความน่าเชื่อถือในแง่ของการศึกษาค่านิยมในการทำงานข้ามวัฒนธรรม การศึกษาครั้งนี้จึงสนใจศึกษาค่านิยมในการทำงานผ่านแนวคิดมิติทางด้านวัฒนธรรมทั้ง 7 มิติของ Hofstede ซึ่งจากความแตกต่างกันของมิติแต่ละด้านนั้นสามารถสะท้อนให้เห็นถึงค่านิยมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องและเป็นค่านิยมที่ถูกนำมาใช้ในการศึกษาครั้งนี้

2.3.6 ค่านิยมในการทำงานกับมิติทางวัฒนธรรมของ Hofstede

Matić (2008) ทำการศึกษาค่านิยมในการทำงานเชิงเปรียบเทียบของคนอเมริกันกับคนโครเอเชียโดยใช้แบบสำรวจค่านิยมของ Hostede (1980 quoted in Matić, 2008: 96) เป็นตัวแบบและถอดค่านิยมที่เกี่ยวข้องกับการทำงานออกมา 10 ปัจจัย เพื่อใช้ในการสำรวจค่านิยม ซึ่งประกอบด้วย งานมีความน่าสนใจ งานมีความมั่นคง ความร่วมมือในการทำงาน ค่าตอบแทน ความก้าวหน้า ความใส่ใจขององค์กร การตัดสินใจ ความตึงเครียด ความอิสระในการทำงาน และการบริหารความสัมพันธ์ ซึ่งค่านิยมเหล่านี้เป็นพื้นฐานที่ทำให้เกิดมิติความแตกต่างทางวัฒนธรรมตามการศึกษาของ Hofstede อธิบายเพิ่มเติมได้ว่า ค่านิยมด้านงานมีความน่าสนใจงานมีความมั่นคงและความร่วมมือในการทำงาน เป็นค่านิยมที่สะท้อนถึงวัฒนธรรมของการอยู่ร่วมกันในสังคมจากมิติด้านที่ 2 ของ Hofstede โดยที่สังคมที่มีความเป็นปัจเจกนิยมสูง (Individualism) ผู้คนเน้นการพึ่งพาตนเองจึงให้ความสำคัญกับงานที่ตนเองสนใจเป็นหลักและเป็นงานที่มีความมั่นคงเพื่อให้สามารถเลี้ยงดูตนเองและครอบครัวได้ ส่วนสังคมที่ให้ความสำคัญแก่การอยู่ร่วมกันแบบกลุ่ม (Collectivism) จะให้ความสำคัญกับค่านิยมที่เกี่ยวข้องกับการอยู่ร่วมกันคือความร่วมมือในการทำงาน ซึ่งมิติด้านนี้สอดคล้องกับค่านิยมความเป็นหนึ่งเดียวที่เสนอโดย Woods (Woods and Cortada, 1996; Woods, 1997: 10-22) สำหรับค่านิยมถัดมา ได้แก่ ค่าตอบแทน ความก้าวหน้า ความใส่ใจขององค์กร จะสะท้อนถึงวัฒนธรรมการแบ่งแยกชายหญิงหรือมิติด้านที่ 3 โดยสังคมแบบชาย (Masculinity) ค่านิยมเรื่องความก้าวหน้าและค่าตอบแทนเป็นสิ่งสำคัญ เพราะสิ่งเหล่านี้เป็นการแสดงถึงการประสบความสำเร็จ สำหรับมิติด้านการแบ่งแยกชายหญิง ในส่วนของสังคมแบบชาย นอกจากค่านิยมสองตัวดังกล่าวแล้ว ในแบบสำรวจค่านิยม ฉบับ 08 (Values Survey Module 2008) ของ Hofstede (Hofstede, Hofstede, and Minkov, 2010) ซึ่งเป็นฉบับใหม่ล่าสุด ยังมีค่านิยมที่เกี่ยวข้องอีก 2 ปัจจัย คือ การยอมรับและความเท่าเทียมกัน ซึ่งเป็นค่านิยมที่นำไปสู่ความสำเร็จด้วยเช่นกัน ในทางตรงข้ามสังคมแบบเพศหญิง (femininity) เป็นสังคมที่คำนึงถึงการมีคุณภาพชีวิตที่ดีเป็นสำคัญ ค่านิยมที่เกี่ยวข้องจึงได้แก่ ความใส่ใจขององค์กร และคุณภาพชีวิตที่ดี ซึ่งเพิ่มเติมมาจากแบบสำรวจค่านิยม ฉบับ 08 และสำหรับค่านิยมการตัดสินใจและความตึงเครียด เป็นค่านิยมที่ส่งผลต่อมิติด้านที่ 4 เรื่องการหลีกเลี่ยงความเสี่ยง เนื่องจากการไม่ได้รับโอกาสให้เข้าร่วมการตัดสินใจในสิ่งที่เกี่ยวข้องกับตนเอง ทำให้บุคคลเหล่านั้นรู้สึกถึงความไม่ชัดเจนและทำให้เกิดความเครียดจากสถานการณ์ที่ไม่รู้ไม่แน่นอน จึงสอดคล้องกับค่านิยมในการทำงานที่เสนอโดย Woods (Woods and Cortada, 1996; Woods, 1997: 10-22) ว่าทีมที่มีประสิทธิภาพ สมาชิกทีมต้องสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นได้ และในสังคมที่ต้องการหลีกเลี่ยงความเสี่ยงสูง จะเกี่ยวข้องกับค่านิยมอีกตัวหนึ่งคือการเคร่งครัดต่อกฎระเบียบ เพื่อเป็นการลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นโดยไม่

คาดคิด ค่านิยมถัดมา คือ ความอิสระในการทำงาน ซึ่งสะท้อนถึงวัฒนธรรมมิติที่ 6 เรื่องการควบคุมตนเอง สำหรับสังคมที่นิยมกระทำตามใจ (Indulgence) บุคคลต้องการความอิสระจึงเกี่ยวข้องกับค่านิยมดังกล่าว และในทางตรงข้ามสังคมแบบแบบยับยั้งชั่งใจ (Restraint) บุคคลจะสามารถอยู่ภายใต้ระเบียบกฎเกณฑ์ได้ดี ซึ่งค่านิยมที่เกี่ยวข้องคือ การทำงานตามกระบวนการทำงาน ซึ่งเป็นค่านิยมที่เสนอโดย Woods และค่านิยมตัวสุดท้ายที่ Matić นำมาใช้คือ การบริหารความสัมพันธ์ ซึ่งเป็นค่านิยมที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมความแตกต่างทางอำนาจมิติที่ 1 ในสังคมที่มีความแตกต่างทางอำนาจสูง ปฏิสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องจะเป็นแบบทางการและมีลำดับชั้นการบังคับบัญชาสูง และในทางตรงข้ามสังคมที่มีความแตกต่างของอำนาจต่ำ หัวหน้าและลูกน้องจะมีความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดกัน รูปแบบการทำงานจะมีความเป็นกันเอง รวมถึงการสอนงานและการให้คำปรึกษาจะมีลักษณะใกล้ชิดมากกว่า ซึ่งค่านิยมเรื่องการให้คำปรึกษานี้ก็เป็นค่านิยมอีกตัวหนึ่งที่พบในแบบวัดค่านิยม ฉบับ 08 ของ Hofstede

นอกจากค่านิยมในการทำงานข้างต้น ยังมีค่านิยมในการทำงานที่เกี่ยวข้องอีก ได้แก่ การเรียนรู้ประสบการณ์จากความสำเร็จและความล้มเหลว ความมุ่งมั่น การสื่อสารที่จริงจัง และการถ่อมตน โดยที่การเรียนรู้ประสบการณ์จากความสำเร็จและความล้มเหลว และการสื่อสารที่จริงจังเป็นค่านิยมที่เสนอโดย Woods สำหรับความมุ่งมั่นและการถ่อมตนเป็นค่านิยมที่เกี่ยวข้องกับความแตกต่างทางวัฒนธรรมมิติที่ 5 และ 7 ตามลำดับ อธิบายเพิ่มเติมได้ว่า มิติที่ 5 ความแตกต่างของการกำหนดเป้าหมายระยะสั้นและระยะยาว สังคมที่เน้นการกำหนดเป้าหมายระยะยาวจะให้ความสำคัญกับการพัฒนาตนเองเพื่อความอยู่รอด ดังนั้น การรู้จักเรียนรู้ประสบการณ์จากความสำเร็จหรือแม้กระทั่งความล้มเหลว จะช่วยให้เกิดการพัฒนาและมีความยั่งยืน และสำหรับค่านิยมเรื่องความมุ่งมั่นก็เป็นค่านิยมในการทำงานที่มีความสำคัญต่อทั้งสังคมแบบการกำหนดเป้าหมายระยะสั้นและระยะยาว เพราะค่านิยมดังกล่าวจะช่วยให้เป้าหมายที่ถูกกำหนดประสบผลสำเร็จ และมิติสุดท้ายที่จะกล่าวถึง มิติที่ 7 ความแตกต่างของการแสดงออก สังคมแบบกล้าแสดงออก (Monumentalism) ต้องอาศัยค่านิยมของการสื่อสารที่จริงจัง เพื่อแสดงเจตนาที่ดีว่าต้องการสื่อสารสิ่งที่จะช่วยให้การทำงานดีขึ้นมากกว่าอคติส่วนบุคคล และค่านิยมของการถ่อมตัวก็จะช่วยให้บุคคลตัดความรู้สึกอยากเอาชนะออกไปและพร้อมยอมรับฟังในสิ่งต่างๆ ที่ผู้อื่นพูด

สรุปได้ว่าวัฒนธรรมที่มีความแตกต่างกันทั้ง 7 มิติ ของ Hofstede มีความเกี่ยวข้องกับค่านิยมอยู่หลายปัจจัย แต่ในส่วนของค่านิยมในการทำงานนั้น Matić ได้ทำการศึกษาเปรียบเทียบค่านิยมในการทำงานระหว่างคนอเมริกันกับคนโครเอเชีย โดยทำการเลือกค่านิยมที่เกี่ยวข้องกับการทำงานจากงานของ Hofstede มาทำการศึกษา 10 ปัจจัย ได้แก่ งานมีความน่าสนใจ งานมีความมั่นคง ความร่วมมือในการทำงาน ค่าตอบแทน ความก้าวหน้า ความใส่ใจขององค์กร การตัดสินใจ

ความตึงเครียด ความอิสระในการทำงาน และการบริหารความสัมพันธ์ นอกจากนี้ยังมีค่านิยมในการทำงานที่สอดคล้องกับมิติทางวัฒนธรรมของ Hofstede ที่เสนอโดย Woods อีก 6 ปัจจัย คือ ความเป็นหนึ่งเดียว ความเท่าเทียมกัน การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารที่จำเป็น การเรียนรู้ประสบการณ์จากความสำเร็จและความล้มเหลว การให้ความสำคัญต่อกระบวนการทำงาน และการสื่อสารที่จริงใจ และสุดท้ายสำหรับการศึกษาค้นคว้าได้เพิ่มค่านิยมในการทำงานซึ่งได้จากการศึกษาของ Hofstede อีก 6 ปัจจัย ได้แก่ การให้คำปรึกษา การยอมรับ คุณภาพชีวิต การเคร่งครัดต่อกฎระเบียบ ความมุ่งมั่น และการถ่อมตน ซึ่งค่านิยมในการทำงานทั้งหมดนี้เป็นค่านิยมที่จะถูกนำมาใช้ในการศึกษาค้นคว้าเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างค่านิยมในการทำงานกับปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของการทำงานเป็นทีม

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

วิรัตน์ จุมปาแปด (2550) ทำการวิจัยเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับการสร้างทีมโดยกิจกรรมการทำงานปกติ ให้ชื่อว่า “การใช้กิจกรรมสอดแทรกพัฒนาองค์การด้านค่านิยมของคณะกรรมการพัฒนาหลักสูตรคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม” (The Organization Development Interventions on The Team Values of The Committee of Curriculum Development in The Faculty of Education, Rajabhat Maha Sarakham University) โดยต้องการพัฒนาทีมงานไปพร้อมกับการทำงานในการกิจปกติ นั่นคือการพัฒนาหลักสูตรของคณะ ซึ่งมีข้อจำกัดด้านเวลา โดยต้องดำเนินการพัฒนาหลักสูตรให้เสร็จสิ้นภายในระยะเวลา 6 เดือน ก่อนกำหนดการเปิดภาคเรียน ผู้วิจัยตั้งสมมติฐานว่าการสร้างทีมพัฒนาหลักสูตรที่มีประสิทธิภาพ ต้องเริ่มต้นที่ความพร้อมของค่านิยมของทีมก่อน หากพบปัญหาจะต้องหาตัวสอดแทรกมากระตุ้นและสร้างเสริมค่านิยมให้อยู่ในระดับที่สามารถขับเคลื่อนทีมให้ทำสิ่งที่ดีที่สุดตามโครงการพัฒนาหลักสูตรให้สำเร็จ สำหรับการทดสอบค่านิยมครั้งแรกก่อนใช้กิจกรรมสอดแทรก พบว่าค่านิยมโดยเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างรายด้านจำนวน 5 ด้าน จากทั้งหมด 15 ด้าน มีค่าต่ำกว่าเส้นยอมรับได้ ได้แก่ ด้านทรัพยากร ด้านการสื่อสารระหว่างสมาชิก ด้านภาวะผู้นำของทีม ด้านการประชุมทีม และด้านน้ำใจของทีม ซึ่งเมื่อนำกิจกรรมสอดแทรกเข้ามาใช้ ได้แก่ การประชุม การแข่งขันกีฬา การประชุมเชิงปฏิบัติการ การศึกษาดูงาน และการประชุมกับผู้เชี่ยวชาญ พบว่า คะแนนเฉลี่ยของค่านิยมทุกด้านอยู่เหนือเส้นความพอใจ แสดงว่าไม่มีค่านิยมด้านใดเป็นปัญหาต่อการทำงานเป็นทีมอีกต่อไป และทุกด้านอยู่ในระดับสูงกว่าก่อนใช้ตัวสอดแทรก ทั้งหมดนี้แสดงให้เห็นว่าการสร้างทีมประสิทธิภาพโดยเริ่มต้นที่การสร้างค่านิยมของทีม (Team Values) ให้เข้มแข็งสามารถสร้างโดยอาศัยกระบวนการทำงานตามปกติได้

ด้วยการอาศัยตัวสอดแทรกที่มีประสิทธิผลเพียงพอ สามารถทำให้การทำงานเป็นทีมประสบผลสำเร็จได้ตามเป้าหมาย

นอกจากนี้ Robinson (1997) ก็สนใจศึกษาเกี่ยวกับค่านิยม โดยสำรวจอิทธิพลของความสอดคล้องของค่านิยมที่มีต่อประสิทธิผลของทีมทำงาน ซึ่งทำการทดสอบว่าทีมทำงานกับรูปแบบของค่านิยมที่สอดคล้องกับฝ่ายบริหารมีแนวโน้มที่จะมีประสิทธิผลเช่นเดียวกับงานประจำที่ทำมากกว่าทีมทำงานที่มีรูปแบบค่านิยมไม่สอดคล้องกับทีมฝ่ายบริหารหรือไม่ โดยทำการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างจากบริษัทผู้ผลิตเทคโนโลยีระดับสูง 500 บริษัท จากการจัดอันดับของนิตยสาร Fortune ทำการศึกษาในรูปแบบกรณีศึกษา (Case study) และใช้วิธีการเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์ สังเกตการณ์ และประเมิน โดยการสัมภาษณ์จะสัมภาษณ์ทั้งในส่วนสมาชิกภายในทีมและสมาชิกทีมฝ่ายบริหาร พร้อมทั้งสังเกตการณ์การปฏิบัติงานของทีมโดยรวม และสำหรับการประเมินเรื่องประสิทธิผลและค่านิยมของทีมจะทำโดยสมาชิกภายในทีม ส่วนค่านิยมของทีมบริหารจะถูกประเมินโดยทีมฝ่ายบริหาร ข้อมูลจากการเก็บรวบรวมถูกนำมาเปรียบเทียบและแสดงความแตกต่างเพื่อระบุถึงปัจจัยที่อาจส่งผลให้การทำงานเป็นทีมประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวภายใต้สภาพแวดล้อมในการทำงาน จากการศึกษาพบว่าไม่สามารถหาข้อสรุปได้ เนื่องจากทีมและฝ่ายบริหารมีแนวโน้มที่จะพบความสอดคล้องด้านค่านิยมกับองค์การน้อยมาก ซึ่งถือว่าเป็นปัญหาสำคัญอย่างมากที่ทำให้การศึกษาไม่สามารถสรุปผลได้ ผู้วิจัยจึงแนะนำว่าสำหรับกรณีองค์การเช่นนี้ความสำเร็จของทีมอาจขึ้นอยู่กับปัจจัยแวดล้อมที่เพิ่มขึ้น

เทพฤทธิ์ วิษณุศิริ (2548) ทำการศึกษาพฤติกรรมที่เป็นผลสะท้อนจากค่านิยมในการทำงาน โดยทำการรวบรวมค่านิยมในการทำงานจากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 30 ท่าน โดยใช้เทคนิคเดลฟาย ทั้งนี้เพื่อเป็นตัวแทนของค่านิยมในการทำงานของพนักงานระดับกลางชาวไทย พบว่า ค่านิยมในการทำงานสูงสุด 10 อันดับแรก ได้แก่ (1) การแสวงหาอำนาจ (2) การได้รับการยอมรับ (3) การมีน้ำใจ (4) การสัมฤทธิ์ผลในการทำงาน (5) ความมั่งคั่ง (6) ความมีเกียรติ ชื่อเสียง (7) การเจริญเติบโต (8) ความมั่นคงปลอดภัย (9) การรักษาผลประโยชน์พวกพ้อง และ (10) ความมีศักดิ์ศรี และนำค่านิยมในการทำงานที่ได้มาสร้างแบบวัดพฤติกรรม โดยเก็บข้อมูลจากพนักงานระดับกลางจำนวน 452 คน ในเขตกรุงเทพฯ และองค์ประกอบพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากค่านิยมที่สามารถวัดออกมาได้สูงสุด 12 อันดับ ได้แก่ (1) การให้ความสำคัญกับกลุ่มและสังคม (2) การทำงานมุ่งประโยชน์ตนเอง (3) การให้ความสำคัญกับความรู้ ทักษะ ความสามารถ (5) การบริหารและความเป็นผู้นำ (6) ความซื่อสัตย์ต่อหน้าที่ (7) ความภาคภูมิใจต่อองค์การ (8) การให้เกียรติแก่ความคืบหน้าคนอื่น (9) การยืนบนรากฐานความเป็นจริง (10) การคล้อยตามวัฒนธรรมองค์การ (11) การแสวงหาความท้าทาย และ (12) ความภาคภูมิใจในแวดวงสังคม ซึ่งถึงแม้ว่างานวิจัยชิ้นนี้จะไม่ได้แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่า

พฤติกรรมที่สำรวจมาเป็นผลมาจากค่านิยมในการทำงานโดยแท้จริง เนื่องจากเป็นเพียงการวัดจากความคิดเห็นไม่ใช่การวัดเชิงพฤติกรรม แต่ก็สามารถแสดงให้เห็นว่าค่านิยมในการทำงานมีส่วนเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมที่จะแสดงออกมาภายใต้บริบทของการทำงาน

Volz-Peacock (2006) ทำการวิจัยเชิงคุณภาพในลักษณะกรณีศึกษาทีมภายในหน่วยงานรัฐบาลกลาง เพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับปรากฏการณ์ของความสามัคคี โดยมุ่งความสนใจไปที่การอยู่ร่วมกันของค่านิยมร่วมกับความสามัคคีภายในทีมของรัฐบาลกลาง ผลจากการศึกษาพบว่า การทำงานเป็นทีมของหน่วยงานรัฐบาลกลางสามารถอธิบายถึงแนวคิดของความสามัคคีว่าประกอบด้วย 3 องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกัน ได้แก่ (1) ค่านิยมร่วม (2) ความร่วมมือซึ่งกันและกัน และ (3) วัตถุประสงค์ร่วมกัน ซึ่งเกิดขึ้นได้จาก 4 ส่วนประกอบหลัก คือ การสื่อสารอย่างเปิดเผย พันธกิจที่ชัดเจน ภาวะผู้นำที่เกื้อหนุน และค่านิยมร่วม สำหรับข้อค้นพบที่เกี่ยวข้องกับค่านิยมร่วมพบว่าค่านิยมเหล่านั้นเป็นผลสะท้อนมาจากการทำงานเป็นทีม ซึ่งเกี่ยวข้องกับการช่วยเหลือซึ่งกันและกันและการทำการตัดสินใจ ประโยชน์ที่ได้จากการศึกษาค้นคว้าในส่วนของความสามัคคีนั้นมีความเกี่ยวข้องกับการเพิ่มผลการปฏิบัติงาน การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและการทำให้เกิดความสุขในสถานที่ทำงาน สำหรับในส่วนที่เกี่ยวข้องกับค่านิยม ทำให้เห็นรายละเอียดเพิ่มมากขึ้นเกี่ยวกับลักษณะของค่านิยมของทีมทำงานและเป็นการยืนยันถึงความสัมพันธ์ระหว่างค่านิยมร่วมและความสามัคคีภายในทีม

วิลโลว์ จีระพรพาณิชย์ (2541) ทำการศึกษาค่านิยมในการทำงานและระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานชาวไทยและพนักงานชาวอเมริกัน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างทั้งชาวไทยและชาวอเมริกันในระดับผู้จัดการจำนวน 172 คน ผลการศึกษาพบว่าค่านิยมในการทำงานของพนักงานชาวไทยและพนักงานชาวอเมริกันไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อพิจารณาค่านิยมในการทำงานเป็นรายด้านพบว่า ค่านิยมในการทำงานของพนักงานชาวไทยและพนักงานชาวอเมริกันแตกต่างกัน โดยค่านิยมในการทำงานที่แตกต่างกัน ได้แก่ ด้านวิถีชีวิต ด้านความคิดสร้างสรรค์ และด้านการอุปถัมภ์เกื้อกูล นอกจากนี้พบว่าค่านิยมในการทำงานโดยรวมไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร เมื่อทำการวิเคราะห์ค่านิยมในการทำงานด้านต่างๆ แต่ละด้านกับความผูกพันต่อองค์กร พบว่า ค่านิยมในการทำงานที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ ค่านิยมในการทำงานด้านผลตอบแทนทางเศรษฐกิจ ด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน ด้านผลสัมฤทธิ์ ด้านความคิดสร้างสรรค์ และด้านการทำงานเป็นทีม ซึ่งงานวิจัยชุดนี้นอกจากจะเป็นประโยชน์ต่อการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานแล้ว ยังทำให้เห็นถึงอิทธิพลของค่านิยมในการทำงานที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งค่านิยมที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีมที่สามารถส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรได้ ซึ่งสิ่ง

นี้แสดงให้เห็นว่าพนักงานมีความพึงพอใจต่อการทำงานรูปแบบทีม และการทำงานเป็นทีมนั้นน่าจะ
สามารถทำให้งานบรรลุผลสำเร็จได้ง่ายกว่า ดังนั้น ความสำเร็จของทีมหรือประสิทธิผลของการ
ทำงานเป็นทีมต้องมีค่านิยมร่วมบางอย่างที่เป็นปัจจัยส่งผลต่อความสำเร็จของทีม

สำหรับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ ก็คือการศึกษาเกี่ยวกับการแสดงออกของผู้นำหรือ
รูปแบบภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อการทำงานโดยรวม ซึ่งงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบภาวะผู้นำ เช่น
Dionne, Yammarino, Atwater and Spangler (2004) ทำการศึกษารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
(Transformational Leadership) กับผลการปฏิบัติงานของทีม พบว่าองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่
เลือกมา 3 ปัจจัย คือ แรงจูงใจที่มีอิทธิพลหรือสร้างแรงบันดาลใจ (Influence/ Inspirational
Motivation) การกระตุ้นทางสติปัญญา (Intellectual Stimulation) และค่าตอบแทนรายบุคคล
(Individualized Consideration) มีอิทธิพลในทางบวกต่อกระบวนการทำงานของทีมทั้งด้านการ
ทำงานร่วมกัน (Cohesion) การสื่อสาร (Communication) และการบริหารความขัดแย้ง (Conflict
Management) ผ่านผลลัพธ์ขั้นกลาง (Intermediate Outcomes) ได้แก่ วิสัยทัศน์ร่วมของทีม (Team
Shared Vision) ความรับผิดชอบร่วมของทีม (Team Commitment) สภาพแวดล้อมของการให้อำนาจ
(Empowered Team Environment) และความขัดแย้งในการทำงานของทีม (Functional Team
Conflict) ซึ่งส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของทีม ทั้งทางด้านโครงสร้างของทีม (Team Structure)
การฝึกอบรมทีม (Team Training) และการพัฒนาทีม (Team Development) ซึ่งผลงานชิ้นนี้ยืนยัน
ถึงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อกระบวนการหลักๆ ของการทำงานเป็นทีม
เช่น การทำงานร่วมกัน การสื่อสาร และการบริหารความขัดแย้ง

Mahembe and Engelbrecht (2013) ทำการศึกษาความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างภาวะ
ผู้นำใฝ่บริการ (Servant Leadership) ความผูกพันทางความรู้สึกของทีม (Affective Team
Commitment) และประสิทธิผลของทีม (Team Effectiveness) โดยเก็บข้อมูลจากครูระดับชั้น
ประถมศึกษาและมัธยมศึกษา จำนวน 202 คน จาก 32 โรงเรียน ในจังหวัด Western Cape ประเทศ
แอฟริกาใต้ ผลการศึกษพบว่า มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกระหว่างภาวะผู้นำใฝ่บริการ ประสิทธิภาพ
ของทีม และความผูกพันทางความรู้สึกของทีม โดยที่การวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุมาตรฐาน แสดง
ให้เห็นว่าความผูกพันทางความรู้สึกของทีมทำหน้าที่สอดแทรก (Moderated) ความสัมพันธ์ระหว่าง
ภาวะผู้นำใฝ่บริการกับประสิทธิผลของทีม

Srivastava, Bartol and Locke (2006) ทำการสำรวจทีมบริหารของธุรกิจโรงแรม 102 แห่ง
ในประเทศสหรัฐอเมริกา เพื่อศึกษาบทบาทของการแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) และ
ประสิทธิภาพของทีม (Team Efficacy) ที่แทรกแซงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบมอบ
อำนาจ (Empowering Leadership) และผลการปฏิบัติงานของทีม (Team Performance) ผลการศึกษา

พบว่าภาวะผู้นำแบบมอบอำนาจมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกต่อทั้งการแบ่งปันความรู้และประสิทธิภาพของทีม นอกจากนี้ ทั้งการแบ่งปันความรู้และประสิทธิภาพของทีมต่างมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของทีม

Zaccaro, Rittman and Marks (2001) ทำการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำกับประสิทธิผลของทีม โดยให้ความสำคัญที่พลวัตของทีมและผู้นำผ่านมุมมองของภาวะผู้นำเชิงหน้าที่ (Functional Leadership) ซึ่งเป็นแนวทางที่ให้ความสำคัญต่องานหลักของผู้นำที่ต้องทำให้สำเร็จหรือหน้าที่อะไรก็ตามซึ่งไม่ได้รับการจัดการอย่างเพียงพอในแง่ของความต้องการกลุ่ม โดยทำการอธิบายแนวทางภาวะผู้นำเชิงหน้าที่ด้วยกระบวนการหลัก 4 ปัจจัย กับมิติย่อยต่างๆ ดังนี้ (1) กระบวนการคิดของทีม (Team Cognitive) ประกอบด้วยมิติย่อย ได้แก่ แบบแผนทางความคิดร่วม (Shared Mental Models) การประมวลข้อมูลร่วมกัน (Collective Information Processing) และการรู้คิดของทีม (Team Metacognition) (2) กระบวนการสร้างแรงจูงใจ (Motivational Processes) ประกอบด้วยมิติย่อย ได้แก่ การทำงานร่วมกันของทีม (Team Cohesion) และประสิทธิภาพโดยรวม (Collective Efficacy) (3) กระบวนการทางด้านอารมณ์ (Affective Processes) ประกอบด้วยมิติย่อย ได้แก่ การควบคุมความขัดแย้ง (Conflict Control) แบบปฏิบัติการควบคุมอารมณ์ของทีม (Team Emotion Control Norms) การมีหรือไม่มี การแพร่ทางอารมณ์ (Presence/ Absence of Emotional Contagion) และองค์ประกอบทางอารมณ์ของทีม (Team Emotional Composition) และสุดท้าย (4) ความร่วมมือภายในทีม (Team Coordination) ซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้ถูกนำมาพัฒนาเป็นข้อเสนอต่างๆ ดังนี้ (1) ขอบเขตและคุณภาพของกิจกรรมต่างๆ ที่ผู้นำคิดและลงมือทำมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกต่อความถูกต้องและระดับการมีส่วนร่วมของกระบวนการคิดของทีม (2) ทีมที่มีผู้นำซึ่งพัฒนาความสามารถของสมาชิกทีมให้รู้จักประมวลข้อมูลข่าวสารและเข้าร่วมกับแก้ไขปัญหของทีม สมาชิกทีมจะผูกพันต่อกระบวนการประมวลข้อมูลร่วมกันมากกว่าทีมที่ผู้นำมีลักษณะสั่งการเพียงอย่างเดียว (3) ทีมที่มีผู้นำซึ่งพัฒนาและจูงใจความสามารถการรู้คิดของสมาชิกทีมและให้ผลสะท้อนกลับของผลการทำงานที่เหมาะสม มีแนวโน้มที่ทีมจะผูกพันต่อการรู้คิดร่วมกันของทีมอย่างมีประสิทธิภาพมากกว่าทีมที่ผู้นำไม่มีพฤติกรรมดังกล่าว (4) ทีมซึ่งผู้นำตั้งเป้าหมายการทำงานไว้สูง อีกทั้งคอยให้คำแนะนำและสนับสนุนสมาชิกให้ยอมรับและมุ่งมั่นต่อเป้าหมายเหล่านั้น รวมถึงมีการวางแผนกลยุทธ์ในการทำงานเพื่อความสำเร็จของเป้าหมาย และเป็นแบบอย่างที่เหมาะสมในการทำงาน ทีมจะสามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและทำงานร่วมกันอย่างเหนียวแน่นมากกว่าทีมที่ผู้นำไม่ส่งเสริมกิจกรรมเหล่านั้น (5) ทีมซึ่งผู้นำมีการกำหนดเป้าหมายการทำงาน มอบหมายบทบาทหน้าที่ และวางแผนการทำงานอย่างชัดเจน จะมีปฏิริยาตอบสนองทางด้านอารมณ์ต่อสภาพแวดล้อมต่างๆ และการแพร่ของอารมณ์น้อยกว่าทีมซึ่งผู้นำไม่มีการจัดการต่อเป้าหมาย บทบาท และกลยุทธ์

เหล่านี้ (6) ทีมซึ่งผู้นำริเริ่มและสนับสนุนธรรมเนียมปฏิบัติการควบคุมอารมณ์ ทีมจะแสดงถึงความขัดแย้งทางด้านอารมณ์น้อยกว่าทีมซึ่งผู้นำไม่ริเริ่มหรือส่งเสริมธรรมเนียมเหล่านี้ และ (7) ทีมซึ่งผู้นำสามารถจับคู่ความสามารถของสมาชิกทีมกับบทบาทของงานได้ รวมถึงเสนอกลยุทธ์การทำงานที่ชัดเจนและกำกับดูแลพร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะเมื่อกลยุทธ์เหล่านั้นประสบผลสำเร็จ และปรับเปลี่ยนการทำงานของสมาชิกทีมให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ทีมที่มีลักษณะเช่นนี้จะมีความร่วมมือที่ดีกว่าและมีประสิทธิผลกว่าทีมที่ผู้นำไม่แสดงบทบาทเหล่านี้ จากข้อเสนอต่างๆ มีประเด็นหลักที่สำคัญคือการพิจารณาความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลซึ่งกันและกันของภาวะผู้นำและกระบวนการของทีมที่มีต่อประสิทธิผลของทีม ซึ่งสามารถสรุปได้ว่าทีมที่มีประสิทธิผลนั้น ผู้นำต้องส่งเสริมกระบวนการคิดของทีม โดยให้ทีมมีส่วนร่วมกับการคิดและการแก้ปัญหา รวมถึงการให้ข้อมูลย้อนกลับที่เหมาะสม จูงใจการทำงานด้วยเป้าหมายที่ท้าทาย พร้อมทั้งสนับสนุนให้สมาชิกทีมดำเนินตามเป้าหมายที่วางไว้ การกำหนดเป้าหมาย บทบาท และวางแผนกลยุทธ์ที่ชัดเจนจะช่วยให้อารมณ์ของทีมไม่ผันแปรไปตามสภาพแวดล้อมที่เข้ามากระทบ และยังทำให้ความร่วมมือภายในทีมมีเพิ่มมากขึ้น

เมื่อกล่าวถึงการกำหนดเป้าหมายการทำงานของทีมนั้น ความยากง่ายของเป้าหมายก็มีส่วนสำคัญต่อผลการปฏิบัติงานของทีม Durham, Knight and Locke (1997) ซึ่งทำการวิจัยเชิงทดลองเพื่อศึกษาอิทธิพลของบทบาทหัวหน้าทีมกับความยากง่ายของเป้าหมายที่กำหนดโดยทีมและยุทธวิธีที่มีต่อประสิทธิผลทีมงาน กลุ่มตัวอย่างการศึกษาเป็นนักศึกษามหาวิทยาลัยหลักสูตรการจัดการระดับเริ่มต้น จำนวน 216 คน แบ่งออกเป็น 72 ทีม ทีมละ 3 คน มีการควบคุมให้อัตราส่วนของเพศชายและหญิงไม่แตกต่างกัน และมีการคัดเลือกหัวหน้าทีมโดยพิจารณาจากบุคลิกลักษณะผ่านแบบสอบถาม การศึกษาถูกออกแบบเป็นแบบ 2x2 คือ รูปแบบหัวหน้าเผด็จการกับหัวหน้าแบบให้คำแนะนำช่วยเหลือ x เป้าหมายยากกับเป้าหมายง่าย เกิดเป็นความสัมพันธ์ 4 รูปแบบ และทำการศึกษาเชิงทดลองผ่านเกมการวางแผนที่เรียกว่า LOBO หรือ Computerized Tank Battle Simulation ผลการศึกษาพบว่า เป้าหมายที่ง่ายและหัวหน้างานแบบให้คำแนะนำช่วยเหลือจะทำให้ทีมมีผลการปฏิบัติงานที่สูงกว่า และหัวหน้างานแบบให้คำแนะนำช่วยเหลือนี้ยังมีความสัมพันธ์ในทางบวกต่อยุทธวิธีของทีม และยุทธวิธีของทีมก็มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับผลการปฏิบัติงานด้วย ซึ่งความยากง่ายของเป้าหมายนั้นมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน โดยมีคุณภาพของยุทธวิธีเป็นตัวแปรของความสัมพันธ์ดังกล่าว นั่นคือ ความยากของเป้าหมายที่ตั้งโดยทีมจะมีอิทธิพลทางบวกกับผลการปฏิบัติงานเมื่อทีมใช้ยุทธวิธีที่ดี ยิ่งไปกว่านั้น ความยากง่ายของเป้าหมายยังมีอิทธิพลในทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานผ่านความเชื่อมั่นในความสามารถของทีม และสำหรับความสามารถของหัวหน้าทีมและความสามารถของผู้ตาม ซึ่งเป็นตัวแปรที่ถูกควบคุม มี

อิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานของทีมผ่านยุทธวิธีที่ทีมใช้ ความยากง่ายของเป้าหมาย และความเชื่อมั่นในความสามารถของทีม และนอกจากนี้ยังพบว่าความเชื่อมั่นในความสามารถของทีม มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อเป้าหมาย แต่ไม่พบว่าความผูกพันต่อเป้าหมายของทีมมีผลต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งงานวิจัยของ Durham and others (1997) แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการใช้บทบาทของภาวะผู้นำแบบให้คำแนะนำแบบมีส่วนร่วมที่มีความสัมพันธ์ต่อการกำหนดความยากง่ายของเป้าหมายและการเลือกใช้ยุทธวิธีที่จะทำให้เป้าหมายนั้นประสบผลสำเร็จ ซึ่งความเชื่อมั่นในความสามารถของทีม ยุทธวิธี และความยากง่ายของเป้าหมาย เป็นตัวแปรที่มีผลต่อการใช้อิทธิพลของผู้นำและผู้ตามในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ

Chen, Wu, Yang and Tsou (2008) ทำการศึกษาถึงอิทธิพลของบทบาทภาวะผู้นำที่หลากหลาย (Diversified Leadership Roles) ประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ (Leadership Effectiveness) ความไว้วางใจภายในทีม (Team Trust) และ แนวโน้มสู่ความไว้วางใจ (Propensity to Trust) ที่มีต่อความสำเร็จของทีมแห่งการเรียนรู้เสมือนจริง (Virtual Learning Teams) โดยเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของทีม ข้อค้นพบที่ได้คือ บทบาทภาวะผู้นำที่หลากหลายมีอิทธิพลต่อทั้ง ประสิทธิภาพของภาวะผู้นำและความไว้วางใจภายในทีม และทั้งประสิทธิภาพของภาวะผู้นำและแนวโน้มสู่ความไว้วางใจต่างมีอิทธิพลต่อความไว้วางใจภายในทีมทั้งคู่ ส่วนความไว้วางใจภายในทีมนั้นมีอิทธิพลโดยตรงต่อประสิทธิภาพของทีม และนอกจากนี้ยังพบว่าความไว้วางใจภายในทีมทำหน้าที่คั่นกลาง (Mediates) ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพของภาวะผู้นำและประสิทธิภาพของทีม ซึ่งงานของ Chen และคณะ แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างการแสดงบทบาทของผู้นำที่มีต่อประสิทธิภาพของทีมและความไว้วางใจภายในทีมซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการทำงานเป็นทีม

Burke, Stagl, Klein, Goodwin, Salas and Halpin (2006) ต้องการศึกษความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้นำกับผลการปฏิบัติงานที่เป็นผลลัพธ์ของทีมอย่างบูรณาการ จึงนำเสนอกรอบแนวคิดที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างการทำหน้าที่ของผู้นำกับเงื่อนไขที่ทำให้ทีมสามารถสร้างผลงานที่ดี โดยมุ่งความสำคัญไปที่พฤติกรรมภาวะผู้นำ ซึ่งจากผลการศึกษาพบว่าพฤติกรรมมุ่งงานของผู้นำ (Task-Focused) มีความสัมพันธ์กับการรับรู้ถึงประสิทธิภาพของทีมและผลิตผลของทีมในระดับปานกลาง สำหรับพฤติกรรมมุ่งคน (Person-Focused) ก็มีความสัมพันธ์กับการรับรู้ประสิทธิภาพของทีม ผลิตผลของทีม และการเรียนรู้ของทีมด้วยเช่นกัน และเมื่อทำการวิเคราะห์กลุ่มย่อยลงไปถึงพฤติกรรมเฉพาะของภาวะผู้นำซึ่งมักพบว่ามีผลต่อโดยตรงต่อผลการปฏิบัติงานของทีม พบว่าพฤติกรรมการมอบอำนาจของผู้นำ (Empowerment Behaviors) เป็นตัวแปรสำคัญที่ส่งผลต่อการเรียนรู้ของทีม หรือประมาณ 30 เปอร์เซ็นต์ จากทั้งหมด และสุดท้าย ประเด็นเรื่องระดับของการพึ่งพาอาศัยกันในการทำงานก็เป็นประเด็นที่มีความสำคัญต่อการรับรู้ถึงประสิทธิภาพของทีม

Wageman (2001) ทำการศึกษาความสัมพันธ์ของพฤติกรรมผู้นำ 2 ประเภท คือ ผู้นำแบบออกแบบทางเลือก (Design Choices) และ แบบสอนงานโดยตรง (Hands-on Coaching) ที่มีต่อประสิทธิผลของทีมบริหารตนเอง (Self-Managing Teams) โดยทำการศึกษา 34 ทีมบริหารตนเอง โดยแยกเป็นทีมที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดีเยี่ยมอย่างสม่ำเสมอและทีมที่มีผลการปฏิบัติงานแย่อย่างสม่ำเสมอเช่นกัน โดยมีสมมติฐานหลักทั้งหมด 3 ข้อ คือ (1) ทีมที่ได้รับการออกแบบอย่างดีจะทำให้สามารถบริหารจัดการตนเองได้ดีและมีประสิทธิผลมากกว่าทีมที่ได้รับการออกแบบมาบกพร่อง (2) ทีมที่ได้รับการสอนงานจะมีความสัมพันธ์ที่ดีขึ้น สมาชิกทีมมีความพึงพอใจสูงขึ้น และมีการบริหารทีมงานดีขึ้น ซึ่งมากกว่าทีมที่ไม่ได้รับการสอนงานเลย แต่ทั้งนี้ในเรื่องผลของการปฏิบัติงานอาจจะไม่สูงขึ้นตามไปด้วย และ (3) การออกแบบกิจกรรมและการสอนงานของผู้นำนั้นมีผลต่อทีมบริหารตนเองและประสิทธิผลของทีม คือ การสอนงานจะมีผลในทางบวกอย่างสูงสำหรับทีมที่ได้รับการออกแบบมาดี มากกว่าทีมที่ได้รับการออกแบบมาไม่ดี ซึ่งผลการศึกษาพบว่าข้อมูลที่ได้สนับสนุนสมมติฐานหลักทั้ง 3 สมมติฐาน และสามารถทำการสรุปได้ว่าทั้งผู้นำที่เน้นออกแบบกิจกรรมและผู้นำที่เน้นการสอนงานต่างมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของทีมทั้งคู่ เนื่องจากผู้นำทั้ง 2 รูปแบบ มีลักษณะที่เข้ามามีส่วนร่วมกับการทำงานของสมาชิกทีมด้วยตัวเอง มากกว่าการออกคำสั่งเพียงอย่างเดียว โดยการสอนงานจะเหมาะกับทีมที่ถูกได้รับการออกแบบกิจกรรมมาเหมาะสมแล้ว และช่วยให้ความสัมพันธ์ภายในทีมดีขึ้นด้วย

Duygulu and Ciraklar (2008) ทำการศึกษารูปแบบบทบาทภาวะผู้นำสำหรับทีมที่มีประสิทธิผล เปรียบเทียบระหว่างองค์กรที่ไม่แสวงผลทางธุรกิจ (Non Economic Organizations) ได้แก่ ชมรมกีฬาสมัครเล่น (ทีมฟุตบอลและทีมวอลเลย์บอล) บริษัทภาพยนตร์ และกลุ่มนักเดินร่าคนตรีพื้นบ้าน กับองค์กรทางธุรกิจ (Economic Organizations) ได้แก่ โรงงานอุตสาหกรรมต่างๆ โดยมีกรอบแนวคิดของการศึกษา คือ ตัวแปรบทบาทภาวะผู้นำ (Leadership Roles) ทำหน้าที่เป็นตัวแปรอิสระ ที่ส่งผลต่อตัวแปรตาม คือ ประสิทธิภาพของทีม (Team Effectiveness) โดยผ่านตัวแปรคั่นกลาง (Moderators) คือ ทีมแบบมืออาชีพ (Professional Team) และทีมที่ไม่ใช่มืออาชีพ (Non-Professional Team) ซึ่ง Duygulu และ Ciraklar เชื่อว่าการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับภาวะผู้นำและประสิทธิผลของทีม การใช้วิธีการศึกษาเชิงประจักษ์เป็นสิ่งสำคัญ โดยการศึกษาเริ่มต้นด้วยการสร้างตัวแปรเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำที่สำคัญ 13 มิติ ประกอบด้วย การสอนงาน (Coaching) การสื่อสารที่มีประสิทธิผล (Effective Communication) การสนับสนุนการทำงานเป็นทีม (Encouraging Teamwork) การกำหนดมาตรฐานการทำงานที่สูงและได้ผลลัพธ์ตามกำหนด (Establishing High Standards and Getting Results) การมอบหมายหน้าที่งานที่มีประสิทธิผล (Effective Delegation) การจ่ายผลตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน (Rewarding Performance) การ

พัฒนาพนักงานและการปลดพนักงาน (Developing and Releasing Employees) การสร้างฉันทามติ (Building Consensus) สนับสนุนความเสี่ยงที่สมเหตุสมผล (Supporting Reasonable Risk-Taking) ความคิดเชิงพยากรณ์ (Forecasting Thinking) การปรับปรุงองค์การ (Improving The Organization) การจัดการความหลากหลาย (Managing Diversity) และประสิทธิผลโดยรวม (Overall Effectiveness) หลังจากนั้นจึงทำการระดมมาตรฐานและประสิทธิผลของทีมรวม 20 รายการ และสุดท้าย คือ มุ่งเน้นความสำคัญไปที่ปัจจัยที่ส่งผลต่อบทบาทของภาวะผู้นำและประสิทธิผลของทีม จากผลการศึกษาพบว่า การจัดการความหลากหลาย (Managing Diversity) เป็นตัวแปรเดียวที่สามารถทำการอธิบายร่วมได้ทั้งทีมมืออาชีพและไม่ใช่มืออาชีพ สำหรับในส่วนของความคิดเชิงพยากรณ์ (Forecasting Thinking) การสื่อสารที่มีประสิทธิผล (Effective Communication) การสร้างฉันทามติ (Building Consensus) การมอบหมายหน้าที่งานที่มีประสิทธิผล (Effective Delegation) และการจ่ายผลตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน (Rewarding Performance) ตัวแปรเหล่านี้มีความแตกต่างกันระหว่างทีมมืออาชีพและไม่ใช่มืออาชีพ โดยที่ความคิดเชิงพยากรณ์ (Forecasting Thinking) การสื่อสารที่มีประสิทธิผล (Effective Communication) และการจ่ายผลตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน (Rewarding Performance) เป็นลักษณะที่โดดเด่นของทีมที่ไม่ใช่มืออาชีพ ในขณะที่การสร้างฉันทามติ (Building Consensus) และการมอบหมายหน้าที่งานที่มีประสิทธิผล (Effective Delegation) เป็นลักษณะของทีมมืออาชีพ ซึ่งผลการศึกษาได้นำมาซึ่งความคิดว่าบทบาทของภาวะผู้นำอยู่ภายใต้อิทธิพลของเงื่อนไขต่างๆ ภายในองค์การ เช่น รูปแบบการบริหาร เงื่อนไขการทำงาน การรับรู้ของสมาชิกทีม และลักษณะของงานที่แตกต่างกัน

สำหรับการศึกษาภาวะผู้นำ เชาว์นอรัมน์ก็เป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญต่อการแสดงออกของผู้นำ ดังเช่นงานวิจัยของ Sosik and Megerian (1999) ทำการศึกษาเรื่องเชาว์นอรัมน์และผลการปฏิบัติงานของผู้นำ โดยทดสอบการตระหนักรู้ในตนเองของผู้นำกับความสัมพันธ์ระหว่าง ก) เชาว์นอรัมน์กับพฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership) ข) พฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูปกับผลการปฏิบัติงาน โดยทำการเก็บข้อมูลหลายระดับ กลุ่มแรก คือ ผู้จัดการ จำนวน 63 คน ให้ข้อมูลเกี่ยวกับเชาว์นอรัมน์และพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปในความคิดของตน กลุ่มสอง คือ ผู้บังคับบัญชา จำนวน 192 คน ให้คะแนนเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานและพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของตน และกลุ่มสุดท้าย คือ กลุ่มผู้บังคับบัญชาของผู้จัดการที่เราทำการศึกษา จำนวน 63 คน ให้คะแนนเกี่ยวกับการบริหารงานของผู้จัดการ ผลการศึกษาพบว่า (1) ผู้นำประเภทที่รู้จักตนเอง ผู้บังคับบัญชาจะประเมินว่าพฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูปจะมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับเชาว์นอรัมน์ในองค์ประกอบของจุดมุ่งหมายในชีวิต ความมีศักยภาพในตน การควบคุมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และความเชื่อมั่นในตนเองใน

สังคม (2) ประเภทที่ประเมินตนเองต่ำเกินไป ผู้ได้บังคับบัญชาจะประเมินว่าพฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูปจะมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับเชาวน์อารมณ์ ในองค์ประกอบของความเชื่อมั่นของตนเองในสังคม และ (3) ผู้นำที่ประเมินตนเองสูงเกินไป ผู้ได้บังคับบัญชาจะประเมินว่าพฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูปจะมีความสัมพันธ์เชิงลบกับความรู้สึกล้ออ่อนไหว ซึ่งผลการศึกษาโดยสรุปบ่งชี้ว่าความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของเชาวน์อารมณ์ พฤติกรรมผู้นำ และผลการปฏิบัติงานนั้น ขึ้นอยู่กับการตระหนักรู้ในตนเองของผู้นำ ผู้นำที่มีความตระหนักรู้ในตนเองจะมีความมั่นใจในตนเอง มีการรับรู้ในความสามารถของตน สามารถชี้นำทิศทางให้กับลูกน้องได้ และจะได้รับความชื่นชมทั้งจากลูกน้องและผู้บังคับบัญชา

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ มีการศึกษาในหลายรูปแบบของงานลักษณะทีม รวมถึงในส่วนของสถานศึกษา เช่น งานวิจัยของ ปิลาญ ปฏิพิมพาคม (2550) ทำการศึกษาเพื่อค้นหาองค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารและองค์ประกอบประสิทธิผล ของสถานศึกษาเอกชนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยทำการเก็บข้อมูลจากผู้รับใบอนุญาตครูใหญ่ และครูปฏิบัติการในสถานศึกษาเอกชนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานใน 75 จังหวัด และกรุงเทพมหานคร ประชากรทั้งสิ้น 110,099 คน ทำการสุ่มแบบแบ่งกลุ่มหลายขั้นตอน ขั้นตอน ที่ 1 ได้กลุ่มตัวอย่าง 384 คน และขั้นตอนที่ 2 ได้กลุ่มตัวอย่างอีก 384 คน ทำการเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม ผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน มี 6 องค์ประกอบ ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ที่ดี ความสามารถในการจูงใจ การเป็นตัวอย่างที่ดี การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ด้านความฉลาดและมีไหวพริบ และด้านหลักในการปกครองโรงเรียน สำหรับองค์ประกอบประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานพบว่ามี 8 องค์ประกอบ คือ ความสามารถในการผลิต ความสามารถในการพัฒนาเจตคติ ความสามารถในการปรับตัว บรรยากาศและสิ่งแวดล้อมของโรงเรียน ความพึงพอใจในงานบุคลากร ความสามัคคีของบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากร และการแก้ปัญหาภายใน และสุดท้ายพบว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

และงานวิจัยของ อาภารัตน์ ราชพัฒน์ (2554) ทำการศึกษาดัชนีภาวะผู้นำของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความเหมาะสมของดัชนีเหล่านั้นและนำมาสร้างโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง พร้อมทั้งทดสอบความสอดคล้องของโมเดลที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์และตรวจสอบค่าน้ำหนักขององค์ประกอบตามเกณฑ์ที่กำหนด ซึ่งทำการเก็บข้อมูลโดยใช้แบบมาตรวัดประเมินค่า 5 ระดับ ที่มีค่าความเชื่อถือ 0.967 จากกลุ่มตัวอย่างครูใน

สถานศึกษาขั้นพื้นฐานจำนวน 642 คน ที่ได้มาโดยวิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน ทำการวิเคราะห์ด้วยสมการโครงสร้าง พบว่า โมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และองค์ประกอบหลักองค์ประกอบย่อย และตัวบ่งชี้ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงกว่าเกณฑ์ทุกองค์ประกอบและทุกตัวบ่งชี้ โดยตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำของครูที่นำสร้างเป็นโมเดลประกอบด้วย (1) การพัฒนาตนเองและเพื่อนครู (มีวิสัยทัศน์พัฒนาตนเอง, เชื่อมมั่นในตนเองว่าพัฒนาได้ และเป็นครูผู้นำพัฒนาเพื่อนครู) (2) เป็นแบบอย่างทางการสอน (ใช้วิธีสอนที่หลากหลาย, ส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเอง และส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้) (3) มีส่วนร่วมในการพัฒนา (มีวิสัยทัศน์ในการพัฒนาร่วมกัน, มีการทำงานเป็นทีม และมีเครือข่ายในการปฏิบัติงานร่วมกัน) และ (4) เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (เป็นผู้นำ, เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ และเป็นผู้ได้รับการยอมรับ) ซึ่งจากตัวอย่างงานวิจัยภาวะผู้นำในสถานศึกษาทั้งของปิติญ์ ปฏิพิมพาคม และอาภารัตน์ ราชพัฒน์ แสดงให้เห็นถึงการศึกษาภาวะผู้นำตามแนวความคิดเชิงพฤติกรรม (Behavioral Leadership) คือ การพยายามค้นหาพฤติกรรมที่เหมาะสมของผู้นำที่ทำให้เกิดประสิทธิผลในการทำงาน รวมถึงเกิดความพึงพอใจต่อสมาชิกทีมและผู้ที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องเรื่องสุดท้าย คือ ประสิทธิภาพของทีม ซึ่งมีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจำนวนมาก โดยประเด็นสำคัญที่ได้รับความสนใจ ได้แก่ องค์ประกอบของทีม ความสัมพันธ์ภายในทีมและภายนอกทีม รวมถึงสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อทีม ดังเช่น งานวิจัยของ Campion, Medsker and Higgs (1993) ทำการศึกษาองค์ประกอบที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีม โดยทำการประมวลปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องและสรุปออกมาเป็น 5 ปัจจัย ได้แก่ รูปแบบของงาน การพึ่งพาอาศัยกัน ส่วนประกอบของทีม สภาพแวดล้อม และกระบวนการ ทำการเก็บข้อมูลจากพนักงานที่ปฏิบัติงานในองค์กรด้านการเงิน จำนวน 391 คน หัวหน้างาน จำนวน 70 คน จาก 80 ทีม ผลการศึกษาพบว่า ผลลัพธ์ของทีมประกอบด้วย ประสิทธิภาพของทีม ความพึงพอใจของพนักงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยหัวหน้างาน ซึ่งปัจจัยเหล่านี้มีความสัมพันธ์กับปัจจัยองค์ประกอบของทีมทั้ง 5 องค์ประกอบทั้ง รูปแบบของงาน การพึ่งพาอาศัยกัน ส่วนประกอบของทีม สภาพแวดล้อม และกระบวนการ และหลังจากนั้นงานวิจัยชิ้นนี้ถูกนำมาศึกษาต่ออีกครั้ง โดย Campion, Papper and Medsker (1996) เพื่อยืนยันถึงอิทธิพลขององค์ประกอบต่างๆ ที่มีผลต่อประสิทธิภาพของทีม โดยเปลี่ยนกลุ่มตัวอย่างมาเก็บข้อมูลจากพนักงานกลุ่มใหม่ จำนวน 357 คน จาก 60 กลุ่ม และเพิ่มเกณฑ์การประเมินปัจจัยประสิทธิภาพของทีมในส่วนของการประเมินให้มีความละเอียดเพิ่มขึ้น ได้แก่ การประเมินผลการทำงานด้วยตนเองของพนักงาน การประเมินผลการทำงานในการวัดผลครั้งที่ 1 และ 2 โดยหัวหน้างาน การประเมินผลการทำงานโดยหัวหน้างานท่านอื่น และประเมินผลการทำงานขององค์กร

โดยรวม นำมาพิจารณาความสัมพันธ์ร่วมกับองค์ประกอบที่ส่งผลต่อการทำงานของทีม 5 องค์ประกอบเดิม คือ รูปแบบของงาน การพึ่งพาอาศัยกัน ส่วนประกอบของทีม สภาพแวดล้อม และกระบวนการ ผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบด้านกระบวนการทำงานมีความสัมพันธ์กับเกณฑ์ประสิทธิผลสูงกว่าด้านอื่นๆ และองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กับเกณฑ์ไม่ชัดเจน คือ องค์ประกอบด้านส่วนประกอบของทีม ซึ่งจากงานวิจัยทั้ง 2 ชุดนี้ แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ในทางบวกที่ชัดเจนของกระบวนการทำงานของทีมที่มีต่อประสิทธิผลของทีม

สำหรับปัจจัยองค์ประกอบของทีมที่ความสัมพันธ์ยังไม่ชัดเจนในงานของ Campion and others (1996) สามารถอธิบายเพิ่มเติมได้จากงานวิจัยของ Barrick, Stewart, Neubert and Mount (1996) ซึ่งศึกษาประสิทธิผลของทีมโดยใช้โมเดลเชิงระบบที่ประกอบด้วยปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลลัพธ์ โดยทำการเก็บข้อมูลจากพนักงานจำนวน 652 คน จาก 51 ทีมทำงาน เพื่อทำการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรองค์ประกอบของทีม ซึ่งประกอบด้วยมิติด้าน บุคลิกภาพ (Personality) และความสามารถ (Ability) ปัจจัยกระบวนการทีม ซึ่งเกี่ยวกับความกลมเกลียวทางสังคม (Social Cohesion) และปัจจัยผลลัพธ์ของทีม ซึ่งประกอบด้วยมิติการอยู่รอดของทีม (Team Viability) และผลการปฏิบัติงานของทีม (Team Performance) ผลการศึกษาพบว่า ตัวแปรองค์ประกอบของทีม ซึ่งเกี่ยวกับบุคลิกลักษณะของสมาชิกทีม นั้น ทีมที่มีค่าคะแนนสูงในมิติความสามารถทางปัญญา (General Mental Ability) บุคลิกภาพควบคุมตนเอง (Conscientiousness) บุคลิกภาพประนีประนอม (Agreeableness) บุคลิกภาพเปิดเผย (Extraversion) และบุคลิกภาพที่มีความมั่นคงทางอารมณ์ (Emotional Stability) จะได้รับค่าคะแนนในปัจจัยผลการปฏิบัติงานของทีมที่สูง และสำหรับปัจจัยผลลัพธ์ด้านความอยู่รอดของทีมจะได้รับค่าคะแนนสูง เมื่อปัจจัยองค์ประกอบของทีมมีค่าคะแนนสูงในมิติด้านความสามารถทางปัญญา บุคลิกภาพเปิดเผย และบุคลิกภาพที่มีความมั่นคงทางอารมณ์ จากผลลัพธ์เช่นนี้ แสดงให้เห็นว่าบุคลิกภาพแบบเปิดเผยและมีความมั่นคงทางอารมณ์มีความสัมพันธ์ต่อความอยู่รอดของทีมผ่านปัจจัยกระบวนการสร้างความกลมเกลียวทางสังคม และสุดท้าย งานวิจัยของ Barrick and others (1996) ช่วยแสดงให้เห็นถึงความสำคัญขององค์ประกอบของทีมและกระบวนการทำงานของทีมซึ่งมีอิทธิพลต่อการทำงานของทีมให้เกิดประสิทธิผล

อีกหนึ่งมิติภายในองค์ประกอบของทีม คือ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของทีม หรือความเหมาะสมของสมาชิกทีม ซึ่ง Pearce and Herbig (2004) ทำการศึกษาผ่านปัจจัยหัวหน้าทีมงาน ความผูกพันต่อทีม การรับรู้การสนับสนุนทีม และขนาดของทีม เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างทีมการจัดการเปลี่ยนแปลงในองค์การผลิตภัณฑ์ 71 ทีม วิเคราะห์ข้อมูลโดยวิธีการวัดขนาดอิทธิพลระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม พบว่า พฤติกรรมของหัวหน้าทีม ความผูกพันต่อทีม และการ

รับรู้การสนับสนุนทีม มีผลทางบวกต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของทีมงาน ขณะที่พบว่าขนาดของทีมงานมีผลทางลบต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของทีมงาน

Deshon, Kozlowski, Schmidt, Milner and Wiechmann (2004) ศึกษาการวางเป้าหมายของ ทีมและการให้ข้อมูลย้อนกลับหลายระดับ ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานเป็นทีมและบุคคล โดย ทำการศึกษาผ่านการทดลองทำงานกับเรดาร์ค้นหาสัญญาณทางคอมพิวเตอร์ที่เรียกว่า TEAMSIm: Team Event-based Adaptive Multilevel Simulation มีกลุ่มตัวอย่างเป็นนักศึกษาระดับอุดมศึกษา จำนวน 237 คน แบ่งออกเป็น 79 ทีม ทีมละ 3 คน มีหน้าที่ในการควบคุมเรดาร์ ซึ่งจะได้รับสัญญาณ ที่แตกต่างกันตามรูปแบบการเคลื่อนไหวที่ปรากฏ และทำการตัดสินใจร่วมกันภายในทีมต่อ สัญญาณที่ได้รับ การพิจารณาคะแนน พิจารณาจากความต้องการของการตัดสินใจ การบอกอาณาเขต และการเสี่ยงภัยต่างๆ ที่เกิดขึ้นในอาณาเขต และการให้ข้อมูลย้อนกลับนั้น แบ่งเป็น 3 ระดับ คือ ระดับบุคคล 26 ทีม ระดับบุคคลและทีม 27 ทีม และระดับทีม 27 ทีม โดยมีตัวแปรควบคุมของการ ศึกษา คือ ความสามารถในการเรียนรู้ทั้งระดับบุคคลและทีม ผลการศึกษาปรากฏว่า การให้ ข้อมูลย้อนกลับมีความสัมพันธ์กับเวลาและการกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติงาน นั่นคือ ความ ผูกพันต่อเป้าหมายของบุคคลและการรับรู้ประสิทธิภาพที่จะบรรลุเป้าหมายของบุคคลจะมากขึ้น เมื่อเวลาผ่านไป รวมถึงการให้ข้อมูลย้อนกลับจะนำไปสู่ระดับผลการปฏิบัติงานของบุคคลสูงขึ้น กว่าเป้าหมายที่บุคคลวางไว้ และเมื่อพิจารณาในระดับบุคคล พบว่า ข้อมูลย้อนกลับในระดับบุคคล ทำให้เป้าหมายของทีมสูงขึ้นและสูงที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับข้อมูลย้อนกลับระดับอื่นๆ สำหรับการ ได้รับข้อมูลย้อนกลับทั้งระดับบุคคลและทีมช่วยทำให้เป้าหมายทีมสูงขึ้นรองลงมาและสำหรับ ข้อมูลย้อนกลับระดับทีม จะทำให้การรับรู้ความสามารถของทีมในการบรรลุเป้าหมายสูงขึ้นและ เป้าหมายทีมสูงขึ้น แต่ถือว่าต่ำสุดเมื่อเปรียบเทียบกับ การให้ข้อมูลย้อนกลับบุคคลอย่างเดียวและ ข้อมูลย้อนกลับทั้งบุคคลและทีม นอกจากนี้ ทีมที่เน้นเป้าหมายผลการปฏิบัติงานสูง จะมีความ ผูกพันต่อเป้าหมายมากกว่าสำหรับทีมที่ได้รับข้อมูลย้อนกลับระดับบุคคล และทั้งระดับบุคคลและ ทีม ในทางตรงข้ามจะมีความผูกพันต่อเป้าหมายลดลง เมื่อได้รับข้อมูลย้อนกลับระดับทีมเพียงอย่าง เดียว ซึ่งความสัมพันธ์ของความผูกพันต่อเป้าหมายและเป้าหมายของทีมที่มีต่อข้อมูลย้อนกลับมี ลักษณะคล้ายคลึงกัน

สำหรับตัวแปรการกำหนดเป้าหมายการทำงาน พบว่า มีความสัมพันธ์ระหว่างทีมที่เน้น เป้าหมายงานและความผูกพันต่อเป้าหมายทีม คือ ทีมที่เน้นการเรียนรู้สูงจะผูกพันต่อเป้าหมายทีม สูงกว่า และทีมที่เน้นงานจะมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการรับรู้ข้อมูลย้อนกลับ โดยมีระดับ ความสัมพันธ์สูงสุด คือ ระดับทีม ระดับบุคคลและทีม และระดับบุคคลตามลำดับ นอกจากนี้ ลักษณะการเน้นเป้าหมายงานยังมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อเป้าหมายของบุคคลด้วย

เช่นกัน การบรรลุเป้าหมายของบุคคลจะสูงขึ้นเมื่อบุคคลรับรู้ถึงความสามารถของตนเองสูง และเมื่อทีมที่เน้นเป้าหมายงานบวกกับได้รับข้อมูลย้อนกลับจะทำให้มีความสัมพันธ์กับการรับรู้ความสามารถแห่งตนของทีม ซึ่งการรับรู้ความสามารถแห่งตนของทีมและความผูกพันต่อเป้าหมายของทีมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับกลยุทธ์ และเมื่อพิจารณาเป้าหมายในระดับบุคคล พบว่าเป้าหมายของบุคคลจะสูงที่สุดเมื่อได้รับข้อมูลย้อนกลับเพียงในระดับบุคคล รองลงมาคือระดับบุคคลและทีม และสุดท้ายคือระดับทีม และมีความสัมพันธ์ทางบวกกับกลยุทธ์และการมุ่งใช้ความเพียรพยายาม คือเมื่อบุคคลมีเป้าหมายระดับบุคคลสูงก็จะมีการใช้กลยุทธ์และความเพียรพยายามมากตามไปด้วย ดังนั้น การกระทำที่เน้นในระดับบุคคลจะมีผลทำให้ผลการปฏิบัติงานระดับบุคคลสูงตามไปด้วย และเช่นเดียวกับเป้าหมายระดับทีม เมื่อทีมมุ่งเน้นเป้าหมายระดับทีมก็จะส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานในระดับทีมสูงขึ้นด้วยเช่นกัน

สำหรับการรับรู้ความสามารถแห่งตน ซึ่งนอกจากเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการกำหนดเป้าหมายเป็นหลัก ยังมีความสัมพันธ์ทางบวกกับกลยุทธ์และการมุ่งใช้ความเพียรพยายามในการรับรู้ระดับบุคคลด้วยเช่นกัน ซึ่งสอดคล้องกับปัจจัยการกำหนดเป้าหมายระดับบุคคลที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับกลยุทธ์และความเพียรพยายามเช่นกัน และเมื่อพิจารณาการรับรู้ความสามารถแห่งตนระดับทีมก็มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการมุ่งเพียรพยายามอีกเช่นกัน โดยทีมที่มุ่งความเพียรพยายามจะมีความสัมพันธ์ทางบวกกับทีมที่เน้นผลการปฏิบัติงานด้วย และการรับรู้ความสามารถแห่งตนของทีมและความผูกพันต่อเป้าหมายของทีมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับกลยุทธ์ ดังนั้น จึงเห็นว่าการรับรู้ความสามารถแห่งตนทั้งระดับบุคคลและทีมมีความสัมพันธ์กับการมุ่งใช้ความเพียรพยายามและกลยุทธ์

ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ภายในทีมก็มีความสำคัญต่อประสิทธิผลในการทำงานของทีม Costa (2002) ทำการศึกษาประสิทธิผลของทีมทั้งในระดับของทีมและระดับองค์การ โดยมุ่งความสนใจไปที่ความไว้วางใจภายในทีม ซึ่งองค์ประกอบของความไว้วางใจมีความหลากหลายแต่มีความสัมพันธ์กัน อันได้แก่ ความชอบในการไว้วางใจ (Propensity to Trust) การรับรู้ถึงความน่าเชื่อถือ (Perceived Trustworthiness) ความร่วมมือ (Cooperative) และการเฝ้าตรวจสอบพฤติกรรม (Monitoring Behaviors) โดยทำการเก็บข้อมูลจาก 112 ทีม จาก 3 องค์การด้านสังคมสงเคราะห์ของประเทศเนเธอร์แลนด์ โมเดลความสัมพันธ์ของความไว้วางใจ ประกอบด้วย การรับรู้ผลการปฏิบัติงานของทีม ประสิทธิผลของทีม และมิติด้านองค์การ ซึ่งทำการทดสอบและวิเคราะห์ผ่านโมเดลสมการโครงสร้าง (SEM) ผลการศึกษาพบว่า ความไว้วางใจมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานของทีมในมิติประสิทธิผลระดับทีม รวมถึงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพึงพอใจของทีมและความรู้สึกผูกพันต่อทีมด้วย และมีความสัมพันธ์เชิงลบต่อความเครียดจากการ

ทำงาน นอกจากนี้พบว่า ความสัมพันธ์ที่มีความแข็งแกร่งมากที่สุด คือ ความสัมพันธ์ระหว่างความไว้วางใจกับความผูกพันทางความรู้สึก (Affective Commitment) ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ทางบวก และความไว้วางใจกับความผูกพันที่ต่อเนื่อง (Continuance) ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ทางลบ และผลการศึกษาโดยรวมสนับสนุนโครงสร้างองค์ประกอบของความไว้วางใจด้วยเช่นกัน ซึ่งงานวิจัยชุดนี้สามารถยืนยันได้ถึงถึงความสำคัญของความไว้วางใจภายในทีมได้เป็นอย่างดี

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งหมดดังกล่าวอย่างมาแสดงถึงแนวโน้มของความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่างๆ ที่ทำการศึกษา ซึ่งยังไม่ครอบคลุมทุกความสัมพันธ์ของโมเดลที่ศึกษา แต่สามารถใช้เป็นแนวทางในการศึกษาความสัมพันธ์ตามโมเดลที่วางไว้ต่อไปได้ และจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่ยกมาข้างต้น สามารถสรุปเป็นตารางได้ดังตารางที่ 2.5

ตารางที่ 2.5 สรุปปัจจัยจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัย	ตัวแปรต้น	ตัวแปรต้นกลาง หรือ ตัวแปรสอดแทรก	ตัวแปรตาม	สรุปผลการศึกษา
1. วิลสัน จูมปาแฝด (2550)	● ค่านิยมของทีม	● กิจกรรมต่างๆ	● ประสิทธิภาพของทีม	● การสร้างทีมประสิทธิภาพโดยเริ่มต้นที่การสร้างค่านิยมของทีมผ่านกิจกรรมที่ดีเป็นตัวสอดแทรก
2. Robinson (1997)	● ค่านิยมของทีม ● ค่านิยมฝ่ายบริหาร	● สภาพแวดล้อมการทำงาน	● ประสิทธิภาพของการทำงาน	● พบความสอดคล้องของค่านิยมระหว่างทีมและฝ่ายบริหารน้อย สรุปผลไม่ได้
3. เทพฤทธิ์ วิษณุสิริ (2548)	● ค่านิยมในการทำงาน		● พฤติกรรม	● พฤติกรรมที่เป็นผลจากค่านิยม ได้แก่ (1) การให้ความสำคัญกับกลุ่มและสังคม (2) การทำงานมุ่งประโยชน์ตนเอง (3) การให้ความสำคัญกับความรู้ทักษะ ความสามารถ (5) การบริหารและความเป็นผู้นำ (6) ความซื่อสัตย์ต่อหน้าที่ (7) ความภาคภูมิใจต่อองค์กร (8) การให้เกียรติแก่ความคิดบุคคลอื่น (9) การยืนบนรากฐานความเป็นจริง (10) การคล้อยตามวัฒนธรรมองค์กร (11) การแสวงหาความท้าทาย และ (12) ความภาคภูมิใจในแวดวงสังคม
4. Mary Volz-Peacock (2006)	● ค่านิยมของทีม		● ความสามัคคีในทีม	● องค์ประกอบของความสามัคคี คือ การสื่อสารอย่างเปิดเผย พันธกิจที่ชัดเจน ภาวะผู้นำที่เกื้อหนุน และค่านิยมร่วม

ตารางที่ 2.5 (ต่อ)

ผู้วิจัย	ตัวแปรต้น	ตัวแปรต้นกลาง หรือ ตัวแปรสอดแทรก	ตัวแปรตาม	สรุปผลการศึกษา
5 วิไล จิระพรพาณิชย์ (2541).	● ค่านิยมในการทำงาน คนไทยและคน อเมริกัน		● ความผูกพันต่อ องค์กร	● ค่านิยมในการทำงานที่แตกต่างกันได้แก่ ด้านวิถี ชีวิต ด้านความคิดสร้างสรรค์ และด้านการอุปถัมภ์ เกื้อกูล ค่านิยมในการทำงานที่มีความสัมพันธ์กับ ความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ ค่านิยมในการทำงาน ด้านผลตอบแทนทางเศรษฐกิจ ด้านความสัมพันธ์ กับหัวหน้างาน ด้านสัมฤทธิ์ผล ด้านความคิด สร้างสรรค์ และด้านการทำงานเป็นทีม
6. Dionne, Yammarino, Atwater และ Spangler (2004)	● รูปแบบภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง (แรงจูงใจที่มี อิทธิพล, การกระตุ้น ทางสติปัญญา, และ ค่าตอบแทน รายบุคคล)	● วิสัยทัศน์ร่วมของทีม ● ความรับผิดชอบร่วม ของทีม ● สภาพแวดล้อมของ การให้อำนาจ ● ความขัดแย้งในการ ทำงานของทีม	● ผลการปฏิบัติงาน ของทีม	● ภาวะผู้นำมีอิทธิพลในทางบวกต่อกระบวนการ ทำงานของทีมทั้งด้านการทำงานร่วมกัน การ สื่อสาร และการบริหารความขัดแย้งผ่านผลลัพธ์ คั่นกลาง ซึ่งส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของทีม ทั้ง ทางด้านโครงสร้างของทีม การฝึกอบรมทีม และ การพัฒนาทีม

ตารางที่ 2.5 (ต่อ)

ผู้วิจัย	ตัวแปรต้น	ตัวแปรคั่นกลาง หรือ ตัวแปรสอดแทรก	ตัวแปรตาม	สรุปผลการศึกษา
7. Mahembe และ Engelbrecht (2013)	● ภาวะผู้นำให้บริการ	● ความผูกพันทาง ความรู้สึกรของทีม	● ประสิทธิภาพของทีม	● มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกระหว่างภาวะผู้นำให้บริการ ประสิทธิภาพของทีม ผ่านความผูกพันทาง ความรู้สึกรของทีม
8. Srivastava, Bartol และ Locke (2006)	● ผู้นำแบบมอบอำนาจ	● การแบ่งปันความรู้ ● ประสิทธิภาพของทีม	● ผลการปฏิบัติงาน ของทีม	● ภาวะผู้นำแบบมอบอำนาจมีความสัมพันธ์ในเชิง บวกต่อการแบ่งปันความรู้และประสิทธิภาพ ของทีม และการแบ่งปันความรู้และประสิทธิภาพ ของทีมต่างมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกต่อผลการ ปฏิบัติงานของทีม
9. Zaccaro, Rittman, และ Marks (2001)	● ภาวะผู้นำเชิงหน้าที่	● กระบวนการทีม (กระบวนการคิด, กระบวนการสร้าง แรงจูงใจ, กระบวนการทางด้าน อารมณ์ และความ ร่วมมือภายในทีม)	● ประสิทธิภาพของทีม	● ผู้นำที่ส่งเสริมกระบวนการคิดของทีม ให้ทีมมีส่วน ร่วมกับการคิดและการแก้ปัญหา ให้ข้อมูลย้อนกลับ ที่เหมาะสม จูงใจการทำงานด้วยเป้าหมายที่ท้าทาย สนับสนุนให้สมาชิกทีมดำเนินตามเป้าหมายที่วาง ไว้ การกำหนดเป้าหมาย บทบาท และวางแผนกล ยุทธ์ที่ชัดเจนจะช่วยให้อารมณ์ของทีมไม่ผันแปร ไปตามสภาพแวดล้อมที่เข้ามากระทบและยังทำให้ ความร่วมมือภายในทีมเพิ่มมากขึ้น

ตารางที่ 2.5 (ต่อ)

ผู้วิจัย	ตัวแปรต้น	ตัวแปรคั่นกลาง หรือ ตัวแปรสอดแทรก	ตัวแปรตาม	สรุปผลการศึกษา
10. Durham, Knight และ Locke (1997)	● บทบาทภาวะผู้นำ ● เป้าหมายการทำงาน	● ยุทธวิธี ● ความเชื่อมั่นในความสามารถของทีม	● ประสิทธิภาพของทีม	● ผู้นำแบบให้คำแนะนำแบบมีส่วนร่วมที่มีความสัมพันธ์ต่อการกำหนดความยากง่ายของเป้าหมายและการเลือกใช้ยุทธวิธีที่จะทำให้เป้าหมายนั้นประสบผลสำเร็จ ซึ่งความเชื่อมั่นในความสามารถของทีม ยุทธวิธี และความยากง่ายของเป้าหมาย เป็นตัวแปรที่มีผลต่อการใช้ความสามารถของผู้นำและผู้ตามในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ
11. Chen, Wu, Yang และ Tsou (2008)	● บทบาทภาวะผู้นำแบบหลากหลาย ● ประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ ● แนวโน้มสู่ความไว้วางใจ	● ความไว้วางใจภายในทีม	● ประสิทธิภาพของทีม	● บทบาทภาวะผู้นำที่หลากหลายมีอิทธิพลต่อทั้งประสิทธิภาพของภาวะผู้นำและความไว้วางใจภายในทีม และทั้งตัวแปรทั้ง 2 ต่างมีอิทธิพลต่อความไว้วางใจภายในทีมทั้งคู่ และเฉพาะความไว้วางใจภายในทีมเท่านั้นที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อประสิทธิภาพของทีม โดยความไว้วางใจภายในทีมทำหน้าที่คั่นกลางความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพของภาวะผู้นำและประสิทธิภาพของทีม

ตารางที่ 2.5 (ต่อ)

ผู้วิจัย	ตัวแปรต้น	ตัวแปรคั่นกลาง หรือ ตัวแปรสอดแทรก	ตัวแปรตาม	สรุปผลการศึกษา
12. Burke, Stagl, Klein, Goodwin, Salas และ Halpin (2006)	● บทบาทภาวะผู้นำ		● การรับรู้ประสิทธิผลของทีม ● ผลผลิตของทีม	● ทั้งพฤติกรรมมุ่งงานและมุ่งคนของผู้นำต่างมีความสัมพันธ์กับการรับรู้ประสิทธิผลของทีม ผลผลิตของทีม และการเรียนรู้ของทีม โดยพฤติกรรมมอบอำนาจส่งผลต่อการเรียนรู้ของทีมมากที่สุด
13. Wageman (2001)	● บทบาทภาวะผู้นำ (ออกแบบทางเลือก, สอนงาน)		● ประสิทธิผลของทีม	● ผู้นำที่เน้นออกแบบกิจกรรมและผู้นำที่เน้นการสอนงานต่างมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของทีมทั้งคู่ โดยการสอนงานจะเหมาะกับทีมที่ได้รับการออกแบบกิจกรรมมาเหมาะสมแล้วและช่วยให้ความสัมพันธ์ภายในทีมดีขึ้นด้วย
14. Duygulu และ Ciraklar (2008)	● บทบาทภาวะผู้นำ	● ทีมแบบมืออาชีพ ● ทีมที่ไม่ใช่มืออาชีพ	● ประสิทธิผลของทีม	● การสื่อสารที่มีประสิทธิผล และการจ่ายผลตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน เป็นลักษณะเด่นของผู้นำทีมที่ไม่ใช่มืออาชีพ /การสร้างฉันทามติ และการมอบหมายหน้าที่งานที่มีประสิทธิผล เป็นลักษณะของผู้นำทีมมืออาชีพ ซึ่งการจัดการความหลากหลายเป็นลักษณะที่พบได้ทั้ง 2 กรณี

ตารางที่ 2.5 (ต่อ)

ผู้วิจัย	ตัวแปรต้น	ตัวแปรคั่นกลาง หรือ ตัวแปรสอดแทรก	ตัวแปรตาม	สรุปผลการศึกษา
15. Sosik, J. J. และ Megerian, L. E. (1999)	● บทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป ● เชาวนอารมณ์ผู้นำ		● ผลการปฏิบัติงานของผู้นำ	● ความสัมพันธ์ระหว่างเชาวนอารมณ์ พฤติกรรมผู้นำ และผลการปฏิบัติงาน ขึ้นอยู่กับการตระหนักรู้ในตนเองของผู้นำ ผู้นำที่มีความตระหนักรู้ในตนเองจะมีความมั่นใจ สามารถชี้นำทิศทางให้กับลูกน้องได้ และได้รับความชื่นชมทั้งจากลูกน้องและผู้บังคับบัญชา
16. ปิณัญญ์ ปฏิพิมพาคม (2550)	● ภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษา	●	● ประสิทธิภาพสถานศึกษา	● องค์ประกอบภาวะผู้นำ คือ ทัศนคติที่ดี การตั้งใจแบบอย่างที่ดี สร้างความสัมพันธ์กับชุมชน มีไหวพริบ และมีหลักในการปกครองโรงเรียน ส่วนองค์ประกอบประสิทธิผล คือ ความสามารถในการผลิต การพัฒนาเจตคติ การปรับตัว บรรยาการและสิ่งแวดล้อมของโรงเรียน ความพึงพอใจในงานและสามัคคีของบุคลากร การพัฒนาบุคลากร และการแก้ปัญหาภายใน ซึ่งภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียน

ตารางที่ 2.5 (ต่อ)

ผู้วิจัย	ตัวแปรต้น	ตัวแปรต้นกลาง หรือ ตัวแปรสอดแทรก	ตัวแปรตาม	สรุปผลการศึกษา
17. อาการ์ตัน ราชพัฒน์ (2554)	● ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำครู		● ภาวะผู้นำของครู	● ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่สะท้อนภาวะผู้นำของครู และพัฒนาเป็นโมเดลประกอบด้วย (1) การพัฒนาตนเองและเพื่อนครู (2) เป็นแบบอย่างทางการสอน (3) มีส่วนร่วมในการพัฒนา และ (4) เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง
18. Campion, Medsker และ Higgs (1993)	● องค์ประกอบการทำงานของทีม (รูปแบบของงาน การพึ่งพาอาศัยกัน ส่วนประกอบของทีม สภาพแวดล้อม และกระบวนการ)		● ประสิทธิภาพของทีม ● ความพึงพอใจของพนักงาน ● การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยหัวหน้างาน	● องค์ประกอบทั้ง 5 มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของทีม ความพึงพอใจ และการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 2.5 (ต่อ)

ผู้วิจัย	ตัวแปรต้น	ตัวแปรคันกลาง หรือ ตัวแปรสอดแทรก	ตัวแปรตาม	สรุปผลการศึกษา
19. Campion, Papper และ Medsker (1996)	องค์ประกอบการทำงานของทีม (รูปแบบของงาน การพึ่งพาอาศัยกัน ส่วนประกอบของทีม สภาพแวดล้อม และกระบวนการ)		- ประสิทธิผลของทีม - ความพึงพอใจของพนักงาน - การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยหัวหน้างาน	องค์ประกอบด้านกระบวนการทำงานมีความสัมพันธ์กับเกณฑ์ประสิทธิผลสูงกว่าด้านอื่นๆ และองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กับเกณฑ์ไม่ชัดเจน คือ องค์ประกอบด้านส่วนประกอบของทีม
20. Barrick, Stewart, Neubert และ Mount (1996)	องค์ประกอบของทีม (บุคลิกภาพ และความสามารถ)	กระบวนการทีม (ความกลมเกลียวทางสังคม)	ผลลัพธ์ของทีม (การอยู่รอดของทีม และผลการปฏิบัติงานของทีม)	ทีมที่สมาชิกมีบุคลิกลักษณะสูงด้านความสามารถทางปัญญา ควบคุมตนเอง ประนีประนอม เปิดเผย และมั่นคงทางอารมณ์ จะได้คะแนนในปัจจัยผลการปฏิบัติงานของทีมสูง และผลลัพธ์ด้านความอยู่รอดของทีมจะสูง เมื่อทีมมีคะแนนสูงในมิติด้านความสามารถทางปัญญา เปิดเผย และความมั่นคงทางอารมณ์

ตารางที่ 2.5 (ต่อ)

ผู้วิจัย	ตัวแปรต้น	ตัวแปรคันกลาง หรือ ตัวแปรสอดแทรก	ตัวแปรตาม	สรุปผลการศึกษา
21. Pearce และ Herbik (2004)	● หัวหน้าทีม ● ความผูกพันต่อทีม ● การรับรู้การสนับสนุนทีม ● ขนาดของทีม		● พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของทีม	● พฤติกรรมของหัวหน้าทีม ความผูกพันต่อทีม และการรับรู้การสนับสนุนทีม มีผลทางบวกต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของทีมงาน ตรงข้ามกับขนาดของทีมงานมีผลทางลบต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของทีมงาน
22. Deshon, Kozlowski, Schmidt, Milner และ Wiechmann (2004)	● การวางเป้าหมาย ● การให้ข้อมูลย้อนกลับหลายระดับ		● ผลต่อการปฏิบัติงานเป็นทีมและบุคคล	● ข้อมูลย้อนกลับสัมพันธ์กับเป้าหมายและความผูกพันต่อเป้าหมาย โดยความผูกพันต่อเป้าหมายและเป้าหมายทีมสูงสุด เมื่อได้รับข้อมูลย้อนกลับระดับบุคคล ● ทีมเน้นเป้าหมายงานเมื่อได้รับข้อมูลย้อนกลับจะมีความสัมพันธ์กับการรับรู้ความสามารถแห่งตนของทีม ซึ่งการรับรู้ความสามารถแห่งตนของทีมและความผูกพันต่อเป้าหมายของทีมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับกลยุทธ์

ตารางที่ 2.5 (ต่อ)

ผู้วิจัย	ตัวแปรต้น	ตัวแปรคั่นกลาง หรือ ตัวแปรสอดแทรก	ตัวแปรตาม	สรุปผลการศึกษา
23. Costa (2002)	● ความไว้วางใจภายในทีม	●	● ประสิทธิภาพของทีม	● การรับรู้ความสามารถแห่งตนทั้งระดับบุคคลและทีมมีความสัมพันธ์กับการมุ่งใช้ความเพียรพยายามและกลยุทธ์ ● ความไว้วางใจมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพของทีมในการปฏิบัติงานของทีม ความพึงพอใจของทีม และความรู้สึกผูกพันต่อทีม และความสัมพันธ์ระหว่างความไว้วางใจกับความผูกพันทางความรู้สึกต่อทีมมีความแข็งแกร่งมากที่สุด

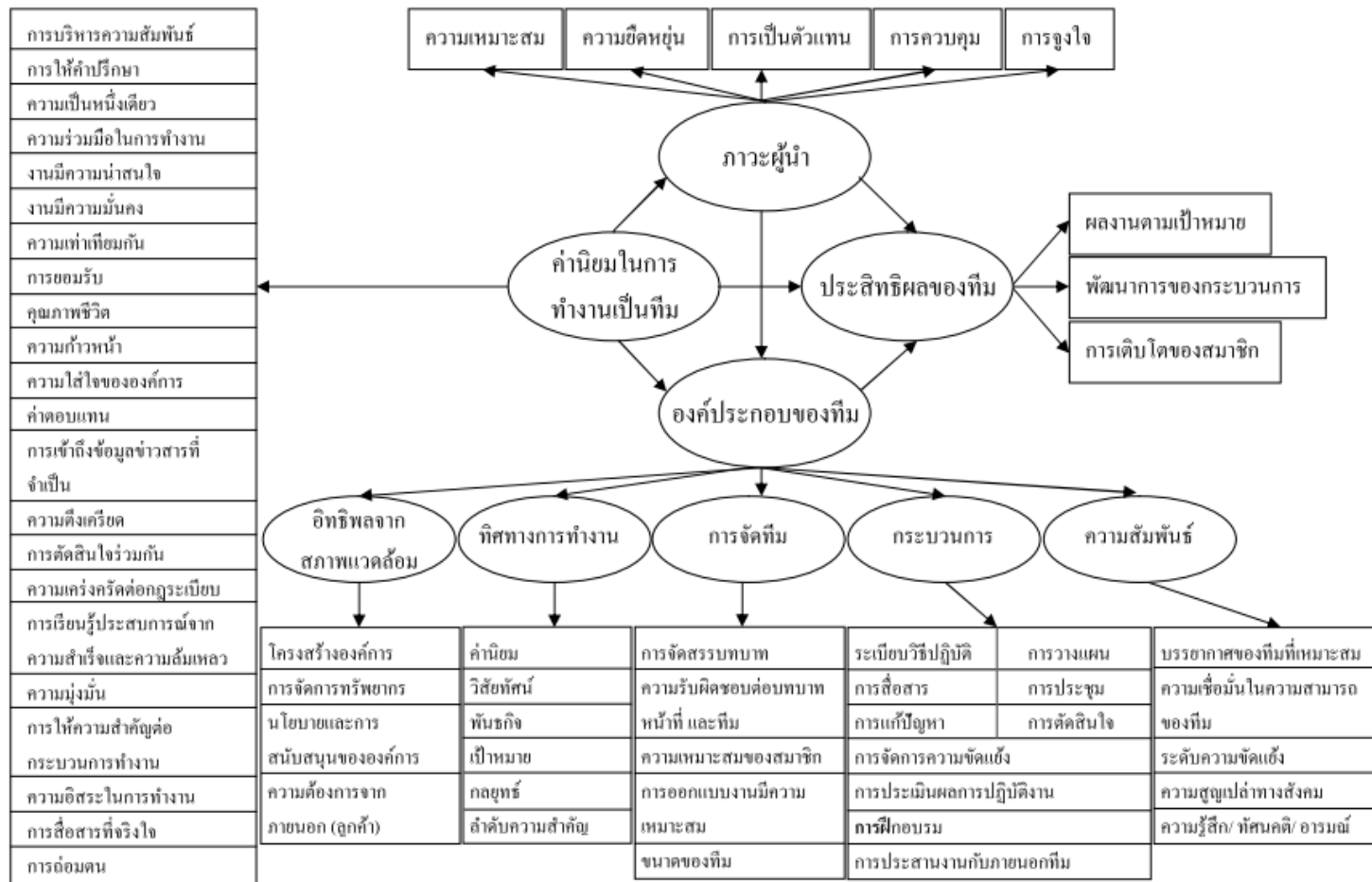
บทที่ 3

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาโมเดลทีมที่มีประสิทธิผลจากองค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (The Development of Effective Team Model from TQA Awarded Organizations) เป็น การวิจัยเชิงสำรวจเพื่อการอธิบาย (Explanatory Survey Research) มีจุดมุ่งหมายเพื่ออธิบาย ความสัมพันธ์ของตัวแปรตั้งแต่ 2 ตัว ขึ้นไป ว่ามีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องแท้จริงมากน้อยเพียงใด การ วิจัยเชิงสำรวจเพื่อการอธิบายจึงมุ่งที่การศึกษาถึงปรากฏการณ์อย่างน้อย 2 อย่าง ที่เกี่ยวข้องกัน โดย การตรวจสอบสมมติฐานการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎีนั้น การวิจัยลักษณะนี้สามารถเรียกได้อีก อย่างหนึ่งว่าการวิจัยเชิงสหสัมพันธ์ ซึ่งมีรายละเอียดระเบียบวิธีวิจัยดังต่อไปนี้

- 3.1 กรอบแนวคิด
- 3.2 ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา
- 3.3 นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ
- 3.4 สมมติฐานการวิจัย
- 3.5 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.6 วิธีการศึกษา
- 3.7 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล
- 3.8 การตรวจสอบเครื่องมือในการเก็บข้อมูล
- 3.9 เกณฑ์การให้คะแนน
- 3.10 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.11 การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล
- 3.12 การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง

3.1 กรอบแนวคิด



ภาพที่ 3.1 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษา

จากกรอบแนวคิดในการศึกษา ตัวแปรหลักในการวิจัยประกอบด้วย 4 ตัวแปร คือ ค่านิยมในการทำงานเป็นทีม ภาวะผู้นำ องค์ประกอบของทีม และประสิทธิผลของทีม ซึ่งตัวแปรเหล่านี้มีลักษณะเป็นตัวแปรแฝง ที่ต้องประกอบด้วยตัวแปรเชิงสังเกตเพื่อให้ตัวแปรหลักมีนิยามครอบคลุมตามการศึกษา โดยความสัมพันธ์ตัวแปรเริ่มต้นจากค่านิยมในการทำงาน ส่งอิทธิพลต่อตัวแปรภาวะผู้นำและตัวแปรองค์ประกอบของทีม โดยที่ตัวแปรองค์ประกอบของทีม มีลักษณะเป็นองค์ประกอบ 2 ชั้น คือ ประกอบด้วยตัวแปรแฝงอีกหนึ่งชั้น ได้แก่ อิทธิพลจากสภาพแวดล้อม การกำหนดทิศทางการทำงาน การจัดทีม กระบวนการ และความสัมพันธ์ และสุดท้ายคือตัวแปรประสิทธิผลของทีม ซึ่งเป็นตัวแปรผลของการศึกษา และรับอิทธิพลจากทั้งตัวแปรค่านิยมในการทำงานเป็นทีม ภาวะผู้นำ และองค์ประกอบของทีม

3.2 ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

การศึกษานี้มีตัวแปรที่เกี่ยวข้องจำนวนมาก ซึ่งอธิบายตัวแปรตามเกณฑ์การทำหน้าที่จะประกอบด้วย ตัวแปรต้นหรือตัวแปรอิสระ ตัวแปรตาม และตัวแปรคั่นกลาง นอกจากนี้การศึกษาโดยใช้สถิติการวิเคราะห์โมเดลสมการ โครงสร้าง (Structural Equation Model: SEM) จะมีตัวแปรที่เกี่ยวข้องอีก 2 ประเภท คือ ตัวแปรเชิงสังเกตและตัวแปรแฝง ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

3.2.1 ตัวแปรต้นหรือตัวแปรอิสระ (Independent Variables)

เป็นตัวแปรที่ทำหน้าที่เป็นสาเหตุของความผันแปรในสิ่งที่ศึกษา ได้แก่ ค่านิยมในการทำงานเป็นทีม ซึ่งเป็นตัวแปรเริ่มแรกของโมเดลที่มีประสิทธิผล โดยทำหน้าที่เป็นตัวแปรสาเหตุเพียงอย่างเดียว กล่าวคือ รูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรค่านิยมในการทำงานเป็นทีมกับตัวแปรอื่นภายในกรอบแนวคิดการศึกษามีลักษณะเป็นความสัมพันธ์ทางเดียว ซึ่งจัดเป็นตัวแปรภายนอก (Exogenous Variable) ตามการศึกษามอเดลสมการ โครงสร้าง

3.2.2 ตัวแปรคั่นกลาง (Intervening Variables)

เป็นตัวแปรที่คั่นกลางความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้นกับตัวแปรตาม ซึ่งเป็นตัวแปรที่สามารถส่งผลต่อตัวแปรตามได้เช่นเดียวกับตัวแปรต้น โดยการศึกษาครั้งนี้มีปัจจัยภาวะผู้นำและองค์ประกอบของทีม ทำหน้าที่เป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างตัวแปรค่านิยมในการทำงานเป็นทีมและตัวแปรตาม ซึ่งทั้งตัวแปรคั่นกลางและตัวแปรตามจัดเป็นตัวแปรภายใน (Endogenous Variables) ตามการศึกษามอเดลสมการ โครงสร้าง

3.2.3 ตัวแปรตาม (Dependent Variables)

เป็นตัวแปรที่เป็นผลของตัวแปรต้นและเป็นตัวแปรที่ผู้วิจัยสนใจศึกษา ซึ่งในที่นี้คือ ประสิทธิภาพของทีม

3.2.4 ตัวแปรแฝงหรือตัวแปรองค์ประกอบ (Latent Variables)

เป็นตัวแปรที่รวบรวมข้อมูลมาจากตัวแปรสังเกตและประกอบขึ้นมาเป็นตัวแปรใหม่ ซึ่งตัวแปรเหล่านี้อาจไม่สามารถทำการวัดได้โดยตรง จึงอาศัยการวัดโดยผ่านตัวแปรเชิงสังเกต สำหรับการศึกษารุ่นนี้ตัวแปรแฝงก็คือ ตัวแปรค่านิยมในการทำงานเป็นทีม ตัวแปรภาวะผู้นำ ตัวแปรองค์ประกอบของทีม และตัวแปรประสิทธิภาพของทีม โดยที่ภายในตัวแปรองค์ประกอบของทีม จะประกอบด้วยตัวแปรแฝงอีกชั้นหนึ่ง ได้แก่ ตัวแปรอิทธิพลจากสภาพแวดล้อม ตัวแปรการกำหนดทิศทางการทำงาน ตัวแปรองค์ประกอบของทีม ตัวแปรกระบวนการ และตัวแปรความสัมพันธ์

3.2.5 ตัวแปรเชิงสังเกต (Observed Variables)

เป็นตัวแปรที่ได้จากการเก็บข้อมูลจริง ซึ่งเป็นตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรแฝงและใช้เป็นข้อมูลให้กับตัวแปรแฝงหรือตัวแปรองค์ประกอบ ดังนั้น ตัวแปรแฝงทุกตัวจึงมีตัวเชิงสังเกตประกอบอยู่ด้วย ซึ่งสามารถแจกแจงได้ดังนี้

3.2.5.1 ตัวแปรเชิงสังเกตของตัวแปรค่านิยมในการทำงานเป็นทีม ประกอบด้วย ตัวแปรการบริหารความสัมพันธ์ ตัวแปรการให้คำปรึกษา ตัวแปรความเป็นหนึ่งเดียว ตัวแปรความร่วมมือในการทำงาน ตัวแปรงานมีความน่าสนใจ ตัวแปรความมั่นคงในงาน ตัวแปรความเท่าเทียมกัน ตัวแปรการยอมรับ ตัวแปรคุณภาพชีวิต ตัวแปรความก้าวหน้า ตัวแปรความใส่ใจขององค์กร ตัวแปรค่าตอบแทน ตัวแปรการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารที่จำเป็น ตัวแปรความพึงเครียด ตัวแปรการตัดสินใจร่วมกัน ตัวแปรความเคร่งครัดต่อกฎระเบียบ ตัวแปรการเรียนรู้ประสบการณ์จากความสำเร็จและความล้มเหลว ตัวแปรความมุ่งมั่น ตัวแปรการให้ความสำคัญต่อกระบวนการทำงาน ตัวแปรความอิสระในการทำงาน ตัวแปรการสื่อสารที่จริงใจ และตัวแปรการถ่อมตน รวมทั้งสิ้น 22 ตัวแปร

3.2.5.2 ตัวแปรเชิงสังเกตของตัวแปรภาวะผู้นำ ประกอบด้วย ตัวแปรความเหมาะสม ตัวแปรความยืดหยุ่น ตัวแปรการเป็นตัวแทน ตัวแปรการควบคุม และตัวแปรการจูงใจ

3.2.5.3 ตัวแปรเชิงสังเกตของตัวแปรอิทธิพลจากสภาพแวดล้อม ประกอบด้วย ตัวแปรโครงสร้างองค์กร ตัวแปรนโยบายและการสนับสนุนขององค์กร ตัวแปรการจัดการทรัพยากร และตัวแปรความต้องการจากภายนอก

3.2.5.4 ตัวแปรเชิงสังเกตของตัวแปรการกำหนดทิศทางการทำงาน ประกอบด้วย ตัวแปรค่านิยม ตัวแปรวิสัยทัศน์ ตัวแปรพันธกิจ ตัวแปรเป้าหมาย ตัวแปรกลยุทธ์ และตัวแปรการจัดลำดับความสำคัญของงาน

3.2.5.5 ตัวแปรเชิงสังเกตของตัวแปรการจัดทีม ประกอบด้วย ตัวแปรการจัดสรรบทบาท ตัวแปรความรับผิดชอบต่อบทบาท หน้าที่และทีม ตัวแปรความเหมาะสมของสมาชิกทีม ตัวแปรการออกแบบงานมีความเหมาะสม และตัวแปรขนาดของทีม

3.2.5.6 ตัวแปรเชิงสังเกตของตัวแปรกระบวนการ ประกอบด้วย ตัวแปรระเบียบวิธีปฏิบัติ ตัวแปรการวางแผน ตัวแปรการสื่อสาร ตัวแปรการประชุม ตัวแปรการแก้ปัญหา ตัวแปรการตัดสินใจ ตัวแปรการจัดการความขัดแย้ง ตัวแปรการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตัวแปรการฝึกอบรม และตัวแปรการประสานงานกับภายนอกทีม

3.2.5.7 ตัวแปรเชิงสังเกตของตัวแปรความสัมพันธ์ ประกอบด้วย ตัวแปรบรรยากาศของทีมที่เหมาะสม ตัวแปรความเชื่อมั่นในความสามารถของทีม ตัวแปรระดับความขัดแย้ง ตัวแปรความสูญเสียทางสังคม และตัวแปรทัศนคติ อารมณ์ และความรู้สึกลึก

3.2.5.8 ตัวแปรเชิงสังเกตของตัวแปรประสิทธิผลของทีม ประกอบด้วย ตัวแปรผลงานตามเป้าหมาย ตัวแปรพัฒนาการของกระบวนการ และตัวแปรการเติบโตของสมาชิก

3.3 นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ

3.3.1 นิยามศัพท์เกี่ยวกับปัจจัยค่านิยมในการทำงานเป็นทีม

3.3.1.1 การบริหารความสัมพันธ์ (Management Relationship) หมายถึง ผู้นำทีมให้ความสำคัญต่อการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างตัวผู้นำทีมกับสมาชิกภายในทีม และระหว่างสมาชิกทีมด้วยตนเอง และสามารถใช้ความสัมพันธ์ที่ดีเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการทีมต่อไป

3.3.1.2 การให้คำปรึกษา (Counseling) หมายถึง การช่วยเหลือให้คำแนะนำเรื่องงานของหัวหน้าทีมต่อสมาชิกทีม เมื่อสมาชิกทีมเกิดข้อสงสัยหรือเกิดปัญหาขัดข้องเกี่ยวกับเรื่องงาน

3.3.1.3 ความเป็นหนึ่งเดียว (Mutual Recognition) หมายถึง สมาชิกทีมทุกคนทำงานร่วมกันเป็นหนึ่งเดียว โดยรับผิดชอบผลงานของทีมร่วมกันทั้งความดีความชอบเมื่อผลงานสำเร็จหรือคำตำหนิเมื่อผลงานผิดพลาด

3.3.1.4 ความร่วมมือในการทำงาน (Cooperation) หมายถึง บรรยากาศในการทำงานของทีม สมาชิกทีมทุกคนให้ความร่วมมือในการทำงานซึ่งกันและกันอย่างดี

3.3.1.5 งานมีความน่าสนใจ (Interesting Work) หมายถึง ในมุมมองของสมาชิกทีม พวกเขารู้สึกได้ว่างานที่กำลังทำอยู่มีความสนใจ และพวกเขามีความสนใจในงานนี้

3.3.1.6 ความมั่นคงในงาน (Job Security) หมายถึง งานที่ทำอยู่ทั้งในความรับผิดชอบของทีมหรือองค์กรก็ตาม สามารถสร้างความมั่นคงในชีวิตให้กับตัวพนักงานได้

3.3.1.7 ความเท่าเทียมกัน (Equality) หมายถึง การทำงานร่วมกันภายในทีม สมาชิกทีมทุกคนมีสิทธิ อำนาจ และความรับผิดชอบเท่าเทียมกัน ทั้งในเรื่องการแสดงความคิดเห็น รวมถึงเรื่องการทำงาน สมาชิกทีมต้องให้เกียรติและยอมรับซึ่งกันและกัน โดยไม่ยึดถือเรื่องระดับตำแหน่งที่แตกต่างกันมาบิบบทบาทในการทำงานร่วมกัน

3.3.1.8 การยอมรับ (Recognition) หมายถึง ผลงานของทีมเป็นที่ยอมรับของบุคคล และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในเรื่องของคุณภาพและประสิทธิผล

3.3.1.9 คุณภาพชีวิต (Quality of Life) หมายถึง สมาชิกทีมมีความเป็นอยู่ที่ดี ทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว ซึ่งเป็นผลมางานที่ทำ

3.3.1.10 ความก้าวหน้า (Advancement) หมายถึง งานที่สมาชิกทีมทำอยู่มีโอกาสได้รับการพิจารณาให้เลื่อนไปยังระดับตำแหน่งที่สูงขึ้น

3.3.1.11 ความใส่ใจขององค์กร (Caring Company) หมายถึง นโยบายขององค์กร ที่ให้ความสำคัญต่อสภาพความเป็นอยู่ของพนักงานภายในองค์กร ที่สะท้อนถึงความเอาใจใส่ในสวัสดิภาพของพนักงานในด้านต่างๆ

3.3.1.12 ค่าตอบแทน (Earning) หมายถึง ค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่องค์กรจ่ายให้แก่สมาชิกทีมหรือพนักงาน ซึ่งอาจไม่ได้อยู่ในรูปของเงินเสมอไป เพื่อตอบแทนการปฏิบัติงานตามหน้าที่ ความรับผิดชอบของสมาชิกทีมและจงใจให้มีการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

3.3.1.13 การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารที่จำเป็น (Necessary Information) หมายถึง ผู้นำทีมหรือองค์กรต้องเปิดโอกาสให้สมาชิกทีมได้รับข้อมูลข่าวสารต่างๆ ที่จำเป็นต่อการทำงานของทีมอย่างครบถ้วน เพื่อให้สมาชิกทีมมีความเข้าใจที่ตรงกันและทำงานอย่างราบรื่น

3.3.1.14 ความตึงเครียด (Stress) หมายถึง ภาวะของอารมณ์หรือความรู้สึกที่เกิดขึ้นเมื่อเผชิญกับปัญหาต่าง ๆ ที่ทำให้รู้สึกไม่สบายใจ คับข้องใจ หรือถูกกดดันจนทำให้เกิดความรู้สึกทุกข์ใจ สับสน โกรธ หรือเสียใจ แต่สำหรับทีมความเครียดในระดับที่เหมาะสม จะเป็นแรงกระตุ้นให้สมาชิกทีมเกิดแรงมูมานะที่จะเอาชนะปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ได้

3.3.1.15 การตัดสินใจร่วมกัน (Decision Together) หมายถึง การตัดสินใจของทีม เน้นให้สมาชิกทีมทุกคนได้มีส่วนร่วมกับการตัดสินใจอย่างเหมาะสม

3.3.1.16 ความเคร่งครัดต่อกฎระเบียบ (Compliance) หมายถึง สมาชิกทีมยึดถือและปฏิบัติตามกฎระเบียบที่วางไว้อย่างเคร่งครัด รวมถึงช่วยกันดูแลไม่ให้มีผู้ใดฝ่าฝืนต่อกฎระเบียบดังกล่าวด้วย

3.3.1.17 การเรียนรู้ประสบการณ์จากความสำเร็จและความล้มเหลว (Learning Experiences) หมายถึง การให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้จากประสบการณ์การทำงาน มากกว่าการยึดติดกับผลลัพธ์เพียงอย่างเดียว โดยนำประสบการณ์ที่ได้ทั้งจากความสำเร็จหรือความล้มเหลวที่ตามมาใช้ในการพัฒนาการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

3.3.1.18 ความมุ่งมั่น (Intention) หมายถึง สมาชิกทีมมีความพยายามตั้งใจทำงานให้ประสบผลสำเร็จโดยไม่ย่อท้อ

3.3.1.19 ให้ความสำคัญต่อกระบวนการทำงาน (Focus on Processes) หมายถึง การทำงานของทีมเน้นความสำคัญที่การทำงานตามกระบวนการเป็นขั้นตอน เนื่องจากกระบวนการทำงานจะช่วยส่งเสริมการทำงานของทีมให้มีประสิทธิภาพ

3.3.1.20 ความอิสระในการทำงาน (Freedom) หมายถึง สมาชิกทีมมีความอิสระในการเลือกวิธีการทำงานของตนเองได้ ทั้งนี้ต้องอยู่ภายในกรอบระเบียบวิธีปฏิบัติของทีม

3.3.1.21 การสื่อสารที่จริงใจ (Honest Communication) หมายถึง สมาชิกทีมมีการสื่อสารกันด้วยความจริงใจ ตรงไปตรงมา ไม่มีอคติ เมื่อเห็นว่าสิ่งใดไม่ดีหรือผิดพลาดก็บอกกล่าวกันด้วยความจริงใจ เพื่อให้ทีมเกิดการพัฒนาอย่างแท้จริง

3.3.1.22 การถ่อมตน (Self-Effacing) หมายถึง สมาชิกทีมให้เกียรติซึ่งกันและกัน ไม่ยกตนข่มคนอื่น

3.3.2 นิยามศัพท์เกี่ยวกับปัจจัยภาวะผู้นำ

3.3.2.1 ภาวะผู้นำที่เหมาะสม (Appropriate Leadership) หมายถึง ผู้นำทีมที่มีทักษะและความตั้งใจที่จะพัฒนาการทำงานเป็นทีม โดยมีการกิจหลักที่ต้องรับผิดชอบคือความสำเร็จของงานตามเป้าหมาย รวมถึงการสร้างและรักษาความเป็นอันหนึ่งอันเดียวของทีม โดยมีการจัดสรรเวลาสำหรับกิจกรรมการสร้างทีม และสุดท้ายคือการพัฒนาและตอบสนองความต้องการส่วนบุคคล

3.3.2.2 ความยืดหยุ่นของผู้นำทีม (Flexibility of Team Leader) หมายถึง ความสามารถในการปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารทีมของผู้นำ ให้เหมาะสมกับสถานการณ์และทักษะความสามารถของสมาชิกทีม พร้อมทั้งเปิดใจรับฟังข้อเสนอแนะ ความคิดเห็นของสมาชิกทีม รวมถึงเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนภายในทีมได้รับโอกาสที่จะแสดงภาวะผู้นำเมื่อถึงโอกาสที่เหมาะสม เนื่องจากการบริหารภายในทีมงานเป็นหน้าที่ทุกคนต้องทำร่วมกัน

3.3.2.3 การควบคุมทีมหรือการใช้อำนาจ (Team Monitor) หมายถึง การบริหารจัดการทีมของผู้นำทีมด้วยการใช้อำนาจที่เหมาะสมในการนำพาทีมไปยังเป้าหมายที่วางไว้ โดยเน้นการมอบอำนาจให้กับสมาชิกทีมสามารถแสดงความคิดเห็นและแสดงศักยภาพของตนได้อย่างอิสระ ซึ่งผู้นำทีมมีหน้าที่คอยให้คำแนะนำ สอนงาน และ การช่วยเหลือสมาชิกทีมในการวินิจฉัยปัญหาเกี่ยวกับการทำงาน เสนอแนะวิธีแก้ไขปัญหาคอขวดหรือข้อบกพร่องต่างๆ และให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อให้สมาชิกทีมเกิดความเข้าใจในงาน มีความชำนาญ และสามารถทำงานได้อย่างถูกต้อง

3.3.2.4 การเป็นตัวแทนของผู้นำทีม (Representation of the Team Leader) หมายถึง การแสดงบทบาทของผู้นำทีมในการเป็นตัวแทนของทีมในการติดต่อประสานงาน เจริญ หรือ ประสานผลประโยชน์ต่างๆ ของทีมกับองค์กรและบุคคลภายนอกทีม รวมถึงเป็นตัวแทนในการประสานความสัมพันธ์ภายในทีมด้วย

3.3.2.5 การจูงใจของผู้นำทีม (Incentive of Team Leader) หมายถึง ผู้นำทีมต้องรู้ถึงพื้นฐานความต้องการ พฤติกรรมการทำงาน และเป้าหมายในการทำงานที่แตกต่างกันของสมาชิกภายในทีมแต่ละคน แล้วพยายามแสวงหาความร่วมมือและความเห็นพ้องต้องกันจากสมาชิกทีมด้วยการทำให้สมาชิกทีมได้ตระหนักว่าความสำเร็จของทีมและองค์กรจะช่วยทำให้ความต้องการส่วนบุคคลของเขาเหล่านั้นได้รับการตอบสนองควบคู่ไปด้วย ซึ่งจะสร้างให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานให้กับสมาชิกทีมเพิ่มมากยิ่งขึ้น

3.3.3 นิยามศัพท์เกี่ยวกับปัจจัยอิทธิพลจากสภาพแวดล้อม

3.3.3.1 โครงสร้างองค์กร (Organization Structure) หมายถึง การจัดแบ่งกลุ่มงานสายการบังคับบัญชา และการประสานงานกันระหว่างกลุ่มงานต่างๆ ขององค์กร ซึ่งต้องสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กรและเหมาะสมต่อรูปแบบการทำงานเป็นทีม ทำให้สามารถนำเอาศักยภาพของสมาชิกทีมออกมาได้อย่างมากที่สุด

3.3.3.2 นโยบายและการสนับสนุนขององค์กร (Policies and Organization Support) หมายถึง ผู้บริหารระดับสูงหรือผู้บังคับบัญชาที่เกี่ยวข้องกับการวางนโยบายขององค์กร มีความตระหนักถึงความสำคัญของการทำงานเป็นทีม และทำการกำหนดนโยบายที่ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม รวมถึงสนับสนุนการทำงานของทีมในทุกๆ ด้านที่จะทำให้ทีมสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.3.3.3 การจัดการทรัพยากร (Resource Management) หมายถึง องค์กรและหน่วยงานที่มีส่วนเกี่ยวกับทีมมีการสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับทีมอย่างเพียงพอ ทั้งด้านบุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ต่างๆ รวมถึงในด้านการบริหารด้วย

3.3.3.4 ความต้องการจากภายนอก (Outside Demands) หมายถึง การคำนึงถึงความต้องการของผู้ที่นำผลผลิตของทีมไปใช้ต่อ ซึ่งถือว่าเป็นลูกค้าของทีม แบ่งออกเป็นลูกค้าภายในและลูกค้าภายนอก ลูกค้าภายใน ได้แก่ ทีมหรือหน่วยงานอื่นๆ ภายในองค์กรที่รับผลิตภัณฑ์ของทีมไปใช้ในขั้นตอนต่อไป สำหรับลูกค้าภายนอกก็คือลูกค้าจากภายนอกองค์กรที่ใช้ผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์กร ซึ่งทีมต้องสามารถทำผลผลิตให้ได้ตามความคาดหวังของลูกค้าเพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจมากที่สุด

3.3.4 นิยามศัพท์เกี่ยวกับปัจจัยการกำหนดทิศทางการทำงาน

3.3.4.1 ค่านิยม (Values) หมายถึง ความเชื่ออย่างหนึ่งซึ่งมีลักษณะถาวร เชื่อว่าวิถีปฏิบัติบางอย่างหรือเป้าหมายของชีวิตบางอย่างนั้น เป็นสิ่งที่ตัวเองหรือสังคมเห็นดีเห็นชอบควรที่จะยึดถือหรือปฏิบัติมากกว่าวิธีปฏิบัติหรือเป้าหมายชีวิตอย่างอื่น

3.3.4.2 วิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง ข้อความหรือถ้อยแถลงที่พรรณนาถึงความปรารถนา ค่านิยม หรือหลักการที่เป็นแนวทางการทำงานสำหรับทีม ซึ่งสมาชิกทีมทุกคนต้องมีความเข้าใจในวิสัยทัศน์ตรงกันและยึดเป็นแนวทางในการทำงานร่วมกัน

3.3.4.3 พันธกิจ (Mission) หมายถึง งานหรือหน้าที่ซึ่งทีมต้องรับผิดชอบ รวมถึงรับผิดชอบในคุณภาพของผลลัพธ์ของงานเหล่านั้นด้วย

3.3.4.4 เป้าหมาย (Goals) หมายถึง การกำหนดถึงผลลัพธ์สุดท้ายที่ทีมต้องการให้สำเร็จภายในกรอบระยะเวลาที่กำหนด โดยผลลัพธ์นั้นต้องสามารถวัดผลได้ รวมถึงมีการกำหนดถึงระดับของความสำเร็จที่เหมาะสม ซึ่งอยู่ในระดับที่ทีมสามารถปฏิบัติได้จริง

3.3.4.5 กลยุทธ์ (Strategies) หมายถึง แผนในการทำงานและการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับการขับเคลื่อนทีมไปตามพันธกิจและเป้าหมายที่วางไว้

3.3.4.6 ลำดับความสำคัญ (Priorities) หมายถึง การจัดลำดับความสำคัญของงานภายในทีม โดยทีมต้องให้ความสำคัญกับงานที่ตอบสนองต่อเป้าหมายหลักของทีมก่อนเป็นลำดับแรก พร้อมทั้งคำนึงถึงกรอบของเวลาที่ถูกกำหนดในแต่ละงานด้วย

3.3.5 นิยามศัพท์เกี่ยวกับปัจจัยการจัดทีม

3.3.5.1 บทบาท (Roles) หมายถึง สิ่งที่สมาชิกทีมถูกคาดหวังให้แสดงออก ซึ่งสมาชิกภายในทีมทุกคนจะต้องเข้าใจบทบาทของตนเองอย่างชัดเจน เนื่องจากบทบาทจะแสดงให้เห็นถึงหน้าที่และสิ่งที่ต้องรับผิดชอบ ซึ่งจะเป็นไปตามเป้าหมายที่ทีมได้วางไว้

3.3.5.2 ความรับผิดชอบ (Accountabilities) หมายถึง ความรับผิดชอบที่สมาชิกทีมต้องมีต่อบทบาทหน้าที่ของตนเองและรับผิดชอบต่อเป้าหมายของทีม โดยที่สมาชิกในทีมมีความรู้สึกถึงความผูกพันร่วมกันต่อวัตถุประสงค์และเป้าหมายของทีม ทุกคนมีความเต็มใจที่จะทุ่มเททั้งกำลังกายและสติปัญญาเพื่อการสร้างทีมและการสนับสนุนสมาชิกทีมคนอื่นๆ เมื่อต้องออกไปทำงานลำพังนอกกลุ่มสมาชิกในทีมก็จะมีความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มและเป็นตัวแทนของกลุ่ม

3.3.5.3 ความเป็นสมาชิกที่เหมาะสม (Team Members Appropriateness) หมายถึง สมาชิกทีมแต่ละคนมีคุณสมบัติและความสามารถที่พร้อมจะมีส่วนช่วยในการผสมผสานทักษะความสามารถต่างๆ ให้เป็นไปอย่างเหมาะสมและเกิดลักษณะที่สมดุล

3.3.5.4 การออกแบบงาน (Work Design Appropriateness) หมายถึง งานของทีมควรได้รับการออกแบบให้เหมาะสมกับทักษะความสามารถของสมาชิกทีมที่มีความหลากหลาย โดยดึงเอาศักยภาพของสมาชิกทีมออกมาด้วยการมอบหมายงานที่มีความท้าทายและจูงใจการทำงาน ด้วยการให้อิสระในการทำงาน ซึ่งงานนั้นต้องสามารถวัดความสำเร็จของชิ้นงานได้ พร้อมทั้งการมอบหมายงานที่มีความสำคัญหรืองานที่มีผลกระทบต่อบุคคลอื่นจะทำให้สมาชิกทีมมีความรับผิดชอบและความกระตือรือร้นเพิ่มมากยิ่งขึ้น

3.3.5.5 ขนาดของทีม (Size Of Teams) หมายถึง จำนวนสมาชิกภายในทีมที่เหมาะสมต่อการทำงานและวัตถุประสงค์ของทีม ซึ่งหากทีมมีขนาดใหญ่เกินไปอาจทำให้สมาชิกทีมบางคนลดความพยายามในการทำงานลงและอาจทำให้เกิดผู้นำไม่เป็นทางการภายในทีม หรือถ้าหากทีมมีขนาดเล็กเกินไปอาจทำให้การตัดสินใจและการทำตามระเบียบวิธีปฏิบัติทำได้ไม่ดีเท่าที่ควร

3.3.6 นิยามศัพท์เกี่ยวกับปัจจัยกระบวนการ

3.3.6.1 ระเบียบวิธีปฏิบัติ (Procedures) หมายถึง ข้อตกลงร่วมกันเกี่ยวกับการทำงานของทีม ซึ่งเป็นตัวกำหนดวิธีการทำงานต่างๆ ของทีมอย่างเป็นระบบ ทั้งการสื่อสารภายในทีม การประชุม การตัดสินใจ การแก้ปัญหา การจัดการความขัดแย้ง และการประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมถึงการระบุถึงผู้รับผิดชอบในกระบวนการต่างๆ ด้วย

3.3.6.2 การวางแผน (Planning) หมายถึง การกำหนดแผนการทำงานล่วงหน้าให้มีความครอบคลุมกับงานที่ต้องทำให้สำเร็จ โดยสมาชิกภายในทีมจะต้องรับผิดชอบร่วมกันตั้งแต่เริ่มต้นวางแผน อันจะส่งผลไปสู่การร่วมกันทำ รวมประเมินผล ร่วมปรับปรุง และรับผิดชอบ

ร่วมกันด้วยความเต็มใจ และสุดท้ายแล้วงานในความรับผิดชอบสามารถสำเร็จลุล่วงตามแผนที่ได้วางไว้

3.3.6.3 การสื่อสาร (Communications) หมายถึง การสื่อสารภายในทีมมีความเหมาะสมกับงานของทีม สมาชิกภายในทีมมีการรับฟังที่ดี พร้อมทั้งมีการให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อความเข้าใจที่ตรงกันของข้อมูลที่ได้รับ

3.3.6.4 การประชุม (Meetings) หมายถึง การประชุมของสมาชิกทีมที่จัดขึ้นเป็นประจำสม่ำเสมอ เพื่อสรุปและติดตามผลการปฏิบัติงาน โดยมีการกำหนดวาระการประชุมที่ชัดเจน และดำเนินการประชุมตามวาระอย่างเป็นขั้นตอน และให้สมาชิกในที่ประชุมมีโอกาสแลกเปลี่ยนข้อมูลที่แท้จริง รวมถึงความคิดเห็นต่างๆ อย่างทั่วถึง

3.3.6.5 การแก้ปัญหา (Problem Solve) หมายถึง การยอมรับถึงสภาพปัญหาที่เกิดขึ้น พร้อมทั้งการหาแนวทางการแก้ไขปัญหาร่วมกันอย่างเป็นระบบ และมีการทบทวนถึงปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอเพื่อไม่ให้เกิดปัญหาลับมาเกิดซ้ำ

3.3.6.6 การตัดสินใจ (Decision Making) หมายถึง การตัดสินใจของทีมที่มีความเหมาะสมกับสถานการณ์ โดยกระทำอย่างมีขั้นตอนเป็นกระบวนการและเน้นการมีส่วนร่วมของสมาชิกทีมในการกระทำการตัดสินใจ

3.3.6.7 การจัดการความขัดแย้ง (Conflict Resolution) หมายถึง การจัดการปัญหาที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ร่วมกันใช้เหตุผลเพื่อหาทางที่จะได้มาซึ่งสิ่งที่ต้องการของทั้งสองฝ่าย

3.3.6.8 การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Evaluation) หมายถึง การประเมินผลการทำงานของทีมที่กระทำอย่างต่อเนื่อง มีหลักเกณฑ์และขั้นตอนที่เป็นธรรม สามารถวัดผลการทำงานได้อย่างถูกต้องแม่นยำ มุ่งเน้นประเมินที่ผลงานมากกว่าตัวบุคคล

3.3.6.9 การฝึกอบรม (Training) หมายถึง การฝึกอบรมเพิ่มพูนทักษะให้กับสมาชิกทีม โดยครอบคลุมทุกทักษะที่มีจำเป็นต่อการทำงานของทีมให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย และมุ่งเน้นพัฒนาศักยภาพของสมาชิกทีมทุกคนอย่างทั่วถึง

3.3.6.10 การประสานงานกับภายนอกทีม (Coordinate with the Outside Team) หมายถึง การติดต่อสื่อสารระหว่างทีมกับบุคคล ทีมงาน หรือหน่วยงานที่อยู่ภายนอกทีมทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้การทำงานของทีมมีความราบรื่น ลดอุปสรรคและความขัดแย้งที่อาจจะเกิดขึ้นได้จากการทำงานของทีมต่อหน่วยงานอื่น นอกจากนี้ยังเป็นการแสดงถึงความต้องการของทีมในการขอความร่วมมือจากบุคคลหรือหน่วยงานอื่นๆ ให้ช่วยเหลือสนับสนุนการทำงานของทีม โดยทีมควรมีการมอบหมายหน้าที่ในการประสานงานให้กับบุคคลใดบุคคลหนึ่ง

อย่างชัดเจน เพื่อป้องกันความสับสนในการสื่อสาร ซึ่งโดยทั่วไปหน้าที่ในการประสานงานจะเป็นหน้าที่ของผู้นำทีม

3.3.7 นิยามศัพท์เกี่ยวกับปัจจัยความสัมพันธ

3.3.7.1 บรรยากาศของทีมที่เหมาะสม (Appropriate Team Climate) หมายถึง บรรยากาศในการทำงานของทีมที่สมาชิกทีมมีความเชื่อใจซึ่งกันและกัน ทุกคนเต็มใจในการที่จะทำงานร่วมกันและรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของทีม มีการยอมรับและสนับสนุนจากองค์กร สมาชิกทีมสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างสบายใจ เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และตรงไปตรงมา

3.3.7.2 ความเชื่อมั่นในความสามารถของทีม (Trust in Team Capability) หมายถึง ความเชื่อมั่นในความสามารถของสมาชิกทีมซึ่งกันและกัน และความสามารถของทีมเมื่อสมาชิกทุกคนร่วมกันทำงาน สมาชิกทีมทุกคนมีความมุ่งมั่นทำงานร่วมกันให้ประสบผลสำเร็จ

3.3.7.3 ระดับความขัดแย้ง (Conflict Levels) หมายถึง การมีความขัดแย้งอยู่ในระดับที่เหมาะสม โดยเป็นความขัดแย้งทางความคิดในเรื่องของงานในระดับที่ไม่รุนแรงมากจนกระทบถึงความสัมพันธ์ภายในทีม และสมาชิกทีมใช้การอภิปรายโต้เถียงกันด้วยเหตุผลเพื่อหาข้อสรุปของความขัดแย้ง

3.3.7.4 ความสูญเสียทางสังคม (Social Loafing) หมายถึง การที่มีสมาชิกภายในทีมคนหนึ่งคนใดหรือบางส่วน มีการหลบเลี่ยงงานหรือทำงานไม่เต็มที่แฝงตัวอยู่ภายในทีม ซึ่งส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลโดยรวมของทีม

3.3.7.5 ทักษะคติน อารมณ์ และความรู้สึก (Attitudes, Emotions and Feelings) หมายถึง สิ่งที่อยู่ภายใต้จิตใจของบุคคลที่มีความเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์กัน ตั้งแต่ทัศนคติซึ่งเป็นความคิดบวกกับความรู้สึกที่มีต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใดในแง่บวกหรือในแง่ลบ และสามารถแสดงผลลัพธ์ออกมาผ่านอารมณ์และพฤติกรรมได้ ซึ่งสมาชิกทีมทุกคนควรมีทัศนคติ อารมณ์ และความรู้สึกในเชิงบวกต่อการทำงานร่วมกันเป็นทีม

3.3.8 นิยามศัพท์เกี่ยวกับปัจจัยประสิทธิผลของทีม

3.3.8.1 ผลงานตามเป้าหมาย (Outputs Base on Goals) หมายถึง ผลงานหรือผลลัพธ์สุดท้ายจากการดำเนินงานของทีมอยู่ในระดับที่ไม่ต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ของทีม

3.3.8.2 พัฒนาการของกระบวนการ (Development of Process) หมายถึง ทีมมีการให้ความสำคัญต่อการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการทำงานของทีมอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ทีมมีประสิทธิผลการทำงานที่ดีอย่างต่อเนื่อง

3.3.8.3 การเติบโตของสมาชิก (Team Member Growth) หมายถึง สมาชิกทีมได้รับการเพิ่มพูนทักษะความสามารถในการทำงานเพิ่มมากขึ้น รวมถึงความก้าวหน้าในหน้าที่การงานที่พวกเขาได้รับฝึชชอบ ซึ่งช่วยส่งผลให้สมาชิกทีมมีความพึงพอใจในการทำงานร่วมกับทีมเพิ่มมากขึ้น

3.4 สมมติฐานการวิจัย

- 1) ปัจจัยค่านิยมในการทำงานเป็นทีม ปัจจัยภาวะผู้นำ และปัจจัยองค์ประกอบของทีม มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของทีม
- 2) โมเดลสมการ โครงสร้างทีมที่มีประสิทธิผลของงานวิจัยมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์
- 3) ปัจจัยค่านิยมในการทำงานเป็นทีม ปัจจัยภาวะผู้นำ และปัจจัยองค์ประกอบของทีม มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลของทีม
- 4) ปัจจัยค่านิยมในการทำงานเป็นทีมมีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลของทีม โดยผ่านปัจจัยภาวะผู้นำและปัจจัยองค์ประกอบของทีม

3.5 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.5.1 ประชากร

ประชากรหรือหน่วยของข้อมูลทั้งหมดที่ต้องการศึกษาคั้งนี้ คือ พนักงาน ซึ่งมีการทำงานรูปแบบทีมทำงานภายในหน่วยงานของตนเอง โดยมีขอบเขตประชากร คือ ทำการศึกษาในองค์การที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ซึ่งจัดแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA) และรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ (Thailand Quality Class: TQC) ซึ่งรางวัลดังกล่าวแสดงถึงการเป็นองค์การที่มีความเป็นเลิศในระบบการบริหารจัดการและประสิทธิผลของการทำงานอย่างเป็นระบบ ซึ่งจากข้อมูลสำนักงานคุณภาพแห่งชาติ องค์การที่ได้รับรางวัลฯ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2545 ถึงปี พ.ศ. 2556 มีจำนวนทั้งสิ้น 49 องค์การ ซึ่งมีรายละเอียดข้อมูลโดยรวมดังตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 สรุปข้อมูลองค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

ลำดับ	ชื่อองค์กร	ประเภท รางวัล	ปี พ.ศ. ที่ได้รับ	บุคลากร (คน)
1.	บริษัท ไทยอคริลิก ไฟเบอร์ จำกัด	TQA	2545	ไม่ทราบ
2.	บริษัท ผลิตภัณฑ์กระดาษไทย จำกัด	TQA	2546	ไม่ทราบ
3.	โรงแยกก๊าซธรรมชาติระยอง/ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)	TQA	2549	250
4.	สายงานระบบท่อส่งก๊าซธรรมชาติ/ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)	TQA	2553	352
5.	บริษัท ไทยคาร์บอนแบล็ค จำกัด (มหาชน)	TQC	2545, 2546	281
6.	บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย (แก่งคอย) จำกัด	TQC	2545, 2546	520
7.	บริษัท สยามบรจักษ์ จำกัด	TQC	2545, 2546	192
8.	บริษัท ผลิตภัณฑ์กระดาษไทย จำกัด	TQC	2545	ไม่ทราบ
9.	บริษัท ดาน่า สไปเซอร์ (ประเทศไทย) จำกัด	TQC	2545, 2547	196
10.	บริษัท สยาม มิตรชัย ฟิทีเอ จำกัด	TQC	2546	211
11.	บริษัท ไทยโอเลฟินส์ จำกัด (มหาชน)	TQC	2547	493
12.	บริษัท ผลิตภัณฑ์และวัตถุดิบก่อสร้าง จำกัด	TQC	2547	1,343
13.	บริษัท ชัยบูรณ์บราเดอร์ส จำกัด	TQC	2548	ไม่ทราบ
14.	บริษัท สเปนชั่น (ไทยแลนด์) จำกัด	TQC	2547	1,329
15.	บริษัท ไทยลูบเบส จำกัด (มหาชน)	TQC	2551	132
16.	บริษัท อินเตอร์เนชั่นแนล เฟ็ท ฟู้ด จำกัด	TQC	2553	ไม่ทราบ
17.	บริษัท กรุงเทพโปรคิ๊วส จำกัด (มหาชน)/ ธุรกิจแปรรูปเนื้อไก่และอาหารแปรรูป (สระบุรี)	TQC	2552, 2553, 2554	5,314
18.	บริษัท ซีพีเอฟ ผลิตภัณฑ์อาหาร จำกัด/ (โรงงานแปรรูปเนื้อไก่และโรงงานอาหารแปรรูปมีนบุรี 1)	TQC	2553, 2554	ไม่ทราบ
19.	บริษัท เจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน)/ ธุรกิจอาหารแปรรูปเนื้อไก่ (นครราชสีมา)	TQC	2553, 2554	ไม่ทราบ
20.	บริษัท เจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน)/ โรงงานผลิตอาหารสัตว์ปีกธงชัย	TQC	2552, 2553, 2554	ไม่ทราบ

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

ลำดับ	ชื่อองค์กร	ประเภท รางวัล	ปี พ.ศ. ที่ได้รับ	บุคลากร (คน)
21.	บริษัท เจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน)/ โรงงานผลิตอาหารสัตว์น้ำ (มหาชัย)	TQC	2554, 2555	ไม่ทราบ
22.	บริษัท เจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน)/ โรงงานผลิตอาหารสัตว์น้ำบ้านพรุ	TQC	2554	ไม่ทราบ
23.	บริษัท เจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน)/ โรงงานผลิตอาหารสัตว์น้ำ หนองแค	TQC	2556	ไม่ทราบ
24.	บริษัท เจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน)/ โรงงานอาหารแปรรูปสัตว์น้ำระโนด	TQC	2556	ไม่ทราบ
25.	บริษัท ซีพีเอฟ ผลิตภัณฑ์อาหาร จำกัด/ (สาขาหนอง จอก)	TQC	2553	ไม่ทราบ
26.	บริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน)	TQC	2552, 2553	ไม่ทราบ
27.	บริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)	TQC	2553, 2556	ไม่ทราบ
28.	สายงานระบบท่อส่งก๊าซธรรมชาติ/ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)	TQC	2550, 2551, 2552	315
29.	โรงแยกก๊าซธรรมชาติระยอง/ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)	TQC	2547, 2548	250
30.	หน่วยธุรกิจก๊าซธรรมชาติ/ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)	TQC	2554, 2555	ไม่ทราบ
31.	หน่วยธุรกิจการค้าระหว่างประเทศ/ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)	TQC	2554, 2555	ไม่ทราบ
32.	หน่วยธุรกิจน้ำมัน/ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)	TQC	2554, 2555	ไม่ทราบ
33.	บริษัท ปตท.สผ. สยาม จำกัด	TQC	2556	ไม่ทราบ
34.	บริษัท พีทีที โกลิเมอร์ โลจิสติกส์ จำกัด	TQC	2556	137
35.	โรงงานผลิตเม็ดพลาสติกโพลิโพรพิลีน/ บริษัท ไออาร์ พีซี จำกัด (มหาชน)	TQC	2556	ไม่ทราบ
36.	โรงไฟฟ้าแม่เมาะ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย	TQC	2556	ไม่ทราบ
37.	ศูนย์การศึกษาต่อเนื่องแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	TQC	2545, 2546	84
38.	โรงพยาบาลสงขลานครินทร์	TQC	2550	4,052
39.	โรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ อินเตอร์เนชั่นแนล	TQC	2551	3,239
40.	โรงพยาบาลสมเด็จพระยุพราชตะพานหิน	TQC	2551	266

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

ลำดับ	ชื่อองค์กร	ประเภท รางวัล	ปี พ.ศ. ที่ได้รับ	บุคลากร (คน)
41.	โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ สภากาชาดไทย	TQC	2556	ไม่ทราบ
42.	สถาบันสุขภาพเด็กแห่งชาติมหาราชินี	TQC	2556	1,600
43.	บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน)	TQC	2554	ไม่ทราบ
44.	บริษัท รีเทลลิงค์ (ไทยแลนด์) จำกัด	TQC	2553	ไม่ทราบ
45.	บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา เชียงใหม่ จำกัด	TQC	2553, 2554, 2555	ไม่ทราบ
46.	บริษัท เคนเดอร์เซอร์วิส จำกัด	TQC	2549, 2555, 2556	150
47.	บริษัท ซี.พี.เซเว่นอีเลฟเว่น จำกัด (มหาชน) (2547)	TQC	2547, 2549	26,833
48.	บริษัท ซี.พี. ค้าปลีกและการตลาด จำกัด (กิจการอาหาร สำเร็จรูปแช่เยือกแข็ง)	TQC	2548	ไม่ทราบ
49.	บริษัท ซี.พี. ค้าปลีกและการตลาด จำกัด (กิจการเบเกอรี่)	TQC	2548	ไม่ทราบ

แหล่งที่มา: สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ, 2556.

3.5.2 กลุ่มตัวอย่าง

3.5.2.1 ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง จากประชากรสำหรับการศึกษารound นี้ คือ พนักงานที่อยู่ภายในองค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA) จากข้อมูลปี พ.ศ. 2545 ถึง พ.ศ. 2556 มีทั้งสิ้น 49 องค์กร ดังได้แสดงในตารางที่ 3.1 ซึ่งบางองค์กรไม่ได้ระบุถึงจำนวนพนักงานทั้งหมด ทำให้ไม่สามารถทราบถึงจำนวนประชากรที่แท้จริง ดังนั้น การคำนวณหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมจึงใช้สูตรสำหรับกรณีที่ทราบจำนวนประชากร (ธานินทร์ ศิลป์จารุ, 2555: 46) ดังนี้

$$n = \frac{P(1 - P)(Z)^2}{e^2}$$

n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

P = ค่าเปอร์เซ็นต์ที่ต้องการจะสุ่มจากประชากรทั้งหมด

e = ค่าเปอร์เซ็นต์ความคลาดเคลื่อนจากการสุ่มตัวอย่าง

Z = ระดับความเชื่อมั่นที่ผู้วิจัยกำหนดไว้ ซึ่งที่นิยมใช้กันมี 2 ระดับ ได้แก่

ณ ระดับความเชื่อมั่น 95% Z มีค่าเท่ากับ 1.96

ณ ระดับความเชื่อมั่น 99% Z มีค่าเท่ากับ 2.58

สำหรับการศึกษาค้างนี้ผู้วิจัยเลือกสุ่มตัวอย่างที่ 50 เปอร์เซ็นต์ หรือ .50 จากประชากรทั้งหมด ต้องการระดับความเชื่อมั่นที่ 95 เปอร์เซ็นต์ และยอมรับค่าความคลาดเคลื่อนจากการสุ่มตัวอย่างได้ 5 เปอร์เซ็นต์ หรือ .05 ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่คำนวณได้จะเป็นดังนี้

$$\begin{aligned} n &= \frac{(.50)(1-.50)(1.96)^2}{.05^2} \\ &= \frac{.9604}{.0025} \\ &= 384.16 \text{ หรือ } 384 \text{ ตัวอย่าง} \end{aligned}$$

ดังนั้น สรุปได้ว่าจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมการศึกษาค้างนี้คือ 384 ตัวอย่าง

3.5.2.2 การสุ่มตัวอย่าง ใช้วิธีการสุ่มโดยใช้หลักความน่าจะเป็น (Probability sampling) ด้วยวิธีการสุ่มแบบง่าย (Simple Random Sampling) ซึ่งมีความสะดวกและเหมาะสมสำหรับการสุ่มที่มีหน่วยประชากรจำนวนไม่มาก และเนื่องจากองค์การที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติต้องมีหลักบริหารจัดการตามแนวทางเดียวกันคือยึดหลักเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ซึ่งประกอบด้วย 1.การนำองค์กร 2.การวางแผนเชิงกลยุทธ์ 3.การมุ่งเน้นลูกค้า 4.การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 5.การมุ่งเน้นบุคลากร 6.การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ และ 7.ผลลัพธ์ ดังนั้น หน่วยประชากรที่ศึกษาจึงมีความเป็นเอกพันธ์ (Homogenous) การสุ่มตัวอย่างด้วยวิธีนี้จึงสามารถได้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทนของประชากรในการศึกษาได้

สำหรับวิธีการที่เลือกใช้ในการสุ่มแบบง่าย คือ การจับสลาก (Lottery Method) แบบไม่แทนที่ ซึ่งเมื่อหยิบชื่อองค์กรใดขึ้นมาแล้ว จะไม่ใส่ชื่อองค์กรนั้นกลับเข้าไป โดยเมื่อทำการสุ่มได้ชื่อองค์กรใดขึ้นมา ผู้วิจัยก็จะทำการติดต่อองค์กรนั้นเพื่อขออนุญาตเก็บข้อมูล ทั้งนี้จะขึ้นอยู่กับความสะดวกในการให้ข้อมูลขององค์กรเป็นสำคัญ จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ได้จากแต่ละองค์กรจึงไม่สามารถกำหนดสัดส่วนได้ โดยทำการสุ่มไปเรื่อยๆ จนได้กลุ่มตัวอย่างครบตามจำนวนที่ต้องการ ซึ่งองค์กรที่ได้มาประกอบด้วย 1.บริษัท ไทยอคริลิก ไฟเบอร์ จำกัด 2.บริษัท เคาน์เตอร์เซอร์วิส จำกัด 3.สถาบันสุขภาพเด็กแห่งชาติมหาราชินี 4.โรงไฟฟ้าแม่เมาะ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย และ 5.บริษัท กรุงเทพโปรดิ๊วส จำกัด (มหาชน) หรือ บริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) ธุรกิจแปรรูปเนื้อไก่และอาหารแปรรูป (สระบุรี) และได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 415 ตัวอย่าง รายละเอียดดังตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.2 จำนวนกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามองค์กร

องค์กรที่เก็บข้อมูล	จำนวน (ชุด)	เปอร์เซ็นต์
1. บริษัท ไทยอคริลิก ไฟเบอร์ จำกัด	128	30.84
2. บริษัท เคาน์เตอร์เซอร์วิส จำกัด	59	14.22
3. สถาบันสุขภาพเด็กแห่งชาติมหาราชินี	82	19.76
4. โรงไฟฟ้าแม่เมาะ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย	95	22.89
5. บริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย)	51	12.29
รวม	415	100

3.6 วิธีการศึกษา

การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) มุ่งศึกษาปรากฏการณ์ของการทำงานเป็นทีมภายในองค์กรเพื่อหาคำตอบถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของการทำงานเป็นทีม โดยศึกษาความสัมพันธ์ของตัวแปรในลักษณะสหสัมพันธ์ (Correlation) เพื่อวิเคราะห์การผันแปรร่วมกันระหว่างตัวแปรที่มีจำนวนตั้งแต่ 2 ตัว ขึ้นไป โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเป็นตัวบอกขนาดและทิศทางของความแปรผันร่วมกัน ทำให้สามารถเข้าใจถึงความสัมพันธ์ของตัวแปรที่ทำการศึกษาได้ นอกจากนี้ยังมีการวิเคราะห์ถึงอิทธิพลของตัวแปรอิสระที่มีต่อตัวแปรตาม หรือการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (Causal Relationship) ซึ่งจะช่วยให้ทราบถึงปัจจัยสาเหตุต่างๆ ที่สามารถส่งผลต่อประสิทธิภาพของการทำงานเป็นทีม

3.7 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล

3.7.1 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งได้จากการประยุกต์ใช้แบบสอบถามสำเร็จรูปในเรื่องที่เกี่ยวข้องของนักวิชาการต่างประเทศ รวมถึงในบางปัจจัยที่ไม่สามารถประยุกต์ใช้แบบสอบถามสำเร็จรูปได้จะทำการพัฒนาแบบสอบถามจากแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องแทน ซึ่งการพัฒนาแบบสอบถามมีรายละเอียดขั้นตอนดังต่อไปนี้

3.7.1.1 ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ทำการศึกษา ทั้งเรื่องค่านิยมในการทำงาน ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของทีม รวมถึงปัจจัยชี้วัดประสิทธิผลของทีม เพื่อนำมาใช้กำหนดนิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ

3.7.1.2 กำหนดนิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการของปัจจัยที่เกี่ยวข้องทั้งค่านิยมในการทำงาน ปัจจัยองค์ประกอบของทีมด้านต่างๆ และประสิทธิผลของทีม เพื่อแปลความหมายของปัจจัยเหล่านั้นออกมาในลักษณะที่วัดได้ สังเกตได้ และสามารถทำการเก็บข้อมูลได้

3.7.1.3 กำหนดตัวชี้วัด (Indicators) ให้สอดคล้องกับนิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการในแต่ละตัวแปรที่ทำการศึกษา โดยตัวแปรหนึ่งอาจจะมีเพียงตัวชี้วัดเดียวหรือหลายตัวก็ได้ ขึ้นอยู่กับขอบเขตของตัวแปรที่ต้องการศึกษา ซึ่งบางตัวแปรตัวชี้วัดเดียวก็สามารถทำการวัดสิ่งที่ต้องการศึกษาได้

3.7.1.4 สร้างข้อคำถามโดยใช้ตัวชี้วัดที่กำหนดไว้เป็นเป้าหมายในการตั้งคำถาม และประยุกต์ข้อคำถามจากแบบสอบถามสำเร็จรูปของนักวิชาการต่างประเทศ ได้แก่ ปัจจัยค่านิยมในการทำงาน ประยุกต์ใช้จากแบบวัด IBM survey ของ Hofstede (1980 cited in Matic, 2008) สำหรับปัจจัยองค์ประกอบของทีมและภาวะผู้นำ ประยุกต์จากแนวคิดของ Shonk (1982) และแบบวัดของ Dave Francis and Don Young (1992 อ้างถึงใน เจิมจันทน์ ทองวิวัฒน์ และปณรต มาลากุล ณ อยุธยา, 2531: 17-27) และสุดท้ายปัจจัยประสิทธิผลของทีมสร้างแบบวัดจากแนวคิดเรื่องการวัดประสิทธิผลของทีมของ Shonk (1982)

3.7.1.5 สร้างมาตรวัดเป็นแบบมาตรประมาณค่า 5 ระดับ คือ เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วย ไม่แน่ใจ ไม่เห็นด้วย และไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง และสำหรับข้อคำถามในเชิงลบเกณฑ์การให้คะแนนก็จะตรงข้ามกับข้อคำถามในเชิงบวก

3.7.1.6 ตรวจสอบข้อคำถามแต่ละข้อว่าสามารถตอบตามมาตรวัดได้หรือไม่

3.7.1.7 ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือโดยทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง และหาค่าความเชื่อมั่น

3.7.2 ปัจจัย ตัวชี้วัด และข้อคำถาม

หลังจากกำหนดนิยามศัพท์ปฏิบัติการแล้วทำให้สามารถระบุถึงตัวชี้วัดและประเด็นข้อคำถามได้ โดยข้อคำถามทั้งหมดจะประกอบด้วยคำถามทั้งเชิงนิมิตหรือเชิงบวก (Positive) และเชิงนิเสธหรือเชิงลบ (Negative) ซึ่งรายละเอียดของปัจจัยต่างๆ ตัวชี้วัด และข้อคำถามสามารถแสดงได้ดังตารางที่ 3.3

ตารางที่ 3.3 แสดงปัจจัย ตัวชี้วัด และข้อคำถาม

ปัจจัย / มิติ (Factor / Dimension)	ตัวชี้วัด (Indicator)	ข้อคำถาม (Question)
อิทธิพลจากสภาพแวดล้อม		
1. โครงสร้างองค์กร	● การจัดกลุ่มงานและสายการบังคับบัญชาที่เอื้อต่อการทำงานเป็นทีม	● โครงสร้างขององค์กรเราก่อออกมาเพื่อสนับสนุนให้พันธกิจและวัตถุประสงค์หลักของทีมประสบผลสำเร็จมากที่สุด ● องค์กรของเรามีสายการบังคับบัญชาที่ไม่ซับซ้อน การรายงานผลการปฏิบัติงานสามารถทำได้อย่างสะดวก
2. นโยบายและการสนับสนุนขององค์กร	● นโยบายที่ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม	● ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรให้การสนับสนุนการทำงานของทีมงานอย่างเต็มที่ ● นโยบายขององค์กรช่วยส่งเสริมให้ทีมสามารถทำงานได้อย่างเต็มที่
3. การจัดการทรัพยากร	● มีทรัพยากร (คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ การบริหาร เวลา และเทคโนโลยี) เพียงพอต่อการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ ● ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า.	● ทีมของเรามีทรัพยากรในการทำงานเหมาะสมกับวัตถุประสงค์ของทีมที่วางไว้ ● ทีมของเราใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด
4. ความต้องการจากภายนอก (ลูกค้า)	● ลูกค้าของทีมมีความพึงพอใจ	● ทีมของเรามีการกำหนดลูกค้าหลักของทีม ทั้งลูกค้าภายในและลูกค้าภายนอก รวมถึงวิธีการส่งมอบคุณค่าให้แก่ลูกค้าเหล่านั้น ● ทีมของเราสามารถทำผลงานได้ตามความคาดหวังของลูกค้าเสมอและพบข้อร้องเรียนกลับมาน้อยมาก

ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

ปัจจัย / มิติ (Factor / Dimension)	ตัวชี้วัด (Indicator)	ข้อคำถาม (Question)
การกำหนดทิศทางการทำงาน		
5. ค่านิยม	ค่านิยมของทีมสอดคล้องกับค่านิยมส่วนบุคคลของสมาชิกทีมและสอดคล้องกับเป้าหมายของทีม	- ค่านิยมของทีมมีความสอดคล้องกับค่านิยมหลักขององค์กร - เป้าหมายและค่านิยมของทีมเป็นไปในแนวทางเดียวกันและสอดคล้องกับค่านิยมและความต้องการส่วนบุคคลของสมาชิกทีม
6. วิสัยทัศน์	สมาชิกทีมเข้าใจวิสัยทัศน์ตรงกัน	- ทีมของเรามีการกำหนดวิสัยทัศน์ไว้อย่างชัดเจนและสื่อสารให้สมาชิกทีมเข้าใจโดยทั่วกัน - สมาชิกภายในทีมของเรามีความเข้าใจถึงวิสัยทัศน์ของทีมอย่างชัดเจน
7. พันธกิจ	สมาชิกทีมยึดมั่นในพันธกิจ	- ทีมของเรามีการกำหนดพันธกิจไว้อย่างชัดเจนและสื่อสารให้สมาชิกทีมเข้าใจโดยทั่วกัน - สมาชิกภายในทีมของเราเข้าใจและยึดมั่นปฏิบัติตามพันธกิจของทีม
8. เป้าหมาย	- เป้าหมายมีความชัดเจน - เป้าหมายส่วนบุคคล ทีม และองค์กร สอดคล้องกัน - สมาชิกทีมมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย - สมาชิกทีมรับผิดชอบต่อเป้าหมาย	- ทีมของเรามีเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน - เป้าหมายของทีมสอดคล้องกับเป้าหมายหลักขององค์กรและเป้าหมายในการทำงานของพวกเขา - สมาชิกทีมทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางการทำงานและเป้าหมายของทีม - พวกเราเชื่อมั่นในเป้าหมายของทีมและผลที่เกิดขึ้นจากการดำเนินการตามเป้าหมาย

ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

ปัจจัย / มิติ (Factor / Dimension)	ตัวชี้วัด (Indicator)	ข้อคำถาม (Question)
9. กลยุทธ์	- กลยุทธ์ตอบสนองต่อเป้าหมาย - สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและทรัพยากรที่มี	- พวกเราทำงานกันโดยมีแนวทางกลยุทธ์ที่ชัดเจน - ทีมของเรามีการพัฒนาแผนการทำงานที่เฉพาะเจาะจงเหมาะสมกับทรัพยากรและสภาพแวดล้อมในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของทีม
10. การจัดลำดับความสำคัญของงาน	งานเสร็จตามกรอบเวลาที่กำหนด	- พวกเราจัดลำดับความสำคัญของงานโดยคำนึงถึงความสำคัญของงานและกำหนดระยะเวลาเป็นลำดับแรกเสมอ - ทีมของเราทำงานได้สำเร็จตามกำหนดระยะเวลาเสมอ
ภาวะผู้นำ		
11. ความเหมาะสม	- สมาชิกทีมให้การยอมรับ - นำพาทีมไปสู่เป้าหมายได้	- พวกเราคิดว่าผู้นำทีมของเรามีความเหมาะสมในการทำหน้าที่มากที่สุด - พวกเราเชื่อมั่นในผู้นำทีมที่สามารถนำพาทีมไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ได้สำเร็จ
12. ความยืดหยุ่น	- ใช้ภาวะผู้นำเหมาะสมกับสถานการณ์ - รับฟังความคิดเห็นของสมาชิกทีม - ส่งเสริมภาวะผู้นำร่วมภายในทีม	- ฉันเชื่อว่ารูปแบบภาวะผู้นำที่ใช้ภายในทีมของเราสามารถช่วยพัฒนาความเป็นผู้นำของฉันให้เพิ่มขึ้นได้ - ผู้นำทีมของเรามีการปรับเปลี่ยนภาวะผู้นำให้เหมาะสมต่อพฤติกรรมหรือสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง - เป็นการยากสำหรับสมาชิกทีมในการป้อนข้อมูลและการโน้มน้าวใจผู้นำทีม*
13. การเป็นตัวแทน	ผู้นำทีมทำหน้าที่เป็นตัวแทนในการประสานงาน ประสานประโยชน์ และประสานความสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอกทีม	- ผู้นำทีมของเรามีส่วนช่วยเสริมสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างสมาชิกภายในทีม - เมื่อทีมต้องสูญเสียผลประโยชน์ผู้นำทีมจะเป็นตัวแทนในการเรียกร้องสิทธิของทีมเสมอ

ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

ปัจจัย / มิติ (Factor / Dimension)	ตัวชี้วัด (Indicator)	ข้อคำถาม (Question)
14. การควบคุม	- ผู้นำทีมทำหน้าที่เป็นที่เสียงมากกว่าเป็นผู้คุม - เน้นการมอบอำนาจให้แก่สมาชิกทีม	- สมาชิกทีมได้มีส่วนเกี่ยวข้องในการช่วยวางแผนการทำงาน การจัดระบบ และการจัดการงานต่างๆของทีมเพียงเล็กน้อย โดยที่สมาชิกทีมถูกคาดหวังเพียงให้ทำงานเท่านั้น* - ผู้นำทีมทำหน้าที่เหมือนโค้ชหรือผู้ให้การช่วยเหลือมากกว่าคาดหวังให้ฉันรับผิดชอบงานตามคำสั่งเพียงเท่านั้น
15. การจูงใจ	สมาชิกทีมมีแรงจูงใจในการทำงานตามเป้าหมาย	- ระบบการให้รางวัลภายในทีมของเรามีความเหมาะสม เป็นธรรมชาติ และส่งเสริมการทำงานร่วมกันเป็นทีม - พวกเรา มีแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองและการทำงานให้ดีขึ้นกว่าเดิมตลอดเวลา
การจัดทีม		
16. การจัดสรรบทบาท	- บทบาทมีความชัดเจน ทั้งบทบาทของสมาชิกทีมและบทบาทของทีม - สมาชิกทีมเข้าใจในบทบาทของตนอย่างชัดเจน	- บทบาททั้งหมดที่จำเป็นต่อการทำงานเป็นทีมถูกจัดสรรไว้ครบสมบูรณ์ - ฉันมีความเข้าใจอย่างชัดเจนในบทบาทของตนเองและเพื่อนร่วมทีมจากการประชุมวัตถุประสงค์ของทีม
17. ความรับผิดชอบต่อบทบาท หน้าที่ และทีม	สมาชิกทีมมีความรับผิดชอบต่อบทบาท หน้าที่ และผลสำเร็จของทีม	- พวกเรายึดถือความรับผิดชอบร่วมกันเป็นทีมในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ - มักพบว่ามีความสับสนในงานที่ได้รับมอบหมาย หน้าที่รับผิดชอบ หรือความสัมพันธ์ที่ไม่ชัดเจนระหว่างบุคคลภายในทีม*

ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

ปัจจัย / มิติ (Factor / Dimension)	ตัวชี้วัด (Indicator)	ข้อคำถาม (Question)
18. ความเหมาะสมของสมาชิกทีม	- สมาชิกทีมมีทักษะที่หลากหลายและยืดหยุ่น - สมาชิกทีมมีความสามารถและบุคลิกภาพเหมาะสมกับการทำงานเป็นทีม - สมาชิกทีมมีความเต็มใจในการทำงานร่วมกันเป็นทีม	- การผสมผสานทักษะของสมาชิกทีมมีความเหมาะสมกับงานที่พวกเรากำลังทำ - ทีมมีการคัดเลือกคนที่มีความสามารถและบุคลิกภาพเหมาะสมเพื่อมาเข้าร่วมทีม - สมาชิกทีมทุกคนมีความเต็มใจในการเข้าร่วมทีม
19. ออกแบบงานมีความเหมาะสม	- ต้องอาศัยความร่วมมือในการทำงานอย่างสูง - ท้าทายความสามารถของทีม - มีความเป็นอิสระในการทำงาน - สามารถวัดความสำเร็จของผลงานได้	- ถ้าปราศจากความร่วมมือจากสมาชิกทีมอย่างจริงจังงานจะไม่ประสบผลสำเร็จเลย - ทีมของเราค่อนข้างมีอิสระในการทำงานภายใต้กรอบของระเบียบวิธีปฏิบัติ - ผลงานของทีมสามารถแสดงให้เห็นได้อย่างเป็นรูปธรรม - งานของทีมมีความท้าทายและพวกเรามีความต้องการทำมันให้สำเร็จ
20. ขนาดของทีม	จำนวนสมาชิกทีมเหมาะสมกับงาน	- ทีมของเรามีจำนวนสมาชิกเพียงพอต่อการทำงานให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย - ไม่ว่าจำนวนสมาชิกทีมจะเพิ่มขึ้นหรือลดลงก็อาจสามารถส่งผลต่อการทำงานของทีมได้
กระบวนการ		
21. ระเบียบวิธีปฏิบัติ	กำหนดระเบียบวิธีปฏิบัติงานที่สำคัญครบถ้วน	- ทีมของเรามีการเขียนระเบียบวิธีปฏิบัติสำหรับกระบวนการทำงานที่สำคัญ - การปฏิบัติตามระเบียบวิธีปฏิบัติก็สามารถก่อให้เกิดความพึงพอใจมากขึ้นไป*

ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

ปัจจัย / มิติ (Factor / Dimension)	ตัวชี้วัด (Indicator)	ข้อคำถาม (Question)
22. การวางแผน	- มีการวางแผนการทำงานครอบคลุมทุกงาน - สมาชิกทีมทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผน - ทีมงานได้ตามแผนที่วางไว้	- ทีมของเรามีการวางแผนการทำงานอย่างเพียงพอต่อการทำงาน - พวกเราทำการประเมินความก้าวหน้าของงานเทียบกับแผนที่วางไว้อยู่เสมอ - สมาชิกทีมทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผนการทำงาน
23. การสื่อสาร	- รูปแบบการสื่อสารเหมาะสมกับงาน - สมาชิกทีมมีการรับฟังที่ดี - มีการให้ข้อมูลย้อนกลับที่ดี	- ภายในทีมของเรามีการติดต่อสื่อสารที่คล่องตัว สมาชิกทีมทุกคนมีอิสระในการสื่อสารและกล้าที่จะพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นต่อกัน - เมื่อมีสมาชิกภายในทีมต้องการจะพูดหรือสื่อสารอะไร ทุกคนภายในทีมพร้อมที่จะตั้งใจรับฟัง - พวกเราได้รับข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับงานเสมอ ทั้งที่สิ่งที่คืออยู่แล้วและสิ่งที่ควรปรับปรุง
24. การประชุม	- กำหนดวัตถุประสงค์การประชุมชัดเจน - ดำเนินการตามกระบวนการประชุม - มีปฏิสัมพันธ์อย่างทั่วถึง - เปิดเผยข้อมูลที่แท้จริง	- ในการประชุมทีม มีการกำหนดวัตถุประสงค์และวาระการประชุมอย่างชัดเจน และแจ้งให้สมาชิกทีมผู้เข้าร่วมประชุมทราบล่วงหน้าเสมอ - ผู้นำการประชุมให้ความสำคัญกับกระบวนการในการประชุมให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ สามารถนำการประชุมไปสู่ข้อสรุปได้ภายในระยะเวลาที่กำหนด - สมาชิกภายในทีมทุกคนมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนข้อมูลและแสดงความคิดเห็นโดยปราศจากการผูกขาดของสมาชิกบางคน - ในการประชุมหรืออภิปรายกลุ่ม สมาชิกทีมมักจะปิดบังหรือซ่อนเร้นปัญหาของตนเองไว้*

ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

ปัจจัย / มิติ (Factor / Dimension)	ตัวชี้วัด (Indicator)	ข้อคำถาม (Question)
25. การแก้ปัญหา	- เปิดใจยอมรับเมื่อเกิดปัญหา - แก้ปัญหาอย่างเป็นกระบวนการ - ทบทวนถึงปัญหาอยู่เสมอ	- เมื่อทีมต้องประสบปัญหาพวกเราพร้อมเปิดใจยอมรับและร่วมกันแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น - พวกเราแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ ตั้งแต่ระบุถึงปัญหาและสาเหตุ กำหนดเป้าหมายในการแก้ปัญหา หาแนวทางแก้ไข จนถึงประเมินผลการแก้ไขปัญหา - ทีมให้ความสำคัญกับการทบทวนถึงปัญหาต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นได้อยู่เสมอ
26. การตัดสินใจ	- รูปแบบการตัดสินใจเหมาะสมกับสถานการณ์ - ดำเนินการตามกระบวนการตัดสินใจ - เน้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	- โดยปกติทีมของเรามักจะตัดสินใจโดยอาศัยความเห็นพ้องต้องกัน ยกเว้นในสถานการณ์วิกฤติผู้นำทีมอาจทำการตัดสินใจตามลำพัง - สมาชิกทีมทุกคนมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ เคารพความคิดเห็นที่แตกต่างกัน และแสวงหาข้อมูลในการตัดสินใจเพิ่มเติมมากที่สุดเท่าที่จะทำได้
27. การจัดการความขัดแย้ง	- ผู้นำองค์กรและผู้นำทีมมองความขัดแย้งเป็นเรื่องธรรมชาติและใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ - ใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งเหมาะสมกับสถานการณ์	- ผู้นำทีมของเราจัดการกับความขัดแย้งหรือความคิดเห็นที่แตกต่าง โดยไม่เคยเพิกเฉยต่อความขัดแย้งเหล่านั้น - ทีมของเราเน้นการขจัดปัญหาอย่างสร้างสรรค์ด้วยการร่วมสร้างความร่วมมือในการแก้ปัญหามากกว่าการมุ่งเอาชนะ

ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

ปัจจัย / มิติ (Factor / Dimension)	ตัวชี้วัด (Indicator)	ข้อคำถาม (Question)
28. การประเมินผลการปฏิบัติงาน	• ประเมินค่าผลงานมากกว่าตัวบุคคล • การประเมินมีความแม่นยำ • การประเมินทำเป็นกระบวนการอย่างต่อเนื่อง • หลักเกณฑ์การประเมินยุติธรรม	• การประเมินผลการปฏิบัติงานของทีมเรามุ่งเน้นประเมินผลงานมากกว่าการจับผิดที่ตัวบุคคล • การประเมินผลการปฏิบัติงานของเราสามารถสะท้อนถึงความสามารถของทีมได้อย่างแท้จริง • พวกเราได้รับผลสะท้อนกลับของการปฏิบัติงานเมื่อเทียบกับวัตถุประสงค์ของทีมอย่างเพียงพอและเหมาะสมกับเวลา • พวกเราได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นธรรม
29. การฝึกอบรม	• อบรมครอบคลุมทักษะที่จำเป็นในการทำงาน • สมาชิกทีมทุกคนได้รับการอบรมอย่างทั่วถึง • เน้นพัฒนาความสามารถของคนเพื่อเป้าหมายของทีม	• พวกเรามีกระบวนการฝึกอบรมที่มั่นใจได้ว่าสมาชิกทีมจะสามารถได้เรียนรู้ทักษะที่มีความจำเป็นสำหรับงาน • พวกเรามีวิธีการในการฝึกอบรมผู้นำทีมคนใหม่ เพื่อให้มั่นใจว่าบรรทัดฐานที่มีประสิทธิผลของทีมและศักยภาพของทีมจะไม่ถูกละเลยไป
30. การประสานงานกับภายนอกทีม	• มีตัวแทนประสานงานที่ชัดเจน • สื่อสารข้อมูลที่ถูกต้องชัดเจน • เน้นการประสานสัมพันธ์ระหว่างทีมและหน่วยงาน	• การประสานที่ดีทำให้ทีมของเราได้รับการสนับสนุนจากบุคคล ทีมงาน หรือหน่วยงานอื่นๆที่เกี่ยวข้องเป็นอย่างดี • ทีมของเรามักจะเกิดความสับสนว่าจะให้ใครเป็นผู้ทำหน้าที่ติดต่อประสานงานกับบุคคล ทีมงาน หรือหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง*

ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

ปัจจัย / มิติ (Factor / Dimension)	ตัวชี้วัด (Indicator)	ข้อคำถาม (Question)
ความสัมพันธ์		
31. บรรยากาศของทีมที่เหมาะสม	● ความเข้าใจซึ่งกันและกัน ● การเปิดเผยตรงไปตรงมา ● ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน	● ทีมของเรามีความเข้าใจและความเคารพซึ่งกันและกัน ทั้งระหว่างผู้นำกับสมาชิกและระหว่างสมาชิกด้วยกันเอง ● ถ้าหากมีสมาชิกภายในทีมคนหนึ่งคนใดบกพร่องต่อความรับผิดชอบ ภายในทีมจะไม่ลังเลที่จะพูดถึงสิ่งที่เกิดขึ้นเพื่อหวังว่าภาระความรับผิดชอบดังกล่าวจะไม่ถูกกละเลย ● ทีมของเราทำงานด้วยความเป็นอันหนึ่งอันเดียวในระดับสูง
32. ความเชื่อมั่นในความสามารถของทีม	● เชื่อมั่นในความสามารถซึ่งกันและกันภายในทีม ● เน้นการทำงานร่วมกันเป็นทีม	● ความสำเร็จของทีมมาจากผลงานร่วมกันของทีมมากกว่าผลงานของคนใดคนหนึ่ง ● ฉันเชื่อว่าทีมของเราสามารถทำให้เป้าหมายขององค์กรประสบความสำเร็จได้
33. ระดับความขัดแย้ง	● ขัดแย้งพอเหมาะเฉพาะขอบเขตเรื่องงาน ● อภิปรายโต้เถียงกันด้วยเหตุผล	● พวกเรากล้าที่จะแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างด้วยเหตุและผลที่มี ● การอภิปรายโต้เถียงกันเรื่องงานไม่ส่งผลต่อความสัมพันธ์ของสมาชิกภายในทีม
34. ความสูญเสียเปล่าทางสังคม	● ไม่มีสมาชิกทีมคนใดหลบเลี่ยงงาน ● สมาชิกทีมช่วยเหลืองานซึ่งกันและกัน	● ฉันพร้อมที่จะช่วยเหลืองานของสมาชิกทีมคนอื่นเสมอ แม้จะไม่ใช่ว่าความรับผิดชอบโดยตรงของฉัน ● เมื่อสมาชิกภายในทีมมีการหลบเลี่ยงต่องาน ทีมของเราจะไม่นิ่งเฉยต่อปัญหาดังกล่าว
35. ทักษะคิด อารมณ์ และความรู้สึก	● สมาชิกทีมมีทัศนคติ อารมณ์ และความรู้สึกเชิงบวกในการทำงานร่วมกัน	● ฉันรู้สึกเต็มใจที่ได้ร่วมเป็นส่วนหนึ่งของทีม และเห็นว่าการทำงานกับทีมช่วยพัฒนาศักยภาพของตนเองให้เพิ่มขึ้น ● การแสดงความคิดเห็นระหว่างสมาชิกทีมพวกเราจะไม่เอาทัศนคติ อารมณ์ และความรู้สึกส่วนตัวเข้ามาเกี่ยวข้อง

ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

ปัจจัย / มิติ (Factor / Dimension)	ตัวชี้วัด (Indicator)	ข้อคำถาม (Question)
ประสิทธิผลของทีม		
36. ผลงานตามเป้าหมาย	● งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์	● ทีมของเราสามารถทำงานได้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ● ในทางปฏิบัติผลงานที่ต่ำกว่ามาตรฐาน ก็เป็นที่ยอมรับกันในทีม* ● เกณฑ์หรือตัวชี้วัดที่ถูกกำหนดเป็นเป้าหมาย พวกเราสามารถทำได้สำเร็จอย่างครบถ้วน
37. พัฒนาการของกระบวนการ	● กระบวนการทำงานได้รับการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	● พวกเราดำเนินการตามกระบวนการปรับปรุงการทำงานของเราอย่างเป็นระบบ ● ทีมของเราเรียนรู้จากสิ่งที่เคยผิดพลาดหรือปัญหาที่พบเจอมาใช้เป็นบทเรียนในการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง ● เมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา ทีมของเราถือว่ามี การปรับปรุงผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น
38. การเติบโตของสมาชิก	● สมาชิกในทีมมีทักษะความสามารถเพิ่มมากขึ้น ● สมาชิกทีมมีความก้าวหน้าในการทำงาน ● สมาชิกทีมมีความพึงพอใจในงานเพิ่มมากขึ้น	● การเติบโตและการพัฒนาของสมาชิกภายในทีมได้รับการส่งเสริมอย่างต่อเนื่อง ทักษะจึงเพิ่มขึ้นตามประสบการณ์การทำงาน ● ความสำเร็จของทีมมีผลต่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของสมาชิกทีมด้วย ● การทำงานร่วมกับทีมช่วยตอบสนองความต้องการในการทำงานของกัน ● ฉันรู้สึกพึงพอใจอย่างมากเมื่อเป้าหมายของทีมประสบผลสำเร็จ

ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

ปัจจัย / มิติ (Factor / Dimension)	ตัวชี้วัด (Indicator)	ข้อคำถาม (Question)
ค่านิยมในการทำงาน		
39. การบริหารความสัมพันธ์	ผู้นำทีมมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อสมาชิกทีม	พวกเรามีความสัมพันธ์ในการทำงานที่ดีต่อหัวหน้างานหรือผู้นำทีม
40. การให้คำปรึกษา	ผู้นำทีมช่วยเหลือให้คำปรึกษาลูกทีม	พวกเราได้รับคำปรึกษาจากหัวหน้าในการตัดสินใจเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานเสมอ
41. ความเป็นหนึ่งเดียว	สมาชิกทีมรับผิชอบผลงานของทีมร่วมกัน	พวกเรารับผิดชอบต่อผลงานของทีมร่วมกันทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ
42. ความร่วมมือในการทำงาน	สมาชิกทีมให้ความร่วมมือในการทำงานซึ่งกันและกันอย่างดี	พวกเราทำงานร่วมกันด้วยการให้ความร่วมมือซึ่งกันและกันอย่างดี
43. งานมีความน่าสนใจ	สมาชิกทีมเชื่อว่างานที่ทำมีความน่าสนใจ	งานที่ทำมีความน่าสนใจและให้ความรู้สึกลึกถึงความสำเร็จเมื่อได้ทำงานนี้
44. งานมีความมั่นคง	สมาชิกทีมเชื่อว่างานที่ทำมีความมั่นคง	ฉันรับรู้ได้ว่างานที่ทำมีความมั่นคง
45. ความเท่าเทียมกัน	สมาชิกภายในทีมมีสิทธิเท่าเทียมกัน	สมาชิกภายในทีมมีสิทธิเท่าเทียมกันในการทำงาน รวมถึงแสดงความคิดเห็นต่างๆ
46. การยอมรับ	ผลงานของทีมเป็นที่ยอมรับ	ทีมมีผลงานที่ดีและได้รับการยอมรับจากหน่วยงานภายนอก

ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

ปัจจัย / มิติ (Factor / Dimension)	ตัวชี้วัด (Indicator)	ข้อคำถาม (Question)
47. คุณภาพชีวิต	● สมาชิกทีมมีความสุขจากการทำงาน	● งานที่ทำมีบรรยากาศการทำงานที่ดีและรู้สึกได้ถึงคุณภาพชีวิตที่ดี
48. ความก้าวหน้า	● สมาชิกทีมมีโอกาสได้รับการเลื่อนตำแหน่ง	● สมาชิกทีมมีโอกาสได้รับการเลื่อนตำแหน่งไปสู่งานในระดับที่สูงขึ้น
49. ความใส่ใจขององค์กร	● สมาชิกทีมรับรู้ได้ว่าองค์กรให้ความสำคัญใส่ใจดูแล	● พวกเรารู้สึกว่าได้ทำงานกับองค์กรที่ให้ความสำคัญดูแลพนักงาน
50. ค่าตอบแทน	● สมาชิกทีมเชื่อว่างานที่ได้รับค่าตอบแทนที่ดี	● งานที่ทำนี้มีโอกาสได้รับค่าตอบแทนที่ดี
51. การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารที่จำเป็น	● สมาชิกทีมได้รับข้อมูลที่จำเป็นต่อการทำงานอย่างครบถ้วน	● พวกเราได้รับข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นต่อการทำงานอย่างครบถ้วนและเพียงพอต่อการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ
52. ความตึงเครียด	● สมาชิกทีมรับกับความตึงเครียดจากงานได้	● ฉันมีความตึงเครียดเล็กน้อยจากงานที่ทำและสามารถจัดการกับความตึงเครียดนั้นได้
53. การตัดสินใจร่วมกัน	● สมาชิกทีมได้รับโอกาสเข้าร่วมทำการตัดสินใจ	● ฉันได้รับโอกาสให้มีส่วนร่วมในการทำการตัดสินใจของทีมเสมอ
54. ความเคร่งครัดต่อกฎระเบียบ	● สมาชิกทีมเคร่งครัดในกฎระเบียบ	● ทีมของเราให้ความสำคัญต่อกฎระเบียบของบริษัท พวกเราช่วยกันดูแลไม่ให้มีการฝ่าฝืนกฎระเบียบ

ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

ปัจจัย / มิติ (Factor / Dimension)	ตัวชี้วัด (Indicator)	ข้อคำถาม (Question)
55. การเรียนรู้ประสบการณ์จากความสำเร็จและความล้มเหลว	เรียนรู้จากทั้งความสำเร็จและความล้มเหลว	พวกเราเรียนรู้จากความสำเร็จและรักษาจุดแข็งจากความสำเร็จเสมอ
56. ความมุ่งมั่น	สมาชิกทีมมีความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จ	วิธีการที่ทำให้งานสำเร็จที่ดีที่สุดสำหรับพวกเราคือการใช้ความพยายามอย่างไม่ย่อท้อ
57. ให้ความสำคัญต่อกระบวนการทำงาน	ทีมทำงานอย่างเป็นกระบวนการ	พวกเราทุกคนให้ความสำคัญต่อการทำงานอย่างมีขั้นตอนตามกระบวนการ
58. ความอิสระในการทำงาน	สมาชิกทีมมีอิสระในการทำงานตามกรอบความรับผิดชอบที่มี	ฉันรู้สึกมีอิสระในการทำงานตามวิธีการของตนเองภายใต้กรอบความรับผิดชอบที่ได้รับ
59. การสื่อสารที่จริงใจ	สื่อสารตามความเป็นจริง	ทุกคนภายในทีมพร้อมที่จะพูดจากันอย่างตรงไปตรงมาโดยปราศจากการอคติ
60. การถ่อมตน	สมาชิกทีมให้เกียรติซึ่งกันและกัน	สมาชิกภายในทีมให้เกียรติซึ่งกันและกัน ไม่ยกตนข่มผู้อื่น

หมายเหตุ: * หมายถึง ข้อคำถามเชิงนิเสธหรือเชิงลบ

3.8 การตรวจสอบเครื่องมือในการเก็บข้อมูล

3.8.1 แนวทางการตรวจสอบเครื่องมือในการเก็บข้อมูล

การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือต้องมีการดำเนินการก่อนที่จะนำเครื่องมือไปเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งการตรวจสอบอาจสามารถทำได้ 2 แนวทาง คือ

3.8.1.1 แนวทางที่อาศัยเหตุผล เป็นการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือโดยอาศัยเหตุผลก่อนที่จะนำเครื่องมือไปใช้จริง โดยทั่วไปแล้วอาศัยทฤษฎีหรือหลักเกณฑ์หรือความเห็นของผู้เชี่ยวชาญในเรื่องที่จะวัดหรือศึกษา ถ้าผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นหรือตัดสินว่าถูกต้องเหมาะสมหรือตรงตามทฤษฎีก็นำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลได้ ในกรณีที่เป็นแบบทดสอบหรือแบบวัดนอกจากผู้เชี่ยวชาญด้านเนื้อหาที่จะทำการตรวจสอบแล้ว อาจมีผู้เชี่ยวชาญด้านเทคนิคหรือวิธีการทดสอบหรือวัด เพื่อพิจารณาว่าเครื่องมือที่เหมาะสมกับกลุ่มที่จะไปทดสอบหรือวัดหรือไม่ เช่น ข้อคำถามชัดเจนหรือไม่ เหมาะสมกับระดับหรือกลุ่มคนที่จะนำไปใช้วัดหรือไม่

3.8.1.2 แนวทางที่อาศัยวิธีการทางสถิติ เป็นการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือโดยอาศัยค่าตัวเลขหรือค่าสถิติต่างๆ วิธีการนี้ต้องนำเครื่องมือไปทดลองใช้แล้วนำมาคำนวณค่าต่างๆเทียบกับเกณฑ์การยอมรับ ถ้าอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ก็นำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลได้ แต่ถ้าไม่อยู่ในเกณฑ์การยอมรับก็ควรนำมาปรับปรุงและทดสอบ ในบางเทคนิคอาจพิจารณาค่าสถิติจากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญก็ได้ เช่น พิจารณาจากค่าความสอดคล้อง เป็นต้น เครื่องมือที่ใช้วัดความยาวของวัตถุ ถ้าวัดความยาวขึ้นหนึ่งหลายๆครั้ง ได้ความยาวคงเดิมเสมอหรือไม่ แตกต่างหรือคลาดเคลื่อนไปบ้างหรือไม่ โดยที่ความคลาดเคลื่อนนั้นต้องอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ เช่น ไม่เกินร้อยละ 5 ซึ่งก็อาจจะสามารถสรุปได้ว่าเครื่องมือที่เหมาะสม เป็นต้น

3.8.2 การตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม

การเก็บข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้มีการนำแบบสอบถามมาใช้ในการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับค่านิยมในการทำงาน ปัจจัยองค์ประกอบของทีม และประสิทธิผลของทีม เพื่อใช้วัดความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเหล่านั้น ซึ่งแบบสอบถามเป็นเครื่องมือวิจัยที่นิยมนำมาใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากบุคคล โดยเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึกหรือความคิดเห็น (Blaxter, Hughes and Tight, 1996: 159) ลักษณะสำคัญของแบบสอบถามคือไม่มีคำตอบที่ถือว่าผิด และมักสร้างขึ้นเพื่อใช้เฉพาะกรณีหรือเฉพาะเรื่อง การตรวจสอบคุณภาพพิจารณาตามความจำเป็น ซึ่งที่นิยมคือการตรวจสอบความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่น

3.8.2.1 การตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม (Validity) เลือกใช้วิธีการทางสถิติเพื่อคำนวณหาความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับนิยามเชิงปฏิบัติการที่สร้างขึ้นจากกรอบของทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง โดยอาศัยผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในปัจจุบันที่ทำการศึกษช่วยตรวจสอบความถูกต้องเหมาะสมของข้อคำถาม เพื่อให้ข้อคำถามสามารถวัดสิ่งที่ต้องการศึกษาได้อย่างแม่นยำ และสอดคล้องตามแนวคิด ทฤษฎีที่อ้างอิง และให้ครบถ้วนตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย (สมคิด พรหมจ้อย, 2538: 34) โดยเฉพาะการศึกษาเกี่ยวกับทีม ซึ่งถ้าหากทีมที่ทำการศึกษามีลักษณะเป็นทีมทางด้านเทคนิคหรือทีมที่ใช้ความสามารถเฉพาะทาง ก็จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีผู้เชี่ยวชาญทางเทคนิคเหล่านั้นมาช่วยพิจารณาแบบสอบถาม เพื่อตรวจสอบความถูกต้องเหมาะสม รวมถึงรูปแบบคำถาม และการจัดข้อคำถาม ซึ่งทำการวิเคราะห์แบบสอบถามเป็นรายชื่อ (ปัญญา ธีระวิทย์เลิศ, 2548: 42-44)

วิธีการที่เลือกใช้เรียกว่าการหาดัชนีความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity Index: CVI) ถูกพัฒนาโดย Waltz and Bausell (1981 quoted in Polit and Beck, 2006: 489-497) สำหรับการคำนวณสามารถแบ่งได้เป็น 2 แนวทาง (Lynn, 1986 quoted in Polit and Beck, 2006: 489-497) โดยแนวทางแรก เป็นการคำนวณหาค่าดัชนีความตรงเชิงเนื้อหาจากข้อคำถามเป็นรายชื่อ (The Content Validity Index for Index: I-CVI) ส่วนแนวทางที่สอง เป็นการคำนวณโดยรวมจากมาตรวัดทั้งหมด (The Content Validity Index for Scales: S-CVI) และนอกจากนี้การคำนวณตามวิธี S-CVI ยังสามารถแบ่งออกได้อีก 2 วิธีการ ซึ่งทั้ง 2 วิธีการให้ผลลัพธ์ที่แตกต่างกัน วิธีการแรก เรียกว่า S-CVI/UV (Universal Agreement) เป็นการหาอัตราส่วนของข้อคำถามจากแบบวัด โดยนับเฉพาะข้อคำถามที่ได้รับคะแนน 3 และ 4 จากผู้เชี่ยวชาญทุกท่าน ซึ่งจะมีความเข้มงวดมาก สำหรับอีกวิธีการซึ่งมีความยืดหยุ่นกว่าเรียกว่า S-CVI/Ave (Average) เป็นการหาค่าเฉลี่ยจากการหาค่า CVI รายข้อ หรือ I-CVI ซึ่งเป็นวิธีการที่มีความผ่อนปรนมากกว่า (Polit and Beck, 2006: 489-497) สำหรับการศึกษครั้งนี้ทำการหาความตรงเชิงเนื้อหาด้วยวิธี S-CVI/UV ซึ่งมีหลักเกณฑ์ สูตรการคำนวณ และวิธีการดังนี้

1) นำแบบสอบถามพร้อมเนื้อหาสาระและสิ่งที่ต้องการวัดให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาความสอดคล้อง โดยกำหนดระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อข้อคำถามแต่ละข้อ โดยใช้มาตราส่วนประเมินค่า 4 ระดับ (Davis, 1992 quoted in Polit and Beck, 2006: 489-497) คือ

- คะแนนระดับ 1 หมายความว่า ไม่สอดคล้องกับเนื้อหาสาระ
- คะแนนระดับ 2 หมายความว่า สอดคล้องน้อย ต้องปรับปรุงแก้ไขอย่างมาก
- คะแนนระดับ 3 หมายความว่า ค่อนข้างสอดคล้อง ปรับปรุงแก้ไขเล็กน้อย
- คะแนนระดับ 4 หมายความว่า สอดคล้องกับเนื้อหาสาระมาก

2) รวบรวมความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญมาแจกแจงและรวมจำนวนข้อคำถามที่ผู้เชี่ยวชาญทุกคนให้ความคิดเห็นในระดับ 3 และ 4 นำมาสรุปเป็นตารางได้ดังนี้

ตารางที่ 3.4 สรุปผลการพิจารณาแบบสอบถามของผู้เชี่ยวชาญ

ผู้เชี่ยวชาญ	จำนวนข้อคำถามแยกตามความคิดเห็น				รวมจำนวนข้อทั้งหมด	รวมจำนวนข้อที่มีความคิดเห็นระดับ 3 และ 4
	ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4		
1	-	-	13	103	116	116
2	-	-	70	46	116	116
3	-	2	96	18	116	114
รวม	-	2	179	167	348	346

หมายเหตุ: รายชื่อผู้เชี่ยวชาญแสดงในภาคผนวก ก

3) คำนวณหาค่า S-CVI/UV โดยใช้สูตร ดังนี้

$$S-CVI/UV = \frac{\sum R_{3,4}}{N}$$

เมื่อ S-CVI/UV เป็นดัชนีความตรงเชิงเนื้อหา

โดย $R_{3,4}$ คือ จำนวนข้อที่ผู้เชี่ยวชาญทุกคนให้ระดับ 3 และ 4

N คือ จำนวนข้อคำถามทั้งหมด

$$\begin{aligned} \text{แทนค่าที่ได้ลงในสูตร} \quad S-CVI/UV &= \frac{346}{348} \\ &= 0.99 \end{aligned}$$

สรุป ค่าดัชนีความตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถามฉบับนี้ เท่ากับ 0.99

สำหรับจำนวนผู้เชี่ยวชาญที่เหมาะสมในการพิจารณาความตรงเชิงเนื้อหาไม่ควรต่ำกว่า 3 คน แต่ไม่เกิน 10 คน ก็ถือว่าเกินความจำเป็น (Lynn, 1986 quoted in Polit and Beck, 2006: 489-497) และค่าดัชนีความตรงเชิงเนื้อหา (CVI) ที่ยอมรับได้ควรมากกว่า .80 ขึ้นไป (Davis, 1992; Grant and Davis, 1997; Polit and Beck, 2004 quoted in Polit and Beck, 2006: 489-497) จากผลการคำนวณค่าดัชนีความตรงเชิงเนื้อหา (CVI) ของแบบสอบถามฉบับนี้ เท่ากับ 0.99 ซึ่งถือว่าอยู่ในระดับสูง

3.8.2.2 การตรวจสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) ซึ่งก็คือการหาความสอดคล้องภายใน โดยพยายามอธิบายว่าข้อคำถามแต่ละข้อในคำถามชุดหนึ่งนั้นเป็นเรื่องเดียวกันหรือทิศทางเดียวกัน ในกรณีที่ข้อคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า นิยมใช้สัมประสิทธิ์แอลฟา (α - Coefficient) เพื่อหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (พิตร ทองชั้น, 2544: 225) โดยการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะนำแบบสอบถามไปทดสอบนำร่องกับกลุ่มตัวอย่างที่มีรูปแบบการทำงานเป็นทีมลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการประมาณ 30 ชุด เพื่อดำเนินการทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถามด้วยการวัดความคงที่ภายใน (Internal Consistency) ด้วยค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นแอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Coefficient of Alpha) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นแยกตามปัจจัยได้ดังนี้ คือ ปัจจัยค่านิยมในการทำงานมีค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.968 ปัจจัยภาวะผู้นำมีค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.836 ปัจจัยองค์ประกอบของทีมมีค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.992 โดยแบ่งออกเป็นด้านอิทธิพลจากสภาพแวดล้อมมีค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.946 ด้านทิศทางการทำงานมีค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.980 ด้านการจัดทีมมีค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.941 ด้านกระบวนการมีค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.977 ด้านความสัมพันธ์มีค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.977 และปัจจัยสุดท้าย ประสิทธิภาพของทีมมีค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.994 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .994 ซึ่งค่าที่ได้อยู่ในระดับที่สูงมากสามารถอธิบายได้ว่าแบบสอบถามฉบับนี้มีค่าความสอดคล้องภายในระหว่างข้อคำถามอยู่ในระดับดีเยี่ยม (George and Mallery, 2003) ซึ่งค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นของแบบสอบถามสามารถสรุปได้ดังตารางที่ 3.5

ตารางที่ 3.5 ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

แบบสอบถาม	จำนวนข้อ	ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น (Cronbach's alpha)
ปัจจัยค่านิยมในการทำงาน	22	0.968
ปัจจัยภาวะผู้นำ	11	0.836
ปัจจัยองค์ประกอบทีม	73	0.992
• อิทธิพลจากสภาพแวดล้อม	8	0.946
• ทิศทางการทำงาน	14	0.980
• การจัดทีม	13	0.941
• กระบวนการ	27	0.977
• ความสัมพันธ์	11	0.977
ปัจจัยประสิทธิผลของทีม	10	0.947
รวมทั้งฉบับ	116	0.994

3.9 เกณฑ์การให้คะแนน

ข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นคะแนนแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) ซึ่งเกณฑ์การให้คะแนนต้องแบ่งออก 2 กรณี ดังนี้

3.9.1 ข้อคำถามเชิงบวก (Positive Statement) มีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

ไม่ตรงกับความจริงเลย	เท่ากับ	1 คะแนน
ตรงกับความจริงน้อย	เท่ากับ	2 คะแนน
ตรงกับความจริงปานกลาง	เท่ากับ	3 คะแนน
ตรงกับความจริงมาก	เท่ากับ	4 คะแนน
ตรงกับความจริงมากที่สุด	เท่ากับ	5 คะแนน

3.9.2 ข้อคำถามเชิงลบ (Negative Statement) มีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

ไม่ตรงกับความจริงเลย	เท่ากับ	5 คะแนน
ตรงกับความจริงน้อย	เท่ากับ	4 คะแนน
ตรงกับความจริงปานกลาง	เท่ากับ	3 คะแนน
ตรงกับความจริงมาก	เท่ากับ	2 คะแนน
ตรงกับความจริงมากที่สุด	เท่ากับ	1 คะแนน

สำหรับการพิจารณาแปลผลคะแนนจากแบบสอบถามในแต่ละส่วน ใช้ค่าเฉลี่ยคะแนนตามวิธีการคำนวณ ซึ่งใช้สูตรการคำนวณความกว้างของอันตรภาคชั้น ดังนี้ (Best & Kahn, 1986: 181)

$$\text{อันตรภาคชั้น} = \frac{\text{พิสัย}}{\text{จำนวนชั้น}} = \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} = 0.8$$

สามารถอ่านค่าได้ดังนี้ คือ

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 4.21 – 5.00 หมายถึง จริงมากที่สุดหรือปฏิบัติมากที่สุด

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 3.41 – 4.20 หมายถึง จริงมาก

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 2.61 – 3.40 หมายถึง ค่อนข้างจริงหรือปฏิบัติปานกลาง

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 1.81 – 2.60 หมายถึง จริงบางครั้งหรือปฏิบัติน้อย

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 1.00 – 1.80 หมายถึง ไม่จริงเลยหรือปฏิบัติน้อยที่สุด

3.10 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยทำหนังสือจากทางคณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ถึงองค์การภายนอกที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง เพื่อขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง โดยมีรายละเอียดการส่งแบบสอบถาม ดังนี้

3.10.1 ขึ้นเอกสารด้วยตัวเอง ได้แก่ บริษัท ไทยอคริลิก ไฟเบอร์ จำกัด และสถาบันสุขภาพเด็กแห่งชาติมหาราชินี

3.10.2 ส่งทางไปรษณีย์ ได้แก่ บริษัท เคนเตอร์เซอร์วิส จำกัด

3.10.3 เอกสารออนไลน์ ได้แก่ โรงไฟฟ้าแม่เมาะ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

3.11 การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้ผลลัพธ์ที่ได้มีความชัดเจนและสามารถอธิบายปรากฏการณ์ที่ทำการศึกษได้มากที่สุด จึงเลือกทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติเพื่อการวิเคราะห์ทางสังคมศาสตร์ (Statistical Package for the Social Science: SPSS) และโปรแกรมวิเคราะห์สมการโครงสร้าง AMOS (Analysis of Moment Structure) โดยมีรายละเอียดดังนี้

3.11.1 การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรม SPSS

3.11.1.1 หาค่าร้อยละ (Percentage) และการแจกแจงความถี่ (Frequency) สำหรับข้อมูลส่วนบุคคล

3.11.1.2 หาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ของปัจจัยที่ทำการศึกษา ทั้งปัจจัยค่านิยมในการทำงานเป็นทีม ปัจจัยองค์ประกอบของทีม และปัจจัยประสิทธิผลของทีม

3.11.1.3 หาค่าความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยค่านิยมในการทำงาน ปัจจัยภาวะผู้นำ ปัจจัยองค์ประกอบของทีม ที่มีต่อปัจจัยประสิทธิผลของทีม โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่าย (Simple Correlation)

3.11.1.4 วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) เพื่อจัดกลุ่มตัวแปรที่มีมาตรการวัดอยู่ในมาตราอันตรภาค (Interval Scale) และมาตราอัตราส่วน (Ratio Scale) ที่มีลักษณะสัมพันธ์กันจัดเข้าไว้ในกลุ่มเดียวกัน ซึ่งในที่นี้คือ ตัวแปรค่านิยมในการทำงานเป็นทีม

3.11.2 การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรม AMOS

เพื่อพิจารณาความสัมพันธ์ภายในโมเดลสมการโครงสร้าง รวมถึงอิทธิพลทางตรงและทางอ้อม ดังนี้

3.11.2.1 ทดสอบความตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) โดยวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) ของปัจจัยค่านิยมในการทำงานเป็นทีม ปัจจัยภาวะผู้นำ ปัจจัยองค์ประกอบของทีม และปัจจัยประสิทธิผลของทีม

3.11.1.2 วิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผล ระหว่างปัจจัยค่านิยมในการทำงาน ปัจจัยภาวะผู้นำ ปัจจัยองค์ประกอบของทีม กับประสิทธิผลของทีม โดยการสร้างโมเดลการวิจัยตามสมมติฐานในรูปสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) เพื่อใช้ทดสอบ

และประมาณค่าความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ และตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลสมการโครงสร้างตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์

3.12 การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง

3.12.1 ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับโมเดลสมการโครงสร้าง

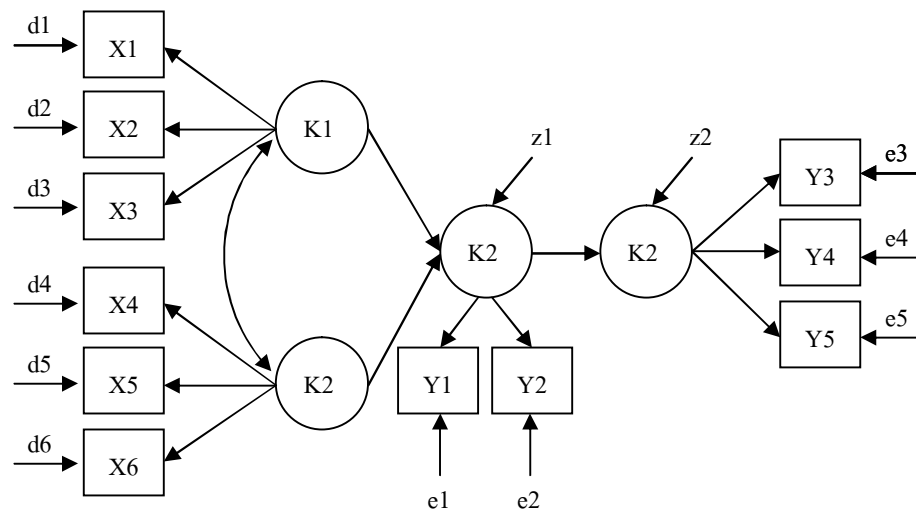
โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) เป็นเทคนิคทางสถิติที่ใช้ทดสอบและประมาณค่าความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ โดยใช้การรวมข้อมูลทางสถิติกับข้อตกลงเบื้องต้น ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ และใช้สำหรับวิเคราะห์เพื่อยืนยันโมเดลมากกว่าใช้วิเคราะห์เพื่อสำรวจหรือระบุโมเดล จึงเหมาะสำหรับทดสอบทฤษฎีมากกว่าการสร้างทฤษฎี การวิเคราะห์ด้วยโมเดลสมการโครงสร้างจะเริ่มจากสมมติฐานการวิจัยในรูปโมเดลหรือโมเดล โดยโมเดลนั้นสามารถสร้างเครื่องมือวัดตัวแปรที่อยู่ในโมเดลได้ แล้วตรวจสอบโมเดลว่าเป็นไปตามสมมติฐานหรือไม่ ข้อตกลงเบื้องต้นบางอย่างภายในโมเดลสามารถผ่อนคลายได้ ในระหว่างการวิเคราะห์เพื่อยืนยันโมเดลอาจมีการปรับโมเดลบ้างเพื่อให้สอดคล้องกับข้อมูล แต่โมเดลสมการโครงสร้างมิได้ใช้เพื่อสร้างทฤษฎีใหม่โดยปราศจากทฤษฎีพื้นฐาน (สุภมาส อังสุโชติ, สมถวิล วิจิตรวรรณ และรัชนิภา ภิญญานวนวัฒน์, 2552: 4)

จุดแข็งของโมเดลสมการโครงสร้าง คือ สามารถสร้างตัวแปรแฝง (Latent Variables) ซึ่งเป็นตัวแปรที่ไม่สามารถวัดได้โดยตรง โดยการประมาณค่าจากโมเดลด้วยตัวแปรเชิงสังเกต (Observed Variables) ซึ่งเป็นตัวแปรที่วัดค่าได้ และยังทราบค่าความเที่ยงของตัวแปรเชิงสังเกตที่วัดตัวแปรแฝงในโมเดลด้วย นอกจากนั้นยังสามารถประมาณค่าความสัมพันธ์ของตัวแปรแฝงด้วย โดยที่โมเดลสมการโครงสร้างเป็นการบูรณาการของการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) การวิเคราะห์อิทธิพล (Path Analysis) และการประมาณค่าพารามิเตอร์ในการวิเคราะห์ถดถอยเข้าด้วยกัน เพื่อลดข้อจำกัดของการวิเคราะห์แบบเดิม เช่น การวิเคราะห์อิทธิพลที่มีตัวแปรซับซ้อนต้องจับคู่ตัวแปรและวิเคราะห์แยกส่วน ทำให้โมเดลการวิเคราะห์กับโมเดลการวิจัยไม่เป็นโมเดลเดียวกัน ดังนั้น การวิเคราะห์สมการโครงสร้าง จึงมีข้อได้เปรียบ ดังนี้ (1) โมเดลการวิเคราะห์เป็นโมเดลเดียวกับโมเดลการวิจัย ทำให้สามารถประมาณค่าพารามิเตอร์ทุกค่าด้วยการวิเคราะห์เพียงครั้งเดียว (2) วิเคราะห์โมเดลที่มีตัวแปรแฝงและเทอมความคลาดเคลื่อน โดยสามารถกำหนดให้การวัดตัวแปรเชิงสังเกตมีความคลาดเคลื่อนได้ ซึ่งเป็นการผ่อนคลายข้อตกลงเบื้องต้นของการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจแบบเดิม (3) เทอมความคลาดเคลื่อนสัมพันธ์กันได้ (4) ทดสอบความตรง

ของโมเดลว่าสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่ และ (5) ทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดลเมื่อกุ่มตัวอย่างเปลี่ยนไปได้ (สุกมาส อังสุโชติ และคณะ, 2552: 3-5)

3.12.2 โครงสร้างและสัญลักษณ์

เพื่อความเข้าใจในสัญลักษณ์ต่างๆ ของโมเดลสมการโครงสร้าง สามารถพิจารณาได้จากภาพที่ 3.2 ดังนี้



ภาพที่ 3.2 โมเดลสมการโครงสร้าง

แหล่งที่มา: สุกมาส อังสุโชติ และคณะ, 2552: 5.

3.12.2.1 สัญลักษณ์รูปภาพภายในโมเดล สามารถอธิบายได้ดังนี้

- 1)  หมายถึง ตัวแปรเชิงสังเกต (Observed Variables)
- 2)  หมายถึง ตัวแปรแฝง (Latent Variables)
- 3)  หมายถึง ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ หรือนำหน้าองค์ประกอบ
- 4)  หมายถึง ความสัมพันธ์ หรือ ความแปรปรวนร่วมของ 2 ตัวแปร

3.12.2.2 ตัวแปรแฝงภายนอก (Exogenous Variables) สัญลักษณ์ K หรือ ξ (KSI)

คือ ตัวแปรแฝงที่เป็นสาเหตุ

3.12.2.3 ตัวแปรแฝงภายใน (Endogenous Variables) สัญลักษณ์ E หรือ η (ETA)

คือ ตัวแปรแฝงที่เป็นผล

3.12.2.4 ตัวแปรเชิงสังเกต สัญลักษณ์ X คือ ตัวแปรเชิงสังเกตสำหรับวัดตัวแปรแฝง

ภายนอก และ สัญลักษณ์ Y คือ ตัวแปรเชิงสังเกตสำหรับวัดตัวแปรแฝงภายใน

3.12.2.5 ความคลาดเคลื่อนของการวัดตัวแปรเชิงสังเกต X สัญลักษณ์ d หรือ δ (THETA) ส่วนความคลาดเคลื่อนของการวัดตัวแปรเชิงสังเกต Y สัญลักษณ์ e หรือ ϵ (EPSILON) และความคลาดเคลื่อนของการวัดตัวแปรแฝง E สัญลักษณ์ z หรือ ζ (ZETA)

โมเดลสมการโครงสร้างประกอบด้วยส่วนสำคัญ 2 ส่วน คือ

3.12.2.6 โมเดลการวัด (Measurement Model) เป็นส่วนของการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ซึ่งระบุความสัมพันธ์เชิงเส้นระหว่างตัวแปรแฝงกับตัวแปรเชิงสังเกต ซึ่งแบ่งเป็น โมเดลวัดสำหรับตัวแปรแฝงภายนอก และโมเดลวัดสำหรับตัวแปรแฝงภายใน

3.12.2.7 โมเดลโครงสร้าง (Structural Model) เป็นโมเดลที่ระบุความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงกับตัวแปรแฝง

การประมาณค่าพารามิเตอร์ต่างๆ ในโมเดลสมการโครงสร้าง จะแสดงในรูปเมทริกซ์ ซึ่งมีรายละเอียดดังในตารางที่ 3.6

ตารางที่ 3.6 แสดงเมทริกซ์ภายในโมเดลสมการโครงสร้าง

ชื่อเมทริกซ์	สัญลักษณ์ กรีก	สัญลักษณ์ โมเดล	อธิบาย
Lambda-X	Λ_x	LX	เมทริกซ์สัมประสิทธิ์ถดถอยของ X บน K
Lambda-Y	Λ_y	LY	เมทริกซ์สัมประสิทธิ์ถดถอยของ Y บน E
Gamma	Γ	GA	เมทริกซ์อิทธิพลเชิงสาเหตุจาก K ไป E
Beta	B	BE	เมทริกซ์อิทธิพลเชิงสาเหตุจาก E ไป E
Phi	Φ	PH	เมทริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมระหว่างตัวแปรแฝงภายนอก K
Psi	Ψ	PS	เมทริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมระหว่างความคลาดเคลื่อน z
Theta-Delta	Θ_δ	TD	เมทริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมระหว่างความคลาดเคลื่อน d
Theta-Epsilon	Θ_ϵ	TE	เมทริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมระหว่างความคลาดเคลื่อน e
Theta-Delta-Epsilon	$\Theta_{\delta\epsilon}$	TH	เมทริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมระหว่างความคลาดเคลื่อน d กับ e

แหล่งที่มา: ดัดแปลงจาก สุกมาส อังสุโชติ และคณะ, 2552: 7.

3.12.3 ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโมเดลสมการโครงสร้าง

3.12.3.1 ศึกษาทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ต้องการศึกษา เพื่อพิจารณาตัวแปรที่ควรนำมาใช้ในการสร้างโมเดล

3.12.3.2 พัฒนารอบแนวคิดของการวิจัยและกำหนดให้เป็นโมเดลการวิจัย

3.12.3.3 ระบุความเป็นไปได้ค่าเดียวของโมเดล (Model Identification) ด้วยการกำหนดค่าพารามิเตอร์ที่ไม่ทราบค่าให้เป็นไปตามเงื่อนไข คือ อยู่ในภาวะ Over Identification โปรแกรมรายงานจึงรายงานค่า SE และ t-value

การตรวจสอบภาวะ Over Identification ด้วยการเปรียบเทียบค่า df หรือ $n(n+1)/2$ กับจำนวนพารามิเตอร์ที่ต้องการประมาณค่า โดย n แทนจำนวนตัวแปรเชิงสังเกตทั้งหมดในโมเดล ซึ่งค่า $n(n+1)/2$ ต้องมากกว่าจำนวนพารามิเตอร์ที่ต้องการประมาณค่า

3.12.3.4 ประมาณค่าพารามิเตอร์และคำนวณกลับเป็นค่าความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมของตัวแปรเชิงสังเกตในโมเดล แล้วแสดงในรูปเมทริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมจากการประมาณค่าตามโมเดล (Computed Covariance Matrix: $\Sigma(\theta)$)

3.12.3.5 ตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดลการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Model fit) โดยโปรแกรมจะเปรียบเทียบความแตกต่างของเมทริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมจากการประมาณค่าตามโมเดล (Computed Covariance Matrix: $\Sigma(\theta)$) กับเมทริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมของข้อมูลดิบ (Sample Covariance Matrix: Σ) โดยใช้สถิติทดสอบ χ^2 และนำเมทริกซ์ทั้ง 2 มาลบกัน ได้เป็นเมทริกซ์ส่วนเหลือ (Residual Covariance Matrix)

3.12.3.6 ปรับโมเดล เมื่อโมเดลการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ยังไม่สอดคล้องกัน ต้องปรับโมเดลแล้วดำเนินการวิเคราะห์ใหม่จนกว่าโมเดลการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์มีความสอดคล้องกัน

3.12.4 การวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis: FA)

การวิเคราะห์องค์ประกอบเป็นส่วนหนึ่งของโมเดลสมการโครงสร้าง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) สำรวจและระบุองค์ประกอบร่วม ที่สามารถอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ทำให้ช่วยลดจำนวนตัวแปรและได้องค์ประกอบตามความสัมพันธ์ของข้อมูล และ (2) เพื่อทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับแบบแผนและโครงสร้างความสัมพันธ์ของข้อมูล ด้วยการตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างข้อมูลเชิงประจักษ์กับสมมติฐาน โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบแบ่งออกเป็น 2 โมเดล ตามวัตถุประสงค์ คือ การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) และ

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) ซึ่งวัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์องค์ประกอบ มีดังนี้

3.12.4.1 ใช้เป็นเครื่องมือวัดตัวแปรแฝง โดยนำผลการวิเคราะห์องค์ประกอบมาสร้างตัวแปรแฝง และสามารถนำตัวแปรแฝงที่ได้ไปใช้ในการวิเคราะห์ต่อไป

3.12.4.2 ใช้เป็นเครื่องมือตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) ของตัวแปรว่ามีโครงสร้างตามนิยามทางทฤษฎีหรือไม่ และสอดคล้องกับสภาพที่เป็นจริงอย่างไร

3.12.4.3 ใช้ในการแก้ปัญหากรณีตัวแปรอิสระของการวิเคราะห์ถดถอยพหุมิติ ความสัมพันธ์กัน (Multicollinearity) โดยการนำตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันไว้ด้วยกันและสร้างเป็นตัวแปรใหม่จากคะแนนองค์ประกอบ แล้วนำองค์ประกอบนั้นไปเป็นตัวแปรอิสระในการวิเคราะห์ถดถอยต่อไป

3.12.5 การวิเคราะห์อิทธิพล (Path Analysis)

การวิเคราะห์อิทธิพลเชิงสาเหตุเป็นเทคนิควิธีการทางสถิติที่ใช้ศึกษาอิทธิพลของตัวแปรสาเหตุหรือตัวแปรทำนายที่มีต่อตัวแปรตาม ทั้งอิทธิพลทางตรง (Direct Effect) และทางอ้อม (Indirect Effect) ซึ่งสามารถทำการวิเคราะห์โมเดลที่มีทั้งตัวแปรแฝงและตัวแปรเชิงสังเกตได้ ด้วยการผสมผสานวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) กับการวิเคราะห์ถดถอย (Regression) เข้าด้วยกัน ดังนั้น ในโมเดลจะแสดงค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล (Path Coefficient) ระหว่างตัวแปรสาเหตุกับตัวแปรผล ซึ่งเป็นตัวแปรแฝงในโมเดล และแสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ซึ่งก็คือค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยในโมเดลระหว่างตัวแปรแฝงกับตัวแปรเชิงสังเกต ผลลัพธ์ของการวิเคราะห์อิทธิพล คือ การทดสอบความตรงของโครงสร้างหรือรูปแบบตามสมมติฐานการวิจัย ทำให้บอกได้ว่าจากหลักฐานข้อมูลที่เก็บมา สามารถสนับสนุนทฤษฎีหรือสมมติฐานที่มีอยู่หรือไม่

3.12.6 ดัชนีสำหรับตรวจสอบความสอดคล้อง/ กลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ดัชนีที่ใช้บอกความสอดคล้องของโมเดลมีหลายตัว ซึ่งไม่มีตัวใดที่บอกความสอดคล้องได้ดีที่สุด ต้องพิจารณาหลายตัวประกอบกัน มีรายละเอียด ดังนี้ (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2556: 109-117; สุกมาส อังสุโชติ และคณะ, 2552: 21-25)

3.12.6.1 ค่าไค-สแควร์ (Chi-Square Statistics: χ^2) โมเดลวิจัยสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อค่าไค-สแควร์ไม่มีนัยสำคัญ สมมติฐานหลัก คือ $H_0: \sum = \sum(\Theta)$ เมื่อ $\sum$ แทนเมท

ริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมข้อมูลเชิงประจักษ์ และ $\Sigma(\Theta)$ แทนเมทริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมของตัวแปรเชิงสังเกต

การใช้สถิติทดสอบไค-สแควร์ มีข้อจำกัด หลายประการ เช่น ขนาดกลุ่มตัวอย่าง ยังมีขนาดใหญ่ค่าไค-สแควร์ยิ่งสูงเกินจริง หรือ การแจกแจงของข้อมูล ยิ่งข้อมูลมีความเบ้สูง ค่าไค-สแควร์ก็สูงเกินจริงเช่นกัน ทำให้การสรุปผลไม่ถูกต้อง ซึ่งสามารถแก้ไขโดยพิจารณาค่า χ^2/df โดย Bollen and Diamantopoulos (1989 อ้างถึงใน สุกมาส อังสุโชติ และคณะ, 2552: 22) และ Siguaw (2000 อ้างถึงใน สุกมาส อังสุโชติ และคณะ, 2552: 22) เสนอว่าค่า χ^2/df ควรน้อยกว่า 5.00 ในขณะที่ Kline (1998 อ้างถึงใน กัลยา วานิชย์บัญชา, 2556: 110) ระบุว่าค่า χ^2/df ควรน้อยกว่าหรือเท่ากับ 3.00 สำหรับ Carmines and McIver (1981 อ้างถึงใน กัลยา วานิชย์บัญชา, 2556: 110) และ Ullman (2001 อ้างถึงใน กัลยา วานิชย์บัญชา, 2556: 110) เห็นตรงกันว่าค่า χ^2/df ควรน้อยกว่า 2.00 โมเดลจึงมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ใช้เกณฑ์การวิเคราะห์ตามข้อเสนอของ Carmines และ McIver คือ χ^2/df ควรน้อยกว่า 2.00

3.12.6.2 ค่า NCP (Non-Centrality Parameter) ข้อมูลที่มีการแจกแจงแบบ Non-Central χ^2 ทำให้ผลที่ได้ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ดังนั้น ค่า NCP จึงเป็นค่าที่แสดงถึงความแตกต่างของ Σ กับ $\Sigma(\Theta)$ หมายความว่า ค่า NCP ยิ่งมีค่าเข้าใกล้ 0 โมเดลวิจัยยิ่งมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

3.12.6.3 ค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (Root Mean Square Error of Approximation: RMSEA) ใช้ทดสอบสมมติฐาน $H_0: \Sigma \neq \Sigma(\Theta)$ แต่ นำเอาค่าองศาอิสระ (df) มาปรับแก้ โดยมีสูตร คือ $RMSEA = (F0/df)$

เมื่อ F0 คือ ค่าฟังก์ชันความกลมกลืน เมื่อโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ถ้า F0 มีค่าเท่ากับศูนย์ ค่า RMSEA ก็จะเท่ากับศูนย์ด้วย หมายความว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดีมาก โดยค่า RMSEA ที่ยอมรับได้ มีรายละเอียด ดังนี้

- < 0.05 หมายความว่า สอดคล้องดีมาก
- 0.05 – 0.08 หมายความว่า ค่อนข้างสอดคล้อง
- 0.08 – 0.10 หมายความว่า สอดคล้องเล็กน้อย
- > 0.10 หมายความว่า ไม่สอดคล้อง

3.12.6.4 ค่า ECVI (Expected Cross – Validation Index) เป็นการทดสอบภาพรวมของความคลื่อนระหว่าง Σ กับ $\Sigma(\Theta)$ ถ้าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ค่า ECVI ต้องน้อยกว่า ECVI for Saturated Model และ ECVI for Independence Model

3.12.6.5 ค่า Model AIC (Akaike's Information Criterion) เป็นการทดสอบภาพรวมของความคลื่อนระหว่าง Σ กับ $\Sigma(\Theta)$ เช่นกัน ถ้าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ค่า Model AIC ต้องน้อยกว่าค่า Saturated AIC และ Independence AIC นอกจากนี้ยังมีค่า Model CAIC (Consistent Version of AIC) ซึ่งเป็นค่า AIC ปรับแก้ด้วยขนาดกลุ่มตัวอย่าง การแปลความหมายเช่นเดียวกับค่า Model AIC

3.12.6.6 ดัชนีวัดความสอดคล้องเชิงสัมบูรณ์ (Absolute fit index) ที่นิยมใช้กันมี 3 ดัชนี ได้แก่

1) GFI (Goodness of Fit) แสดงถึงปริมาณความแปรปรวนและความแปรปรวนร่วมที่อธิบายได้ด้วยโมเดล

2) AFGI (Adjusted Goodness of Fit) แสดงถึงปริมาณความแปรปรวนและความแปรปรวนร่วมที่อธิบายได้ด้วยโมเดลโดยปรับแก้ด้วยองศาความเป็นอิสระ

3) PGFI (Parsimony Goodness of Fit) แสดงถึงปริมาณความแปรปรวนและความแปรปรวนร่วมที่อธิบายได้ด้วยโมเดลที่ปรับแก้ด้วยความซับซ้อนของโมเดล

โดยทั่วไปค่าที่ยอมรับได้ของ GFI และ AFGI ควรมากกว่า 0.90 แต่ PGFI ต่ำกว่าเล็กน้อย คือ ตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป

3.12.6.7 ดัชนีวัดความสอดคล้องสัมพัทธ์ (Relative Fit Index) เป็นดัชนีที่บอกว่าโมเดลที่นำมาตรวจสอบดีกว่าโมเดลอิสระหรือโมเดลที่ไม่มีความสัมพันธ์กันเลย (Baseline Model) มากเท่าใด ประกอบด้วย NFI (Normed Fit Index), NNFI (Non-Normed Fit Index), PNFI (Parsimony Normed Fit Index) และ CFI (Comparative Fit Index) โดยทั่วไปมีค่าตั้งแต่ 0 ถึง 1 ยอมรับได้ที่ 0.90 ขึ้นไป ยกเว้นค่า PNFI ควรมีค่าต่ำๆ

3.12.6.8 HOELTER หรือ CN (Critical N) เป็นดัชนีที่แสดงขนาดกลุ่มตัวอย่างที่จะยอมรับดัชนีแสดงความสอดคล้อง/กลมกลืนของโมเดล ซึ่งควรมีค่ามากกว่า 200 (กัลยา วาณิชย์ บัญชา, 2556: 117)

3.12.6.9 ดัชนีวัดความสอดคล้องในรูปความคลาดเคลื่อน มี 3 ตัว คือ

1) RMR (Root Mean Square Residual) เป็นค่าเฉลี่ยของความคลาดเคลื่อนระหว่างระหว่าง $\Sigma - \Sigma(\Theta)$ ค่าที่ได้ยิ่งน้อย ยิ่งหมายถึงความสอดคล้องระหว่างโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ แต่ค่า RMR ขึ้นอยู่กับหน่วยการวัดของตัวแปร เมื่อตัวแปรมีสเกลการวัดที่ต่างกันมากอาจทำให้ค่าที่ได้มีการบิดเบือนไป ดังนั้น จึงควรพิจารณาพร้อมกับค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standardized Residual)

2) Standardized Residual เป็นค่าของความคลาดเคลื่อนหารด้วยค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการประมาณค่า (Estimated Standard Error) ซึ่งค่าที่ยอมรับได้ไม่ควรมีค่ามากกว่า $|2.58|$

3) Standardized RMR เป็นค่าสรุปของค่า Standardized Residual ควรมีค่าน้อยกว่า 0.05 จึงจะสรุปได้ว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

จากดัชนีวัดความสอดคล้อง/ กลมกลืนของโมเดลการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ทั้งหมดสามารถนำมาสรุปเพื่อความชัดเจนได้ดังตารางที่ 3.7

ตารางที่ 3.7 สรุปดัชนีวัดความสอดคล้อง/ กลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์

การวัด	ดัชนี	ค่าที่ยอมรับได้และการพิจารณา
สถิติทดสอบไค-สแควร์	• χ^2 (Chi-Square Statistic)	• $P > 0.50$ (ค่า χ^2 ไม่มีนัยสำคัญ)
	• χ^2/df	• < 2.00
	• NCP	• เข้าใกล้ 0
วัดความสอดคล้องเชิงสัมบูรณ์	• GFI, AGFI	• > 0.90
	• PGFI	• > 0.50
วัดความสอดคล้องเชิงสัมพัทธ์	• NFI, CFI, NNFI	• > 0.90
	• PNFI	• เข้าใกล้ 0
	• HOELTER/ CN	• > 200
วัดความสอดคล้องในรูปความคลาดเคลื่อน	• RMSEA	• < 0.08 (ทดสอบสมมติฐาน RMSEA ค่า $p > 0.05$)
	• ECVI	• น้อยกว่า ECVI for Saturated Model/ ECVI for Independence Model
	• Model AIC	• น้อยกว่า Saturated AIC และ Independence AIC
	• Model CAIC	• น้อยกว่า Saturated CAIC
	• RMR	• เข้าใกล้ 0
	• Standardized Residual	• $< 2.58 $
	• Standardized RMR	• < 0.05

แหล่งที่มา: ดัดแปลงจาก สุกมาศ อังสุโชติ และคณะ, 2552: 21-25.

บทที่ 4

การวิเคราะห์ผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของทีม ทำการศึกษาคำการที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ซึ่งเป็นองค์กรที่มีคุณภาพเรื่องระบบการบริหารงานและทีมงานที่มีประสิทธิผล โดยมีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างค่านิยมในการทำงานเป็นทีม ภาวะผู้นำ และองค์ประกอบของทีม กับประสิทธิผลของทีม และเพื่อพัฒนาโมเดลสมการโครงสร้างประสิทธิผลของทีม พร้อมทั้งตรวจสอบความตรงของโมเดลและค่าขนาดอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมของค่านิยมในการทำงานเป็นทีม ภาวะผู้นำ และองค์ประกอบของทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของทีม ซึ่งสุดท้ายแล้วจะได้เป็นโมเดลของทีมที่มีประสิทธิผลเป็นแนวทางสำหรับองค์กรในการพัฒนาประสิทธิผลการทำงานของทีม ซึ่งผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

- 4.1 สถิติพื้นฐานแสดงลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง
- 4.2 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ
- 4.3 สถิติพื้นฐานของตัวแปรเชิงสังเกต
- 4.4 ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเชิงสังเกต
- 4.5 การวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้างของโมเดลการวัด
- 4.6 การวิเคราะห์ความตรงของโมเดลสมการโครงสร้าง

4.1 สถิติพื้นฐานแสดงลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ผลจากการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย จากกลุ่มตัวอย่างพนักงานขององค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ แบ่งออกเป็น 5 องค์กร ได้แก่ 1.บริษัท ไทยอคริลิก ไฟเบอร์ จำกัด 2.บริษัท เคาน์เตอร์เซอร์วิส จำกัด 3.สถาบันสุขภาพเด็กแห่งชาติมหาราชินี 4.โรงไฟฟ้าแม่เมาะ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย และ 5 บริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) ธุรกิจแปรรูปเนื้อไก่และอาหารแปรรูป (สระบุรี) ได้กลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 415 ตัวอย่าง ผลการวิเคราะห์จำแนกตามเพศพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงจำนวน 273 คน คิดเป็นร้อยละ 65.78 และเพศชายจำนวน 142 คน คิดเป็นร้อยละ 34.22 โดยทั้งบริษัท ไทยอคริลิก ไฟเบอร์ จำกัด บริษัท เคาน์เตอร์เซอร์วิส จำกัด สถาบันสุขภาพเด็กแห่งชาติมหาราชินี และบริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) พนักงานกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 67.97, 72.88, 97.56 และ 82.35 ตามลำดับ ยกเว้น โรงไฟฟ้าแม่เมาะ พนักงานกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชาย ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 77.89 รายละเอียดดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามองค์กรและเพศ

ตัวแปรจัดประเภท	ประเภท		องค์กรที่เก็บข้อมูล					รวม
			บจ. ไทยอคริลิก ไฟเบอร์	บจ. เคาน์เตอร์ เซอร์วิส	สถาบันสุขภาพเด็ก แห่งชาติมหาราชินี	โรงไฟฟ้าแม่เมาะ	บมจ. ซีพีเอฟ (ประเทศไทย)	
เพศ	ชาย	จำนวน	41	16	2	74	9	142
		%	32.03%	27.12%	2.44%	77.89%	17.65%	34.22%
	หญิง	จำนวน	87	43	80	21	42	273
		%	67.97%	72.88%	97.56%	22.11%	82.35%	65.78%
	รวม	จำนวน	128	59	82	95	51	415
		%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

พิจารณาตามช่วงอายุของกลุ่มตัวอย่าง พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่อยู่ในช่วงอายุ 30 – 50 ปี มีจำนวน 266 คน คิดเป็นร้อยละ 64.10 จำแนกตามองค์การพบว่า ทั้ง บริษัท ไทยอคริลิก ไฟเบอร์ จำกัด บริษัท เคาน์เตอร์เซอร์วิส จำกัด สถาบันสุขภาพเด็กแห่งชาติมหาราชินี และบริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) มีพนักงานกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่อยู่ในช่วงอายุ 30 – 50 ปี ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 77.34, 81.36, 57.32 และ 52.94 ตามลำดับ ยกเว้น โรงไฟฟ้าแม่เมาะ พนักงานกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่อยู่ในช่วงอายุ 30 – 50 ปี และ 50 ปี ขึ้นไป จำนวนเท่ากัน คือ 45 คน ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 47.37 รายละเอียดดังตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามองค์การและอายุ

ตัวแปรจัดประเภท	ประเภท	องค์การที่เก็บข้อมูล						รวม
			บจ. ไทยอคริลิก ไฟเบอร์	บจ. เคาน์เตอร์ เซอร์วิส	สถาบันสุขภาพเด็ก แห่งชาติมหาราชินี	โรงไฟฟ้าแม่เมาะ	บมจ. ซีพีเอฟ (ประเทศไทย)	
ช่วงอายุ	ต่ำกว่า 30 ปี	จำนวน	20	10	26	5	22	83
		%	15.63%	16.95%	31.71%	5.26%	43.14%	20.00%
	30 - 50 ปี	จำนวน	99	48	47	45	27	266
		%	77.34%	81.36%	57.32%	47.37%	52.94%	64.10%
	50 ปี ขึ้นไป	จำนวน	9	1	9	45	2	66
		%	7.03%	1.69%	10.98%	47.37%	3.92%	15.90%
	รวม	จำนวน	128	59	82	95	51	415
		%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

พิจารณาตามระยะเวลาการทำงานของกลุ่มตัวอย่าง พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีระยะเวลาการทำงานอยู่ในช่วง 0-5 ปี จำนวน 125 คน คิดเป็นร้อยละ 30.12 จำแนกตามองค์การพบว่า บริษัท ไทยอคริลิก ไฟเบอร์ จำกัด พนักงานกลุ่มตัวอย่างมีระยะเวลาในการทำงานส่วนใหญ่แบ่งเป็น 2 ช่วง คือ 6-10 ปี และ 16-20 ปี ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 28.91 และสำหรับบริษัท เคาน์เตอร์เซอร์วิส จำกัด สถาบันสุขภาพเด็กแห่งชาติมหาราชินี และบริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) พนักงานกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีระยะเวลาการทำงานอยู่ในช่วง 0-5 ปี ซึ่งคิดเป็นร้อยละ

44.07, 43.90 และ 49.02 ตามลำดับ และโรงไฟฟ้าแม่เมาะเป็นเพียงองค์การเดียวที่กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีระยะเวลาการทำงานในช่วง 26-30 ปี ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 21.05 รายละเอียดดังตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.3 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามองค์การและระยะเวลาในการทำงาน

ตัวแปรจัดประเภท	ประเภท	องค์การที่เก็บข้อมูล						รวม
		บจ. ไทยอคริลิก ไฟเบอร์	บจ. เคนเตอร์ เซอร์วิส	สถาบันสุขภาพเด็ก แห่งชาติมหาราชินี	โรงไฟฟ้าแม่เมาะ	บมจ. ซีพีเอฟ (ประเทศไทย)		
ระยะเวลาในการ ทำงาน	0 - 5 ปี	จำนวน	27	26	36	11	25	125
		%	21.09%	44.07%	43.90%	11.58%	49.02%	30.12%
	6 - 10 ปี	จำนวน	37	25	10	5	12	89
		%	28.91%	42.37%	12.20%	5.26%	23.53%	21.45%
	11 - 15 ปี	จำนวน	8	7	11	7	9	42
		%	6.25%	11.86%	13.41%	7.37%	17.65%	10.12%
	16 - 20 ปี	จำนวน	37	1	9	18	1	66
		%	28.91%	1.69%	10.98%	18.95%	1.96%	15.90%
	21 - 25 ปี	จำนวน	19	0	4	18	4	45
		%	14.84%	.00%	4.88%	18.95%	7.84%	10.84%
	26 - 30 ปี	จำนวน	0	0	9	20	0	29
		%	.00%	.00%	10.98%	21.05%	.00%	6.99%
	31 ปี ขึ้นไป	จำนวน	0	0	3	16	0	19
		%	.00%	.00%	3.66%	16.84%	.00%	4.58%
	รวม	จำนวน	128	59	82	95	51	415
		%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

พิจารณาตามระดับการศึกษาของกลุ่มตัวอย่าง พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี มีจำนวน 235 คน คิดเป็นร้อยละ 56.63 จำแนกตามองค์การพบว่า ทั้ง บริษัท เคนเตอร์เซอร์วิส จำกัด สถาบันสุขภาพเด็กแห่งชาติมหาราชินี โรงไฟฟ้าแม่เมาะ และบริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) พนักงานกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 79.66, 80.49, 65.26 และ 56.86 ตามลำดับ ยกเว้นบริษัท ไทยอคริลิก ไฟเบอร์

จำกัด พนักงานกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการศึกษาอยู่ในระดับต่ำกว่าอนุปริญญา ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 51.13 รายละเอียดดังตารางที่ 4.4

ตารางที่ 4.4 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามองค์การและระดับการศึกษา

ตัวแปรจัดประเภท	ประเภท	องค์การที่เก็บข้อมูล						รวม
		บจ. ไทยอคริลิก ไฟเบอร์	บจ. เคาน์เตอร์ เซอร์วิส	สถาบันสุขภาพเด็ก แห่งชาติดิมิทราวีนี	โรงไฟฟ้าแม่เมาะ	บมจ. ซีพีเอฟ (ประเทศไทย)		
ระดับการศึกษา	ต่ำกว่า	จำนวน	68	0	2	0	7	77
	อนุปริญญา	%	53.13%	.00%	2.44%	.00%	13.73%	18.55%
	อนุปริญญา/ ปวส.	จำนวน	28	0	1	9	12	50
		%	21.88%	.00%	1.22%	9.47%	23.53%	12.05%
	ปริญญาตรี	จำนวน	31	47	66	62	29	235
		%	24.22%	79.66%	80.49%	65.26%	56.86%	56.63%
	ปริญญาโท	จำนวน	1	12	13	23	3	52
		%	.78%	20.34%	15.85%	24.21%	5.88%	12.53%
	ปริญญาเอก	จำนวน	0	0	0	1	0	1
		%	.0%	.0%	.0%	1.1%	.0%	.2%
	รวม	จำนวน	128	59	82	95	51	415
		%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

สรุปลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 65.78) มีอายุอยู่ในช่วง 30 – 50 ปี (คิดเป็นร้อยละ 64.10) มีระยะเวลาการทำงานอยู่ในช่วง 0 - 5 ปี (คิดเป็นร้อยละ 30.12) รองลงมาคือ มีระยะเวลาการทำงานอยู่ในช่วง 6 - 10 ปี (คิดเป็นร้อยละ 21.45) ซึ่งเป็น 2 ช่วงระยะเวลาที่มีกลุ่มตัวอย่างจำนวนใกล้เคียงกัน และมีการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี (เป็นร้อยละ 56.63)

เมื่อพิจารณาจำแนกตามองค์การ พบว่า บริษัท ไทยอคริลิก ไฟเบอร์ จำกัด มีกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 67.97) อยู่ในช่วงอายุ 30 – 50 ปี (ร้อยละ 77.34) มีระยะเวลาการทำงานอยู่ในช่วง 6 – 10 ปี (ร้อยละ 28.91) และ 16 – 20 ปี (ร้อยละ 28.91) และมีการศึกษาอยู่ใน

ระดับต่ำกว่าอนุปริญญาเป็นส่วนใหญ่ (ร้อยละ 53.13) รองลงมาคือ ระดับปริญญาตรี (ร้อยละ 24.22)

สำหรับบริษัท เคนเตอร์เซอร์วิส จำกัด พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 72.88) มีอายุอยู่ในช่วง 30 – 50 ปี (คิดเป็นร้อยละ 81.36) มีระยะเวลาการทำงานอยู่ในช่วง 0 - 5 ปี (คิดเป็นร้อยละ 44.07) รองลงมาคือ ช่วง 6 – 10 ปี (คิดเป็นร้อยละ 42.37) และมีการศึกษาส่วนใหญ่อยู่ในระดับปริญญาตรี (คิดเป็นร้อยละ 79.66) รองลงมาคือ ปริญญาโท (คิดเป็นร้อยละ 20.34)

สถาบันสุขภาพเด็กแห่งชาติมหาราชินี พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 97.56) มีอายุอยู่ในช่วง 30 – 50 ปี (คิดเป็นร้อยละ 57.32) มีระยะเวลาการทำงานโดยส่วนใหญ่อยู่ในช่วง 0 - 5 ปี (คิดเป็นร้อยละ 43.90) และมีการศึกษาส่วนใหญ่อยู่ในระดับปริญญาตรี (คิดเป็นร้อยละ 80.49) รองลงมาคือ ปริญญาโท (คิดเป็นร้อยละ 15.85)

โรงไฟฟ้าแม่เมาะ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย เป็นองค์กรเดียวที่กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชาย (ร้อยละ 77.89) ส่วนใหญ่อยู่ใน 2 ช่วงอายุ คือ อยู่ในช่วง 30 – 50 ปี (คิดเป็นร้อยละ 47.37) และอยู่ในช่วง 50 ปี ขึ้นไป (คิดเป็นร้อยละ 47.37) มีระยะเวลาการทำงานอยู่ในช่วง 26 - 30 ปี (คิดเป็นร้อยละ 21.05) และมีการศึกษาส่วนใหญ่อยู่ในระดับปริญญาตรี (คิดเป็นร้อยละ 65.26) รองลงมาคือ ปริญญาโท (คิดเป็นร้อยละ 24.21)

และบริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) ธุรกิจแปรรูปเนื้อไก่และอาหารแปรรูป (สระบุรี) พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 82.35) มีอายุอยู่ในช่วง 30 – 50 ปี (คิดเป็นร้อยละ 52.94) ใกล้เคียงกับช่วงอายุต่ำกว่า 30 ปี (ร้อยละ 43.14) มีระยะเวลาการทำงานโดยส่วนใหญ่อยู่ในช่วง 0 - 5 ปี (คิดเป็นร้อยละ 49.02) และมีการศึกษาส่วนใหญ่อยู่ในระดับปริญญาตรี (คิดเป็นร้อยละ 56.86) รองลงมาคือ อนุปริญญา/ ปวส. (คิดเป็นร้อยละ 23.53)

4.2 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ

วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) เพื่อจัดกลุ่มตัวแปรที่มีมาตรการวัดอยู่ในมาตราอันตรภาค (Interval Scale) และมาตราอัตราส่วน (Ratio Scale) ที่มีลักษณะสัมพันธ์กันจัดเข้าไว้ในกลุ่มเดียวกัน และตัดตัวแปรที่ไม่สามารถจัดเข้ากับกลุ่มใดๆ ได้ออก ซึ่งเป็นวิธีการทางสถิติที่เหมาะสมสำหรับการจัดองค์ประกอบใหม่ในปัจจัยที่มีตัวแปรจำนวนมากและตัวแปรเหล่านั้นยังไม่ได้จัดกลุ่มองค์ประกอบ ถือเป็นขั้นตอนแรกของกระบวนการพัฒนาโมเดลสมการโครงสร้าง

ปัจจัยที่มีความเหมาะสมสำหรับการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (EFA) คือ ปัจจัยค่านิยมในการทำงานเป็นทีม ซึ่งประกอบด้วยตัวแปรจำนวนทั้งสิ้น 22 ตัวแปร ซึ่งได้จากการรวบรวมค่านิยมในการทำงานที่สามารถส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของทีม ประกอบด้วย (1) การบริหารความสัมพันธ์ (2) การให้คำปรึกษา (3) ความเป็นหนึ่งเดียว (4) ความร่วมมือในการทำงาน (5) งานมีความน่าสนใจ (6) งานมีความมั่นคง (7) ความเท่าเทียมกัน (8) การยอมรับ (9) คุณภาพชีวิต (10) ความก้าวหน้า (11) ความใส่ใจขององค์กร (12) ค่าตอบแทน (13) การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารที่จำเป็น (14) ความตึงเครียด (15) การตัดสินใจร่วมกัน (16) ความเคร่งครัดต่อกฎระเบียบ (17) การเรียนรู้ประสบการณ์จากความสำเร็จและความล้มเหลว (18) ความมุ่งมั่น (19) การให้ความสำคัญต่อกระบวนการทำงาน (20) ความอิสระในการทำงาน (21) การสื่อสารที่จริงใจ และ (22) การถ่อมตน โดยขั้นตอนของการวิเคราะห์ ประกอบด้วย การพิจารณาความเหมาะสมของตัวแปรและการจัดกลุ่มตัวแปร ซึ่งมีข้อตกลงของการวิเคราะห์ ดังนี้ (ยูทช ไกยวรรณ, 2556: 108)

4.2.1 ค่าความร่วมกัน (Commonality)

เป็นค่าสัดส่วนของความแปรปรวนของตัวแปรที่สามารถอธิบายขององค์ประกอบ (Common Factor) ได้ ซึ่งมีค่าตั้งแต่ 0 ถึง 1 โดยค่าเข้าใกล้ 1 เมื่อสามารถอธิบายความแปรปรวนขององค์ประกอบได้มาก และค่าที่ได้ไม่ควรน้อยกว่า 0.5 ซึ่งผลการวิเคราะห์สามารถพิจารณาได้จากตารางที่ 4.5

ตารางที่ 4.5 ค่าความร่วมกัน (Commonality)

ตัวแปร	Initial	Extraction
การบริหารความสัมพันธ์	1.000	.671
การให้คำปรึกษา	1.000	.614
ความเป็นหนึ่งเดียว	1.000	.566
ความร่วมมือในการทำงาน	1.000	.622
งานมีความน่าสนใจ	1.000	.559
งานมีความมั่นคง	1.000	.408
ความเท่าเทียม	1.000	.611
การยอมรับ	1.000	.574
คุณภาพชีวิต	1.000	.634
ความก้าวหน้า	1.000	.646
ความใส่ใจขององค์กร	1.000	.646

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

ตัวแปร	Initial	Extraction
ค่าตอบแทน	1.000	.645
การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารที่จำเป็น	1.000	.702
ความพึงเครียด	1.000	.555
การตัดสินใจร่วมกัน	1.000	.650
ความเคร่งครัดต่อกฎระเบียบ	1.000	.597
การเรียนรู้ประสบการณ์จากความสำเร็จและความล้มเหลว	1.000	.598
ความมุ่งมั่น	1.000	.671
ให้ความสำคัญต่อกระบวนการทำงาน	1.000	.696
ความอิสระในการทำงาน	1.000	.508
การสื่อสารที่จริงใจ	1.000	.555
การถ่อมตน	1.000	.557

จากตารางที่ 4.5 มีเพียงตัวแปรเดียวที่ไม่เป็นไปตามข้อตกลง คือ ตัวแปรงานมีความมั่นคง มีค่าความร่วมกันหลังสกัดปัจจัย (Extraction) เท่ากับ .408 ซึ่งมีค่าต่ำกว่า 0.5 ทำให้เมื่อจัดกลุ่มองค์ประกอบตัวแปรดังกล่าวนี้อาจมีปัญหาในการจัดเข้ากลุ่มหรือค่าน้ำหนักปัจจัยมีค่าต่ำ

4.2.2 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

เป็นการพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งหมดโดยใช้เมทริกซ์สหสัมพันธ์ (Correlation Matrix) ทำการพิจารณาความสัมพันธ์ของตัวแปรแต่ละคู่ โดยที่ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) ต้องมีค่ามากกว่า .3 จึงจะแสดงว่ามีความสัมพันธ์กัน ซึ่งผลการวิเคราะห์สามารถพิจารณาได้จากตารางที่ 4.6

ตารางที่ 4.6 เมทริกซ์สหสัมพันธ์ (Correlation Matrix)

ตัวแปร	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
1. การบริหารความสัมพันธ์	1.0																					
2. การให้คำปรึกษา	.70	1.0																				
3. ความเป็นหนึ่งเดียว	.53	.45	1.0																			
4. ความร่วมมือในการทำงาน	.53	.54	.59	1.0																		
5. งานมีความน่าสนใจ	.58	.55	.56	.55	1.0																	
6. งานมีความมั่นคง	.40	.41	.40	.44	.46	1.0																
7. ความเท่าเทียม	.57	.52	.49	.52	.52	.50	1.0															
8. การยอมรับ	.57	.54	.45	.52	.55	.47	.58	1.0														
9. คุณภาพชีวิต	.52	.48	.46	.51	.57	.48	.59	.59	1.0													
10. ความก้าวหน้า	.44	.47	.34	.43	.42	.45	.54	.52	.57	1.0												
11. ความใส่ใจขององค์กร	.45	.47	.37	.46	.48	.46	.49	.47	.56	.56	1.0											
12. ค่าตอบแทน	.45	.45	.38	.44	.47	.47	.49	.47	.52	.53	.60	1.0										
13. การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารที่จำเป็น	.49	.50	.47	.47	.54	.44	.57	.57	.59	.59	.64	.64	1.0									
14. ความพึงเครียด	.37	.35	.42	.33	.44	.33	.34	.44	.47	.37	.44	.48	.49	1.0								
15. การตัดสินใจร่วมกัน	.49	.50	.50	.49	.54	.45	.53	.54	.58	.53	.56	.52	.63	.59	1.0							
16. ความเคร่งครัดต่อกฎระเบียบ	.38	.38	.39	.39	.42	.37	.43	.40	.38	.31	.37	.37	.43	.39	.44	1.0						
17. การเรียนรู้จากความสำเร็จและความล้มเหลว	.47	.48	.43	.46	.48	.39	.48	.50	.49	.46	.46	.44	.52	.45	.57	.51	1.0					
18. ความมุ่งมั่น	.43	.43	.43	.46	.42	.40	.44	.43	.38	.30	.37	.33	.41	.37	.46	.52	.54	1.0				
19. ให้ความสำคัญต่อกระบวนการทำงาน	.41	.46	.47	.52	.43	.45	.48	.50	.46	.33	.43	.39	.47	.46	.55	.54	.58	.61	1.0			
20. ความอิสระในการทำงาน	.47	.40	.46	.46	.44	.39	.54	.47	.48	.34	.45	.46	.53	.39	.50	.46	.47	.49	.47	1.0		
21. การสื่อสารที่จริงใจ	.48	.48	.50	.51	.42	.36	.56	.50	.53	.48	.44	.46	.51	.34	.57	.39	.51	.35	.50	.50	1.0	
22. การถ่อมตน	.48	.48	.48	.53	.44	.35	.55	.48	.57	.47	.43	.49	.52	.41	.55	.46	.45	.40	.47	.53	.75	1.0

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ในตารางที่ 4.6 เป็นค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของ Pearson ซึ่งผลการวิเคราะห์พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรมีค่ามากกว่า .3 ทุกคู่ ซึ่งเป็นไปตามข้อตกลงของการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (EFA) โดยตัวแปรคู่ที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สูงเป็นตัวแปรที่ควรถูกจัดอยู่ในกลุ่มองค์ประกอบเดียวกัน เช่น ตัวแปรการถ่อมตนกับตัวแปรการสื่อสารที่จริงใจ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .75 และตัวแปรการบริหารความสัมพันธ์กับตัวแปรการให้คำปรึกษา มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .70

4.2.3 ค่า KMO (Kaiser-Meyer-Olkin)

เป็นค่าที่บอกถึงความเหมาะสมของข้อมูลอีกวิธีการหนึ่ง โดยข้อมูลที่เหมาะสมสำหรับวิเคราะห์องค์ประกอบต้องมีค่า KMO มากกว่า .50 และค่า Bartlett's Test of Sphericity ใช้สำหรับทดสอบสมมติฐานว่า

$H_0 : \rho = 0$ หมายความว่า ตัวแปรค่านิยมในการทำงานต่างๆ ไม่มีความสัมพันธ์กัน

$H_1 : \rho \neq 0$ หมายความว่า ตัวแปรค่านิยมในการทำงานต่างๆ มีความสัมพันธ์กัน ซึ่งผลการวิเคราะห์สามารถพิจารณาได้จากตารางที่ 4.7

ตารางที่ 4.7 ค่าสถิติ KMO และ Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.960
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	5482.164
	df	231
	Sig.	.000

จากตารางที่ 4.7 ค่า KMO เท่ากับ .960 หมายความว่า เหมาะสมดีมากที่จะวิเคราะห์องค์ประกอบ (Hair and other, 1998: 99 อ้างถึงใน ยุทธ ไกยวรรณ, 2556: 105) ซึ่งเป็นตามข้อตกลงของการวิเคราะห์องค์ประกอบ และค่าสถิติทดสอบ Bartlett's Test of Sphericity ได้ค่าไค-สแควร์ (Chi-Square) เท่ากับ 5482.164 และค่า Significance เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่าค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 จึงปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) นั่นคือ ตัวแปรค่านิยมในการทำงานต่างๆ มีความสัมพันธ์กัน

4.2.4 ค่าความแปรปรวนสะสมขององค์ประกอบ

ค่าความแปรปรวนสะสมขององค์ประกอบที่สกัดได้รวมกันต้องมีค่ามากกว่าร้อยละ 60 ซึ่งผลการวิเคราะห์พบว่า ค่าความแปรปรวนสะสมขององค์ประกอบที่สกัดได้รวมกันเท่ากับ 60.31 ซึ่งเป็นไปตามข้อตกลงของการวิเคราะห์องค์ประกอบ

ตารางที่ 4.8 Total Variance Explained

องค์ประกอบ Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared			Rotation Sums of Squared		
				Loadings			Loadings		
	Total	σ^2 (%)	Cum (%)	Total	σ^2 (%)	Cum (%)	Total	σ^2 (%)	Cum (%)
1	11.01	50.03	50.03	11.01	50.03	50.03	5.00	22.72	22.72
2	1.24	5.63	55.65	1.24	5.63	55.65	4.60	20.89	43.61
3	1.03	4.66	60.31	1.03	4.66	60.31	3.68	16.71	60.31
4	.91	4.13	64.44						
5	.77	3.49	67.93						
6	.68	3.10	71.03						
7	.62	2.82	73.85						
8	.57	2.60	76.45						
9	.53	2.41	78.86						
10	.50	2.29	81.15						
11	.46	2.07	83.22						
12	.43	1.94	85.16						
13	.42	1.91	87.07						
14	.41	1.85	88.92						
15	.38	1.73	90.65						
16	.37	1.67	92.32						
17	.34	1.55	93.87						
18	.31	1.42	95.29						
19	.30	1.34	96.63						
20	.28	1.25	97.89						
21	.26	1.16	99.05						
22	.21	.95	100.00						

หมายเหตุ: σ^2 = Variance คือ ค่าความแปรปรวน แสดงในรูปเปอร์เซ็นต์

Cum = Cumulative คือ ผลบวกสะสมของค่าความแปรปรวน แสดงในรูปเปอร์เซ็นต์

ตารางที่ 4.8 แสดงค่าสถิติสำหรับแต่ละองค์ประกอบทั้งก่อนและหลังการสกัดปัจจัย ซึ่งอธิบายถึงจำนวนองค์ประกอบที่สามารถจัดได้และความสามารถในการอธิบายความแปรปรวนขององค์ประกอบทั้งหมด โดยพิจารณาจำนวนองค์ประกอบใหม่ที่ได้จากค่าไอเกน (Eigenvalues) องค์ประกอบที่มีค่าไอเกนมากกว่า 1 เท่านั้น ที่สามารถจัดเป็นองค์ประกอบใหม่ ดังนั้น จากผลการวิเคราะห์ องค์ประกอบใหม่ที่ได้ควรมี 3 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบที่มีค่าไอเกนเท่ากับ 11.01, 1.24 และ 1.03 สำหรับความสามารถการอธิบายความแปรปรวนขององค์ประกอบพิจารณาจากค่าผลบวกสะสมของความแปรปรวน (Cumulative) ซึ่งจากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบทั้ง 3 ตัวสามารถอธิบายค่าความแปรปรวนขององค์ประกอบทั้งหมดได้ร้อยละ 60.31

4.2.5 คำนำนักรับปัจจัย (Factor Loading)

เป็นค่าความสัมพันธ์ของตัวแปรทุกตัวกับองค์ประกอบ 3 องค์ประกอบใหม่ โดยตัวแปรที่อยู่ในองค์ประกอบเดียวกัน คำนำนักรับปัจจัยต้องมีค่ามากกว่า $\pm .30$ (ยูทธ ไกยวรรณ, 2556: 111) ขึ้นไป ซึ่งผลการวิเคราะห์สามารถพิจารณาได้จากตารางที่ 4.9

ตารางที่ 4.9 Rotated Component Matrix

ตัวแปร	องค์ประกอบ		
	1	2	3
การบริหารความสัมพันธ์	.755	.253	.192
การให้คำปรึกษา	.699	.291	.202
ความร่วมมือในการทำงาน	.692	.215	.311
ความเป็นหนึ่งเดียว	.631	.155	.378
ความเท่าเทียม	.615	.411	.252
การสื่อสารที่จริงใจ	.591	.348	.282
งานมีความน่าสนใจ	.589	.368	.278
การถ่อมตน	.564	.361	.315
การยอมรับ	.550	.445	.271
ค่าตอบแทน	.266	.731	.199
ความใส่ใจขององค์กร	.262	.728	.218
ความก้าวหน้า	.369	.713	
การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารที่จำเป็น	.336	.711	.289
คุณภาพชีวิต	.487	.596	.207
การตัดสินใจร่วมกัน	.335	.586	.442
ความพึงเครียด		.558	.489
งานมีความมั่นคง	.347	.451	.291
ความมุ่งมั่น	.305	.109	.752
ให้ความสำคัญต่อกระบวนการทำงาน	.319	.219	.739
ความเคร่งครัดต่อกฎระเบียบ	.225	.201	.711
การเรียนรู้ประสบการณ์จากความสำเร็จและความล้มเหลว	.306	.371	.605
ความอิสระในการทำงาน	.408	.307	.496

ตารางที่ 4.9 แสดงค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor Loading) หลังทำการหมุนแกนองค์ประกอบ ทำให้องค์ประกอบที่สร้างขึ้นมีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น และเมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักปัจจัย พบว่า 3 องค์ประกอบที่ได้ ประกอบด้วยตัวแปร ดังนี้

4.2.5.1 องค์ประกอบที่ 1 ประกอบด้วย 9 ตัวแปร ได้แก่ การบริหารความสัมพันธ์ การให้คำปรึกษา ความร่วมมือในการทำงาน ความเป็นหนึ่งเดียว ความเท่าเทียม การสื่อสารที่จริงใจ งานมีความน่าสนใจ การถ่อมตน และการยอมรับ โดยที่ตัวแปรสามารถอธิบายความแปรปรวนของ

องค์ประกอบได้ร้อยละ 22.72 (ตารางที่ 4.8) และเมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ของตัวแปรองค์ประกอบทั้งหมด พบว่า เป็นค่านิยมที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีของทีม จึงตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า ค่านิยมด้านความสัมพันธ์ (Relationship Value) ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญที่สุด เนื่องจากสามารถอธิบายความแปรปรวนของข้อมูลได้มากที่สุด คือ ร้อยละ 50.03 (ตารางที่ 4.8)

4.2.5.2 องค์ประกอบที่ 2 ประกอบด้วย 8 ตัวแปร ได้แก่ ค่าตอบแทน ความใส่ใจขององค์กร ความก้าวหน้า การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารที่จำเป็น คุณภาพชีวิต การตัดสินใจร่วมกัน ความพึงเครียด และงานมีความมั่นคง ตัวแปรสามารถอธิบายความแปรปรวนขององค์ประกอบได้ร้อยละ 20.89 (ตารางที่ 4.8) โดยเมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ของตัวแปรองค์ประกอบทั้งหมด พบว่า เป็นค่านิยมที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของทีม จึงตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า ค่านิยมด้านการทำงาน (Work Value)

4.2.5.3 องค์ประกอบที่ 3 ประกอบด้วย 5 ตัวแปร ได้แก่ ความมุ่งมั่น การให้ความสำคัญต่อกระบวนการทำงาน ความเคร่งครัดต่อกฎระเบียบ การเรียนรู้ประสบการณ์จากความสำเร็จและความล้มเหลว และความอิสระในการทำงาน ตัวแปรสามารถอธิบายความแปรปรวนขององค์ประกอบได้ร้อยละ 16.71 (ตารางที่ 4.8) เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ของตัวแปรองค์ประกอบทั้งหมด พบว่า เป็นค่านิยมที่ขับเคลื่อนการทำงานของทีมงานให้ประสบความสำเร็จ จึงตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า ค่านิยมสู่ความสำเร็จ (Values Driven Success)

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (EFA) ของปัจจัยค่านิยมในการทำงานเป็นทีม ทำให้สามารถจัดกลุ่มตัวแปรทั้งหมด 22 ตัวแปร เป็น 3 องค์ประกอบ คือ ค่านิยมด้านความสัมพันธ์ (Relationship Value) ค่านิยมด้านการทำงาน (Work Value) และค่านิยมสู่ความสำเร็จ (Values Driven Success) ซึ่งค่านิยมทั้ง 3 ปัจจัยนี้ ได้นำไปใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) ในลำดับต่อไป

4.3 สถิติพื้นฐานของตัวแปรเชิงสังเกต

ข้อมูลในส่วนนี้นำเสนอค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรเชิงสังเกตจากตัวแปรแฝงค่านิยมในการทำงานเป็นทีม ตัวแปรแฝงภาวะผู้นำ ตัวแปรแฝงองค์ประกอบของทีม และตัวแปรแฝงประสิทธิผลของทีม เพื่อพิจารณาระดับคะแนนของตัวแปรเชิงสังเกตและลักษณะการแจกแจงของข้อมูล โดยแปลความหมายระดับคะแนนจากการคำนวณอัตราภาคชั้นของ Best and Kahn (1986: 181) ผลการวิเคราะห์พบว่า คะแนนโดยรวมของตัวแปรเชิงสังเกตทั้งหมดอยู่ในระดับมาก สามารถเรียงลำดับค่า

คะแนนจากมากไปน้อยได้ดังนี้ การเติบโตของสมาชิก (3.93) พัฒนาการกระบวนการ (3.88) ความเหมาะสมของผู้นำ (3.86) ค่านิยมสู่ความสำเร็จ (3.79) ความสัมพันธ์ (3.79) ค่านิยมด้านความสัมพันธ์ (3.78) ทิศทางการทำงาน (3.77) อิทธิพลจากสภาพแวดล้อม (3.72) การเป็นตัวแทนของผู้นำ (3.63) ค่านิยมด้านการทำงาน (3.63) การจัดทีม (3.62) กระบวนการทำงาน (3.56) การจูงใจของผู้นำ (3.55) ผลงานตามเป้าหมาย (3.40) ความยืดหยุ่นของผู้นำ (3.36) และการควบคุมของผู้นำ (3.04)

สำหรับค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของตัวแปรเชิงสังเกตโดยรวมมีค่าใกล้เคียงกัน ส่วนมากอยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม คือ มีค่าน้อยกว่า 1 แสดงถึงความไม่แตกต่างกันมากนักของการให้ข้อมูล โดยตัวแปรเชิงสังเกตที่มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสูงสุด คือ การจูงใจของผู้นำ มีค่าเท่ากับ .78 หมายความว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อการจูงใจของผู้นำที่แตกต่างกันมาก และแปรเชิงสังเกตที่มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานต่ำสุด คือ การควบคุมของผู้นำ มีค่าเท่ากับ .45 หมายความว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อการควบคุมของผู้นำไม่แตกต่างกัน ข้อมูลจึงมีการกระจายตัวน้อย และสำหรับการพิจารณาการแจกแจงข้อมูลจากค่าความเบ้ (Skewness) และค่าความโด่ง (Kurtosis) พบว่า ตัวแปรเชิงสังเกตทุกตัวอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ โดยค่าความเบ้มีค่าไม่เกิน 2 และค่าความโด่งมีค่าไม่เกิน 7 นั่นคือ ข้อมูลมีการแจกแจงแบบปกติ (เสรี ชัดแจ้ง และสุชาดา กรเพชรปานิ, 2547: 22) ผลการวิเคราะห์พบว่า ตัวแปรส่วนใหญ่มีค่าความเบ้ติดลบ หมายความว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ให้คะแนนในระดับที่สูงกว่าค่าเฉลี่ย กราฟเส้นโค้งการแจกแจงความถี่จึงเบ้ทางซ้าย นั่นคือ ข้อมูลบางค่ามีค่าต่ำมาก จึงทำให้ค่าเฉลี่ยน้อยกว่าค่ามัธยฐานและค่าฐานนิยม ในส่วนของค่าความโด่งของตัวแปรเชิงสังเกตส่วนใหญ่มีค่าสัมประสิทธิ์เป็นบวก นั่นคือ โค้งของการแจกแจงที่สูงกว่าปกติ เรียกว่า โค้งโด่ง (Leptokurtic) โดยตัวแปรเชิงสังเกตที่มีค่าสัมประสิทธิ์เป็นบวกสูงสุดคือ การควบคุมของผู้นำ มีค่าสัมประสิทธิ์ความโด่งเท่ากับ 3.47 ซึ่งถึงแม้จะมีค่าค่อนข้างสูงแต่มีผลกระทบต่อการวิเคราะห์ผลไม่มาก เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างมีขนาดมากกว่า 200 หรือเป็นกลุ่มตัวอย่างที่มีขนาดใหญ่ ซึ่งงานวิจัยครั้งนี้ใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวนทั้งสิ้น 415 คน (Hair, Black, Babin, and Anderson, 2006) รายละเอียดดังตารางที่ 4.10

ตารางที่ 4.10 ค่าสถิติลักษณะตัวบ่งชี้ในโมเดลการวิจัยของทีมที่มีประสิทธิผล

ตัวแปรเชิงสังเกต	ค่าเฉลี่ย	ระดับคะแนน	S.D.	ค่าต่ำสุด	ค่าสูงสุด	ความเบ้	ความโด่ง
ค่านิยมความสัมพันธ์	3.7794	มาก	.62721	1.56	5.00	-.395	-.165
ค่านิยมการทำงาน	3.6328	มาก	.66247	1.50	5.00	-.468	-.003
ค่านิยมความสำเร็จ	3.7894	มาก	.59603	1.40	5.00	-.378	.438
ความเหมาะสมของผู้นำ	3.8566	มาก	.75377	1.00	5.00	-.643	.825
ความยืดหยุ่นของผู้นำ	3.3606	ปานกลาง	.49398	1.67	5.00	.310	1.238
การเป็นตัวแทน	3.6349	มาก	.74850	1.00	5.00	-.529	.384
การควบคุมของผู้นำ	3.0434	ปานกลาง	.45237	1.50	5.00	.949	3.468
การจูงใจของผู้นำ	3.5518	มาก	.78272	1.00	5.00	-.454	.368
สภาพแวดล้อม	3.7223	มาก	.61082	1.25	5.00	-.379	.162
ทิศทางการทำงาน	3.7691	มาก	.61083	1.00	5.00	-.442	.755
การจัดทีม	3.6218	มาก	.50276	1.45	5.00	-.347	.561
กระบวนการทำงาน	3.5590	มาก	.53977	1.48	4.88	-.520	1.610
ความสัมพันธ์	3.7872	มาก	.59842	1.10	5.00	-.472	.850
ผลงานตามเป้าหมาย	3.4032	ปานกลาง	.48619	1.67	5.00	.678	.629
พัฒนาการกระบวนการ	3.8763	มาก	.65013	1.00	5.00	-.551	1.127
การเติบโตของสมาชิก	3.9349	มาก	.66051	1.00	5.00	-.714	1.338

4.4 ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเชิงสังเกต

สำหรับความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเชิงสังเกตทั้ง 16 ตัวแปร ของกลุ่มตัวอย่างภายในโมเดลสมการโครงสร้างของทีมที่มีประสิทธิผล พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งหมด 120 คู่ มีค่าแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งสิ้น 118 คู่ และที่ระดับ .05 เพียง 2 คู่ ค่าสัมประสิทธิ์ระหว่างตัวแปรเป็นไปในทิศทางเดียวกัน คือ ทิศทางบวกทุกคู่ นั่นคือ ถ้าตัวแปรเชิงสังเกตตัวหนึ่งมีขนาดเพิ่มมากขึ้น อีกตัวหนึ่งก็จะมีขนาดเพิ่มมากขึ้นด้วย หรือถ้าหากตัวแปรเชิงสังเกตตัวหนึ่งมีขนาดลดต่ำลง อีกตัวหนึ่งก็จะมีขนาดลดต่ำลงด้วย ยกตัวอย่างเช่น ถ้าทีมมีค่านิยมด้านความสัมพันธ์เพิ่มสูงขึ้น ก็ส่งผลให้การจูงใจของผู้นำเพิ่มสูงขึ้นด้วย สำหรับค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สูงสุดมีค่าเท่ากับ .870 เป็นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเชิงสังเกตการจัดทีมกับกระบวนการทำงาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ต่ำสุดมีค่าเท่ากับ .115 เป็นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเชิงสังเกตค่านิยมสู่ความสำเร็จกับการควบคุมของผู้นำ

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเชิงสังเกตที่อยู่ในตัวแปรแฝงเดียวกัน พบว่า ทุกคู่มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยตัวแปรแฝงที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ในระดับค่อนข้างสูง คือ องค์ประกอบของทีม มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง .747 - .870 หมายความว่า ตัวแปรอิทธิพลจากสภาพแวดล้อม ตัวแปรการกำหนดทิศทางการทำงาน ตัวแปรการจัดทีม ตัวแปรกระบวนการ และตัวแปรความสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับค่อนข้างสูง แต่ไม่สูงมากจนทำให้เกิดปัญหา Multicollinearity นั่นคือตัวแปรเชิงสังเกตมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างกันไม่เกิน .90 (เสรี ชัดแจ้ง และสุชาดา กรเพชรปानी, 2546: 16)

สำหรับความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเชิงสังเกตที่อยู่ในตัวแปรแฝงต่างกัน พบว่า องค์ประกอบของทีมกับประสิทธิผลของทีม มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรเชิงสังเกตระดับค่อนข้างสูง มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง .655 - .812 และค่านิยมในการทำงานเป็นทีมกับองค์ประกอบของทีมก็เช่นเดียวกัน มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง .659 - .795 และตัวแปรเชิงสังเกตของทั้งค่านิยมในการทำงานเป็นทีม ภาวะผู้นำ และองค์ประกอบของทีม ต่างก็มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลของทีมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ .05 ในทุกคู่ความสัมพันธ์

ดังนั้น จากสมมติฐานข้อ 3.4.1 ที่ว่าปัจจัยค่านิยมในการทำงานเป็นทีม ปัจจัยภาวะผู้นำ และปัจจัยตัวแปรแฝงของทีม มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของทีม จึงสามารถสรุปได้ว่าเป็นตามสมมติฐานที่กำหนดไว้ โดยรายละเอียดค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรเชิงสังเกตได้แสดงไว้ดังตารางที่ 4.11

ตารางที่ 4.11 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรเชิงสังเกตใน โมเดลสมการโครงสร้างของทีมที่มีประสิทธิผล

	$\bar{X}$	SD.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1.ค่านิยมความสัมพันธ์	3.779	.627	1															
2.ค่านิยมการทำงาน	3.633	.662	.806**	1														
3.ค่านิยมความสำเร็จ	3.789	.596	.750**	.703**	1													
4.ความเหมาะสมของผู้นำ	3.857	.754	.658**	.612**	.611**	1												
5.ความยืดหยุ่นของผู้นำ	3.361	.494	.613**	.559**	.501**	.690**	1											
6.การเป็นตัวแทน	3.635	.748	.697**	.661**	.577**	.681**	.584**	1										
7.การควบคุมของผู้นำ	3.043	.452	.159**	.168**	.115*	.158**	.276**	.127**	1									
8.การจงใจของผู้นำ	3.552	.783	.683**	.676**	.574**	.608**	.521**	.767**	.145**	1								
9.สภาพแวดล้อม	3.722	.611	.752**	.724**	.713**	.665**	.607**	.643**	.158**	.634**	1							
10.ทิศทางการทำงาน	3.769	.611	.771**	.708**	.736**	.761**	.647**	.684**	.156**	.679**	.824**	1						
11.การจัดทีม	3.622	.503	.786**	.731**	.717**	.699**	.635**	.724**	.190**	.754**	.762**	.821**	1					
12.กระบวนการทำงาน	3.559	.540	.795**	.750**	.692**	.682**	.654**	.734**	.248**	.747**	.753**	.798**	.870**	1				
13.ความสัมพันธ์	3.787	.598	.733**	.659**	.669**	.657**	.592**	.658**	.154**	.668**	.747**	.789**	.810**	.836**	1			
14.ผลงานตามเป้าหมาย	3.403	.486	.441**	.372**	.440**	.443**	.458**	.372**	.268**	.356**	.438**	.452**	.515**	.547**	.510**	1		
15.พัฒนาการกระบวนการ	3.876	.650	.654**	.597**	.642**	.629**	.543**	.574**	.122*	.565**	.701**	.752**	.758**	.749**	.812**	.529**	1	.
16.การเติบโตของสมาชิก	3.935	.661	.649**	.605**	.630**	.619**	.550**	.586**	.128**	.562**	.655**	.722**	.702**	.707**	.791**	.491**	.827**	1

หมายเหตุ: * หมายถึง ความสัมพันธ์มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($p < .05$)

** หมายถึง ความสัมพันธ์มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($p < .01$)

4.5 การวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้างของโมเดลการวัด

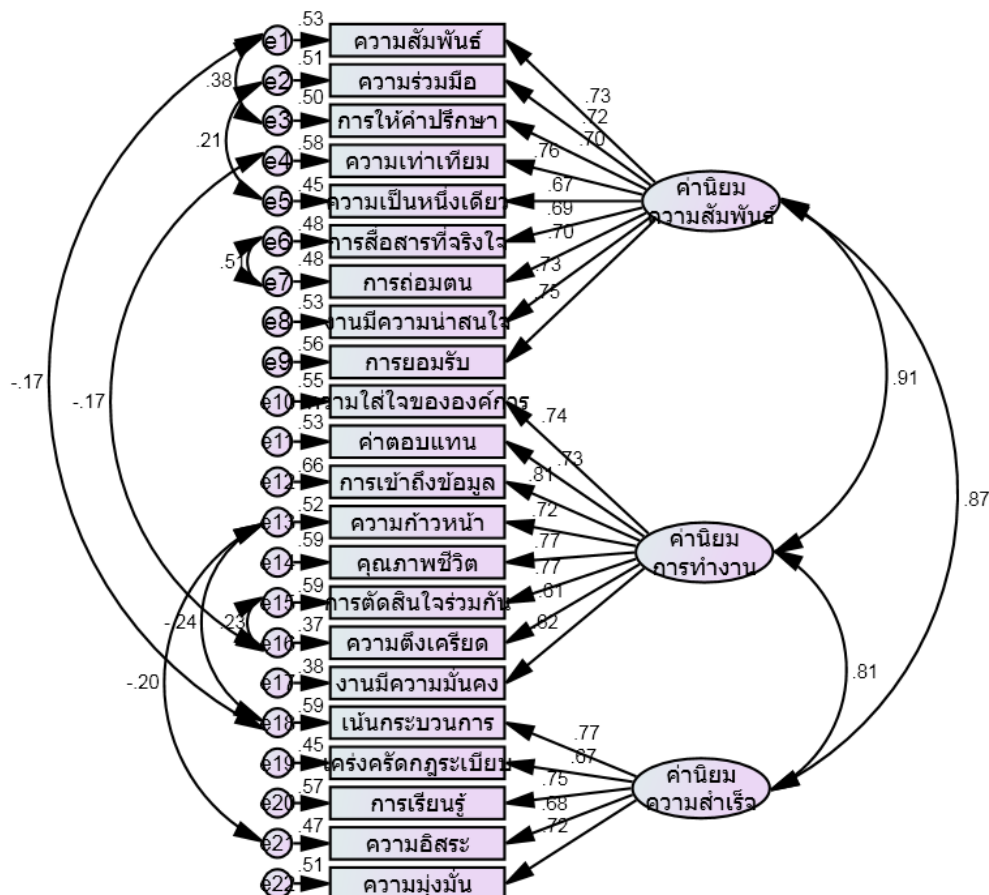
โมเดลประสิทธิผลของทีมตามกรอบแนวคิดงานวิจัย ประกอบด้วยโมเดลการวัดทั้งสิ้น 4 โมเดล คือ โมเดลการวัดค่านิยมในการทำงานเป็นทีม โมเดลการวัดภาวะผู้นำ โมเดลการวัดองค์ประกอบของทีม และโมเดลการวัดประสิทธิผลของทีม ซึ่งก่อนทำการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างเต็มรูปแบบตามกรอบแนวคิดต้องทำการตรวจสอบโมเดลการวัด (Measurement Model) เพื่อตรวจสอบว่าชุดของตัวแปรเชิงสังเกตสามารถวัดสิ่งที่ต้องการหรือตัวแปรแฝงได้หรือไม่ โดยใช้วิธีการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) โดยที่โมเดลการวัดค่านิยมในการทำงานเป็นทีม โมเดลการวัดองค์ประกอบของทีม จะทำการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยัน 2 อันดับ และโมเดลการวัดภาวะผู้นำ โมเดลการวัดตัวแปรแฝงประสิทธิผลของทีม จะทำการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยันเพียง 1 อันดับ ซึ่งสามารถแสดงผลการวิเคราะห์ได้ดังนี้

4.5.1 วิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยันอันดับที่ 1 ตัวแปรแฝงค่านิยมในการทำงานเป็นทีม

หลังทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (EFA) ปัจจัยค่านิยมในการทำงานเป็นทีม ทำให้จัดกลุ่มตัวแปรเชิงสังเกตทั้งหมด 22 ตัวแปร เป็น 3 องค์ประกอบ คือ ค่านิยมด้านความสัมพันธ์ (Relationship Value) ค่านิยมด้านการทำงาน (Work Value) และค่านิยมสู่ความสำเร็จ (Values Driven Success) และนำมาตรวจสอบความสามารถในการวัดของตัวแปรทั้งหมดที่มีต่อองค์ประกอบทั้ง 3 โดยใช้การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยัน ผลการวิเคราะห์พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยถึงแม้ว่าค่าระดับความน่าจะเป็นไค-สแควร์มีค่าสูงคือเท่ากับ 392.121 และ P -value น้อยกว่า .05 เนื่องจากขนาดตัวอย่างมีขนาดใหญ่ แต่เมื่อพิจารณาค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (Chi-square/df) มีค่าเท่ากับ 1.98 (< 2) ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (GFI) มีค่าเท่ากับ .921 ($> .90$) ค่าดัชนี CFI เท่ากับ .964 ($> .90$) ค่าดัชนี NFI เท่ากับ .93 ($> .90$) ซึ่งแสดงถึงความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดล และเมื่อทดสอบสมมติฐานดัชนีความคลาดเคลื่อน RMSEA พบว่ามีค่าเท่ากับ .049 ($< .08$) และ P -value เท่ากับ .613 จึงยืนยันว่ายอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) ดังนั้น จึงสรุปว่าโมเดลการวัดค่านิยมในการทำงานเป็นทีมอันดับที่ 1 มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ระดับนัยสำคัญ .05 โดยผลการทดสอบสมมติฐานและค่าสถิติแสดงความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลได้แสดงตามตารางที่ 4.12 และภาพที่ 4.1

ตารางที่ 4.12 สมมติฐานและค่าสถิติแสดงความสอดคล้องของการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยันอันดับที่ 1 ตัวแปรแฝงค่านิยมในการทำงานเป็นทีม

สมมติฐานความสอดคล้อง	H_0 : โมเดลตามสมมติฐานมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ H_1 : โมเดลตามสมมติฐานไม่มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์					
สมมติฐาน RMSEA	H_0 : RMSEA $\leq$ 0.05 H_1 : RMSEA $>$.005					
ค่าสถิติทดสอบ	Chi-Square	χ^2/df	p-value	GFI	CFI	NFI
	(χ^2)	(< 2)	(> .05)	(> .90)	(> .90)	(> .90)
	392.121	1.980	.000	.921	.964	.930
	RMSEA	PCLOSE				
	(< .08)	(> .05)				
	.049	.613				



Chi-square = 392.121, Chi-square/df = 1.980, df = 198, p = .000, GFI = .921, CFI = .964, RMR = .026, RMSEA = .049, NFI = .930

ภาพที่ 4.1 วิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยันอันดับที่ 1 โมเดลการวัดค่านิยมในการทำงานเป็นทีม

ตรวจสอบความเชื่อถือได้ของโมเดลการวัดค่านิยมในการทำงานเป็นทีม โดยพิจารณาค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor Loading) ของตัวแปรค่านิยมด้านความสัมพันธ์ พบว่า มีค่าอยู่ระหว่าง .669 - .763 ค่าน้ำหนักปัจจัยของตัวแปรค่านิยมด้านการทำงาน มีค่าอยู่ระหว่าง .607 - .810 และค่าน้ำหนักปัจจัยของตัวแปรค่านิยมสู่ความสำเร็จ มีค่าอยู่ระหว่าง .670 - .768 ซึ่งทั้งหมดเป็นค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบที่มากกว่า .50 ถือว่าอยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม และค่าความเที่ยงตรงขององค์ประกอบ (Construct Reliability: PC) ทั้ง 3 มีค่าอยู่ระหว่าง .83 - .90 และค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (Average Variance Extracted: PV) ของทุกองค์ประกอบมีค่าเท่ากับ .50 เมื่อพิจารณาค่าสถิติทั้ง 3 ร่วมกัน สามารถสรุปได้ว่า ตัวแปรองค์ประกอบค่านิยมด้านความสัมพันธ์ ค่านิยมด้านการทำงาน และค่านิยมสู่ความสำเร็จ มีค่าความเชื่อถือได้ที่เหมาะสม (Hair, Black, Babin, Anderson, and Tatham, 2006 อ้างถึงใน กฤตกร กัลยารัตน์, 2553: 107)

ตรวจสอบค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor Loading) ของการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยันอันดับที่ 1 โมเดลการวัดค่านิยมในการทำงานเป็นทีม พบว่า ค่าน้ำหนักปัจจัยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($|z| > 2.58$) ในทุกตัวแปร และเมื่อพิจารณาความสำคัญของตัวแปรภายในแต่ละองค์ประกอบ พบว่า องค์ประกอบค่านิยมด้านความสัมพันธ์ ตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักปัจจัยสูงสุดคือ ความเท่าเทียมกัน (.763) รองลงมาคือ การยอมรับ (.749) และตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักปัจจัยน้อยที่สุดคือ ความเป็นหนึ่งเดียว (.669) สำหรับองค์ประกอบค่านิยมด้านการทำงาน ตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักปัจจัยสูงสุดคือ การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารที่จำเป็น (.810) รองลงมาคือ คุณภาพชีวิต (.769) และตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักปัจจัยน้อยที่สุดคือ ความเครียด (.607) และองค์ประกอบค่านิยมสู่ความสำเร็จ ตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักปัจจัยสูงสุดคือ การให้ความสำคัญต่อกระบวนการทำงาน (.768) รองลงมาคือ การเรียนรู้ประสบการณ์จากความสำเร็จและความล้มเหลว (.754) และตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักปัจจัยน้อยที่สุดคือ ความเคร่งครัดต่อกฎระเบียบ (.670) ซึ่งรายละเอียดค่าทางสถิติดังแสดงในตารางที่ 4.13

ตารางที่ 4.13 ค่าสถิติผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่ 1 โมเดลการวัดค่านิยมในการทำงานเป็นทีม

องค์ประกอบ / ตัวแปร	น้ำหนัก ปัจจัย	SE	Z	R ²	PC	PV
ค่านิยมด้านความสัมพันธ์					.90	.50
ความร่วมมือในการทำงาน	.715	.065	14.288	.511		
การบริหารความสัมพันธ์	.727	***	***	.528		

ตารางที่ 4.13 (ต่อ)

องค์ประกอบ / ตัวแปร	น้ำหนัก ปัจจัย	SE	Z	R ²	PC	PV
การให้คำปรึกษา	.705	.058	17.972	.497		
ความเท่าเทียมกัน	.763	.071	15.293	.582		
ความเป็นหนึ่งเดียว	.669	.064	13.335	.448		
การสื่อสารที่จริงใจ	.695	.069	13.874	.483		
การถ่อมตน	.696	.073	13.905	.485		
งานมีความน่าสนใจ	.726	.065	14.531	.527		
การยอมรับ	.749	.068	15.017	.562		
ค่านิยมด้านการทำงาน					.89	.50
คำตอบแทน	.730	.067	14.959	.533		
ความใส่ใจขององค์กร	.743	***	***	.553		
การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารที่จำเป็น	.810	.061	16.770	.656		
ความก้าวหน้า	.718	.072	14.729	.516		
คุณภาพชีวิต	.769	.064	15.847	.592		
การตัดสินใจร่วมกัน	.768	.060	15.799	.590		
ความเครียด	.607	.055	12.218	.368		
งานมีความมั่นคง	.618	.059	12.507	.382		
ค่านิยมสู่ความสำเร็จ					.83	.50
ให้ความสำคัญต่อกระบวนการทำงาน	.768	***	***	.589		
ความเคร่งครัดต่อกฎระเบียบ	.670	.066	13.590	.449		
การเรียนรู้ประสบการณ์	.754	.065	15.480	.568		
ความอิสระในการทำงาน	.683	.068	13.840	.466		
ความมุ่งมั่น	.718	.065	14.660	.515		

หมายเหตุ $|z| > 1.96$ หมายถึง $p < .05$ และ $|z| > 2.58$ หมายถึง $p < .01$

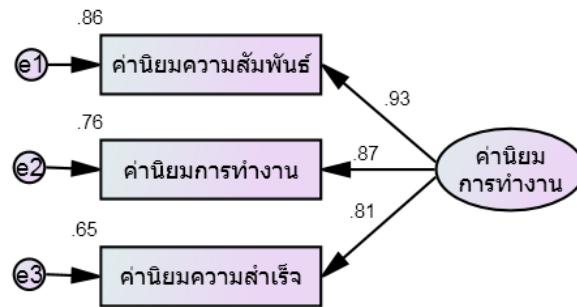
*** หมายถึง พารามิเตอร์บังคับ (Constrain)

4.5.2 วิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยันอันดับที่ 2 ตัวแปรแฝงค่านิยมในการทำงานเป็นทีม

ค่านิยมด้านความสัมพันธ์ ค่านิยมด้านการทำงาน และค่านิยมสู่ความสำเร็จ เป็นปัจจัยองค์ประกอบของค่านิยมในการทำงานเป็นทีม ดังนั้นจึงทำการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยันอันดับที่ 2 ผลการวิเคราะห์ พบว่า ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (Chi-square/df) มีค่าเท่ากับ .000 (< 2) ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (GFI) มีค่าเท่ากับ 1.00 ($> .90$) ค่าดัชนี CFI เท่ากับ 1.00 ($> .90$) ค่าดัชนี NFI เท่ากับ 1.00 ($> .90$) ซึ่งแสดงถึงความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลอย่างสมบูรณ์ และเมื่อทดสอบสมมติฐานดัชนีความคลาดเคลื่อน RMSEA พบว่ามีค่าเท่ากับ .000 ($< .08$) และ P -value เท่ากับ .992 จึงยืนยันว่ายอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) ดังนั้น จึงสรุปว่าโมเดลการวัดค่านิยมในการทำงานเป็นทีมอันดับที่ 2 มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ระดับนัยสำคัญ .05 โดยผลการทดสอบสมมติฐานและค่าสถิติแสดงความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลได้แสดงตามตารางที่ 4.14 และภาพที่ 4.2

ตารางที่ 4.14 สมมติฐานและค่าสถิติแสดงความสอดคล้องของการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยันอันดับที่ 2 ตัวแปรแฝงค่านิยมในการทำงานเป็นทีม

สมมติฐานความสอดคล้อง	H_0 : โมเดลตามสมมติฐานมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ H_1 : โมเดลตามสมมติฐานไม่มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์					
สมมติฐาน RMSEA	H_0 : RMSEA ≤ 0.05 H_1 : RMSEA $> .005$					
ค่าสถิติทดสอบ	Chi-Square	χ^2/df	p -value	GFI	CFI	NFI
	(χ^2)	(< 2)	($> .05$)	($> .90$)	($> .90$)	($> .90$)
	.000	.000	.987	1.000	1.000	1.000
	RMSEA	PCLOSE				
	($< .08$)	($> .05$)				
	.000	.992				



Chi-square = .000, Chi-square/df = .000, df = 1, p = .987, GFI = 1.000, CFI = 1.000, RMR = .000, RMSEA = .000, NFI = 1.000

ภาพที่ 4.2 วิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยันอันดับที่ 2 ตัวแปรแฝงค่านิยมในการทำงานเป็นทีม

ตรวจสอบความเชื่อถือได้ของโมเดลการวัดค่านิยมในการทำงานเป็นทีมจากการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยันอันดับที่ 2 โดยพิจารณาค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor Loading) พบว่า มีค่าอยู่ระหว่าง .808 - .927 ซึ่งมีค่ามากกว่า .50 และเข้าใกล้ 1 ถือว่าอยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม และค่าความเที่ยงตรง (Construct Reliability: PC) เท่ากับ .75 และค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (Average Variance Extracted: PV) เท่ากับ .50 ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า ตัวแปรองค์ประกอบค่านิยมในการทำงานเป็นทีม มีความเชื่อถือได้ที่เหมาะสม (Hair, Black, Babin, Anderson, and Tatham, 2006 อ้างถึงใน กฤตกร กัลยารัตน์, 2553: 107)

ตรวจสอบค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor Loading) ของการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยันอันดับที่ 2 โมเดลการวัดค่านิยมในการทำงานเป็นทีม พบว่า ค่าน้ำหนักปัจจัยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($|z| > 2.58$) ในทุกตัวแปร และเมื่อพิจารณาความสำคัญของตัวแปรภายในองค์ประกอบ พบว่า ค่านิยมด้านความสัมพันธ์ มีค่าน้ำหนักปัจจัยมากที่สุด คือ .93 และมีค่าความสัมพันธ์พหุคูณ (R^2) เท่ากับ .86 หมายความว่า ค่านิยมด้านความสัมพันธ์มีอิทธิพลต่อค่านิยมในการทำงานร้อยละ 86 รองลงมา คือ ค่านิยมด้านการทำงาน มีค่าน้ำหนักปัจจัยเท่ากับ .87 มีค่าความสัมพันธ์พหุคูณ (R^2) เท่ากับ .76 หมายความว่า ค่านิยมด้านการทำงานมีอิทธิพลต่อค่านิยมในการทำงานร้อยละ 76 และสุดท้าย คือ ค่านิยมสู่ความสำเร็จ มีค่าน้ำหนักปัจจัยเท่ากับ .81 มีค่าความสัมพันธ์พหุคูณ (R^2) เท่ากับ .65 หมายความว่า ค่านิยมสู่ความสำเร็จมีอิทธิพลต่อค่านิยมในการทำงานร้อยละ 65 ซึ่งรายละเอียดค่าทางสถิติดังแสดงในตารางที่ 4.15

ตารางที่ 4.15 ค่าสถิติผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่ 2 โมเดลการวัดค่านิยมในการทำงานเป็นทีม

องค์ประกอบ / ตัวแปร	น้ำหนัก ปัจจัย	SE	Z	R ²	PC	PV
ค่านิยมในการทำงานเป็นทีม					.75	.50
ค่านิยมด้านความสัมพันธ์	.927	***	***	.860		
ค่านิยมด้านการทำงาน	.870	.039	25.657	.756		
ค่านิยมสู่ความสำเร็จ	.808	.037	22.537	.653		

หมายเหตุ $|z| > 1.96$ หมายถึง $p < .05$ และ $|z| > 2.58$ หมายถึง $p < .01$

*** หมายถึง พารามิเตอร์บังคับ (Constrain)

จากผลการวิเคราะห์ทางสถิติสรุปได้ว่า ค่านิยมด้านการทำงาน ค่านิยมด้านความสัมพันธ์ และค่านิยมสู่ความสำเร็จ มีความสำคัญต่อการอธิบายค่านิยมในการทำงานเป็นทีม โดยมีค่าน้ำหนักเป็นบวก หมายถึง ทีมที่มีค่านิยมทั้ง 3 ด้านนี้สูง ก็จะทำให้มีค่านิยมในการทำงานร่วมกันเป็นทีมสูงตามไปด้วย ในทางตรงข้ามหากทีมมีค่านิยมเหล่านี้ต่ำ ก็จะส่งผลให้ค่านิยมในการทำงานเป็นทีมต่ำไปด้วย ทั้งนี้ตัวแปรทั้งหมดมีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับสูง แสดงให้เห็นว่าตัวบ่งชี้ที่ใช้ในการวัดค่านิยมในการทำงานเป็นทีมทุกตัวมีความสัมพันธ์เกื้อหนุนซึ่งกันและกัน

4.5.3 วิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยันอันดับที่ 1 ตัวแปรแฝงองค์ประกอบของทีม

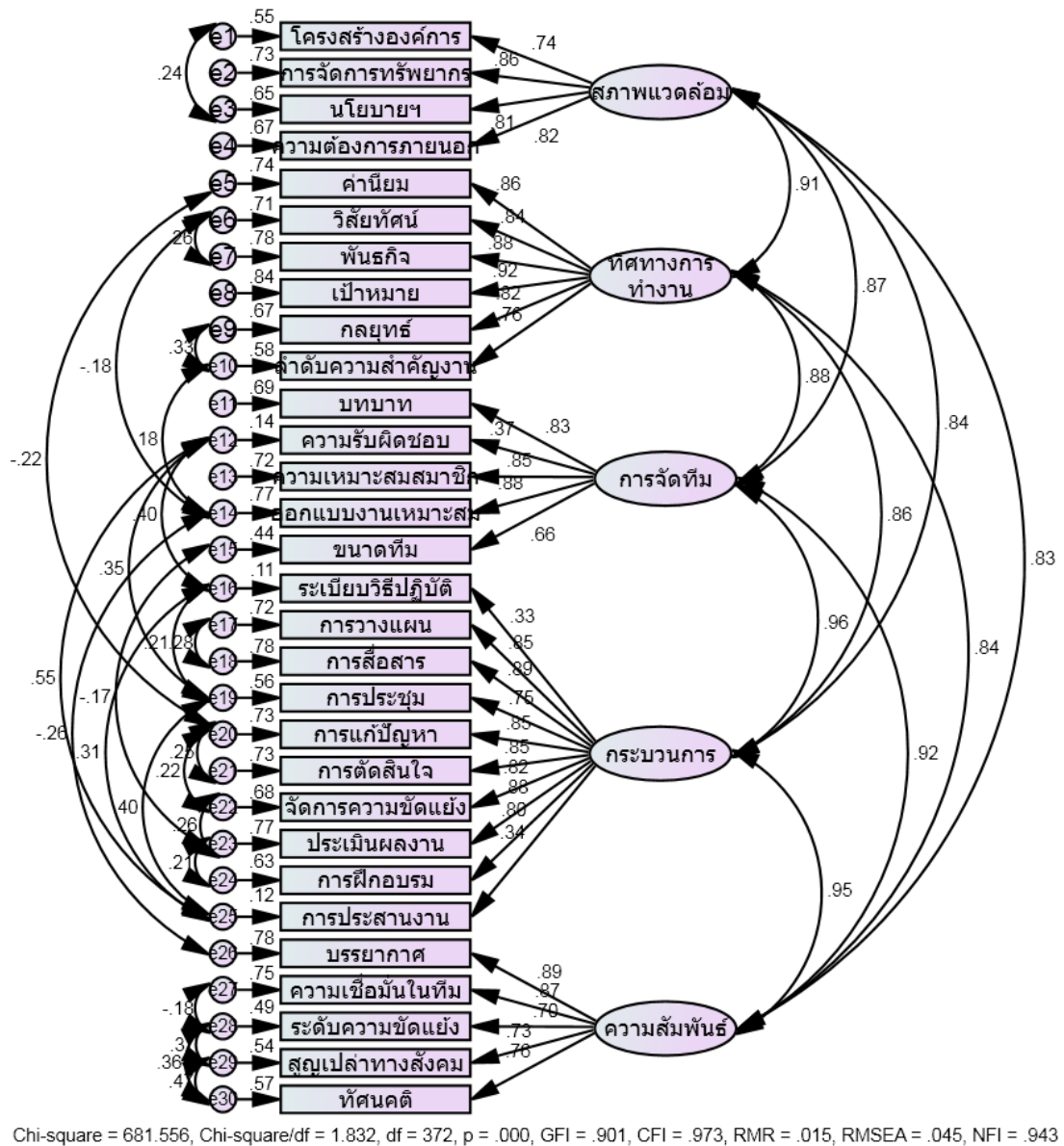
หลังจากทำการทบทวนทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของทีม ทำให้สามารถสรุปเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของทีมได้ 6 ด้าน คือ อิทธิพลจากสภาพแวดล้อม ทิศทางการทำงาน การจัดทีม กระบวนการ และความสัมพันธ์ ซึ่งในแต่ละด้านประกอบด้วยตัวแปรบ่งชี้ต่างๆ กัน ดังนั้น องค์ประกอบเหล่านี้จึงเป็นตัวแปรแฝงและเป็นโมเดลการวัดขององค์ประกอบทีม ซึ่งแต่ละตัวแปรแฝงประกอบด้วยตัวแปรเชิงสังเกตดังนี้ ตัวแปรอิทธิพลจากสภาพแวดล้อม ประกอบด้วย โครงสร้างองค์กร การจัดการทรัพยากร นโยบายและการสนับสนุนขององค์กร และความต้องการจากภายนอก ตัวแปรทิศทางการทำงาน ประกอบด้วย ค่านิยม วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย กลยุทธ์ และการจัดลำดับความสำคัญของงาน ตัวแปรการจัดทีม ประกอบด้วย การจัดสรรบทบาท ความรับผิดชอบต่อบทบาท หน้าที่ และทีม ความเหมาะสมของสมาชิก การออกแบบงานมีความ

เหมาะสม และขนาดของทีม ตัวแปรกระบวนการ ประกอบด้วย ระเบียบวิธีปฏิบัติ การวางแผน การสื่อสาร การประชุม การแก้ปัญหา การตัดสินใจ การจัดการความขัดแย้ง การประเมินผลการปฏิบัติงาน การฝึกอบรม และการประสานงานกับภายนอกทีม ตัวแปรสุดท้าย ความสัมพันธ์ ประกอบด้วย บรรยากาศของทีมที่เหมาะสม ความเชื่อมั่นในความสามารถของทีม ระดับความขัดแย้ง ความสูญเสียทางสังคม และทัศนคติ อารมณ์ และความรู้สึก

นำตัวบ่งชี้หรือตัวแปรเชิงสังเกตทั้งหมดมาตรวจสอบความสามารถในการวัดต่อองค์ประกอบทั้ง 6 โดยใช้การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยัน ผลการวิเคราะห์พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยถึงแม้ว่าค่าระดับความน่าจะเป็นไค-สแควร์มีค่าสูงคือเท่ากับ 681.556 และ P -value น้อยกว่า .05 เนื่องจากเป็นโมเดลขนาดใหญ่ แต่เมื่อพิจารณาค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (Chi-square/df) มีค่าเท่ากับ 1.832 (< 2) ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (GFI) มีค่าเท่ากับ .901 ($> .90$) ค่าดัชนี CFI เท่ากับ .973 ($> .90$) ค่าดัชนี NFI เท่ากับ .943 ($> .90$) ซึ่งแสดงถึงความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดล และเมื่อทดสอบสมมติฐานดัชนีความคลาดเคลื่อน RMSEA พบว่ามีค่าเท่ากับ .045 ($< .08$) และ P -value เท่ากับ .946 จึงยืนยันว่ายอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) ดังนั้น จึงสรุปว่าโมเดลการวัดองค์ประกอบของทีมอันดับที่ 1 มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ระดับนัยสำคัญ .05 โดยผลการทดสอบสมมติฐานและค่าสถิติแสดงความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลได้แสดงตามตารางที่ 4.16 และภาพที่ 4.3

ตารางที่ 4.16 สมมติฐานและค่าสถิติแสดงความสอดคล้องของการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยันอันดับที่ 1 ตัวแปรแฝงองค์ประกอบของทีม

สมมติฐานความสอดคล้อง	H_0 : โมเดลตามสมมติฐานมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ H_1 : โมเดลตามสมมติฐานไม่มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์					
สมมติฐาน RMSEA	H_0 : RMSEA ≤ 0.05 H_1 : RMSEA $> .005$					
ค่าสถิติทดสอบ	Chi-Square	χ^2/df	p -value	GFI	CFI	NFI
	(χ^2)	(< 2)	($> .05$)	($> .90$)	($> .90$)	($> .90$)
	681.556	1.832	.000	.901	.973	.943
	RMSEA	PCLOSE				
	($< .08$)	($> .05$)				
	.045	.946				



ภาพที่ 4.3 วิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยันอันดับที่ 1 โมเดลการวัดองค์ประกอบของทีม

ตรวจสอบความเชื่อถือได้ของโมเดลการวัดองค์ประกอบของทีม โดยพิจารณาค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor Loading) ของตัวแปรอิทธิพลจากสภาพแวดล้อม พบว่า มีค่าอยู่ระหว่าง .745 - .856 ค่าน้ำหนักปัจจัยของตัวแปรทิศทางการทำงาน มีค่าอยู่ระหว่าง .759 - .918 ค่าน้ำหนักปัจจัยของตัวแปรการจัดทีม .369 - .768 ค่าน้ำหนักปัจจัยของตัวแปรกระบวนการ มีค่าอยู่ระหว่าง .333 - .886 และค่าน้ำหนักปัจจัยของตัวแปรความสัมพันธ์ มีค่าอยู่ระหว่าง .701 - .885 ซึ่งค่าน้ำหนักปัจจัยขององค์ประกอบโดยส่วนใหญ่มีค่ามากกว่า .50 มีเพียง 3 ตัวแปร ที่มีค่าน้ำหนักปัจจัยน้อยกว่า .50 คือ

ตัวแปรความรับผิดชอบต่อบทบาท หน้าที่ และทีม ตัวแปรระเบียบวิธีปฏิบัติ และตัวแปรการประสานงานกับภายนอกทีม ซึ่งมีค่าน้ำหนักปัจจัยเท่ากับ .369, .333, และ .341 ตามลำดับ ดังนั้น จึงพิจารณาค่าความเที่ยงตรงขององค์ประกอบ (Construct Reliability: PC) พบว่าทุกองค์ประกอบมีค่ามากกว่า .70 คือ อยู่ระหว่าง .80 - .90 และค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (Average Variance Extracted: PV) ของทุกองค์ประกอบมีค่าเท่ากับ .50 ทำให้สามารถสรุปได้ว่าตัวแปรอิทธิพลจากสภาพแวดล้อม ตัวแปรทิศทางการทำงาน ตัวแปรการจัดทีม ตัวแปรกระบวนการ และตัวแปรความสัมพันธ์ มีค่าความเชื่อถือได้ที่เหมาะสม (Hair, Black, Babin, Anderson, and Tatham, 2006 อ้างถึงใน กฤตกร กัลยารัตน์, 2553: 107)

ตรวจสอบค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor Loading) ของการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยันอันดับที่ 1 โมเดลการวัดองค์ประกอบของทีม พบว่า ค่าน้ำหนักปัจจัยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($|z| > 2.58$) ในทุกตัวแปร และเมื่อพิจารณาความสำคัญของตัวแปรภายในแต่ละองค์ประกอบ พบว่าองค์ประกอบอิทธิพลจากสภาพแวดล้อม ตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักปัจจัยสูงที่สุดคือ การจัดการทรัพยากร (.856) รองลงมาคือ ความต้องการจากภายนอก (.821) และตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักปัจจัยน้อยที่สุดคือ โครงสร้างองค์การ (.745) สำหรับองค์ประกอบการกำหนดทิศทางการทำงาน ตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักปัจจัยสูงที่สุดคือ เป้าหมาย (.918) รองลงมาคือ พันธกิจ (.881) และตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักปัจจัยน้อยที่สุดคือ การจัดลำดับความสำคัญของงาน (.759) สำหรับองค์ประกอบการจัดทีม ตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักปัจจัยสูงที่สุดคือ การออกแบบงานมีความเหมาะสม (.878) รองลงมาคือ ความเหมาะสมของสมาชิกทีม (.847) และตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักปัจจัยน้อยที่สุดคือ ความรับผิดชอบต่อบทบาท หน้าที่และทีม (.369) สำหรับองค์ประกอบกระบวนการ ตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักปัจจัยสูงที่สุดคือ การสื่อสาร (.886) รองลงมาคือ การประเมินผลการปฏิบัติงาน (.880) และตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักปัจจัยน้อยที่สุดคือ การประสานงานกับภายนอกทีม (.341) และองค์ประกอบความสัมพันธ์ ตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักปัจจัยสูงที่สุดคือ บรรยากาศของทีมที่เหมาะสม (.885) รองลงมาคือ ความเชื่อมั่นในความสามารถของทีม (.867) และตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักปัจจัยน้อยที่สุดคือ ระดับความขัดแย้ง (.701) ซึ่งรายละเอียดค่าทางสถิติดังแสดงในตารางที่ 4.17

ตารางที่ 4.17 ค่าสถิติผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่ 1 โมเดลการวัดองค์ประกอบของทีม

องค์ประกอบ / ตัวแปร	น้ำหนัก ปัจจัย	SE	Z	R ²	PC	PV
อิทธิพลจากสภาพแวดล้อม					.80	.50
ลูกค้า	.821	.059	16.904	.674		
นโยบาย	.806	.056	19.070	.650		
ทรัพยากร	.856	.063	17.688	.733		
โครงสร้าง	.745	***	***	.554		
การกำหนดทิศทางการทำงาน					.86	.50
เป้าหมาย	.918	.038	26.998	.843		
พันธกิจ	.881	.042	24.775	.777		
วิสัยทัศน์	.844	.044	22.809	.713		
ค่านิยม	.863	***	***	.745		
กลยุทธ์	.816	.044	21.492	.666		
การจัดลำดับความสำคัญของงาน	.759	.045	19.061	.576		
การจัดทีม					.82	.50
การออกแบบงานมีความเหมาะสม	.878	.044	22.703	.771		
ความเหมาะสมของสมาชิกทีม	.847	.044	21.401	.718		
รับผิดชอบตอบทบทวน หน้าทีและทีม	.369	.048	7.662	.136		
การจัดสรรบทบาท	.829	***	***	.687		
ขนาดของทีม	.662	.051	15.011	.438		
กระบวนการ					.90	.50
การประชุม	.749	.349	7.182	.561		
การสื่อสาร	.886	.521	6.942	.784		
การวางแผน	.849	.508	6.895	.721		
ระเบียบวิธีปฏิบัติ	.333	***	***	.111		
การแก้ปัญหา	.852	.497	6.901	.726		
การตัดสินใจ	.853	.519	6.901	.728		
การจัดการความขัดแย้ง	.822	.523	6.857	.675		
การประเมินผลการปฏิบัติงาน	.880	.523	6.935	.774		

ตารางที่ 4.17 (ต่อ)

องค์ประกอบ / ตัวแปร	น้ำหนัก ปัจจัย	SE	Z	R ²	PC	PV
การฝึกอบรม	.796	.476	6.818	.634		
การประสานงานกับภายนอกทีม	.341	.201	6.092	.117		
ความสัมพันธ์					.83	.50
ความสูญเสียค่าทางสังคม	.734	.043	18.331	.539		
ระดับความขัดแย้ง	.701	.048	16.917	.492		
เชื่อมั่นในความสามารถทีม	.867	.042	24.777	.752		
บรรยากาศที่เหมาะสม	.885	***	***	.784		
ทัศนคติ อารมณ์ และความรู้สึก	.758	.042	19.336	.575		

หมายเหตุ $|z| > 1.96$ หมายถึง $p < .05$ และ $|z| > 2.58$ หมายถึง $p < .01$

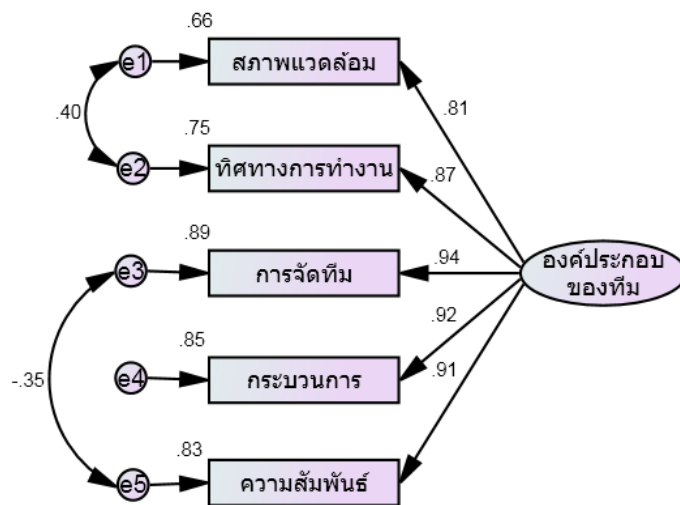
*** หมายถึง พารามิเตอร์บังคับ (Constrain)

4.5.4 วิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยันอันดับที่ 2 ตัวแปรแฝงองค์ประกอบของทีม

หลังทำการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยันอันดับที่ 1 ของตัวแปรอิทธิพลจากสภาพแวดล้อม การกำหนดทิศทางการทำงาน การจัดทีม กระบวนการ และความสัมพันธ์ พบว่าเป็นองค์ประกอบที่มีความตรงเชิงโครงสร้าง จึงทำการตรวจสอบต่อไปว่าตัวแปรเหล่านี้เป็นองค์ประกอบที่เหมาะสมของตัวแปรองค์ประกอบของทีมหรือไม่ โดยทำการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยันอันดับที่ 2 ผลการวิเคราะห์ พบว่า สถิติทดสอบไค-สแควร์เท่ากับ 1.245 โดย P -value เท่ากับ .742 และค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (Chi-square/df) มีค่าเท่ากับ .415 (< 2) ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (GFI) มีค่าเท่ากับ .999 ($> .90$) ค่าดัชนี CFI เท่ากับ 1.00 ($> .90$) ค่าดัชนี NFI เท่ากับ .999 ($> .90$) ซึ่งแสดงถึงความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลค่อนข้างสูง และเมื่อทดสอบสมมติฐานดัชนีความคลาดเคลื่อน RMSEA พบว่ามีค่าเท่ากับ .000 ($< .08$) และ P -value เท่ากับ .923 จึงยืนยันว่ายอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) ดังนั้น จึงสรุปว่าโมเดลการวัดองค์ประกอบของทีมอันดับที่ 2 มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ระดับนัยสำคัญ .05 โดยผลการทดสอบสมมติฐานและค่าสถิติแสดงความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลได้แสดงตามตารางที่ 4.18 และภาพที่ 4.4

ตารางที่ 4.18 สมมติฐานและค่าสถิติแสดงความสอดคล้องของการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยันอันดับที่ 2 ตัวแปรแฝงองค์ประกอบของทีม

สมมติฐานความสอดคล้อง	H_0 : โมเดลตามสมมติฐานมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ H_1 : โมเดลตามสมมติฐานไม่มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์					
สมมติฐาน RMSEA	H_0 : RMSEA $\leq$ 0.05 H_1 : RMSEA $>$.005					
ค่าสถิติทดสอบ	Chi-Square	χ^2/df	p-value	GFI	CFI	NFI
	(χ^2)	(< 2)	(> .05)	(> .90)	(> .90)	(> .90)
	1.245	.415	.742	.999	1.000	.999
	RMSEA	PCLOSE				
	(< .08)	(> .05)				
	.000	.923				



Chi-square = 1.245, Chi-square/df = .415, df = 3, p = .742, GFI = .999, CFI = 1.000, RMR = .001, RMSEA = .000, NFI = .999

ภาพที่ 4.4 วิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยันอันดับที่ 2 ตัวแปรแฝงองค์ประกอบของทีม

ตรวจสอบความเชื่อถือได้ของโมเดลการวัดองค์ประกอบของทีมจากการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยันอันดับที่ 2 โดยพิจารณาค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor Loading) พบว่า มีค่าอยู่ระหว่าง .814 - .944 ซึ่งมีค่ามากกว่า .50 และเข้าใกล้ 1 ถือว่าอยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม และค่าความเที่ยงตรง (Construct Reliability: PC) เท่ากับ .83 และค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (Average Variance Extracted: PV) เท่ากับ .50 ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า โครงสร้างองค์ประกอบของทีมมีความเชื่อถือได้ที่

เหมาะสม (Hair, Black, Babin, Anderson, and Tatham, 2006 อ้างถึงใน กฤตกร กัลยารัตน์, 2553: 107)

ตรวจสอบค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor Loading) ของการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยันอันดับที่ 2 โมเดลการวัดองค์ประกอบของทีม พบว่า ค่าน้ำหนักปัจจัยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($|z| > 2.58$) ในทุกตัวแปร และเมื่อพิจารณาความสำคัญของตัวแปรภายในองค์ประกอบ พบว่า การจัดทีม มีค่าน้ำหนักปัจจัยมากที่สุด คือ .94 และมีค่าความสัมพันธ์พหุคูณ (R^2) เท่ากับ .89 หมายความว่า การจัดทีมมีอิทธิพลต่อการจัดองค์ประกอบของทีมร้อยละ 89 รองลงมา คือ กระบวนการทำงาน มีค่าน้ำหนักปัจจัยเท่ากับ .92 มีค่าความสัมพันธ์พหุคูณ (R^2) เท่ากับ .85 หมายความว่า กระบวนการทำงานมีอิทธิพลต่อการจัดองค์ประกอบของทีมร้อยละ 85 ลำดับต่อมา คือ ความสัมพันธ์ มีค่าน้ำหนักปัจจัยเท่ากับ .91 มีค่าความสัมพันธ์พหุคูณ (R^2) เท่ากับ .83 หมายความว่า ความสัมพันธ์มีอิทธิพลต่อการจัดองค์ประกอบของทีมร้อยละ 83 ลำดับต่อมา คือ การกำหนดทิศทางการทำงาน มีค่าน้ำหนักปัจจัยเท่ากับ .87 มีค่าความสัมพันธ์พหุคูณ (R^2) เท่ากับ .75 หมายความว่า การกำหนดทิศทางการทำงานมีอิทธิพลต่อการจัดองค์ประกอบของทีมร้อยละ 75 และสุดท้าย คือ อิทธิพลจากสภาพแวดล้อม มีค่าน้ำหนักปัจจัยเท่ากับ .81 มีค่าความสัมพันธ์พหุคูณ (R^2) เท่ากับ .66 หมายความว่า อิทธิพลจากสภาพแวดล้อมมีอิทธิพลต่อการจัดองค์ประกอบของทีมร้อยละ 66 ซึ่งรายละเอียดค่าทางสถิติดังแสดงในตารางที่ 4.19

ตารางที่ 4.19 ค่าสถิติผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่ 2 โมเดลการวัดองค์ประกอบของทีม

องค์ประกอบ / ตัวแปร	น้ำหนัก ปัจจัย	SE	Z	R^2	PC	PV
องค์ประกอบของทีม					.83	.50
อิทธิพลจากสภาพแวดล้อม	.814	.040	22.687	.663		
การกำหนดทิศทางการทำงาน	.869	.038	25.967	.754		
การจัดทีม	.944	.030	28.955	.891		
กระบวนการ	.921	.031	29.650	.848		
ความสัมพันธ์	.909	***	***	.826		

หมายเหตุ $|z| > 1.96$ หมายถึง $p < .05$ และ $|z| > 2.58$ หมายถึง $p < .01$

*** หมายถึง พารามิเตอร์บังคับ (Constrain)

จากผลการวิเคราะห์ทางสถิติสรุปได้ว่า อิทธิพลจากสภาพแวดล้อม การกำหนดทิศทางการทำงาน การจัดทีม กระบวนการ และความสัมพันธ์ มีความสำคัญต่อการจัดองค์ประกอบของทีม โดยมีค่าน้ำหนักเป็นบวก หมายถึง ทีมที่มีการจัดองค์ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบนี้สูง การทำงานร่วมกันเป็นทีมก็จะสูงตามไปด้วย ในทางตรงข้ามหากทีมมีองค์ประกอบ 5 ด้านนี้ต่ำ การทำงานร่วมกันของทีมก็จะต่ำไปด้วย ทั้งนี้ตัวแปรทั้งหมดมีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับสูง แสดงให้เห็นว่าตัวบ่งชี้ที่ใช้ในการวัดองค์ประกอบของทีมทุกตัวมีความสัมพันธ์เกี่ยวพันซึ่งกันและกัน

4.5.5 วิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยันตัวแปรแฝงภาวะผู้นำ

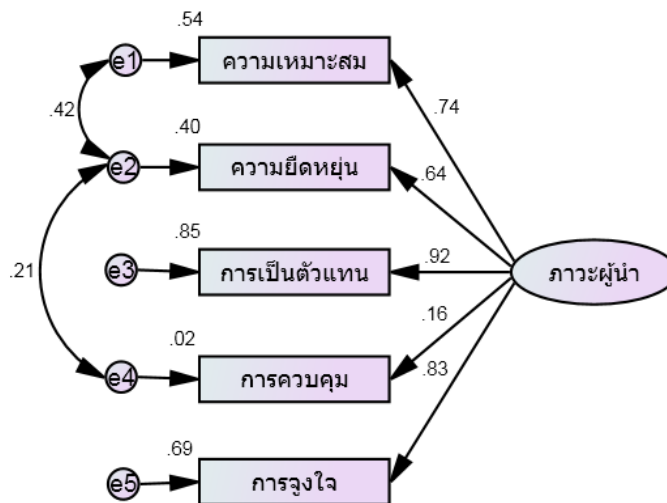
หลังจากทำการทบทวนทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ พบว่า ตัวแปรที่สามารถบ่งชี้ถึงภาวะผู้นำที่ทำให้ทีมมีประสิทธิภาพประกอบด้วย 5 ตัวแปร คือ ความเหมาะสมของผู้นำ ความยืดหยุ่น การทำหน้าที่เป็นตัวแทน การควบคุม และการจูงใจ จึงนำตัวบ่งชี้หรือตัวแปรเชิงสังเกตเหล่านี้มาตรวจสอบความสามารถในการวัดต่อตัวแปรแฝงภาวะผู้นำ โดยใช้การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยัน ผลการวิเคราะห์พบว่า สถิติทดสอบไค-สแควร์เท่ากับ 3.090 โดย P -value เท่ากับ .378 และค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (Chi-square/df) มีค่าเท่ากับ 1.030 (< 2) ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (GFI) มีค่าเท่ากับ .997 ($> .90$) ค่าดัชนี CFI เท่ากับ 1.00 ($> .90$) ค่าดัชนี NFI เท่ากับ .997 ($> .90$) ซึ่งแสดงถึงความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลค่อนข้างสูง และเมื่อทดสอบสมมติฐานดัชนีความคลาดเคลื่อน RMSEA พบว่ามีค่าเท่ากับ .009 ($< .08$) และ P -value เท่ากับ .728 จึงยืนยันว่ายอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) ดังนั้น จึงสรุปว่าโมเดลการวัดภาวะผู้นำ มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ระดับนัยสำคัญ .05 โดยผลการทดสอบสมมติฐานและค่าสถิติแสดงความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลได้แสดงตามตารางที่ 4.20 และภาพที่ 4.5

ตารางที่ 4.20 สมมติฐานและค่าสถิติแสดงความสอดคล้องของการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยันตัวแปรแฝงภาวะผู้นำ

สมมติฐานความสอดคล้อง	H_0 : โมเดลตามสมมติฐานมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์
	H_1 : โมเดลตามสมมติฐานไม่มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์
สมมติฐาน RMSEA	H_0 : $RMSEA \leq 0.05$
	H_1 : $RMSEA > .005$

ตารางที่ 4.20 (ต่อ)

ค่าสถิติทดสอบ	Chi-Square	χ^2/df	p-value	GFI	CFI	NFI
	(χ^2)	(< 2)	(> .05)	(> .90)	(> .90)	(> .90)
	3.090	1.030	.378	.997	1.000	.997
	RMSEA	PCLOSE				
	(< .08)	(> .05)				
	.009	.728				



Chi-square = 3.090, Chi-square/df = 1.030, df = 3, p = .378, GFI = .997, CFI = 1.000, RMR = .005, RMSEA = .009, NFI = .997

ภาพที่ 4.5 วิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยันตัวแปรแฝงภาวะผู้นำ

ตรวจสอบความเชื่อถือได้ของโมเดลการวัดภาวะผู้นำจากการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยัน โดยพิจารณาค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor Loading) พบว่า มีเพียงความสัมพันธ์เดียวที่มีค่าน้อยกว่า .50 คือ การควบคุม (.156) ดังนั้น จึงพิจารณาค่าความเที่ยงตรงขององค์ประกอบ (Construct Reliability: PC) พบว่าองค์ประกอบมีค่ามากกว่า .70 คือเท่ากับ .81 และค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (Average Variance Extracted: PV) ขององค์ประกอบมีค่าเท่ากับ .50 ทำให้สามารถสรุปได้ว่า โครงสร้างภาวะผู้นำมีความเชื่อถือได้ที่เหมาะสม (Hair, Black, Babin, Anderson, and Tatham, 2006 อ้างถึงใน กฤตกร กัลยารัตน์, 2553: 107)

ตรวจสอบค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor Loading) ของการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยัน โมเดลการวัดภาวะผู้นำ พบว่า ค่าน้ำหนักปัจจัยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($|z| > 2.58$) ในทุกตัวแปร และเมื่อพิจารณาความสำคัญของตัวแปรภายในองค์ประกอบ พบว่า การเป็นตัวแทนของผู้นำ มีค่าน้ำหนักปัจจัยมากที่สุด คือ .92 และมีค่าความสัมพันธ์พหุคูณ (R^2) เท่ากับ .85 หมายความว่า การเป็นตัวแทนมีอิทธิพลต่อการใช้ภาวะผู้นำร้อยละ 85 รองลงมา คือ การจงใจ มีค่าน้ำหนักปัจจัยเท่ากับ .83 มีค่าความสัมพันธ์พหุคูณ (R^2) เท่ากับ .69 หมายความว่า การจงใจมีอิทธิพลต่อการใช้ภาวะผู้นำร้อยละ 69 ลำดับต่อมา คือ ความเหมาะสมของผู้นำ มีค่าน้ำหนักปัจจัยเท่ากับ .74 มีค่าความสัมพันธ์พหุคูณ (R^2) เท่ากับ .54 หมายความว่า ความเหมาะสมของผู้นำมีอิทธิพลต่อการใช้ภาวะผู้นำร้อยละ 54 ลำดับต่อมา คือ ความยืดหยุ่นของผู้นำ มีค่าน้ำหนักปัจจัยเท่ากับ .64 มีค่าความสัมพันธ์พหุคูณ (R^2) เท่ากับ .40 หมายความว่า ความยืดหยุ่นมีอิทธิพลต่อการใช้ภาวะผู้นำร้อยละ 40 และสุดท้าย คือ การควบคุม มีค่าน้ำหนักปัจจัยเท่ากับ .16 มีค่าความสัมพันธ์พหุคูณ (R^2) เท่ากับ .02 หมายความว่า การควบคุมมีอิทธิพลต่อการใช้ภาวะผู้นำเพียงร้อยละ 2 ซึ่งรายละเอียดค่าทางสถิติดังแสดงในตารางที่ 4.21

ตารางที่ 4.21 ค่าสถิติผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน โมเดลการวัดภาวะผู้นำ

องค์ประกอบ / ตัวแปร	น้ำหนัก ปัจจัย	SE	Z	R^2	PC	PV
ภาวะผู้นำ					.81	.50
ความเหมาะสม	.737	.052	16.541	.542		
ความยืดหยุ่น	.635	.035	13.636	.403		
การเป็นตัวแทน	.925	.055	19.544	.855		
การควบคุม	.156	.036	3.041	.024		
การจงใจ	.829	***	***	.688		

หมายเหตุ $|z| > 1.96$ หมายถึง $p < .05$ และ $|z| > 2.58$ หมายถึง $p < .01$

*** หมายถึง พารามิเตอร์บังคับ (Constrain)

จากผลการวิเคราะห์ทางสถิติสรุปได้ว่า ความเหมาะสม ความยืดหยุ่น การเป็นตัวแทน การควบคุม และการจงใจมีความสำคัญต่อการใช้ภาวะผู้นำ โดยมีค่าน้ำหนักเป็นบวก หมายถึง ผู้นำที่มี

องค์ประกอบทั้ง 5 ด้านนี้สูง สามารถช่วยให้การทำงานร่วมกันเป็นทีมสูงตามไปด้วย ในทางตรงข้ามหากผู้นำมีองค์ประกอบ 5 ด้านนี้ต่ำ การทำงานร่วมกันของทีมก็จะต่ำไปด้วย ทั้งนี้ตัวแปรทั้งหมดมีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับสูง แสดงให้เห็นว่าตัวบ่งชี้ที่ใช้ในการวัดภาวะผู้นำทุกตัวมีความสัมพันธ์เกื้อหนุนซึ่งกันและกัน

4.5.6 วิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยันตัวแปรแฝงประสิทธิผลของทีม

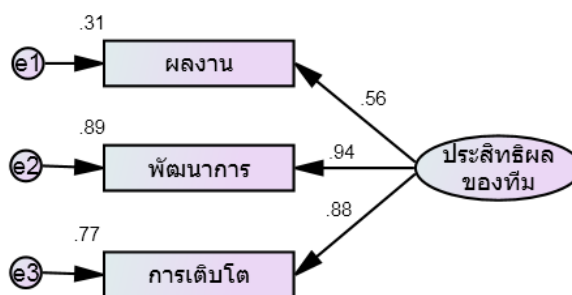
โมเดลการวัดประสิทธิผลของทีมเป็นการประเมินถึงประสิทธิผลในการทำงานของทีม ซึ่งเกณฑ์ที่นำมาใช้ในการวัดประกอบด้วย ผลงานที่บรรลุเป้าหมาย พัฒนาการของกระบวนการทำงาน และการเติบโตของสมาชิกทั้งด้านความสามารถและความพึงพอใจ สรุปเป็นตัวแปรบ่งชี้หรือตัวแปรเชิงสังเกตได้เป็น (1) ตัวแปรผลงาน (2) พัฒนาการ และ (3) การเติบโต นำตัวบ่งชี้หรือตัวแปรเชิงสังเกตเหล่านี้มาตรวจสอบความสามารถในการวัดต่อตัวแปรแฝงประสิทธิผลของทีม โดยใช้การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยัน ผลการวิเคราะห์พบว่า สถิติทดสอบไค-สแควร์เท่ากับ .000 โดย P -value เท่ากับ .991 และค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (Chi-square/df) มีค่าเท่ากับ .000 (< 2) ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (GFI) มีค่าเท่ากับ 1.00 ($> .90$) ค่าดัชนี CFI เท่ากับ 1.00 ($> .90$) ค่าดัชนี NFI เท่ากับ 1.00 ($> .90$) ซึ่งแสดงถึงความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลค่อนข้างสมบูรณ์ และเมื่อทดสอบสมมติฐานดัชนีความคลาดเคลื่อน RMSEA พบว่ามีค่าเท่ากับ .000 ($< .08$) และ P -value เท่ากับ .995 จึงยืนยันว่ายอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) ดังนั้น จึงสรุปว่าโมเดลการวัดประสิทธิผลของทีม มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ระดับนัยสำคัญ .05 โดยผลการทดสอบสมมติฐานและค่าสถิติแสดงความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลได้แสดงตามตารางที่ 4.22 และภาพที่ 4.6

ตารางที่ 4.22 สมมติฐานและค่าสถิติแสดงความสอดคล้องของการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยันตัวแปรแฝงประสิทธิผลของทีม

สมมติฐานความสอดคล้อง	H_0 : โมเดลตามสมมติฐานมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์
	H_1 : โมเดลตามสมมติฐานไม่มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์
สมมติฐาน RMSEA	H_0 : RMSEA ≤ 0.05
	H_1 : RMSEA $> .005$

ตารางที่ 4.22 (ต่อ)

ค่าสถิติทดสอบ	Chi-Square	χ^2/df	p-value	GFI	CFI	NFI
	(χ^2)	(< 2)	(> .05)	(> .90)	(> .90)	(> .90)
	.000	.000	.991	1.000	1.000	1.000
	RMSEA	PCLOSE				
	(< .08)	(> .05)				
	.000	.995				



Chi-square = .000, Chi-square/df = .000, df = 1, p = .991, GFI = 1.000, CFI = 1.000, RMR = .000, RMSEA = .000, NFI = 1.000

ภาพที่ 4.6 วิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยันตัวแปรแฝงประสิทธิผลของทีม

ตรวจสอบความเชื่อถือได้ของโมเดลการวัดประสิทธิผลของทีมจากการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยัน โดยพิจารณาค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor Loading) พบว่า ทุกตัวแปรมีค่ามากกว่า .50 คือ อยู่ระหว่าง .560 - .944 และเมื่อพิจารณาค่าความเที่ยงตรงขององค์ประกอบ (Construct Reliability: PC) พบว่าองค์ประกอบมีค่ามากกว่า .70 คือเท่ากับ .74 และค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (Average Variance Extracted: PV) ขององค์ประกอบมีค่าเท่ากับ .50 ทำให้สามารถสรุปได้ว่า โครงสร้างประสิทธิผลของทีมมีความเชื่อถือได้ที่เหมาะสม (Hair, Black, Babin, Anderson, and Tatham, 2006 อ้างถึงใน กฤตกร กัลยารัตน์, 2553: 107)

ตรวจสอบค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor Loading) ของการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยันโมเดลการวัดประสิทธิผลของทีม พบว่า ค่าน้ำหนักปัจจัยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($|z| > 2.58$) ในทุกตัวแปร และเมื่อพิจารณาความสำคัญของตัวแปรภายในองค์ประกอบ พบว่า พัฒนาการของกระบวนการทำงาน มีค่าน้ำหนักปัจจัยมากที่สุด คือ .94 และมีค่าความสัมพันธ์พหุคูณ (R^2) เท่ากับ .89 หมายความว่า พัฒนาการของกระบวนการทำงานมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของทีมร้อยละ 89

รองลงมา คือ การเติบโตของสมาชิกทีม มีค่าน้ำหนักปัจจัยเท่ากับ .88 มีค่าความสัมพันธ์พหุคูณ (R^2) เท่ากับ .77 หมายความว่า การเติบโตของสมาชิกทีมมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของทีมร้อยละ 77 และสุดท้ายคือ ผลงานตามเป้าหมาย มีค่าน้ำหนักปัจจัยเท่ากับ .56 มีค่าความสัมพันธ์พหุคูณ (R^2) เท่ากับ .31 หมายความว่า ผลงานตามเป้าหมายมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของทีมร้อยละ 31 ซึ่งรายละเอียดค่าทางสถิติดังแสดงในตารางที่ 4.23

ตารางที่ 4.23 ค่าสถิติผลการวิเคราะห์ห่อ้งค์ประกอบเชิงยืนยัน โมเดลการวัดประสิทธิผลของทีม

องค์ประกอบ / ตัวแปร	น้ำหนัก ปัจจัย	SE	Z	R^2	PC	PV
ประสิทธิผลของทีม					.74	.50
การเติบโตของสมาชิกทีม	.876	.100	21.140	.767		
พัฒนาการของกระบวนการทำงาน	.944	.100	22.582	.891		
ผลงานตามเป้าหมายของทีม	.560	***	***	.314		

หมายเหตุ $|z| > 1.96$ หมายถึง $p < .05$ และ $|z| > 2.58$ หมายถึง $p < .01$

*** หมายถึง พารามิเตอร์บังคับ (Constrain)

จากผลการวิเคราะห์ทางสถิติสรุปได้ว่า ผลงานที่บรรลุเป้าหมาย พัฒนาการของกระบวนการทำงาน และการเติบโตของสมาชิกสามารถอธิบายถึงประสิทธิผลของทีมได้ โดยมีค่าน้ำหนักเป็นบวก หมายถึง ทีมที่ให้ความสำคัญกับปัจจัยทั้ง 3 ด้านนี้สูง จะทำให้ประสิทธิผลของทีมสูงตามไปด้วย ในทางตรงข้ามหากทีมให้ความสำคัญกับปัจจัยทั้ง 3 ด้านนี้ต่ำ ประสิทธิผลของทีมก็จะต่ำไปด้วย ทั้งนี้ตัวแปรทั้งหมดมีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับสูง แสดงให้เห็นว่าตัวบ่งชี้ที่ใช้ในการวัดประสิทธิผลของทีมทุกตัวมีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องซึ่งกันและกัน

4.6 การวิเคราะห์ความตรงของโมเดลสมการโครงสร้าง

การวิเคราะห์ในขั้นตอนนี้ เพื่อตอบสมมติฐานการวิจัย ข้อที่ 3.4.2 โมเดลสมการโครงสร้าง ทีมที่มีประสิทธิผลของงานวิจัยมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ข้อที่ 3.4.3 ปัจจัยค่านิยมในการทำงานเป็นทีม ปัจจัยภาวะผู้นำ และปัจจัยองค์ประกอบของทีม มีอิทธิพลทางตรงต่อ

ประสิทธิผลของทีม และข้อที่ 3.4.4 ปัจจัยค่านิยมในการทำงานเป็นทีมมีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลของทีม โดยผ่านปัจจัยภาวะผู้นำและปัจจัยองค์ประกอบของทีม โดยทำการวิเคราะห์สมการโครงสร้างด้วยโปรแกรม AMOS นำเสนอผลการวิเคราะห์เป็น 2 ส่วนตามสมมติฐาน คือ ผลการวิเคราะห์ความตรงโมเดลสมการ โครงสร้างของทีมที่มีประสิทธิผล และผลการวิเคราะห์อิทธิพลเชิงสาเหตุระหว่างตัวแปร

4.6.1 ผลการวิเคราะห์ความตรงของโมเดลสมการโครงสร้างของทีมที่มีประสิทธิผล

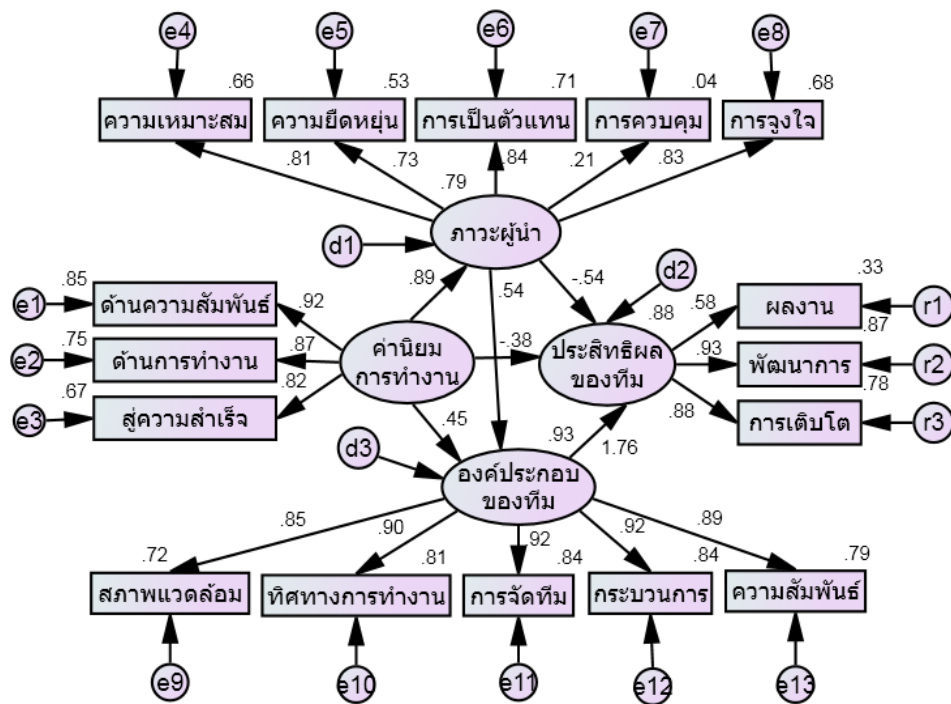
การวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนนี้เพื่อตรวจสอบความกลมกลืนระหว่างโมเดลของกรอบแนวคิดกับข้อมูลเชิงประจักษ์ที่เก็บรวบรวมจากกลุ่มตัวอย่าง รวมถึงตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ผู้วิจัยได้จากการทบทวนแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผลของทีม ทำการสรุปมาเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของทีมได้ 3 ปัจจัย คือ (1) ค่านิยมในการทำงาน ซึ่งให้ความสำคัญกับค่านิยมในการทำงานของทีม (2) ภาวะผู้นำ ซึ่งให้ความสำคัญกับกระบวนการใช้ภาวะผู้นำร่วมของผู้นำแต่ละแบบ และ (3) องค์ประกอบของทีม ซึ่งเป็นตัวแปรหรือปัจจัยที่มีขนาดใหญ่ เป็นการรวมกระบวนการทั้งหมดของทีมเข้าไว้ด้วยกัน ผลการตรวจสอบความกลมกลืนพบว่า ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) โดยพิจารณาจากสถิติทดสอบไค-สแควร์เท่ากับ .000 โดย P -value เท่ากับ .00 (ควรมากกว่า .05) องศาอิสระ (df) มีค่าเท่ากับ 98 และค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (Chi-square/ df) มีค่าเท่ากับ 4.571 (ควรน้อยกว่า 2) รวมถึงค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (GFI) มีค่าเท่ากับ .873 (ควรมากกว่า .90) ค่าดัชนี CFI เท่ากับ .946 ค่าดัชนี NFI เท่ากับ .932 และเมื่อทดสอบสมมติฐานดัชนีความคลาดเคลื่อน RMSEA พบว่ามีค่าเท่ากับ .093 (ควรน้อยกว่า .08) และ P -value เท่ากับ .00 (ควรมากกว่า .05) ทำให้ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ดังนั้น จึงสรุปว่าโมเดลโครงสร้างตามสมมติฐานยังไม่สอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ระดับนัยสำคัญ .05 โดยผลการทดสอบสมมติฐานและค่าสถิติแสดงความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลได้แสดงตามตารางที่ 4.24 และภาพที่ 4.7

ตารางที่ 4.24 สมมติฐานและค่าสถิติแสดงความสอดคล้องของโมเดลสมการ โครงสร้างของทีมที่มีประสิทธิผลก่อนปรับ

สมมติฐานความสอดคล้อง	H_0 : โมเดลตามสมมติฐานมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์
	H_1 : โมเดลตามสมมติฐานไม่มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์
สมมติฐาน RMSEA	H_0 : RMSEA $\leq$ 0.05
	H_1 : RMSEA $>$.005

ตารางที่ 4.24 (ต่อ)

ค่าสถิติทดสอบ	Chi-Square	χ^2/df	p-value	GFI	CFI	NFI
	(χ^2)	(< 2)	(> .05)	(> .90)	(> .90)	(> .90)
	447.966	4.571	.000	.873	.946	.932
	RMSEA	PCLOSE				
	(< .08)	(> .05)				
	.093	.000				

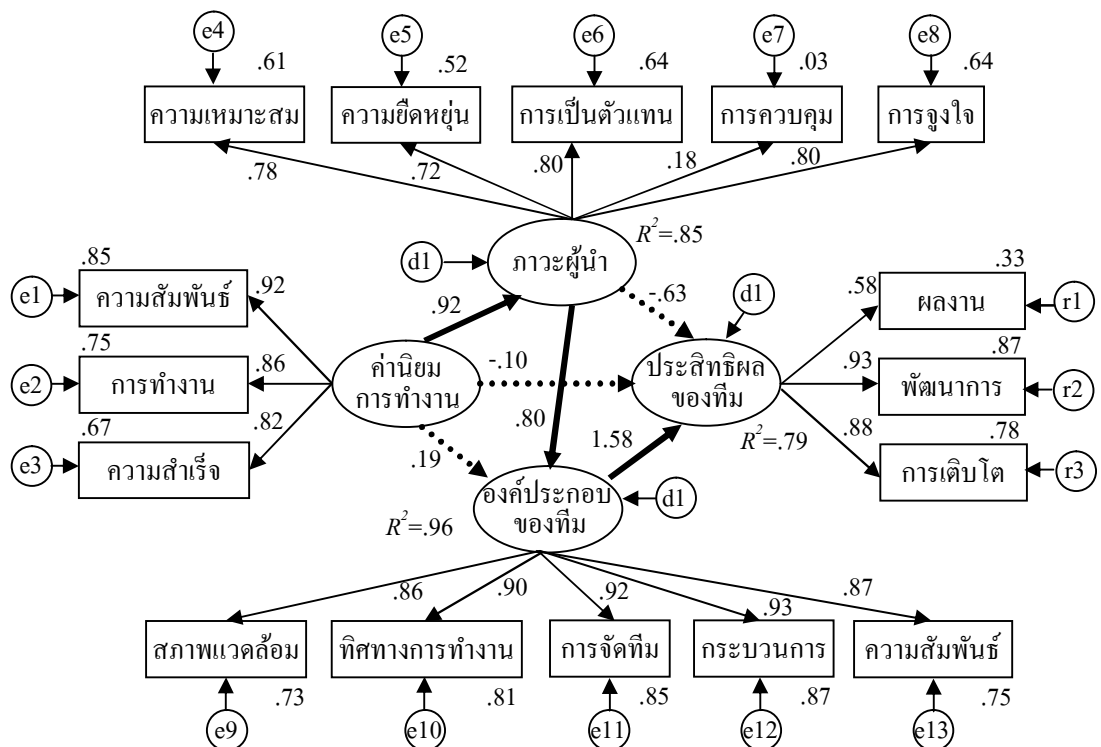


Chi-square = 447.966, Chi-square/df = 4.571, df = 98, p = .000, GFI = .873, CFI = .946, RMR = .013, RMSEA = .093, NFI = .932

ภาพที่ 4.7 โมเดลสมการโครงสร้างของทีมที่มีประสิทธิผล ก่อนปรับความคลาดเคลื่อน

เมื่อพบว่าโครงสร้างตามสมมติฐานยังไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผู้วิจัยจึงได้ปรับแต่งองค์ประกอบด้วยวิธีเพิ่มเส้นลูกศรความสัมพันธ์เชื่อมระหว่างค่าความคลาดเคลื่อน (e) โดยพิจารณาจากค่า M.I. (Modification Indices) โดยเพิ่มเส้นความสัมพันธ์ในคู่ที่มีค่า M.I. สูงสุดก่อน และทำไปทีละคู่ จนกระทั่งผลการตรวจสอบความกลมกลืนยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) ของ

การทดสอบความกลมกลืน โดยได้สถิติทดสอบไค-สแควร์เท่ากับ 86.920 โดย P -value เท่ากับ .071 องศาอิสระ (df) มีค่าเท่ากับ 69 และค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (Chi-square/ df) มีค่าเท่ากับ 1.260 รวมถึงค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (GFI) มีค่าเท่ากับ .974 ค่าดัชนี CFI เท่ากับ .997 ค่าดัชนี NFI เท่ากับ .987 และเมื่อทดสอบสมมติฐานดัชนีความคลาดเคลื่อน RMSEA พบว่ามีค่าเท่ากับ .025 และ P -value เท่ากับ .998 ทำให้ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) จึงเป็นการสรุปได้ว่าโมเดลโครงสร้างตามสมมติฐานมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ระดับนัยสำคัญ .05 โดยค่าสถิติแสดงความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลเปรียบเทียบก่อนและหลังทำการปรับความสัมพันธ์ค่าความคลาดเคลื่อนสามารถแสดงได้ดังภาพที่ 4.8 และตารางที่ 4.25



Chi-square = 86.920, Chi-square/ df = 1.260, df = 69, p = .071, GFI = .974, CFI = .997,

RMR = .007, RMSEA = .025, NFI = .987

ภาพที่ 4.8 โมเดลสมการโครงสร้างของทีมที่มีประสิทธิผล หลังปรับความคลาดเคลื่อน

หมายเหตุ: $\longrightarrow$ หมายถึง ตัวแปรมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

$\cdots\cdots\cdots\longrightarrow$ หมายถึง ตัวแปรไม่มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 4.25 ค่าสถิติความสอดคล้องของโมเดลสมการโครงสร้างของทีมที่มีประสิทธิผล

สถิติทดสอบ	ค่าที่ยอมรับได้ (มีความสอดคล้อง)	ค่าสถิติสมการ โครงสร้าง (ก่อนปรับ)	ค่าสถิติสมการ โครงสร้าง (หลังปรับ)
Chi-square (<i>P</i> -value)	$.05 < P \leq 1.00$	.000	.071
χ^2/df	$0 < \chi^2/df \leq 2$	4.571	1.260
GFI	$.90 \leq GFI \leq 1.00$	.873	.974
CFI	$.90 \leq CFI \leq 1.00$	.946	.997
NFI	$.90 \leq NFI \leq 1.00$	.932	.987
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq .08$	.093	.025
PCLOSE (<i>P</i> -value)	$.05 < P \leq 1.00$	.000	.998

สรุปผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 3.4.2 โมเดลสมการโครงสร้างของทีมที่มีประสิทธิผลของงานวิจัยมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่าเป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนดไว้หลังได้รับการปรับค่าความสัมพันธ์ระหว่างความคลาดเคลื่อนขององค์ประกอบ ดังนั้น การศึกษาครั้งนี้จึงใช้สมการโครงสร้างที่ได้รับการปรับในการอธิบายอิทธิพลของปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีม

4.6.2 ผลการวิเคราะห์ค่าน้ำหนักปัจจัยและอิทธิพลทางตรงของตัวแปรแฝงภายในโมเดลสมการโครงสร้าง

เมื่อพบว่าโมเดลตามสมมติฐานมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ จึงทำการประมาณค่าพารามิเตอร์น้ำหนักปัจจัยของตัวบ่งชี้หรือตัวแปรเชิงสังเกตในโมเดลการวัดต่างๆ ภายในโมเดลสมการ โครงสร้างของทีมที่มีประสิทธิผล ผลการวิเคราะห์สอดคล้องกับการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดในส่วนที่ผ่านมา คือ ค่าสัมประสิทธิ์น้ำหนักปัจจัยในรูปคะแนนมาตรฐานของตัวบ่งชี้ในโมเดลการวัดทั้งหมดมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($|z| > 2.58$) โดยองค์ประกอบค่านิยมในการทำงานเป็นทีม มีตัวบ่งชี้ที่สำคัญที่สุดคือ ค่านิยมด้านความสัมพันธ์ มีน้ำหนักปัจจัยเท่ากับ .922 และมีค่าความสัมพันธ์พหุคูณ (R^2) เท่ากับ .850 สำหรับองค์ประกอบภาวะผู้นำ มีตัวบ่งชี้ที่สำคัญที่สุดคือ การเป็นตัวแทนและการจูงใจของผู้นำ มีน้ำหนักปัจจัยเท่ากับ .798 และมีค่าความสัมพันธ์พหุคูณ (R^2) เท่ากับ .637 ในขณะที่การควบคุมของผู้นำมีความสำคัญ

น้อยที่สุด มีน้ำหนักปัจจัยเพียงคือ .184 และมีค่าความสัมพันธ์พหุคูณ (R^2) เพียง .034 โดยองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อประสิทธิผลของทีมมากที่สุด คือ องค์ประกอบของทีม ซึ่งมีกระบวนการทำงานเป็นตัวบ่งชี้ที่มีความสำคัญที่สุด รองลงมาคือ การจัดทีม การกำหนดทิศทางการทำงาน ความสัมพันธ์ภายในทีม และอิทธิพลจากสภาพแวดล้อมเป็นอันดับสุดท้าย โดยมีค่าน้ำหนักปัจจัยเท่ากับ .935, .924, .900 .866 และ .857 ตามลำดับ และมีค่าความสัมพันธ์พหุคูณ (R^2) เท่ากับ .874, .853, .810, .750 และ .735 ตามลำดับ ซึ่งมีรายละเอียดดังแสดงในตารางที่ 4.26

ตารางที่ 4.26 ค่าน้ำหนักปัจจัยของโมเดลการวัดตัวแปรแฝงในโมเดลสมการโครงสร้างของทีมที่มีประสิทธิผล

ตัวบ่งชี้	น้ำหนักปัจจัย	SE	Z	R^2
1. โมเดลการวัดค่านิยมในการทำงานเป็นทีม				
1.1 ค่านิยมสู่ความสำเร็จ	.817	-	-	.668
1.2 ค่านิยมด้านการทำงาน	.865	.055	21.297	.748
1.3 ค่านิยมด้านความสัมพันธ์	.922	.051	23.432	.850
2. โมเดลการวัดภาวะผู้นำ				
2.1 ความเหมาะสม	.783	-	-	.613
2.2 ความยืดหยุ่น	.719	.033	18.290	.517
2.3 การเป็นตัวแทน	.798	.052	19.378	.637
2.4 การควบคุม	.184	.039	3.652	.034
2.5 การจูงใจ	.798	.060	17.734	.637
3. โมเดลการวัดองค์ประกอบของทีม				
3.1 อิทธิพลจากสภาพแวดล้อม	.857	.043	23.331	.735
3.2 การกำหนดทิศทางการทำงาน	.900	.041	26.117	.810
3.3 การจัดทีม	.924	.032	27.827	.853
3.4 กระบวนการทำงาน	.935	.031	31.192	.874
3.5 ความสัมพันธ์	.866	-	-	.750
5. โมเดลการวัดประสิทธิผลของทีม				
5.1 ผลงานตามเป้าหมาย	.577	-	-	.333
5.2 พัฒนาการของกระบวนการ	.932	.162	13.302	.869
5.3 การเติบโตของสมาชิกทีม	.884	.160	13.005	.782

หมายเหตุ: $|Z| > 1.96$ เท่ากับ $p < .05$ หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

$|Z| > 2.58$ เท่ากับ $p < .01$ หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สำหรับความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรองค์ประกอบ พบความสัมพันธ์ที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($|Z| > 2.58$) 3 คู่ ได้แก่ (1) ค่านิยมในการทำงานเป็นทีมมีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำ โดยมีสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐานเท่ากับ .924 (2) ภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อองค์ประกอบของทีม มีสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐานเท่ากับ .803 และ (3) องค์ประกอบของทีมมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของทีม ซึ่งมีสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐานเท่ากับ 1.508 และเมื่อพิจารณาค่าความสัมพันธ์พหุคูณหรือสัมประสิทธิ์การตัดสินใจของภาวะผู้นำ เท่ากับ .854 หมายความว่า ความผันแปรของภาวะผู้นำเกิดจากอิทธิพลของค่านิยมในการทำงานเป็นทีมร้อยละ 85.4 และสัมประสิทธิ์การตัดสินใจขององค์ประกอบของทีม เท่ากับ .958 หมายความว่า ความผันแปรขององค์ประกอบของทีมเกิดจากอิทธิพลของภาวะผู้นำร้อยละ 95.8 และสุดท้ายสัมประสิทธิ์การตัดสินใจของประสิทธิผลของทีม เท่ากับ .792 หมายความว่าความผันแปรของประสิทธิผลของทีมเกิดจากอิทธิพลขององค์ประกอบของทีมร้อยละ 79.2 ซึ่งอิทธิพลระหว่างตัวแปรองค์ประกอบทั้ง 3 ความสัมพันธ์ สามารถนำมาเขียนเป็นสมการความถดถอยในรูปมาตรฐานได้ดังนี้

$$Z \text{ ภาวะผู้นำ} = .924 Z \text{ ค่านิยมในการทำงานเป็นทีม}, R^2 = .854 \quad \dots (4.1)$$

$$Z \text{ องค์ประกอบของทีม} = .803 Z \text{ ภาวะผู้นำ}, R^2 = .958 \quad \dots (4.2)$$

$$Z \text{ ประสิทธิผลของทีม} = 1.580 Z \text{ องค์ประกอบของทีม}, R^2 = .792 \quad \dots (4.3)$$

และรายละเอียดสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐานของโมเดลสมการโครงสร้างได้แสดงไว้ในตารางที่ 4.27

ตารางที่ 4.27 สัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐานจากสมการ โครงสร้างทีมที่มีประสิทธิผล

ตัวแปรตาม	ภาวะผู้นำ	องค์ประกอบของทีม	ประสิทธิผลของทีม
ตัวแปรต้น			
ค่านิยมในการทำงานเป็นทีม	.924*	.187	-.099
ภาวะผู้นำ	-	.803*	-.625
องค์ประกอบของทีม	-	-	1.580*
R	.924*	.803*	1.580*
R ² (R square)	.854	.645	2.496
Root (1-R square)	.854	.958	.792

หมายเหตุ: * หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($|Z| > 2.58$)

ค่า Root (1-R square) คือ ค่าความคลาดเคลื่อนที่อาจเกิดจากตัวแปรอื่นๆ ร่วมด้วย

สรุปผลการวิเคราะห์อิทธิพลทางตรงของตัวแปรแฝงค่านิยมในการทำงานเป็นทีม ภาวะผู้นำ และองค์ประกอบของทีม ที่มีต่อประสิทธิผลของทีม ตามสมมติฐานข้อที่ 3.4.3 คือ ปัจจัยค่านิยมในการทำงานเป็นทีม ปัจจัยภาวะผู้นำ และปัจจัยองค์ประกอบของทีม มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลของทีม พบว่าไม่เป็นไปตามสมมติฐาน คือ มีเพียงองค์ประกอบของทีมที่มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิผลของทีมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($|z| > 2.58$) โดยมีสัมประสิทธิ์เส้นทาง หรือค่าน้ำหนักความถดถอยเท่ากับ 1.58 หมายความว่า กระบวนการทำงาน การจัดทีม การกำหนดทิศทางการทำงาน ความสัมพันธ์ภายในทีม และอิทธิพลจากสภาพแวดล้อมมีอิทธิพลโดยตรงต่อการเกิดประสิทธิผลในการทำงานของทีม

4.6.3 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลทางอ้อมและอิทธิพลรวมของตัวแปรแฝงภายในโมเดล สมการโครงสร้าง

การพิจารณาอิทธิพลรวมของเส้นทางอิทธิพลต้องมีการพิจารณาอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อมรวมกัน โดยอิทธิพลรวมของเส้นทางอิทธิพลแต่ละเส้นทางของโมเดลสมการโครงสร้างของทีมที่มีประสิทธิผล สามารถอธิบายแยกตามเส้นทางอิทธิพลได้ดังนี้

อิทธิพลของค่านิยมในการทำงานเป็นทีมที่มีต่อประสิทธิผลของทีม ประกอบด้วย อิทธิพลทางตรง ซึ่งขนาดอิทธิพลเท่ากับ -.099 และอิทธิพลทางอ้อม 3 เส้นทาง คือ เส้นทางที่ 1 อิทธิพลทางอ้อมของค่านิยมในการทำงานเป็นทีมต่อประสิทธิผลของทีมผ่านภาวะผู้นำ มีขนาดอิทธิพลเท่ากับ -.578 เส้นทางที่ 2 อิทธิพลทางอ้อมของค่านิยมในการทำงานเป็นทีมต่อประสิทธิผลของทีมผ่านองค์ประกอบของทีม มีขนาดอิทธิพลเท่ากับ .295 และเส้นทางที่ 3 อิทธิพลทางอ้อมของค่านิยมในการทำงานเป็นทีมต่อประสิทธิผลของทีมผ่านทั้งภาวะผู้นำและองค์ประกอบของทีม มีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 1.172 ดังนั้น อิทธิพลรวมของค่านิยมในการทำงานเป็นทีมที่มีต่อประสิทธิผลของทีม จึงมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ .792

อิทธิพลของภาวะผู้นำที่มีต่อประสิทธิผลของทีม ประกอบด้วย อิทธิพลทางตรง ซึ่งขนาดอิทธิพลเท่ากับ -.625 และอิทธิพลทางอ้อม 1 เส้นทาง คือ อิทธิพลทางอ้อมของภาวะผู้นำต่อประสิทธิผลของทีมผ่านองค์ประกอบของทีม มีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 1.269 ดังนั้น อิทธิพลรวมของภาวะผู้นำที่มีต่อประสิทธิผลของทีม จึงมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ .644

อิทธิพลขององค์ประกอบของทีมที่มีต่อประสิทธิผลของทีม ประกอบด้วย อิทธิพลทางตรง ซึ่งขนาดอิทธิพลเท่ากับ 1.580 และไม่มีอิทธิพลทางอ้อม ดังนั้น อิทธิพลรวมขององค์ประกอบของทีมที่มีต่อประสิทธิผลของทีม จึงมีขนาดอิทธิพลเท่ากับอิทธิพลทางตรง คือ 1.580

อิทธิพลของค่านิยมในการทำงานเป็นทีมที่มีต่อภาวะผู้นำ ประกอบด้วย อิทธิพลทางตรง ซึ่งขนาดอิทธิพลเท่ากับ .924 และไม่มีอิทธิพลทางอ้อม ดังนั้น อิทธิพลรวมของค่านิยมในการทำงานเป็นทีมที่มีต่อภาวะผู้นำ จึงมีขนาดอิทธิพลเท่ากับอิทธิพลทางตรง คือ .924

อิทธิพลของค่านิยมในการทำงานเป็นทีมที่มีต่อองค์ประกอบของทีม ประกอบด้วย อิทธิพลทางตรง ซึ่งขนาดอิทธิพลเท่ากับ .187 และอิทธิพลทางอ้อม 1 เส้นทาง คือ อิทธิพลทางอ้อมของค่านิยมในการทำงานเป็นทีมต่อองค์ประกอบของทีมผ่านภาวะผู้นำ มีขนาดอิทธิพลเท่ากับ .742 ดังนั้น อิทธิพลรวมของค่านิยมในการทำงานเป็นทีมที่มีต่อองค์ประกอบของทีม จึงมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ .930

อิทธิพลของภาวะผู้นำที่มีต่อองค์ประกอบของทีม ประกอบด้วย อิทธิพลทางตรง ซึ่งขนาดอิทธิพลเท่ากับ .803 และไม่มีอิทธิพลทางอ้อม ดังนั้น อิทธิพลรวมของภาวะผู้นำที่มีต่อองค์ประกอบของทีม จึงมีขนาดอิทธิพลเท่ากับอิทธิพลทางตรง คือ .803

สรุปผลการวิเคราะห์อิทธิพลทางอ้อมและอิทธิพลรวมของตัวแปรแฝงภายใน โมเดลสมการโครงสร้าง เพื่อตอบสนองสมมติฐานข้อที่ 3.4.4 ปัจจัยค่านิยมในการทำงานเป็นทีมมีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลของทีม โดยผ่านปัจจัยภาวะผู้นำและปัจจัยองค์ประกอบของทีม พบว่า ผลการวิเคราะห์เป็นไปตามสมมติฐานที่วางไว้ ซึ่งจากการวิเคราะห์อิทธิพลรวมของค่านิยมในการทำงานเป็นทีมที่มีต่อประสิทธิผลของทีมพบว่า มีขนาดอิทธิพลเท่ากับ .792 ซึ่งอิทธิพลอยู่ในระดับสูง และเมื่อพิจารณาในแต่ละเส้นทางอิทธิพลของค่านิยมในการทำงานเป็นทีมที่มีต่อประสิทธิผลของทีม พบว่า เส้นทางอิทธิพลทางอ้อมของค่านิยมในการทำงานเป็นทีมต่อประสิทธิผลของทีมผ่านทั้งภาวะผู้นำและองค์ประกอบของทีม มีขนาดอิทธิพลมากที่สุด คือ เท่ากับ 1.172 โดยที่เส้นทางอิทธิพลอื่นๆ มีขนาดอิทธิพลต่ำและติดลบ จึงสามารถสรุปได้ว่าปัจจัยค่านิยมในการทำงานเป็นทีมมีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลของทีม โดยผ่านปัจจัยภาวะผู้นำและปัจจัยองค์ประกอบของทีม ซึ่งรายละเอียดค่าอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวม ได้แสดงไว้ดังตารางที่ 4.28

ตารางที่ 4.28 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของโมเดลสมการ โครงสร้างของทีมที่มีประสิทธิผล

ตัวแปรต้น	ค่านิยมในการทำงานเป็นทีม			ภาวะผู้นำ			องค์ประกอบของทีม			ประสิทธิผลของทีม		
	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE
ตัวแปรตาม												
ภาวะผู้นำ	.924*	-	.924	-	-	-	-	-	-	-	-	-
องค์ประกอบของทีม	.187	.742	.930	.803*	-	.803	-	-	-	-	-	-
ประสิทธิผลของทีม	-.099	.891	.792	-.625	1.269	.644	1.580*	-	1.580	-	-	-
สภาพแวดล้อม	-	.797	.797	-	.688	.688	.857*	-	.857	-	-	-
ทิศทางการทำงาน	-	.836	.836	-	.723	.723	.900*	-	.900	-	-	-
การจัดทีม	-	.858	.858	-	.742	.742	.924*	-	.924	-	-	-
กระบวนการทำงาน	-	.869	.869	-	.751	.751	.935*	-	.935	-	-	-
ความสัมพันธ์	-	.805	.805	-	.696	.696	.866*	-	.866	-	-	-
การเติบโตของสมาชิก	-	.701	.701	-	.570	.570	-	1.398	1.398	.884*	-	.884
พัฒนาการกระบวนการ	-	.738	.738	-	.601	.601	-	1.473	1.473	.932*	-	.932
ผลงานตามเป้าหมาย	-	.457	.457	-	.372	.372	-	.912	.912	.577*	-	.577

ตารางที่ 4.28 (ต่อ)

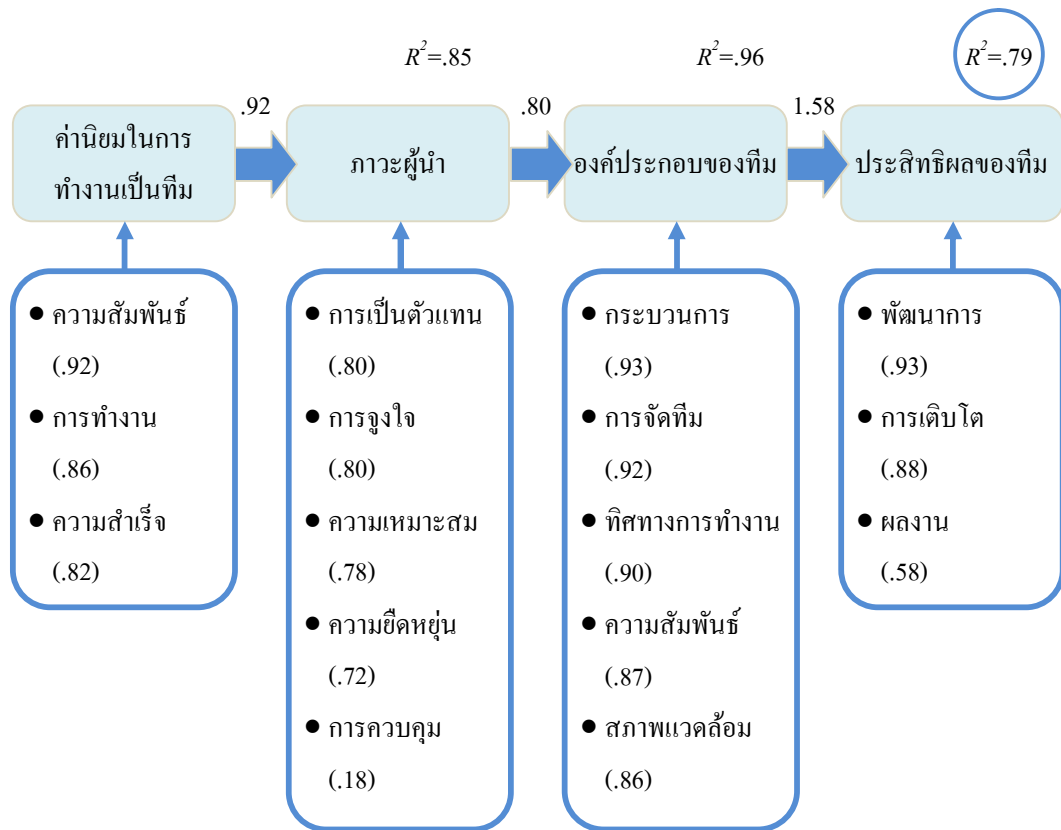
ตัวแปรต้น	ค่านิยมทีม			ภาวะผู้นำ			องค์ประกอบทีม			ประสิทธิผลทีม		
	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE
ตัวแปรตาม												
การจูงใจ	-	.737	.737	.798*	-	.798	-	-	-	-	-	-
การควบคุม	-	.170	.170	.184*	-	.184	-	-	-	-	-	-
การเป็นตัวแทน	-	.738	.738	.798*	-	.798	-	-	-	-	-	-
ความยืดหยุ่น	-	.664	.664	.719*	-	.719	-	-	-	-	-	-
ผู้นำมีความเหมาะสม	-	.723	.723	.783*	-	.783	-	-	-	-	-	-
ค่านิยมความสัมพันธ์	.922*	-	.922	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ค่านิยมการทำงาน	.865*	-	.865	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ค่านิยมสู่ความสำเร็จ	.817*	-	.817	-	-	-	-	-	-	-	-	-

หมายเหตุ: DE = อิทธิพลทางตรง (Direct Effect), IE = อิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect), TE = อิทธิพลรวม (Total Effect)

* $p < .01$,

- คือ อิทธิพลเป็นศูนย์

สรุปผลการพัฒนาโมเดลสมการ โครงสร้างของทีมที่มีประสิทธิผล พบว่า ค่านิยมในการทำงานเป็นทีมมีอิทธิพลทางตรงต่อภาวะผู้นำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลของทีมผ่านภาวะผู้นำและองค์ประกอบของทีม โดยค่านิยมที่มีความสำคัญมากที่สุด คือ ค่านิยมด้านความสัมพันธ์ รองลงมาคือ ค่านิยมการทำงาน และค่านิยมสู่ความสำเร็จ ซึ่งค่านิยมทั้ง 3 ตัวนี้ สามารถทำนายการใช้ภาวะผู้นำได้ถึงร้อยละ 85 และภาวะผู้นำก็มีอิทธิพลทางตรงต่อองค์ประกอบของทีมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลของทีมผ่านองค์ประกอบของทีม ซึ่งปัจจัยของภาวะผู้นำที่มีความสำคัญมากที่สุด คือ การเป็นตัวแทนและการจูงใจ รองลงมาคือ ความเหมาะสม ความยืดหยุ่น และการควบคุมตามลำดับ และนอกจากรับอิทธิพลทางตรงจากภาวะผู้นำ องค์ประกอบของทีมยังได้รับอิทธิพลทางอ้อมจากค่านิยมในการทำงานเป็นทีมผ่านทางภาวะผู้นำอีกด้วย ซึ่งปัจจัยขององค์ประกอบที่มีความสำคัญมากที่สุด คือ กระบวนการทำงาน และเป็นตัวแปรที่รับอิทธิพลจากภาวะผู้นำมากที่สุดด้วยเช่นกัน รองลงมาคือ การจัดทีม การกำหนดทิศทางการทำงาน ความสัมพันธ์ และอิทธิพลจากสภาพแวดล้อม ตามลำดับ ซึ่งภาวะผู้นำและค่านิยมในการทำงานเป็นทีมร่วมกันสามารถทำนายการจัดองค์ประกอบของทีมได้ถึงร้อยละ 96 และลำดับสุดท้าย องค์ประกอบของทีม ซึ่งเป็นตัวแปรเดียวที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อประสิทธิผลของทีมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งประสิทธิผลของทีมที่ได้รับอิทธิพลจากองค์ประกอบของทีมมากที่สุด และตัวแปรที่สำคัญมากที่สุด คือ พัฒนาการของกระบวนการ รองลงมาคือ การเติบโตของสมาชิกทีม และผลงานตามเป้าหมาย ตามลำดับ โดยค่านิยมในการทำงานเป็นทีมร่วมกับภาวะผู้นำและองค์ประกอบของทีมสามารถทำนายความผันแปรของประสิทธิผลของทีมได้ถึงร้อยละ 79 ดังนั้น โมเดลประสิทธิผลของทีมที่ได้จากการวิจัยเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาประสิทธิผลของทีม จึงสามารถสรุปได้ดังภาพที่ 4.9



ภาพที่ 4.9 โมเดลของทีมที่มีประสิทธิผล

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (Causal Relationship) โดยมีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อ (1) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างค่านิยมในการทำงานเป็นทีม ภาวะผู้นำ และองค์ประกอบของทีม กับประสิทธิผลของทีม (2) พัฒนาและตรวจสอบความตรงของโมเดลสมการ โครงสร้างประสิทธิผลของทีม และ (3) ประเมินค่าขนาดอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมของค่านิยมในการทำงานเป็นทีม ภาวะผู้นำ และองค์ประกอบของทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของทีม

ประชากรที่ศึกษา คือ พนักงาน ซึ่งมีการทำงานรูปแบบทีมทำงานภายในหน่วยงานของตนเอง โดยมีขอบเขตประชากร คือ ทำการศึกษาในองค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ซึ่งจัดแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA) และรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ (Thailand Quality Class: TQC) โดยองค์กรที่ได้รับรางวัลฯ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2545 ถึงปี พ.ศ. 2556 มีจำนวนทั้งสิ้น 49 องค์กร กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างด้วยการคำนวณใช้สูตรสำหรับกรณีที่ไม่ทราบจำนวนประชากร (ธานินทร์ สิลป์จารุ, 2555: 46) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95 เปอร์เซนต์ ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างขั้นต่ำที่เหมาะสมเท่ากับ 384 คน ทำการสุ่มด้วยวิธีการสุ่มแบบง่าย (Simple Random Sampling) ได้เป็น 1.บริษัท ไทยอคริลิก ไฟเบอร์ จำกัด จำนวน 128 ชุด 2.บริษัท เคนันเตอร์เซอร์วิส จำกัด จำนวน 59 ชุด 3.สถาบันสุขภาพเด็กแห่งชาติมหาราชินี จำนวน 82 ชุด 4.โรงไฟฟ้าแม่เมาะ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย จำนวน 95 ชุด และ 5 บริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) ธุรกิจแปรรูปเนื้อไก่และอาหารแปรรูป (สระบุรี) จำนวน 51 ชุด รวมเป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวนทั้งสิ้น 415 ชุด

ตัวแปรที่ทำการศึกษประกอบด้วย ตัวแปรค่านิยมในการทำงานเป็นทีม ซึ่งเป็นตัวแปรเริ่มแรกของโมเดลทีมที่มีประสิทธิผล โดยทำหน้าที่เป็นตัวแปรสาเหตุหรือตัวแปรพยากรณ์ โดยมีตัวแปรภาวะผู้นำและตัวแปรองค์ประกอบของทีม ทำหน้าที่เป็นตัวแปรคั่นกลางและตัวแปรพยากรณ์ และตัวแปรประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีมเป็นตัวแปรตาม

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเป็นแบบสอบถาม ประกอบด้วย 4 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนที่ 2: ค่านิยมในการทำงาน ส่วนที่ 3: ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของทีม และส่วนที่ 4: ประสิทธิภาพของทีม ซึ่งเป็นแบบวัดที่ประยุกต์ใช้จากแนวคิดของ Hofstede (1980 cited in Matić, 2008) Shonk (1982) และแบบวัดของ Dave Francis และ Don Young (1992 อ้างถึงใน เจิมจันทน์ ทองวิวัฒน์ และปณรต มาลากุล ณ อยุธยา, 2531: 17-27) พร้อมทั้งกำหนดตัวชี้วัดของข้อคำถามเพื่อให้สอดคล้องกับนิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ ทำการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Validity) โดยผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน ซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้และเชี่ยวชาญในด้านการใช้ภาษา ภาวะผู้นำกับการทำงานเป็นทีม และการบริหารคุณภาพองค์กร ทำหน้าที่ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา และรายละเอียดของข้อคำถาม ความเหมาะสมของภาษาที่ใช้ ตลอดจนความเหมาะสมของการตอบสนองแต่ละข้อคำถามในแบบสอบถาม จากนั้นนำผลการพิจารณาที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญมาหาค่าดัชนีความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity Index: CVI) ผลการคำนวณค่าดัชนีความตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถามฉบับนี้ เท่ากับ .99 หลังจากนั้นนำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างบางส่วน เพื่อวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ผลการวิเคราะห์ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ .994

การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติบรรยายเพื่อศึกษาและอธิบายลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง การแจกแจงของข้อมูล พร้อมทั้งตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นทางสถิติ วิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเชิงสังเกต และทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) เพื่อจัดกลุ่มตัวแปรค่านิยมในการทำงานเป็นทีมที่มีความสัมพันธ์ร่วมกันมากเข้าไว้ด้วยกันและจัดขึ้นเป็นองค์ประกอบใหม่ เมื่อได้ตัวแปรเชิงสังเกตและตัวแปรแฝงที่สอดคล้องกับแนวคิดและทฤษฎีจึงนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของโมเดลการวัดตัวแปรแฝงค่านิยมในการทำงานเป็นทีม ภาวะผู้นำ องค์ประกอบของทีม และประสิทธิผลของทีม รวมถึงวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างของทีมที่มีประสิทธิผล โดยตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนระหว่างโมเดลงานวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผลการวิเคราะห์นำเสนอในรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรและค่าสัมประสิทธิ์ของผล (Effect Coefficiency) หรืออิทธิพลรวม (Total Effect) ซึ่งประกอบด้วย อิทธิพลทางตรง (Direct Effect) อิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect) เพื่อแสดงผลของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีม

จากกรอบแนวคิดการวิจัย ผู้วิจัยกำหนดสมมติฐานไว้ 4 ข้อ คือ (1) ปัจจัยค่านิยมในการทำงานเป็นทีม ปัจจัยภาวะผู้นำ และปัจจัยองค์ประกอบของทีม มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของทีม (2) แบบจำลองสมการโครงสร้างทีมที่มีประสิทธิผลของงานวิจัยมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิง

ประจักษ์ (3) ปัจจัยค่านิยมในการทำงานเป็นทีม ปัจจัยภาวะผู้นำ และปัจจัยองค์ประกอบของทีม มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลของทีม และ (4) ปัจจัยค่านิยมในการทำงานเป็นทีมมีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลของทีม โดยผ่านปัจจัยภาวะผู้นำและปัจจัยองค์ประกอบของทีม

5.1 สรุปผลการวิจัย

การสรุปผลการวิจัยสำหรับการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยขอนำเสนอตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยแบ่งออกเป็น 4 ส่วน คือ (1) สรุปข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล (2) สรุปผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและความสัมพันธ์ตัวแปรเชิงสังเกตของปัจจัยค่านิยมในการทำงานเป็นทีม ภาวะผู้นำ องค์ประกอบของทีม และประสิทธิผลของทีม (3) สรุปผลการตรวจสอบความตรงโมเดลสมการโครงสร้าง และ (4) สรุปเส้นทางอิทธิพลภายในโมเดลสมการโครงสร้าง

5.1.1 สรุปข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล

กลุ่มตัวอย่างของการวิจัยมาจาก 5 องค์กร คือ 1.บริษัท ไทยอคริลิก ไฟเบอร์ จำกัด 2. บริษัท เคนเตอร์เซอร์วิส จำกัด 3.สถาบันสุขภาพเด็กแห่งชาติมหาราชินี 4.โรงไฟฟ้าแม่เมาะ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย และ 5 บริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) ธุรกิจแปรรูปเนื้อไก่และอาหารแปรรูป (สระบุรี) โดยกลุ่มตัวอย่างที่ได้ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย และมีอายุอยู่ในช่วง 30 - 50 ปี ทั้งบริษัท ไทยอคริลิก ไฟเบอร์ จำกัด บริษัท เคนเตอร์เซอร์วิส จำกัด สถาบันสุขภาพเด็กแห่งชาติมหาราชินี และ บริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) ยกเว้นกลุ่มตัวอย่างจากโรงไฟฟ้าแม่เมาะที่มีเพศชายมากกว่า และ ส่วนใหญ่อยู่ในช่วงอายุ 30 - 50 ปี และ 50 ปี ขึ้นไป เท่ากัน สำหรับระยะเวลาในการทำงาน กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุงานไม่มาก อยู่ในช่วง 0 - 5 ปี ยกเว้น บริษัท ไทยอคริลิก ไฟเบอร์ จำกัด ซึ่งกลุ่มตัวอย่างมีระยะเวลาการทำงานมากกว่า คือ อยู่ในช่วง 6 - 10 ปี และ 16 - 20 ปี จำนวนเท่ากัน และกลุ่มตัวอย่างที่มีระยะเวลาในการทำงานมากที่สุด คือ โรงไฟฟ้าแม่เมาะ มีระยะเวลาในการทำงานอยู่ในช่วง 26 - 30 ปี และปัจจัยสุดท้าย คือ ระดับการศึกษา กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี ยกเว้น บริษัท ไทยอคริลิก ไฟเบอร์ จำกัด เพียงองค์กรเดียว ซึ่งกลุ่มตัวอย่างมีการศึกษาอยู่ในระดับต่ำกว่าอนุปริญญา

5.1.2 สรุปผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเชิงสังเกต

ค่าเฉลี่ยของตัวแปรเชิงสังเกตสำหรับปัจจัยค่านิยมในการทำงานเป็นทีม ปัจจัยภาวะผู้นำ ปัจจัยองค์ประกอบของทีม และปัจจัยประสิทธิผลของทีม ทุกตัวแปร มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับ

มาก โดยปัจจัยค่านิยมในการทำงานเป็นทีม ตัวแปรค่านิยมสู่ความสำเร็จมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ค่านิยมด้านความสัมพันธ์ และค่านิยมการทำงาน ตามลำดับ สำหรับปัจจัยภาวะผู้นำ ตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ความเหมาะสมของผู้นำ รองลงมาคือ การเป็นตัวแทน การจูงใจ ความยืดหยุ่น และการควบคุมของผู้นำ ตามลำดับ สำหรับปัจจัยองค์ประกอบของทีม ตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ความสัมพันธ์ รองลงมาคือ การกำหนดทิศทางการทำงาน อิทธิพลจากสภาพแวดล้อม การจัดทีม และกระบวนการทำงาน ตามลำดับ และปัจจัยสุดท้ายคือ ประสิทธิภาพของทีม ตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การเติบโตของสมาชิกทีม รองลงมาคือ พัฒนาการของกระบวนการ และผลงานตามเป้าหมาย ตามลำดับ

สำหรับความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเชิงสังเกต ตัวแปรเชิงสังเกตที่อยู่ภายในปัจจัยองค์ประกอบเดียวกันทุกคู่มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยปัจจัยองค์ประกอบของทีม ที่ประกอบด้วยตัวแปร อิทธิพลจากสภาพแวดล้อม การกำหนดทิศทางการทำงาน การจัดทีม กระบวนการทำงาน และความสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์ระหว่างกันสูงสุด สำหรับความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเชิงสังเกตที่ต่างปัจจัยกัน มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติทุกคู่เช่นกัน โดยตัวแปรเชิงสังเกตของทั้งปัจจัยค่านิยมในการทำงานเป็นทีม ปัจจัยภาวะผู้นำ และปัจจัยองค์ประกอบของทีม ต่างก็มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพของทีมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ .05

5.1.3 สรุปผลการตรวจสอบความตรงโมเดลสมการโครงสร้างของทีมที่มีประสิทธิผล

ผลการวิเคราะห์พบว่าโมเดลสมการโครงสร้างของทีมที่มีประสิทธิผล มีความตรงเชิงโครงสร้างหรือมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับสูง ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ผู้วิจัยกำหนดไว้ โดยพิจารณาจากค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบความกลมกลืน ได้แก่ สถิติทดสอบไค-สแควร์เท่ากับ 86.920 โดย P -value เท่ากับ .071 องศาอิสระ (df) เท่ากับ 69 และค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ ($\text{Chi-square}/df$) เท่ากับ 1.260 ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (GFI) เท่ากับ .974 ค่าดัชนี CFI เท่ากับ .997 ค่าดัชนี NFI เท่ากับ .987 และดัชนีความคลาดเคลื่อน $RMSEA$ เท่ากับ .025

โมเดลสมการโครงสร้างของทีมที่มีประสิทธิผล ประกอบด้วยโมเดลการวัด 4 โมเดล คือ (1) โมเดลการวัดค่านิยมในการทำงานเป็นทีม ซึ่งมีค่านิยมด้านความสัมพันธ์เป็นตัวแปรที่มีความสำคัญมากที่สุด รองลงมาคือ ค่านิยมด้านการทำงาน และค่านิยมสู่ความสำเร็จ ตามลำดับ (2) โมเดลการวัดภาวะผู้นำ มีตัวแปรการเป็นตัวแทนและการจูงใจ เป็นตัวแปรที่มีความสำคัญมากที่สุด รองลงมาคือ ความเหมาะสม ความยืดหยุ่น และการควบคุม ตามลำดับ (3) โมเดลการวัดองค์ประกอบของทีม ตัวแปรที่มีความสำคัญที่สุดคือ กระบวนการทำงานเป็น รองลงมาคือ การจัด

ทีม การกำหนดทิศทางการทำงาน ความสัมพันธ์ และอิทธิพลจากสภาพแวดล้อม และ (4) โมเดลการวัดประสิทธิผลของทีม ตัวแปรที่มีความสำคัญที่สุดคือ พัฒนาการของกระบวนการ รองลงมาคือการเติบโตของสมาชิกทีม และผลงานตามเป้าหมาย ตามลำดับ

5.1.4 สรุปเส้นทางอิทธิพลภายในโมเดลสมการโครงสร้าง

ค่านิยมในการทำงานเป็นทีมมีอิทธิพลทางตรงต่อภาวะผู้นำและมีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลของทีมผ่านภาวะผู้นำและองค์ประกอบของทีม โดยค่านิยมที่มีความสำคัญมากที่สุดคือ ค่านิยมด้านความสัมพันธ์ รองลงมาคือ ค่านิยมการทำงาน และค่านิยมสู่ความสำเร็จ ตามลำดับ สำหรับภาวะผู้นำมีอิทธิพลทางตรงต่อองค์ประกอบของทีมและมีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลของทีมผ่านองค์ประกอบของทีม ในขณะที่องค์ประกอบของทีมยังได้รับอิทธิพลทางอ้อมจากค่านิยมในการทำงานเป็นทีมผ่านทางภาวะผู้นำอีกเส้นทางหนึ่ง และองค์ประกอบของทีม เป็นตัวแปรเดียวที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อประสิทธิผลของทีม ซึ่งปัจจัยของภาวะผู้นำที่มีความสำคัญมากที่สุดคือ การเป็นตัวแทนและการจูงใจ รองลงมาคือ ความเหมาะสม ความยืดหยุ่น และการควบคุมตามลำดับ และปัจจัยขององค์ประกอบที่มีความสำคัญมากที่สุดคือ กระบวนการทำงาน และเป็นตัวแปรที่รับอิทธิพลจากภาวะผู้นำมากที่สุดด้วยเช่นกัน รองลงมาคือ การจัดทีม การกำหนดทิศทางการทำงาน ความสัมพันธ์ และอิทธิพลจากสภาพแวดล้อม ตามลำดับ และปัจจัยประสิทธิผลของทีม มีตัวแปรพัฒนาการของกระบวนการ เป็นตัวแปรที่สำคัญมากที่สุด รองลงมาคือ การเติบโตของสมาชิกทีม และผลงานตามเป้าหมาย ตามลำดับ โดยค่านิยมในการทำงานเป็นทีมร่วมกับภาวะผู้นำและองค์ประกอบของทีมสามารถทำนายความผันแปรของประสิทธิผลของทีมได้ถึงร้อยละ 79

5.2 การอภิปรายผล

ผู้วิจัยได้ทำการอภิปรายตามข้อค้นพบที่สำคัญของงานวิจัย เพื่อแสดงให้เห็นถึงความน่าเชื่อถือของผลการวิจัย ความตรงระหว่างผลการวิจัยกับกรอบแนวคิดในการวิจัย ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

5.2.1 อิทธิพลของค่านิยมที่มีต่อภาวะผู้นำ

ผลการวิจัยพบว่า ค่านิยมในการทำงานเป็นทีมมีอิทธิพลโดยตรงต่อภาวะผู้นำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ นั่นคือ ค่านิยมด้านความสัมพันธ์ ค่านิยมด้านการทำงาน และค่านิยมสู่ความสำเร็จ มีอิทธิพลต่อความผันแปรของภาวะผู้นำถึงร้อยละ 85 โดยเฉพาะอย่างยิ่งค่านิยมด้าน

ความสัมพันธ์ ซึ่งมีบทบาทสำคัญที่สุดในปัจจัยค่านิยมในการทำงานเป็นทีม ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของเทพฤทธิ์ วิชญสิริ (2548) ที่ทำการศึกษาพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากค่านิยมในการทำงาน ซึ่งพฤติกรรมที่พบล้วนสะท้อนถึงค่านิยมด้านความสัมพันธ์ การอยู่ร่วมกันเป็นกลุ่ม และการรักษาความสัมพันธ์อันดีภายในกลุ่ม เช่น พฤติกรรมการให้ความสำคัญกับกลุ่มและสังคม การยืนบนรากฐานความเป็นจริง และการให้เกียรติแก่ความคิดของบุคคลอื่น นอกจากนี้ ผลการวิจัยของเทพฤทธิ์ วิชญสิริ (2548) ยังพบว่าค่านิยมในการทำงานส่งผลต่อพฤติกรรมด้านการบริหารและความเป็นผู้นำ ซึ่งถูกจัดอยู่ในอันดับที่ 5 จากทั้งหมด 12 อันดับ จึงเป็นการยืนยันถึงข้อค้นพบที่ได้จากการวิจัยถึงอิทธิพลของค่านิยมในการทำงานเป็นทีมที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำ ซึ่งเมื่อพิจารณาถึงองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดของปัจจัยค่านิยมในการทำงานเป็นทีมและองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดของปัจจัยภาวะผู้นำ พบว่า องค์ประกอบจากทั้งสองปัจจัยมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันอย่างชัดเจน นั่นคือ ค่านิยมด้านความสัมพันธ์ เป็นองค์ประกอบที่ส่งอิทธิพลมากที่สุดของปัจจัยค่านิยมในการทำงานเป็นทีม ซึ่งประกอบด้วยค่านิยมย่อย 9 ค่านิยม (ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ) ได้แก่ การบริหารความสัมพันธ์ การให้คำปรึกษา ความร่วมมือในการทำงาน ความเป็นหนึ่งเดียว ความเท่าเทียม การสื่อสารที่จริงใจ งานมีความน่าสนใจ การถ่อมตน และการได้รับการยอมรับ โดยจะเห็นว่าค่านิยมเหล่านี้สามารถช่วยเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้นำทีมกับสมาชิกทีม และระหว่างสมาชิกทีมด้วยกันเอง ในขณะที่องค์ประกอบที่รับอิทธิพลมากที่สุดของปัจจัยภาวะผู้นำ คือ การทำหน้าที่ตัวแทนของผู้นำในการประสานงาน ประสานประโยชน์ ประสานความสัมพันธ์ของทีม และการจูงใจของผู้นำ ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความสัมพันธ์อันดีภายในทีม เช่นเดียวกัน ซึ่งสาเหตุที่เป็นเช่นนี้ เนื่องจากค่านิยมทำหน้าที่เป็นมาตรฐานสำหรับการแสดงออก และมีความเป็นแกนกลาง (Centrality) ของบุคลิกภาพและระบบการระลึกรู้ (Cognitive System) ทำให้ค่านิยมจึงเป็นตัวกำหนดทั้งทัศนคติและพฤติกรรม นั่นคือ เมื่อสมาชิกทีมให้ความสำคัญต่อค่านิยมด้านความสัมพันธ์มากที่สุด จึงมีอิทธิพลไปยังการแสดงออกของผู้นำในการให้ความสำคัญต่อการบริหารความสัมพันธ์ภายในทีม ด้วยการทำหน้าที่เป็นตัวแทนของทีมในการกระทำการต่างๆ ทั้งประสานงานและประสานความสัมพันธ์ ดังนั้น จึงสามารถสรุปได้ว่าค่านิยมในการทำงานเป็นทีมมีอิทธิพลโดยตรงต่อภาวะผู้นำ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ค่านิยมด้านความสัมพันธ์ภายในทีมของตัวสมาชิกทีมเองและการส่งเสริมความสัมพันธ์ที่เกิดจากการใช้ภาวะผู้นำ

5.2.2 อิทธิพลของภาวะผู้นำที่มีต่อองค์ประกอบของทีม

ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำมีอิทธิพลโดยตรงต่อองค์ประกอบของทีมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ นั่นคือ การทำหน้าที่ตัวแทนของผู้นำ การจูงใจ ความเหมาะสม ความยืดหยุ่น และการควบคุม

ของผู้นำ มีอิทธิพลต่อความผันแปรของปัจจัยองค์ประกอบของทีมถึงร้อยละ 96 โดยเฉพาะอย่างยิ่ง องค์ประกอบด้านกระบวนการ ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญที่สุดของปัจจัยองค์ประกอบของทีม อันประกอบด้วยกระบวนการทำงานต่างๆ ที่สำคัญของทีม เช่น ระเบียบวิธีปฏิบัติงาน การวางแผน การสื่อสาร และการบริหารความขัดแย้ง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Dionne and others (2004) ซึ่งทำการศึกษารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับผลการปฏิบัติงานของทีม และพบว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำที่ทำการศึกษาคือ 3 ปัจจัย คือ แรงจูงใจที่มีอิทธิพลหรือสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางสติปัญญา และค่าตอบแทนรายบุคคล มีอิทธิพลในทางบวกต่อกระบวนการทำงานของทีมทั้งด้านการทำงานร่วมกัน การสื่อสาร และการบริหารความขัดแย้ง ผ่านผลลัพธ์ขั้นกลาง ได้แก่ ทัศนคติร่วมของทีม ความรับผิดชอบร่วมของทีม สภาพแวดล้อมของการให้อำนาจ และความขัดแย้งในการทำงานของทีม ซึ่งส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของทีม ทั้งทางด้านโครงสร้างของทีม การฝึกอบรมทีม และการพัฒนาทีม จะเห็นได้ว่างานวิจัยของ Dionne and others (2004) มีความสอดคล้องกับผลการวิจัยครั้งนี้หลายประเด็น คือ จากผลการวิจัย การจูงใจเป็นองค์ประกอบของปัจจัยภาวะผู้นำที่มีความสำคัญมากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับองค์ประกอบที่ Dionne and others (2004) ทำการศึกษา ซึ่งมีอิทธิพลต่อกระบวนการทำงาน ทั้งด้านการทำงานร่วมกัน การสื่อสาร และการบริหารความขัดแย้ง ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยที่พบว่าองค์ประกอบด้านกระบวนการเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดและรับอิทธิพลมากที่สุดเช่นกัน สำหรับเหตุผลที่องค์ประกอบด้านกระบวนการมีความสำคัญที่สุดในปัจจัยองค์ประกอบของทีม เนื่องจากกระบวนการเป็นสิ่งที่ยืนยันถึงความสำเร็จของทีม เมื่อทีมมีกระบวนการทำงานที่ดี ผลลัพธ์ที่ได้ก็ย่อมดีตามไปด้วย และเป็นการยืนยันถึงความเชื่อที่ว่าผลิตภาพหรือผลงานของทีมอย่างน้อยที่สุดจะเท่ากับผลรวมของผลิตภาพหรือผลงานของบุคคลแต่ละคนรวมกัน ซึ่งกระบวนการทำงานนั้นเป็นองค์ประกอบที่มีขนาดใหญ่ แบ่งออกเป็น กระบวนการของทีม (Team Processes) เช่น การตัดสินใจ การแก้ไขปัญหา การบริหารความขัดแย้ง และการสื่อสาร และกระบวนการของงาน (Work Processes) เช่น ระเบียบวิธีปฏิบัติงาน ขั้นตอนการทำงานต่างๆ ดังนั้น การควบคุมให้การทำงานต่างๆ ของทีมขับเคลื่อนไปด้วยดีนั้นจึงเป็นหน้าที่สำคัญของผู้นำ ซึ่งจากผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าการทำหน้าที่ตัวแทนประสานความสัมพันธ์และการจูงใจมีผลสำคัญต่อกระบวนการทำงาน และมีความสำคัญมากกว่าการทำหน้าที่ควบคุมของผู้นำ ด้วยเหตุนี้จึงสามารถสรุปได้ว่าการใช้ภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อองค์ประกอบของทีม โดยเฉพาะอย่างยิ่งคือด้านกระบวนการทำงาน

นอกจากนี้ องค์ประกอบของทีมด้านการจัดทีม ซึ่งมีความสำคัญเป็นอันดับสอง รองจากกระบวนการ ก็นับเป็นองค์ประกอบที่มีขนาดใหญ่เช่นกัน โดยเกี่ยวข้องกับการกำหนดบทบาทของสมาชิกทีม และความรับผิดชอบของสมาชิกทีมที่มีต่อบทบาทหน้าที่ เป้าหมาย และทีม รวมถึงการ

ออกแบบงานสำหรับทีมและคุณสมบัติของสมาชิกทีมที่เหมาะสมกับงาน และสุดท้ายคือขนาดของทีม องค์ประกอบเหล่านี้มีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับการใช้ภาวะผู้นำของหัวหน้าทีม ในการกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบของแต่ละบุคคล การออกแบบงานให้กับทีมและสรรหาบุคคลที่มีความเหมาะสมเข้าร่วมทีม รวมถึงการกำหนดขนาดของทีมเช่นกัน กำหนดว่าทีมควรมีสมาชิกจำนวนเท่าใดจึงมีความพอดี ซึ่งล้วนแล้วแต่เป็นความรับผิดชอบโดยตรงของผู้นำทีม สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Pearce and Herbig (2004) ซึ่งทำการศึกษาปัจจัยเกี่ยวกับหัวหน้าทีมงาน ความผูกพันต่อทีม การรับรู้การสนับสนุนทีม และขนาดของทีม พบว่า พฤติกรรมของหัวหน้าทีม ความผูกพันต่อทีม และการรับรู้การสนับสนุนทีม มีผลทางบวกต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของทีมงาน ขณะที่พบว่าขนาดของทีมงานมีผลทางลบต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของทีมงาน แสดงให้เห็นว่า การใช้ภาวะผู้นำของหัวหน้าทีมสามารถส่งผลต่อการแสดงออกทางพฤติกรรมของสมาชิกทีมได้ และการกำหนดขนาดของทีมที่ไม่เหมาะสมสามารถส่งผลต่อพฤติกรรมในทางลบของสมาชิกทีม ดังนั้น จึงสามารถสรุปได้ว่าการใช้ภาวะผู้นำของหัวหน้าทีมมีอิทธิพลโดยตรงต่อการจัดทีมด้วยเช่นกัน

5.2.3 อิทธิพลของค่านิยมในการทำงานเป็นทีมที่มีต่อองค์ประกอบของทีมผ่านภาวะผู้นำ

จากผลการวิจัยพบว่า ค่านิยมในการทำงานเป็นทีมมีอิทธิพลทางอ้อมต่อองค์ประกอบของทีมผ่านภาวะผู้นำในระดับค่อนข้างสูง นั่นหมายความว่า ค่านิยมในการทำงานเป็นทีมมีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำในการจัดองค์ประกอบของทีม จากโมเดลความสอดคล้องทางกลยุทธ์ (The Strategic Alignment Model) ของ Baker and Gardner (1998) ซึ่งกล่าวถึงความสำคัญของค่านิยมในฐานะที่เป็นแกนกลางความสัมพันธ์ของทีม และเป็นสิ่งที่กระตุ้นให้ทีมสามารถทำงานออกมาได้อย่างดีที่สุด โดย Baker and Gardner (1998) เสนอว่าค่านิยมเป็นสิ่งที่มีความเสถียรที่สุดขององค์ประกอบต่างๆ และมีความสัมพันธ์ไปยังวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย บทบาท วิธีปฏิบัติหรือกระบวนการทำงาน และความสัมพันธ์ ซึ่งก็คือปัจจัยขององค์ประกอบของทีมในงานวิจัยครั้งนี้ แต่สิ่งที่ Baker and Gardner (1998) ไม่ได้เสนอในโมเดลคือการใช้ภาวะผู้นำของหัวหน้าทีม ซึ่งเป็นตัวกลางความสัมพันธ์ระหว่างค่านิยมในการทำงานเป็นทีมกับองค์ประกอบของทีม ซึ่งค่านิยมมีลักษณะเป็นความเชื่อ ค่านิยมการทำงานของทีมจึงเป็นความเชื่อร่วมกันของสมาชิกทีมในวิถีทางของทีม ซึ่งสมาชิกทีมจะมีความเชื่อร่วมกันจำเป็นต้องอาศัยแรงสนับสนุนจากผู้นำทีมในการหลอมรวมความเชื่อของสมาชิกทีมให้เป็นหนึ่งเดียว ค่านิยมจึงไม่สามารถที่จะส่งอิทธิพลโดยตรงต่อองค์ประกอบของทีมได้หากขาดบุคคลเป็นผู้ขับเคลื่อนค่านิยมนั้น ซึ่งเป็นไปตามข้อค้นพบในงานวิจัยของ Volz-

Peacock (2006) ที่สรุปว่าความสามัคคีภายในทีม เกิดจากค่านิยมร่วมและภาวะผู้นำที่เกื้อหนุน ผ่านองค์ประกอบของทีม เช่น พันธกิจที่ชัดเจนและการสื่อสารที่เปิดเผย

5.2.4 อิทธิพลขององค์ประกอบของทีมที่มีต่อประสิทธิผลของทีม

ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบของทีมเป็นปัจจัยเดียวที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อประสิทธิผลของทีม ซึ่งผลการวิจัยนี้มีความสอดคล้องกับโมเดลประสิทธิผลของทีมที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาและรวบรวมนำเสนอทั้งสิ้น 4 โมเดล ดังนี้ โมเดลแรก คือ โมเดลของ Katzenbach and Smith (1993 quoted in Meuse, 2009: 7-8) ซึ่งนำเสนอองค์ประกอบพื้นฐานในการทำงานเป็นทีม เพื่อลดแรงต่อต้านที่อาจเกิดขึ้นจากการทำงานร่วมกันของสมาชิก ซึ่งประกอบด้วย (1) ทักษะของสมาชิกทีม (2) ระดับความรับผิดชอบ และ (3) ความผูกพันต่อเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และวิธีการทำงานร่วมกัน โดย Katzenbach และ Smith นำเสนอว่าประสิทธิผลของทีมทั้งด้านผลลัพธ์จากการปฏิบัติงาน ผลิตผลจากความร่วมมือ รวมถึงความก้าวหน้าของสมาชิกทีม จะเกิดขึ้นได้นั้น ทีมต้องมีองค์ประกอบทั้ง 3 ด้าน อย่างครบถ้วน โมเดลนี้จึงแสดงให้เห็นถึงอิทธิพลขององค์ประกอบของทีมที่มีต่อประสิทธิผลของทีม สอดคล้องกับโมเดลที่สอง คือ โมเดล 5 พลวัตของความร่วมมือและการทำงานเป็นทีม (Five Dynamics of Team Work and Collaboration) ของ LaFasto and Larson (2001 quoted in Meuse, 2009: 9) ซึ่งนำเสนอองค์ประกอบที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของทีมเช่นกัน โดยมุ่งความสำคัญไปที่สมาชิกทีม M. LaFasto และ Carl E. Larson อธิบายเพิ่มเติมว่าสมาชิกทีมเป็นหัวใจสำคัญในความสำเร็จของทีมและการได้สมาชิกทีมที่มีความเหมาะสมจะช่วยให้ทีมประสบผลสำเร็จ พร้อมทั้งนำเสนอพฤติกรรมที่สมาชิกทีมควรมี คือ มีลักษณะส่วนบุคคลเชิงบวก ตรงไปตรงมา เปิดเผย มีการช่วยเหลือเกื้อกูลเพื่อนร่วมทีม และมุ่งมั่นเป้าหมายการทำงาน ซึ่งจะเห็นได้ว่าทั้งโมเดล 5 พลวัตของความร่วมมือและการทำงานเป็นทีมและโมเดลองค์ประกอบพื้นฐานในการทำงานเป็นทีม ต่างให้ความสำคัญไปที่องค์ประกอบของทีมเป็นสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งคือสมาชิกทีม เป้าหมาย ความรับผิดชอบ และวิธีการทำงาน เช่นเดียวกับโมเดลที่สาม คือ โมเดล 5 ความผิดปกติในการทำงานของทีม Lencioni (2005 quoted in Meuse, 2009: 11-12) ซึ่งนำเสนอองค์ประกอบของทีมในรูปแบบของความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นได้จากการทำงานของทีม โดยเริ่มต้นจากการมีสมาชิกทีมที่ไม่เหมาะสม สมาชิกเกิดความรู้สึกไม่เต็มใจในการทำงานร่วมกับคนอื่นและไม่เต็มใจในการยอมรับความผิดพลาด ความบกพร่องของเพื่อนร่วมทีม จึงทำให้เกิดความไม่ไว้วางใจซึ่งกันและกัน เมื่อต้องมีการอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็น สมาชิกทีมจะไม่แสดงความคิดเห็นกันอย่างเปิดเผย ผลของการตัดสินใจก็จะค่อยลงไป ส่งผลให้การมอบหมายงานและความรับผิดชอบต่างๆ ขาดความชัดเจน ผู้ซึ่งได้รับมอบหมายงานอาจเกิดการหลบเลี่ยงภาระหน้าที่

และสุดท้ายสมาชิกทีมก็จะไม่สนใจในผลลัพธ์ของทีม ซึ่งจากโมเดล 5 ความผิดปกติในการทำงานของทีม ก็นำเสนอองค์ประกอบของทีมในลักษณะเดียวกับสองโมเดลแรก โดยมุ่งความสำคัญที่ตัวสมาชิกทีม ความไว้วางใจซึ่งกันและกันภายในทีม การสื่อสารที่จริงใจระหว่างสมาชิกทีม บทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบในผลลัพธ์ของทีม และโมเดลที่สี่คือ โมเดลเงื่อนไขประสิทธิผลของทีม นำเสนอโดย Hackman (2002 quoted in Meuse, 2009: 9-11) ซึ่งนำเสนอองค์ประกอบของทีมในบริบทที่กว้างขึ้น คือ นอกจากทีมและสมาชิกมีความพร้อมในการทำงาน องค์การก็ต้องมีช่วยสนับสนุนการทำงานของทีมงาน ทั้งด้านทรัพยากร ข้อมูลข่าวสาร ความรู้ ความร่วมมือจากหน่วยงานภายนอก และสิ่งจูงใจต่างๆ และสำหรับองค์ประกอบของทีม Hackman ยังได้นำเสนอในมุมมองที่ชัดเจนยิ่งขึ้น คือ สำหรับทีม ต้องมีขอบเขตอำนาจและอำนาจในการตัดสินใจที่ชัดเจน สำหรับเป้าหมายการทำงาน ทีมต้องมีการวางเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจนและท้าทายความสามารถของทีม มุ่งเน้นความสำเร็จของผลลัพธ์ที่ชัดเจน และองค์ประกอบต่างๆ ในการทำงานของทีมงานต้องส่งเสริมให้การทำงานมีความราบรื่น ซึ่งจะเห็นได้ว่าองค์ประกอบของทีมที่ Hackman นำเสนอ เป็นการขยายขอบไป ในมุมมองที่กว้างขึ้น คือ ไม่ได้มองเพียงตัวสมาชิกทีมเป็นสำคัญ แต่มีการให้ความสำคัญต่อองค์ประกอบที่จะช่วยสนับสนุนการทำงานของทีมงานให้ประสบความสำเร็จด้วย ซึ่งถึงแม้ว่าโมเดลทั้ง 4 จะนำเสนอองค์ประกอบของทีมที่ทำให้เกิดประสิทธิผลจากมุมมองที่ต่างกัน แต่ประเด็นสำคัญที่โมเดลทั้งหมดนำเสนอเหมือนกันคือ ความสำคัญของการมีสมาชิกทีมที่มีความเหมาะสม มีความรู้ ทักษะ และความสามารถเหมาะสมสำหรับงานของทีม ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Barrick and others (1996) ที่พบว่าผลลัพธ์ของทีม ทั้งด้านผลการปฏิบัติงานของทีม และความอยู่รอดของทีมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับบุคลิกภาพและความสามารถของสมาชิกทีม โดยมีความสัมพันธ์ผ่านกระบวนการของทีม และประเด็นที่สองคือ การกำหนดเป้าหมายการทำงาน ซึ่งต้องมีความชัดเจนและท้าทาย เพื่อเป็นการกระตุ้นสมาชิกทีมให้นำศักยภาพออกมาใช้อย่างเต็มที่ โดยการวางเป้าหมายการทำงานมีส่วนเกี่ยวข้องกับกระบวนการทำงานของทีมหลายองค์ประกอบ สามารถอธิบายให้เห็นภาพชัดเจนยิ่งขึ้นด้วยผลงานวิจัยของ Deshon and others (2004) ซึ่งทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการวางเป้าหมายงานระดับบุคคลและระดับทีมกับระดับการให้ข้อมูลย้อนกลับ ทั้งในระดับบุคคลและระดับทีม ผ่านการรับรู้ความสามารถตนเอง ความเพียรพยายาม และกลยุทธ์การทำงาน ผลการศึกษาสามารถสรุปได้ว่า เป้าหมายระดับบุคคลมีความสัมพันธ์กับข้อมูลย้อนกลับระดับบุคคลมากที่สุด และมีความสัมพันธ์ทางบวกกับกลยุทธ์และการมุ่งใช้ความเพียรพยายาม นั่นคือ เมื่อบุคคลมีเป้าหมายระดับบุคคลสูงก็จะมีการใช้กลยุทธ์และความเพียรพยายามมากตามไปด้วย ดังนั้น การกระทำที่เน้นในระดับบุคคลจะมีผลทำให้ผลการปฏิบัติงานระดับบุคคลสูงตามไปด้วย และเช่นเดียวกับเป้าหมายระดับทีม เมื่อทีมมุ่งเน้นเป้าหมาย

ระดับทีมก็จะส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานในระดับทีมสูงขึ้นด้วยเช่นกัน และสำหรับการรับรู้ความสามารถแห่งตน ซึ่งมีความสัมพันธ์โดยตรงกับการกำหนดเป้าหมาย และมีความสัมพันธ์ทางบวกกับกลยุทธ์และการมุ่งใช้ความเพียรพยายาม ทั้งในระดับบุคคลและระดับทีม เช่นเดียวกับการกำหนดเป้าหมาย ซึ่งมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อทั้งกลยุทธ์และการใช้ความเพียรพยายามเช่นกัน ซึ่งงานวิจัยของ Deshon and others (2004) ทำให้เห็นว่าการกำหนดเป้าหมายทั้งในระดับบุคคลและในระดับทีมให้ประสบผลสำเร็จ ต้องอาศัยความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง และมีความเพียรพยายามในการทำงานให้สำเร็จ พร้อมทั้งกลยุทธ์และข้อมูลย้อนกลับที่เหมาะสม

สรุปอิทธิพลขององค์ประกอบของทีมที่มีต่อประสิทธิผลของทีม จากการนำเสนอโมเดลองค์ประกอบของทีมที่สนับสนุนผลการวิจัยทั้ง 4 โมเดล อันประกอบด้วย (1) โมเดลองค์ประกอบพื้นฐานของทีม โดย Katzenbach และ Smith (2) โมเดล 5 พลวัตของความร่วมมือและการทำงานเป็นทีม โดย LaFasto และ Larson (3) โมเดล 5 ความผิดปกติในการทำงานของทีม โดย Lencioni และ (4) โมเดลเงื่อนไขประสิทธิผลของทีม โดย Hackman พร้อมทั้งงานวิจัยของ Barrick และคณะกับงานวิจัยของ Deshon และคณะ สามารถสรุปได้ว่าองค์ประกอบของทีมเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญและมีอิทธิพลโดยตรงต่อการเกิดประสิทธิผลของทีม เริ่มต้นจากการมีสมาชิกทีมที่มีทักษะ ความรู้ความสามารถเหมาะสมกับทีม มีความตั้งใจ เพียรพยายาม และมีความเชื่อมั่นในความสามารถของทีม มีความไว้วางใจซึ่งกันและกันภายในทีม พร้อมทั้งมีการกำหนดทิศทางการทำงานและงานของทีมสอดคล้องกับกลยุทธ์และกระบวนการทำงานของทีม ภายใต้สภาพแวดล้อมขององค์การที่ให้การสนับสนุนการทำงาน ซึ่งเมื่อองค์ประกอบของทีมเหล่านี้ครบสมบูรณ์ย่อมทำให้ทีมสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5.2.5 อิทธิพลของค่านิยมในการทำงานเป็นทีมที่มีต่อประสิทธิผลของทีมผ่านภาวะผู้นำและองค์ประกอบของทีม

ผลการวิจัยพบว่า ค่านิยมในการทำงานเป็นทีมมีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลของทีม โดยผ่านปัจจัยภาวะผู้นำและปัจจัยองค์ประกอบของทีม โดยค่านิยมด้านความสัมพันธ์เป็นค่านิยมที่มีอิทธิพลมากที่สุด รองลงมาคือค่านิยมด้านการทำงาน และค่านิยมสู่ความสำเร็จ ตามลำดับ ซึ่งการที่ค่านิยมด้านความสัมพันธ์เป็นค่านิยมที่มีความสำคัญมากที่สุดและส่งอิทธิพลไปยังปัจจัยอื่นๆ มากที่สุด เนื่องจากการทำงานรูปแบบทีมต้องอาศัยความสัมพันธ์ที่เหนียวแน่นระหว่างสมาชิกทีม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Woods (Woods and Cortada, 1996; Woods, 1997: 10-22) ที่นำเสนอค่านิยมในการทำงานเป็นทีมที่ช่วยให้ทีมมีประสิทธิภาพ โดย Woods นำเสนอค่านิยมทั้งสิ้น 6 ค่านิยม ส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับการสร้างสัมพันธภาพภายในทีม ได้แก่ ความเป็นหนึ่งเดียวในการ

ทำงาน การยอมรับซึ่งกันและกันภายในทีม การสื่อสารที่จริงใจ และการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารที่จำเป็น อธิบายเพิ่มเติมได้ว่าความเป็นหนึ่งเดียวในการทำงาน คือ ความรับผิดชอบร่วมกันของสมาชิกทีมในผลลัพธ์ที่เกิดจากการทำงานของทีม การยอมรับซึ่งกันและกันภายในทีม คือ ความเสมอภาคภายในทีม ทั้งการแสดงความคิดเห็นและการกระทำ สมาชิกทีมทุกคนต้องรับฟังซึ่งกันและกัน ไม่เว้นแม้กระทั่งหัวหน้าทีม การสื่อสารที่จริงใจ คือ การให้ความสำคัญกับการสื่อสารอย่างตรงไปตรงมา แต่ไม่ทำให้เกิดการเสียบรรยากาศของการทำงานร่วมกัน และการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารที่จำเป็น คือ สมาชิกทีมได้รับข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นต่อการทำงานให้ประสบความสำเร็จอย่างเพียงพอ ซึ่งจากค่านิยมในการทำงานเป็นทีมที่นำเสนอโดย Woods ช่วยแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของค่านิยมด้านความสัมพันธ์ที่มีต่อประสิทธิผลของทีม และค่านิยมในการทำงานเป็นทีมด้านความสัมพันธ์นี้เองมีความสัมพันธ์อย่างชัดเจนต่อการใช้ภาวะผู้นำของผู้นำทีม โดยบทบาทของผู้นำทีมที่สมาชิกทีมให้ความสำคัญเป็นอันดับแรกมีความเกี่ยวข้องการส่งเสริมความสัมพันธ์ภายในทีมเช่นกัน นั่นคือ การทำหน้าที่เป็นตัวแทนของผู้นำและการจูงใจของผู้นำ ผู้นำทีมที่แสดงบทบาทตัวแทนของทีมในการประสานงาน ประสานผลประโยชน์ และประสานความสัมพันธ์ รวมถึงแสดงบทบาทในการจูงใจต่อสมาชิกทีม จะช่วยให้ทีมมีความสัมพันธ์ภายในที่ดี สมาชิกทีมมีความร่วมมือร่วมใจในการทำงานเพิ่มมากขึ้น

ความสำคัญของการสร้างแรงจูงใจของผู้นำ สามารถอธิบายได้ด้วยโมเดลกระบวนการภาวะผู้นำ ซึ่งกระบวนการเริ่มต้นจากลักษณะส่วนตัวของผู้นำทีม ผู้นำต้องมีเจตคติและบุคลิกภาพที่เหมาะสม มีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจให้กับสมาชิกทีม โดยลักษณะส่วนบุคคลของผู้นำเหล่านี้จะแสดงออกผ่านพฤติกรรมการใช้อำนาจในการควบคุมทีมและปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ ซึ่งเมื่อผู้นำแสดงพฤติกรรมเหมาะสมกับสถานการณ์ก็จะสามารถสร้างแรงจูงใจและความพึงพอใจให้กับสมาชิกทีม ทำให้ทีมสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจากผลการวิจัยสมาชิกทีมให้ความสำคัญต่อการสร้างแรงจูงใจของผู้นำเป็นอย่างมาก และตรงกันข้ามกับการควบคุมของผู้นำ ซึ่งมีอิทธิพลน้อยที่สุดในองค์ประกอบของภาวะผู้นำ แสดงให้เห็นว่า นอกจากแรงจูงใจทางตรงด้วยรางวัลและผลตอบแทน แรงจูงใจทางอ้อมที่เกิดขึ้นจากผู้นำก็มีความสำคัญ นั่นคือ การใช้อำนาจควบคุมทีมของผู้นำ ซึ่งการที่ผลวิจัยปรากฏออกมาว่าการควบคุมทีมนั้นมีความสำคัญต่ำ นั่นเพราะผู้นำทีมยังขาดการตอบสนองที่ดีต่อสมาชิกทีมในเรื่องการควบคุม การใช้อำนาจของผู้นำด้านการควบคุมมีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของสมาชิกทีม สามารถอธิบายได้โดยงานวิจัยของ Burke and others (2006) ซึ่งทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้นำกับผลการปฏิบัติงานที่เป็นผลลัพธ์ของทีม ผลการศึกษาพบว่า ทั้งผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งงาน (Task-Focused) และผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งคน (Person-Focused) หรือมุ่งความสัมพันธ์ ต่างก็มี

ความสัมพันธ์กับการรับรู้ถึงประสิทธิผลของทีมและผลิตผลของทีมไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อทำการวิเคราะห์กลุ่มย่อยลงไปถึงพฤติกรรมเฉพาะของภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อโดยตรงต่อผลการปฏิบัติงานของทีม พบว่าพฤติกรรมการมอบอำนาจของผู้นำ (Empowerment Behaviors) เป็นตัวแปรสำคัญที่ส่งผลต่อการเรียนรู้ของทีม เช่นเดียวกับงานวิจัยของ Duygulu and Ciraklar (2008) ทำการศึกษายอบบาทภาวะผู้นำที่มีต่อประสิทธิผลของทีมผ่านทีมที่มีลักษณะแตกต่างกัน คือ ทีมที่มีลักษณะเป็นมืออาชีพและทีมที่มีลักษณะเป็นมือสมัครเล่น ผลการศึกษาพบว่า ลักษณะที่โดดเด่นของผู้นำทีมมืออาชีพ คือ การสร้างฉันทามติและการมอบหมายหน้าที่งานที่มีประสิทธิผล ซึ่งจากสองงานวิจัยดังกล่าวนี้แสดงให้เห็นว่าผู้นำควรให้ความสำคัญต่อการมอบอำนาจในการทำงานแก่สมาชิกทีมมากกว่าการควบคุมอย่างเข้มงวด เพราะถึงแม้ว่าการควบคุมการทำงานอย่างใกล้ชิดจะสามารถทำให้ทีมสร้างผลิตผลออกมาได้ แต่ความสัมพันธ์ภายในทีมกลับต้องเสียไป รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำทีมกับสมาชิกทีมด้วยเช่นกัน ซึ่งจะทำให้ผู้นำทีมไม่สามารถสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นได้ และสมาชิกทีมขาดการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง ท้ายที่สุดทีมก็จะไม่สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สำหรับความสำคัญในการสร้างแรงจูงใจของผู้นำไม่ได้มีเฉพาะในองค์กรทางธุรกิจเพียงเท่านั้น ผู้นำทีมในองค์กรรูปแบบอื่นก็จำเป็นต้องมีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจเช่นกัน ยกตัวอย่างงานวิจัยของ ปิลาญ ปฎิพินพาคม (2550) ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการศึกษาพบว่า ผู้นำที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนต้องประกอบด้วยความสามารถในการจูงใจ มีไหวพริบและวิสัยทัศน์ที่ดี เป็นตัวอย่างที่ดี มีหลักในการปกครอง และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชนได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ อาภารัตน์ ราชพัฒน์ (2554) ซึ่งทำการศึกษาดำรงชีวะภาวะผู้นำของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อนำตัวบ่งชี้เหล่านั้นมาสร้างโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง โดยตัวบ่งชีวะภาวะผู้นำของครูที่นำสร้างเป็นโมเดลประกอบด้วย (1) การพัฒนาตนเองและเพื่อนครู (มีวิสัยทัศน์พัฒนาตนเอง, เชื่อมมั่นในตนเองว่าพัฒนาได้ และเป็นครูผู้นำพัฒนาเพื่อนครู) (2) เป็นแบบอย่างทางการสอน (ใช้วิธีสอนที่หลากหลาย, ส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเอง และส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้) (3) มีส่วนร่วมในการพัฒนา (มีวิสัยทัศน์ในการพัฒนาร่วมกัน, มีการทำงานเป็นทีม และมีเครือข่ายในการปฏิบัติงานร่วมกัน) และ (4) เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (เป็นผู้นำ, เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ และเป็นผู้ได้รับการยอมรับ) ซึ่งจากงานวิจัยของ ปิลาญ ปฎิพินพาคม และอาภารัตน์ ราชพัฒน์ นอกจากจะช่วยให้เห็นถึงความสำคัญของการจูงใจของผู้นำ ยังช่วยสนับสนุนข้อค้นพบในงานวิจัยครั้งนี้ด้วย คือ องค์ประกอบของภาวะผู้นำ นอกจากประกอบด้วยความสามารถในการจูงใจ ผู้นำต้องมีความเหมาะสมและสามารถเป็น

สำหรับความสัมพันธ์ร่วมกันของค่านิยมในการทำงานเป็นทีม ภาวะผู้นำ และองค์ประกอบของทีม ที่มีต่อประสิทธิผลของทีมผ่านองค์ประกอบของทีม โดยค่านิยมในการทำงานเป็นทีมมีความสัมพันธ์ต่อการใช้ภาวะผู้นำอย่างชัดเจน โดยเฉพาะในด้านการสร้างความสัมพันธ์ภายในทีม นอกจากนี้ วิไล จิระพรพาณิชย์ (2541) ยังพบว่า ค่านิยมในการทำงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานอีกด้วย โดยเฉพาะค่านิยมในการทำงานด้านผลตอบแทนทางเศรษฐกิจ ด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน ด้านผลสัมฤทธิ์ ด้านความคิดสร้างสรรค์ และด้านการทำงานเป็นทีม ซึ่งจะเห็นว่าค่านิยมในการทำงานที่ส่งเสริมความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน มีทั้งที่เกี่ยวข้องกับทีม หัวหน้างาน ผลงาน และผลตอบแทน ซึ่งเป็นแรงจูงใจทางตรง ดังนั้น จึงเป็นการยืนยันอีกครั้งหนึ่งถึงความสำคัญของค่านิยมในการทำงานเป็นทีมที่มีต่อการใช้ภาวะผู้นำสำหรับความสัมพันธ์ของค่านิยมในการทำงานเป็นทีมที่มีต่อประสิทธิผลของทีมผ่านปัจจัยองค์ประกอบของทีม สามารถใช้แนวคิดของ Woods (Woods and Cortada, 1996; Woods, 1997: 10-22) มาอธิบายเพิ่มเติมอีกครั้ง คือ ค่านิยมในการทำงานเป็นทีมที่ Woods นำเสนอ นอกจากเกี่ยวข้องกับด้านความสัมพันธ์ภายในทีมเป็นหลักแล้ว อีกประเด็นที่ Woods ให้ความสำคัญและนำเสนอคือ ค่านิยมที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของทีม โดยเฉพาะด้านกระบวนการทำงาน โดย Woods นำเสนอว่า ทีมที่มีประสิทธิผลต้องให้ความสำคัญต่อกระบวนการทำงาน เพราะหัวใจของการสร้างร่วมมือในการทำงานคือการทำงานอย่างเป็นระบบ รวมถึงกระบวนการเรียนรู้ภายในทีม ทีมต้องเรียนรู้ประสบการณ์จากความสำเร็จและความล้มเหลว นั่นคือเมื่องานที่ทำประสบความล้มเหลว ให้ทีมคิดว่าสิ่งเหล่านี้ย่อมเกิดขึ้นได้จากการทำงาน และเรียนรู้จากสิ่งที่ผิดพลาดเพื่อไม่ให้เกิดขึ้นซ้ำ สำหรับทีมที่ประสบผลสำเร็จก็ต้องไม่หยุดนิ่ง ควรพัฒนาการทำงานอย่างต่อเนื่องเพื่อรักษาความสำเร็จให้เกิดขึ้นอย่างมั่นคง ซึ่งจากแนวคิดของ Woods ทำให้สามารถเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างค่านิยมในการทำงานเป็นทีมที่มีต่อประสิทธิผลของทีมผ่านองค์ประกอบของทีมได้ในระดับหนึ่ง สำหรับความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำที่มีต่อประสิทธิผลของทีมผ่านองค์ประกอบของทีม ก็เป็นอีกเส้นทางความสัมพันธ์หนึ่งที่มีความสำคัญ แสดงให้เห็นว่า ถึงแม้การใช้ภาวะผู้นำไม่ได้ส่งอิทธิพลโดยตรงต่อประสิทธิผลของทีม แต่ภาวะผู้นำมีอิทธิพลโดยผ่านองค์ประกอบต่างๆ ของทีม ดังนั้น องค์ประกอบของทีมจึงเปรียบเสมือนเครื่องมือของผู้นำในการบริหารทีมงานให้เกิดประสิทธิผลนั่นเอง ซึ่งสามารถอธิบายให้ชัดเจนยิ่งขึ้นโดยยกตัวอย่างงานวิจัยของ Zaccaro, Rittman and Marks (2001) ทำการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำกับประสิทธิผลของทีมโดยผ่านกระบวนการหลักของทีม 4 ด้าน คือ กระบวนการคิดของทีม กระบวนการสร้างแรงจูงใจ กระบวนการทางด้าน

อารมณ์ของทีม และ กระบวนการความร่วมมือภายในทีม ซึ่ง Zaccaro, Rittman and Marks ได้นำผลการศึกษามาทำเป็นข้อเสนอในด้านต่างๆ โดยมีข้อเสนอที่สำคัญ เช่น (1) ทีมที่มีผู้นำซึ่งพัฒนาความสามารถของสมาชิกทีมให้รู้จักประมวลข้อมูลข่าวสารและเข้าร่วมกับแก้ไขปัญหของทีม สมาชิกทีมจะผูกพันต่อกระบวนการประมวลข้อมูลร่วมกันมากกว่าทีมที่ผู้นำมีลักษณะสั่งการเพียงอย่างเดียว (2) ทีมซึ่งผู้นำตั้งเป้าหมายการทำงานไว้สูง อีกทั้งคอยให้คำแนะนำและสนับสนุนสมาชิกให้ยอมรับและมุ่งมั่นต่อเป้าหมายเหล่านั้น รวมถึงมีการวางแผนกลยุทธ์ในการทำงานเพื่อความสำเร็จของเป้าหมาย และเป็นแบบอย่างที่เหมาะสมในการทำงาน ทีมจะสามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและทำงานร่วมกันอย่างเหนียวแน่นมากกว่าทีมที่ผู้นำไม่ส่งเสริมกิจกรรมเหล่านั้น (3) ทีมซึ่งผู้นำมีการกำหนดเป้าหมายการทำงาน มอบหมายบทบาทหน้าที่ และวางแผนการทำงานอย่างชัดเจน จะมีปฏิริยาตอบสนองทางด้านอารมณ์ต่อสภาพแวดล้อมต่างๆ และการแพร่ของอารมณ์น้อยกว่าทีมซึ่งผู้นำไม่มีการจัดการต่อเป้าหมาย บทบาท และกลยุทธ์เหล่านี้ และ (4) ทีมซึ่งผู้นำสามารถจับคู่ความสามารถของสมาชิกทีมกับบทบาทของงานได้ รวมถึงเสนอกลยุทธ์การทำงานที่ชัดเจนและกำกับดูแลพร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะเมื่อกลยุทธ์เหล่านั้นประสบผลสำเร็จ และปรับเปลี่ยนการทำงานของสมาชิกทีมให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ทีมที่มีลักษณะเช่นนี้จะมีความร่วมมือที่ดีกว่าและมีประสิทธิผลกว่าทีมที่ผู้นำไม่แสดงบทบาทเหล่านี้ ซึ่งจากผลงานวิจัยของ Zaccaro, Rittman and Marks แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนถึงความสำคัญในบทบาทของผู้นำในการบริหารทีมผ่านองค์ประกอบของทีมด้านต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งคือ การเข้ามามีส่วนร่วมกับการทำงานของทีมในฐานะของผู้ให้การสนับสนุนและผู้ให้การช่วยเหลือ ซึ่งจะทำให้ความร่วมมือภายในทีมมีเพิ่มมากยิ่งขึ้น เช่นเดียวกับผลงานวิจัยของ Wageman (2001) ซึ่งทำการศึกษาความสัมพันธ์ของพฤติกรรมผู้นำ 2 ประเภท คือ ผู้นำแบบออกแบบทางเลือกและผู้นำแบบสอนงานโดยตรง ที่มีต่อประสิทธิผลของทีมบริหารตนเอง ซึ่งผลการศึกษสามารถสรุปได้ว่าทั้งผู้นำที่เน้นออกแบบกิจกรรมและผู้นำที่เน้นการสอนงานต่างมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของทีมทั้งคู่ เนื่องจากผู้นำทั้ง 2 รูปแบบ มีลักษณะที่เข้ามามีส่วนร่วมกับการทำงานของสมาชิกทีมด้วยตัวเองมากกว่าการออกคำสั่งเพียงอย่างเดียว โดยการสอนงานจะเหมาะกับทีมที่ถูกได้รับการออกแบบกิจกรรมมาเหมาะสมแล้ว ซึ่งจะช่วยให้ความสัมพันธ์ภายในทีมดีขึ้นด้วย และนอกจากนี้ Durham, Knight and Locke (1997) ยังพบว่า การมีส่วนร่วมของผู้นำสามารถส่งผลต่อความเชื่อมั่นในความสามารถของทีมผ่านการกำหนดเป้าหมายการทำงานอีกด้วย โดย Durham, Knight and Locke ได้ทำการวิจัยเชิงทดลองเพื่อศึกษาอิทธิพลของบทบาทหัวหน้าทีมกับความยากง่ายของเป้าหมายที่กำหนดโดยทีมและยุทธวิธีที่มีต่อประสิทธิผลทีมงาน ผลการศึกษาพบว่า หัวหน้างานแบบให้คำแนะนำช่วยเหลือมีความสัมพันธ์ในทางบวกต่อยุทธวิธีของทีม และยุทธวิธีของทีมก็มี

ความสัมพันธ์ในทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน โดยความยากง่ายของเป้าหมายนั้นมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน โดยมีคุณภาพของยุทธวิธีเป็นตัวแปรของความสัมพันธ์ดังกล่าว นั่นคือ ความยากของเป้าหมายที่ตั้งโดยทีมจะมีอิทธิพลทางบวกกับผลการปฏิบัติงานเมื่อทีมใช้ยุทธวิธีที่ดี ยิ่งไปกว่านั้น ความยากง่ายของเป้าหมายยังมีอิทธิพลในทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานผ่านความเชื่อมั่นในความสามารถของทีม ซึ่งประเด็นของความเชื่อมั่นในความสามารถของทีมก็นับเป็นตัวแปรหนึ่งที่มีความสำคัญในองค์ประกอบด้านความสัมพันธ์ ซึ่งอยู่ภายในปัจจัยองค์ประกอบของทีม เนื่องด้วยองค์ประกอบด้านความสัมพันธ์มีความสำคัญต่อการสร้างแรงยึดเหนี่ยว (Cohesion) ระหว่างสมาชิกทีม ช่วยสร้างความผูกพันทางความรู้สึกระหว่างสมาชิกทีม ซึ่งนับเป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่ทำให้ทีมมีประสิทธิผล ดังเช่นงานวิจัยของ Mahembe and Engelbrecht (2013) ซึ่งทำการศึกษาความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างภาวะผู้นำให้บริการ ความผูกพันทางความรู้สึกของทีม และประสิทธิผลของทีม ผลการศึกษพบว่า มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกระหว่างภาวะผู้นำให้บริการ ประสิทธิผลของทีม และความผูกพันทางความรู้สึกของทีม โดยมีความผูกพันทางความรู้สึกของทีมทำหน้าที่สอดแทรก (Moderated) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำให้บริการกับประสิทธิผลของทีม และนอกจากนี้ ผู้นำทีมก็ยังมีส่วนต่อการสร้างความความไว้วางใจซึ่งกันและกันภายในทีมอีกด้วย โดยจากงานวิจัยของ Chen, Wu, Yang and Tsou (2008) ยืนยันถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำทีมกับความไว้วางใจภายในทีม โดยผู้นำที่แสดงบทบาทที่หลากหลายมีอิทธิพลต่อทั้งประสิทธิผลของภาวะผู้นำเองและความไว้วางใจภายในทีม และความไว้วางใจภายในทีมนั้นมีอิทธิพลโดยตรงต่อประสิทธิผลของทีม และนอกจากนี้ยังพบว่าความไว้วางใจภายในทีมทำหน้าที่คั่นกลาง (Mediates) ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลของภาวะผู้นำและประสิทธิผลของทีม ดังนั้น จากงานวิจัยของ Zaccaro, Rittman and Marks (2001); Wageman (2001); Durham, Knight and Locke (1997); Mahembe and Engelbrecht (2013) และ Chen, Wu, Yang and Tsou (2008) จึงเป็นการยืนยันถึงการแสดงบทบาทภาวะผู้นำผ่านองค์ประกอบต่างๆ ของทีม ทั้งที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อม การกำหนดทิศทางการทำงาน การจัดทีม กระบวนการ และความสัมพันธ์ สำหรับความสัมพันธ์สุดท้าย คือ ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของทีมที่มีต่อประสิทธิผลของทีม ซึ่งองค์ประกอบของทีมนี้เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อประสิทธิผลของทีม โดยเฉพาะองค์ประกอบด้านกระบวนการทำงานที่มีความสำคัญมากที่สุด ซึ่งตัวแปรที่ผู้วิจัยทำการศึกษาในปัจจัยองค์ประกอบของทีมและผลการวิจัยที่ได้มีความสอดคล้องอย่างชัดเจนกับงานวิจัยของ Campion, Medsker and Higgs (1993) ทำการศึกษารoles ที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีม โดยทำการประมวลปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องและสรุปออกมาเป็น 5 ปัจจัย ได้แก่ รูปแบบของงาน การพึ่งพาอาศัยกัน ส่วนประกอบของทีม สภาพแวดล้อม และกระบวนการ ผลการศึกษพบว่า

ผลลัพธ์ของทีม ประกอบด้วย ประสิทธิภาพของทีม ความพึงพอใจของพนักงาน และการประเมินผล การปฏิบัติงานโดยหัวหน้างาน ซึ่งปัจจัยเหล่านี้มีความสัมพันธ์กับปัจจัยองค์ประกอบของทีมทั้ง 5 องค์ประกอบ ทั้ง รูปแบบของงาน การพึ่งพาอาศัยกัน ส่วนประกอบของทีม สภาพแวดล้อม และ กระบวนการ และหลังจากนั้นงานวิจัยชิ้นนี้ถูกนำมาศึกษาต่ออีกครั้ง โดย Campion, Papper and Medsker (1996) เพื่อยืนยันถึงอิทธิพลขององค์ประกอบต่างๆ ที่มีผลต่อประสิทธิภาพของทีม โดย เปลี่ยนกลุ่มตัวอย่าง และเพิ่มเกณฑ์การประเมินปัจจัยประสิทธิภาพของทีมในส่วนของ การประเมิน ให้มีความละเอียดเพิ่มขึ้น ได้แก่ การประเมินผลการทำงานด้วยตนเองของพนักงาน การประเมินผล การทำงานในการวัดผลครั้งที่ 1 และ 2 โดยหัวหน้างาน การประเมินผลการทำงานโดยหัวหน้างาน ท่านอื่น และประเมินผลการทำงานขององค์การโดยรวม นำมาพิจารณาความสัมพันธ์ร่วมกับ องค์ประกอบที่ส่งผลต่อการทำงานของทีมงาน 5 องค์ประกอบเดิม คือ รูปแบบของงาน การพึ่งพาอาศัย กัน ส่วนประกอบของทีม สภาพแวดล้อม และกระบวนการ ผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบด้าน กระบวนการทำงานมีความสัมพันธ์กับเกณฑ์ประสิทธิภาพสูงกว่าด้านอื่นๆ และองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กับเกณฑ์ไม่ชัดเจน คือ องค์ประกอบด้านส่วนประกอบของทีม ซึ่งจากงานวิจัยทั้ง 2 ชุด ของ Campion และคณะ แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ในทางบวกที่ชัดเจนของกระบวนการ ทำงานของทีมที่มีต่อประสิทธิภาพของทีม ซึ่งสอดคล้องกับข้อค้นพบในงานวิจัย และถึงแม้งานวิจัย ครั้งที่ 2 ของ Campion และคณะ จะไม่สามารถยืนยันถึงความสัมพันธ์ของตัวแปรส่วนประกอบ ของทีมกับเกณฑ์ที่ทำการศึกษาก็ได้ แต่สำหรับผลการวิจัยครั้งนี้พบว่าตัวแปรการจัดทีม ซึ่งมีลักษณะ ใกล้เคียงกับตัวแปรส่วนประกอบของทีม ก็ถือว่าเป็นตัวแปรที่มีความสำคัญ ซึ่งมีความสำคัญเป็น ลำดับที่สองรองจากตัวแปรกระบวนการทำงาน ดังนั้น จึงสามารถสรุปได้ว่าปัจจัยองค์ประกอบ ของทีม ซึ่งประกอบไปด้วย กระบวนการทำงาน การจัดทีม การกำหนดทิศทางการทำงาน ความสัมพันธ์ และอิทธิพลจากสภาพแวดล้อม เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญและมีอิทธิพลโดยตรงต่อการเกิด ประสิทธิภาพของทีม

5.3 ข้อดีและข้อจำกัดของงานวิจัย

ข้อดีของงานวิจัยครั้งนี้ คือ ความพยายามในการนำเสนอคำนิยามในการทำงานที่เกี่ยวข้อง กับประสิทธิภาพให้มีความครอบคลุมมากที่สุด โดยนำวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) มาช่วยในการจัดกลุ่มคำนิยามในการทำงานให้มีความชัดเจน มากยิ่งขึ้น และการรวบรวมปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของทีมในรูปแบบของโมเดล โดยทำ การประมวลผลความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่างๆ จากแต่ละโมเดล แล้วทำการจัดกลุ่มองค์ประกอบ

ใหม่ให้มีความสอดคล้องกับแนวคิดและทฤษฎีมากที่สุด และสุดท้ายผลที่ได้จากการวิจัย คือ โมเดลของทีมที่มีประสิทธิผล ซึ่งองค์การสามารถนำไปเป็นกรอบในการบริหารทีมได้

สำหรับข้อจำกัดของงานวิจัยครั้งนี้ คือ จำนวนกลุ่มตัวอย่างของแต่ละองค์การมีสัดส่วนที่แตกต่างกัน เนื่องด้วยองค์การที่เก็บข้อมูลมีขนาดองค์กรที่แตกต่างกันและมีความสะดวกในการให้ข้อมูลที่แตกต่างกัน จึงทำให้ไม่สามารถกำหนดจำนวนกลุ่มตัวอย่างจากแต่ละองค์การได้อย่างชัดเจน เมื่อเป็นเช่นนี้ องค์การที่มีขนาดใหญ่และมีความสะดวกในการให้ข้อมูลจึงสามารถเก็บตัวอย่างได้จำนวนมากกว่าองค์การที่มีขนาดเล็ก ดังนั้น เมื่อจำนวนกลุ่มตัวอย่างของแต่ละองค์การมีจำนวนไม่มากพอ จึงไม่สามารถทำการวิเคราะห์ในระดับพหุระดับได้

5.4 ข้อเสนอแนะ

5.4.1 ข้อเสนอแนะเชิงประยุกต์

สำหรับการประยุกต์ใช้ความรู้ที่ได้จากผลการวิจัยสำหรับองค์การ การวิจัยครั้งนี้ใช้กลุ่มตัวอย่างจากองค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ทั้งประเภท รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA) และรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ (Thailand Quality Class: TQC) ซึ่งเป็นองค์กรที่มีมาตรฐานการบริหารงานที่ได้รับการยอมรับ การศึกษาครั้งนี้จึงเป็นการถอดรหัสความสำเร็จขององค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ โดยมุ่งประเด็นที่รูปแบบการทำงานเป็นทีม ซึ่งเป็นการทำงานที่สามารถเพิ่มประสิทธิภาพให้กับองค์กรได้ ซึ่งจากผลการศึกษาค่านิยมในการทำงานเป็นทีมเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญ มีอิทธิพลต่อการทำงานของทีมให้เกิดประสิทธิภาพ โดยผ่านปัจจัยภาวะผู้นำและปัจจัยองค์ประกอบของทีม ดังนั้น องค์การที่ต้องการให้ทีมทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพจึงต้องเริ่มที่การให้ความสำคัญต่อค่านิยมในการทำงานเป็นทีม โดยเฉพาะค่านิยมด้านความสัมพันธ์ ซึ่งมีความสัมพันธ์โดยตรงต่อการแสดงภาวะผู้นำของหัวหน้าหน่วยงานหรือผู้นำทีม โดยผู้นำทีมต้องสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างตัวผู้นำเองกับสมาชิกทีม และระหว่างสมาชิกด้วยกัน มีวิธีการมากมายที่ผู้นำสามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีภายในทีมได้ เช่น การสร้างกิจกรรมที่สมาชิกทีมต้องกระทำร่วมกัน การลงไปมีส่วนร่วมกับการทำงานของทีมเหมือนเช่นสมาชิกทีมคนหนึ่งของผู้นำ การช่วยเหลือให้คำแนะนำเรื่องงานของผู้นำทีมต่อสมาชิกทีม เมื่อสมาชิกทีมเกิดข้อสงสัยหรือเกิดปัญหาติดขัดเกี่ยวกับเรื่องงาน สร้างบรรยากาศแห่งความร่วมมือ ให้สมาชิกทีมทุกคนทำงานร่วมกันเป็นหนึ่งเดียวและทุกคนมีสิทธิ อำนาจ และความรับผิดชอบเท่าเทียมกันโดยรับผิดชอบผลงานของทีมร่วมกันไม่ว่าผลงานจะออกมาสำเร็จหรือไม่ก็ตาม สร้างความเข้าใจระหว่างสมาชิกทีม ให้สมาชิกทีมเกิดการยอมรับซึ่งกันและกัน นอกจากนี้ค่านิยมด้านการทำงานและค่านิยมสู่

ความสำเร็จก็มีความสำคัญต่อความสำเร็จของทีมเช่น โดยค่านิยมด้านการทำงาน เป็นค่านิยมที่ช่วยให้การทำงานของทีมงานสามารถดำเนินไปอย่างราบรื่น ซึ่งอาจไม่ได้ส่งผลต่อประสิทธิผลของทีมโดยตรงแต่ก็ไม่สามารถละเลยได้ เช่น ความใส่ใจขององค์กร ค่าตอบแทนที่เหมาะสม คุณภาพชีวิตที่ดี ความก้าวหน้าในงาน การได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจของทีม รวมถึงการได้รับข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นต่อการทำงานของทีมงานอย่างครบถ้วน เพื่อให้สมาชิกทีมมีความเข้าใจที่ตรงกันและทำงานอย่างราบรื่น และสำหรับค่านิยมสู่ความสำเร็จ ซึ่งเป็นค่านิยมที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของทีมและช่วยขับเคลื่อนทีมไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ องค์กรต้องปลูกฝังให้สมาชิกทีมมีความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จ ยึดถือและปฏิบัติตามกฎระเบียบของการทำงานอย่างเคร่งครัด ปฏิบัติงานไปตามขั้นตอนการทำงานที่มีการกำหนดไว้อย่างเป็นระบบ นอกจากนี้ผู้นำทีมควรส่งเสริมให้มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและนำประสบการณ์ที่ได้จากการเรียนรู้มาปรับใช้เพื่อพัฒนากระบวนการทำงานของทีม รวมถึงผู้นำทีมควรให้อิสระกับสมาชิกทีมในการคิดและหาวิธีการทำงานที่เหมาะสมด้วยตนเอง ซึ่งจะเป็นการช่วยเสริมสร้างความคิดสร้างสรรค์ภายในทีมและส่งผลให้การทำงานของทีมมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

สำหรับผู้นำทีมหรือหัวหน้าหน่วยงาน มีประเด็นที่ต้องให้ความสำคัญอยู่ 3 ประการ คือ (1) ความเหมาะสมของผู้นำ องค์กรควรเลือกผู้นำทีมที่มีความเหมาะสมกับการทำงานลักษณะทีม มีทักษะและความตั้งใจที่จะพัฒนาการทำงานเป็นทีม และสิ่งที่สำคัญที่สุดคือ มีความสามารถในการจูงใจ รับรู้ถึงพื้นฐานความต้องการ พฤติกรรมการทำงาน และเป้าหมายในการทำงานที่แตกต่างกันของสมาชิกภายในทีมแต่ละคน แล้วพยายามแสวงหาความร่วมมือและความเห็นพ้องต้องกันจากสมาชิกทีม เพื่อให้สมาชิกทีมสามารถทำงานร่วมกันเป็นหนึ่งเดียวกัน (2) การแสดงบทบาทภาวะผู้นำ บทบาทที่สำคัญที่สุดคือ การทำหน้าที่ตัวแทนของทีม ในการติดต่อประสานงาน เจรจา หรือประสานผลประโยชน์ต่างๆ ของทีมกับองค์กรและบุคคลภายนอกทีม รวมถึงเป็นตัวแทนในการประสานความสัมพันธ์ภายในทีมด้วย สำหรับการนำทีม ผู้นำต้องมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารทีมให้เหมาะสมกับสถานการณ์และสอดคล้องกับทักษะความสามารถของสมาชิกทีม พร้อมทั้งเปิดใจรับฟังข้อเสนอแนะ ความคิดเห็นของสมาชิกทีม รวมถึงเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนภายในทีมได้รับโอกาสในการแสดงภาวะผู้นำเมื่อถึงโอกาสที่เหมาะสม โดยผู้นำทีมทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงในการให้คำแนะนำช่วยเหลือและให้ข้อมูลย้อนกลับ เพื่อให้สมาชิกทีมสามารถแสดงบทบาทการทำงานได้อย่างเต็มที่ เกิดความเข้าใจในงาน มีความชำนาญ และสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประการสุดท้าย (3) การบริหารทีม เนื่องจากภาวะผู้นำมีอิทธิพลโดยตรงต่อองค์ประกอบของทีม ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการสร้างผลงานของทีม โดยหัวหน้างานหรือผู้นำทีมต้องดูแลสภาพแวดล้อมของทีมให้มีอิทธิพลต่อทีมในทางบวก ซึ่งถึงแม้ว่าจากผลการวิจัย อิทธิพล

จากสภาพแวดล้อมของทีมจะมีอิทธิพลต่อองค์ประกอบของทีมน้อยที่สุด แต่ถ้าหากผู้นำทีมเลยในการดูแลสภาพแวดล้อมของทีม ก็อาจส่งผลให้การทำงานของทีมเกิดปัญหาได้ โดยจุดเริ่มต้นของการบริหารทีมคือ การกำหนดทิศทางการทำงานของทีม นอกจากใช้ค่านิยมในการทำงานเป็นทีมเป็นตัวช่วยควบคุมการทำงานของทีมให้ไปในทิศทางเดียวกัน การกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายการทำงาน และพันธกิจ ก็ต้องมีความสอดคล้องกัน เป้าหมายที่มีความท้าทายจะช่วยดึงศักยภาพของสมาชิกทีมออกมาได้อย่างเต็มที่ แต่ทั้งนี้เป้าหมายต้องอยู่ในวิสัยที่สามารถทำให้เป็นจริงได้ พร้อมทั้งต้องมีกลยุทธ์ที่เหมาะสมเพื่อช่วยขับเคลื่อนการทำงานของทีมให้เป็นไปตามพันธกิจและเป้าหมาย รวมถึงจัดลำดับความสำคัญของงานให้ตอบสนองต่อเป้าหมายหลักของทีมก่อนเป็นลำดับแรก พร้อมทั้งคำนึงถึงกรอบของเวลาที่ถูกกำหนดในแต่ละงานด้วย การจัดทีมก็มีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จ นั่นคือ ผู้นำทีมต้องสรรหาสมาชิกทีมที่มีความรู้ ทักษะ และความสามารถสอดคล้องกับงานของทีม รวมถึงกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบให้มีความชัดเจน ชัดเจนและทำความเข้าใจกับสมาชิกทีมทุกคนให้เข้าใจตรงกัน และจงใจให้สมาชิกทีมทุกคนเต็มใจที่จะทุ่มเททั้งกำลังกายและสติปัญญาเพื่อทีม และการบริหารกระบวนการทำงาน ซึ่งมีความสำคัญที่สุด ผู้นำต้องบริหารให้กระบวนการทำงานต่างๆ ของทีมดำเนินไปอย่างเป็นระบบ โดยกระบวนการทำงานที่ผู้นำต้องให้ความสำคัญเป็นพิเศษคือ การจัดการความขัดแย้งภายในทีม ต้องจัดการปัญหาให้เหมาะสมกับสถานการณ์ โดยร่วมกันใช้เหตุผลเพื่อหาทางที่จะได้มาซึ่งสิ่งที่ต้องการของทั้งสองฝ่าย และการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้นำทีมต้องทำการประเมินอย่างต่อเนื่อง มีหลักเกณฑ์และขั้นตอนที่เป็นธรรม สามารถวัดผลการทำงานได้อย่างถูกต้องแม่นยำ มุ่งเน้นประเมินที่ผลงานมากกว่าตัวบุคคล รวมถึงการประสานงานกับภายนอกทีม ซึ่งเป็นการติดต่อสื่อสารระหว่างทีมกับบุคคล ทีมงาน หรือหน่วยงานที่อยู่ภายนอกทีมทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้การทำงานของทีมมีความราบรื่น ลดอุปสรรคและความขัดแย้งที่อาจจะเกิดขึ้นได้จากการทำงานของทีมต่อหน่วยงานอื่น นอกจากนี้ยังเป็นการแสดงถึงความต้องการของทีมในการขอความร่วมมือจากบุคคลหรือหน่วยงานอื่นๆ ให้ช่วยเหลือสนับสนุนการทำงานของทีม โดยหน้าที่ในการติดต่อประสานงานควรเป็นผู้นำทีม หรือมอบหมายให้สมาชิกคนใดคนหนึ่งโดยเฉพาะ เพื่อป้องกันความสับสนในการสื่อสาร

สำหรับสมาชิกทีม สิ่งสำคัญที่สมาชิกทีมต้องให้ความสำคัญมี 2 ประการ คือ (1) การปฏิบัติตามระเบียบวิธีปฏิบัติของทีม ซึ่งเป็นข้อกำหนดเกี่ยวกับการทำงานของทีม องค์กรหรือผู้นำทีมต้องให้สมาชิกทีมมีส่วนร่วมกับการทำงานของทีมในทุกกระบวนการ ตั้งแต่การมีส่วนร่วมกับวางแผนการทำงานของ팀 การตัดสินใจของทีม ซึ่งต้องเน้นการตัดสินใจร่วมกันและรับฟังทุกความคิดเห็นของสมาชิกทีม การสื่อสารภายในทีม ซึ่งสมาชิกทีมต้องมีการรับฟังที่ดี พร้อมทั้งมีการให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อความเข้าใจที่ตรงกันของข้อมูลที่ได้รับ การประชุม ซึ่งสมาชิกทีมต้องให้

ความสำคัญกับการประชุม มีการเตรียมข้อมูลสำหรับให้นำเสนอในการประชุมและร่วมแสดงความคิดเห็น แลกเปลี่ยนข้อมูลอย่างตรงไปตรงมา การแก้ไขปัญหา สมาชิกทีมต้องยอมรับในสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นและร่วมกันหาแนวทางการแก้ไขอย่างเป็นระบบ พร้อมทั้งทำการทบทวนถึงปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอเพื่อไม่ให้เกิดปัญหาลับมาเกิดซ้ำ และการฝึกอบรม สมาชิกทีมต้องให้ความร่วมมือกับองค์กรในการเข้าร่วมฝึกอบรม ซึ่งการฝึกอบรมจะเป็นการช่วยเพิ่มศักยภาพของตัวสมาชิกทีมและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และ (2) การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีภายในทีม สมาชิกทีมต้องร่วมสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี มีการเชื่อใจซึ่งกันและกัน ทุกคนเต็มใจในการที่จะทำงานร่วมกันและรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของทีม มีความเชื่อมั่นในความสามารถของสมาชิกทีมซึ่งกันและกัน รวมถึงความสามารถของทีมเมื่อสมาชิกทุกคนร่วมกันทำงาน สมาชิกทีมทุกคนมีความมุ่งมั่นทำงานร่วมกันให้ประสบผลสำเร็จ โดยไม่มีสมาชิกคนใดหลบเลี่ยงงานหรือทำงานไม่เต็มที่แฝงตัวอยู่ภายในทีม และสมาชิกทีมทุกคนควรมีทัศนคติ อารมณ์ และความรู้สึกในเชิงบวกต่อการทำงานร่วมกันเป็นทีม

องค์การที่ให้ความสำคัญต่อปัจจัยต่างๆ ตามโมเดลของทีมที่มีประสิทธิผล จะช่วยให้ทีมสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ กระบวนการทำงานของทีมมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สมาชิกทีมได้รับการเพิ่มพูนทักษะความสามารถในการทำงาน รวมถึงเป็นการสร้างความก้าวหน้าในหน้าที่การงานให้กับสมาชิกทีม ซึ่งจะส่งผลให้สมาชิกทีมมีความพึงพอใจในการทำงานร่วมกับทีมเพิ่มมากขึ้น และสิ่งที่น่าสนใจที่สุดคือ ผลงานหรือผลลัพธ์สุดท้ายจากการดำเนินงานของทีมจะเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

5.4.2 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเป็นบรรทัดฐานสำหรับองค์กรที่ต้องการความเป็นเลิศในการบริหารงาน โดยองค์กรสามารถประเมินตนเองตามเกณฑ์มาตรฐานของรางวัลได้ ถึงแม้ว่าองค์กรยังไม่พร้อมในการเข้ารับการตรวจประเมิน แต่ก็นับว่าเป็นการเริ่มต้นที่ดี เนื่องด้วยการบริหารองค์กรตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติจะช่วยในการปรับปรุงวิธีการดำเนินการ จัดความสามารถ และผลลัพธ์ขององค์กร รวมถึงกระตุ้นให้มีการสื่อสารและแบ่งปันสารสนเทศวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศระหว่างองค์กรต่างๆ ทุกประเภท ช่วยให้องค์กรใดๆ ก็สามารถปฏิบัติตามเกณฑ์ได้ นอกจากนี้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติยังเป็นเครื่องมือที่สามารถนำมาใช้ในการทำความเข้าใจและจัดการผลการดำเนินการขององค์กร รวมทั้งใช้เป็นแนวทางในการวางแผนและเพิ่มโอกาสการเรียนรู้ ซึ่งจากเจตจำนงเหล่านี้ทำให้เกิดเป็นเกณฑ์การประเมิน 7 หมวด ได้แก่ 1.การนำองค์กร 2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์ 3.การมุ่งเน้นลูกค้า 4.การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 5.การ

มุ่งเน้นบุคลากร 6.การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ และ 7.ผลลัพธ์ พร้อมทั้งส่วนโครงสร้างองค์การ เพื่อประเมินสภาพแวดล้อม ความสัมพันธ์ และสภาวะการแข่งขันกลยุทธ์ขององค์การในปัจจุบัน ซึ่งเกณฑ์การประเมินทั้ง 7 หมวด ล้วนมีความสอดคล้องกับปัจจัยที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ นั่นคือเมื่อพิจารณาเกณฑ์เหล่านี้ผ่านมุมมองเชิงระบบ โดยเปรียบองค์การเป็นระบบการทำงานหนึ่ง เริ่มต้นที่การนำองค์การของผู้นำ ซึ่งเป็นผู้กำหนดทิศทางและปัจจัยนำเข้าขององค์การผ่านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ โดยการวางแผนดังกล่าวต้องสอดคล้องและตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าหลัก และขับเคลื่อนการทำงานโดยบุคลากรที่มีความสามารถ ผ่านขั้นตอนการปฏิบัติการอย่างเป็นระบบ จนออกมาเป็นผลลัพธ์สุดท้าย ซึ่งถูกควบคุมโดยกระบวนการวัด การวิเคราะห์ และจัดเก็บเป็นความรู้ขององค์การ ซึ่งเช่นเดียวกับการพิจารณาในระดับทีม การทำงานของทีมก็มีความเป็นระบบ เช่นเดียวกับองค์การในภาพรวม ดังนั้น องค์ประกอบภายในโมเดลของทีมที่มีประสิทธิผลจึงได้รับการประเมินอยู่ภายใต้เกณฑ์ของรางวัลคุณภาพแห่งชาติด้วย โดยที่ปัจจัยอิทธิพลจากสภาพแวดล้อมจะอยู่ภายใต้หมวดโครงสร้างองค์การ ปัจจัยภาวะผู้นำอยู่ภายใต้หมวดการนำองค์การ ปัจจัยการกำหนดทิศทางการทำงานอยู่ภายใต้หมวดการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ปัจจัยองค์ประกอบของทีมและปัจจัยความสัมพันธ์อยู่ภายใต้หมวดการมุ่งเน้นบุคลากร และปัจจัยกระบวนการอยู่ภายใต้หมวดการมุ่งเน้นการปฏิบัติ และหมวดการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ซึ่งช่วยให้การวัดประสิทธิผลของทีมมีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น ดังนั้น องค์การที่ให้ความสำคัญต่อปัจจัยตามโมเดลของทีมที่มีประสิทธิผล ก็จะสามารถเป็นแนวทางในการพัฒนาไปสู่การตรวจประเมินตามแนวทางรางวัลคุณภาพแห่งชาติได้

5.4.3 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

5.3.3.1 การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาโมเดลสมการโครงสร้างในระดับเดียว โดยทำการวิเคราะห์ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างในลักษณะรวมเป็นกลุ่มเดียวและนำเสนอโมเดลสมการโครงสร้างของทีมที่มีประสิทธิผลเป็นหนึ่งโมเดล ดังนั้น เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างโมเดลสมการโครงสร้างขององค์การที่แตกต่างกัน จึงควรมีการศึกษาต่อไปในพหุระดับ คือ ใช้องค์การที่แตกต่างกัน เป็นตัวแปรกำกับ (Moderator Variable) และแยกโมเดลสมการโครงสร้างออกเป็นโมเดลย่อยตามตัวแปรกำกับหรือกลุ่มองค์การที่แตกต่างกัน ผลการวิจัยที่ได้จะช่วยให้สามารถเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าพารามิเตอร์ในโมเดลวิจัยตามกลุ่มย่อยได้ว่ามีความเหมือนหรือแตกต่างกันอย่างไร

5.3.3.2 นำโมเดลของทีมที่มีประสิทธิผลไปประยุกต์ใช้กับองค์กรที่ต้องการพัฒนา ประสิทธิภาพการทำงานของทีม และทำการเก็บข้อมูลผลลัพธ์ของทีมเป็นระยะ เช่น เก็บรายไตรมาส และนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์คะแนนพัฒนาการด้วยโมเดลโค้งพัฒนาการ ซึ่งจะช่วยให้ทราบถึง ค่าเฉลี่ยและความแปรปรวนของผลิตผลเดิม และค่าเฉลี่ยและความแปรปรวนของอัตราพัฒนาการ รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างผลิตผลเดิมกับอัตราพัฒนาการ ทำให้องค์กรสามารถนำอัตราพัฒนาการมาใช้ในการกำหนดเป้าหมายความสำเร็จของทีมต่อไปได้

บรรณานุกรม

- กฤตกร กัลยารัตน์. 2553. ผลกระทบเชิงประจักษ์ของสถานการณ์การแข่งขัน การจัดการความรู้
บรรยากาศการเรียนรู้ ความพร้อมในการปรับตัวให้ทันการเปลี่ยนแปลง และ
นวัตกรรมที่มีผลต่อการดำเนินงานสาขาของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน).
วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- กัลยา วาณิชย์บัญชา. 2556. การวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (SEM) ด้วย AMOS.
กรุงเทพมหานคร: สามลดา.
- เจิมจันทน์ ทองวิวัฒน์ และปิ่นรส มาลากุล ณ อยุธยา. 2531. การสร้างทีมงาน. กรุงเทพมหานคร:
โครงการพัฒนาและเผยแพร่เอกสารอุปกรณ์และเครื่องมือฝึกอบรม สำนักฝึกอบรม
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ชัยยุทธ ชีโนกุล. 2537. การจัดการเชิงกลยุทธ์ ตอนการวางแผนยุทธศาสตร์. กรุงเทพมหานคร:
ต้นไม้การพิมพ์.
- เทพฤทธิ์ วิชญศิริ. 2548. องค์ประกอบพฤติกรรมอันเนื่องมาจากค่านิยมในการทำงานของ
พนักงานระดับกลางชาวไทยในเขตกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหา
บัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ธงชัย สันติวงษ์. 2533. การบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช.
- ธานินทร์ ศิลป์จารุ. 2555. การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS และ AMOS. พิมพ์ครั้งที่
ที่ 13. กรุงเทพมหานคร: อาร์ เอส พรินติ้ง แมสโปรดักส์
- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. 2553. การประเมินผลการปฏิบัติงานและการปรับเงินเดือน.
กรุงเทพมหานคร: ปัญญาชน.
- ปัญญา ชีระวิทยเลิศ. 2548. การวิเคราะห์แบบสอบถามรายข้อ. วารสารสมาคมนักวิจัย. 10 (2):
42-44.
- ปิลัญญ์ ปฏิพิมพาคม. 2550. รูปแบบภาวะผู้นำและประสิทธิผล ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน
ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศิลปากร.

- พิตร ทองชั้น. 2544. การวางแผนการวิจัยและการรวบรวมข้อมูล. ใน **ประมวลสาระชุดวิชาการวิจัยและการพัฒนาการศึกษา**นอกระบบ. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ไพบูลย์ ช่างเรียน. 2532. **วัฒนธรรมกับการบริหาร**. กรุงเทพมหานคร: อักษรเจริญทัศน์.
- ยุทธ ไกยวรรณ. 2556. **การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างด้วย AMOS**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ร็อบบิ้นส์, สตีเวน พี. 2548. **พฤติกรรมองค์การ**. แปลจาก Organizational Behavior. โดย รังสรรค์ ประเสริฐศรี. กรุงเทพมหานคร: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า.
- วัชรพล ศุภจักรวัฒนา. 2550. **ค่านิยมในการทำงานของคนไทยในทัศนะของสมาชิกสถานิติบัญญัติแห่งชาติ**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศาสตร. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- วิลัน จูมปาแฝด. 2550. **การสร้างทีมงานโดยกิจกรรมการทำงานปกติ**. วารสารเศรษฐศาสตร์. 5 (กุมภาพันธ์): 47-54.
- วิไล จิระพรพาณิชย์. 2541. **ค่านิยมในการทำงานและความผูกพันต่อองค์การ ของพนักงานชาวไทยและชาวอเมริกันในประเทศไทย: กรณีศึกษา: บริษัทในธุรกิจปิโตรเลียมและปิโตรเคมี**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศาสตร. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สมคิด พรหมชัย. 2538. **การเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย**. ชุดวิชาทางการศึกษานอกโรงเรียน เล่มที่ 10. กรุงเทพฯ: กรมการศึกษานอกโรงเรียน.
- สมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2540. **ภาวะผู้นำ**. ใน เอกสารการสอนชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา. หน่วยที่ 5. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. หน้า 17.
- สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ. 2556. **องค์กรที่ได้รับรางวัล TQA / TQC**. ค้นวันที่ 31 มกราคม 2557 จาก <http://www.tqa.or.th>
- สุนทรี โคมิน และสนธิ์ สัมกรการ. 2522. **รายงานการวิจัยเรื่องค่านิยมและระบบค่านิยมไทย: เครื่องมือในการสำรวจการวัด**. กรุงเทพมหานคร: สำนักวิจัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สุภมาส อังสุโชติ, สมถวิล วิจิตรวรรณ และรัชนิภา ภิญโญภาณุวัฒน์. 2552. **สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์: เทคนิคการใช้โปรแกรม LISREL**. 2,000 เล่ม. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: เจริญดีมั่งคั่งการพิมพ์.
- สุวรรณ วิไลวัลย์. 2554. **อิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของทีมงานของหัวหน้าส่วนบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศาสตร. มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2540. ภาวะผู้นำ. พิมพ์ครั้งที่ 2. ใน เอกสารการสอนชุดทฤษฎีและการปฏิบัติในการบริหารการศึกษา. หน่วยที่ 5. กรุงเทพมหานคร:

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

เสรี ชัดเข้ม และสุชาดา กรเพชรปานิ. 2546. โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling). วารสารวิจัยและวัดผลการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา. 1 (มีนาคม): 1-24.

เสรี ชัดเข้ม และสุชาดา กรเพชรปานิ. 2547. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis). วารสารวิจัยและวัดผลการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา. 2 (มีนาคม): 1-42.

อาภารัตน์ ราชพัฒน์. 2554. การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุณบัณฑิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

Abraham, Stanley C. 2006. **Strategic Planning A Practical Guide for Competitive Success.** Ohio: Thomson South-Western.

Ancona, D. G. 1990. Outward Bound: Strategies for Team Survival in an Organization. **Academy of Management Journal.** 33 (June): 334-365.

Argyris, Chris. 1976. Leadership, Learning and Changing the Status Quo. **Organizational Dynamic.** 4 (Winter): 29-43.

Baker, Lynda Lieberman and Gardner, William P. 1998. **The Values Centered Performance Model.** Retrieved June 23, 2010 from <http://www.meetingsolution.com>.

Balazs, Anne L. 1990. Value Congruence: The Case of the Socially Responsible Firm. **Journal of Business Research.** 20 (March): 171-181.

Barrick, M. R., Stewart, G. L., Neubert, M. J., and Mount, M. K. 1998. Relating Member Ability and Personality to Work-team Processes and Team Effectiveness. **Journal of Applied Psychology.** 83 (June): 377-391.

Best, J. W. and Kahn, J. V. 1986. **Research in Education.** 5th ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Blake, Robert R. and Mouton, Jane S. 1964. **Managing Inter Group Conflict in Industry.** Houston: Gulf.

Blaxter, L.; Hughes, C and Tight, M. 1996. **How to Research.** Buckingham: Open University Press.

- Burke, Shawn C.; Stagl, Kevin C.; Klein, Cameron; Goodwin, Gerald F.; Salas, Eduardo and Halpin, Stanley M. 2006. What Type of Leadership Behaviors are Functional in Teams? A Meta-Analysis. **The Leadership Quarterly**. 17 (June): 288-307.
Retrieved November 11, 2013 from Science Direct.
- Burns, James M. 1978. **Leadership**. New York: Harper and Row.
- Campion, M. A.; Medsker, G. J and Higgs, A. C. 1993. Relation Between Work Group Characteristics and Effectiveness: Implications for Designing Effective Work Groups. **Personnel Psychology**. 46 (December): 823-850.
- Campion, M. A., Paper, E. M., and Medsker, G. J. 1996. Relation Between Work Team Characteristics and Effectiveness: A Replication and Extension. **Personnel Psychology**. 49 (June): 429-452.
- Certo, Samuel C and Paul, Peter J. 1991. **Strategic Management: Concept and Applications**. New York: McGraw-Hill.
- Chatman, Jennifer A. 1991. Matching People and Organizations: Selection and Socialization in Public Accounting Firms. **Administrative Science Quarterly**. 36 (September): 459-484.
- Chen, Charlie. C.; Wu, Jinpo; Yang, Samuel C. and Tsou, Hsin-Yi. 2008. Importance of Diversified Leadership Roles in Improving Team Effectiveness in a Virtual Collaboration Learning Environment. **Educational Technology & Society**. 11 (January): 304-321.
- Chung, Kae H. and Magginson, Leon C. 1981. **Organization Behavior Developing Managerial Skills**. New York: Harper and Row.
- Cohen, S. G. and Ledford, G. E., Jr. 1994. The Effectiveness of Self-Managing Teams: A Quasi-Experiment. **Human Relations**. 47 (January): 13-43.
- Conklin, N. L.; Jones, J. M. and Safrit, R. D. 2003. A Longitudinal Study of the Evolution of Organizational Values of Ohio State University Extension Educators. **Journal of Extension**. 41 (October). Retrieved August 10, 2013 from www.joe.org.
- Costa, A. C. 2002. **The Role of Trust for the Functioning of Team in Organizations**. Retrieved August 13, 2013 from http://www.wiwiss.fuberlin.de/w3/w3sydow/EURAM/pdf_2002/URAM%20PAper%20Costa.

- Coulter, Mary. 2005. **Strategy Management in Action**. New Jersey: Pearson Education.
- Deal, Terrence E. 1985. Culture Change: Opportunity, Silent Killer, or Metamorphosis? In **Gaining Control of the Corporate Culture**. R. Kilmann, M. Saxton and R. Serpa, eds. San Francisco: Jossey-Bass.
- Deal, Terrence E. and Kennedy, Allan A. 1982. **Corporate Cultures**. Reading, MA: Addison Wesley.
- Deshon, R. P., Kozlowski, W. J., Schmidt, A. M., Milner, K. R. and Wiechmann, D. 2004. A Multiple-Goal, Multilevel Model of Feedback Effects on the Regulation of Individual and Team Performance. **Journal of Applied Psychology**. 89 (December): 1035-1056.
- Dionne, Shelley D.; Yammarino, Francis J.; Atwater, Leanne E.; Spangler, William D. 2004. Transformational Leadership and Team Performance. **Journal of Organizational Change Management**. 17 (2): 177-193. Retrieved November 11, 2013 from ABI/INFORM.
- Doll, Ronald C. 1972. **Leadership to Improve School**. New York: Woods Work.
- Durham, C. C., Knight, D. and Locke, E. A. 1997. Effect of Leader Role, Team-Set Goal Difficult, Efficacy, and Tactics on Team Effectiveness. **Organizational Behavior and Human Decision Processes Research**. 72 (November): 203-231.
- Duygulu, Ethem and Ciraklar, Nurcan. 2008. **Team Effectiveness and Leadership Roles**. Retrieved November 11, 2013 from <http://mpira.ub.uni-muenchen.de/7245/>.
- England, G. W. 1975. **The Manager and His Values: An International Perspective from the United States, Japan, Korea, India and Australia**. Cambridge, M.A.: Ballinger.
- George, D. and Mallery, P. 2003. **SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference**. 4th ed. Boston: Allyn & Bacon.
- George, J. M. and Jones, G. R. 1996. The Experience of Work and Turnover Intentions: Interactive Effects of Value Attainment, Job Satisfaction, and Positive Mood. **Journal of Applied Psychology**. 81 (June): 318-325. Retrieved March 5, 2013 from <http://www.davidolges.com/>.
- Gorge R. Terry. 1960. **Principle of Management**. 3rd ed. Homewood: Richard D' Irwin, Inc.

- Gilmer, Von Haller B. 1971. Human Relation: in Supervision. **Industrial Psychology**. New York: McGraw-Hill Book.
- Ginzberg, Eli. 1966. **The Development of Human Resources**. 2nd ed. New York: Mc Graw-Hill.
- Ginzberg, Eli; Ginsberg, W. W.; Axebrad, S. and Herma, J. L. 1967. **Occupational Choice: An Approach to a General Theory**. New York: Columbia University Press.
- Girlando, A. P. and Anderson, C. J. 2001. Cultural Differences between U.S. and Russian Students: An Investigation of the Stability of National Work Values. **Journal of East-West Business**. 7 (February): 73-90.
- Green, F. B. and Hatch, Eric. 1990. Involvement and Commitment in the Workplace: A New Ethic Evolving. **SAM Advanced Management Journal**. 55 (Autumn): 8-12.
- Guzzo, R. A. 1986. Group Decision Making and Group Effectiveness. In **Designing Effective Work Groups**. Goodman P.S., ed. San Francisco: Jossey Bass. Pp. 34-71.
- Hackman, J. R. (Ed.). 1990. **Groups That Work (And Those That Don't): Creating Conditions for Effective Teamwork**. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hackman, R. 2002. **Leading Teams: Setting the Stage for Great Performances**. Boston, MA: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Hair, Joseph F.; Black, William C.; Babin, Barry J. and Anderson, Rolph E. 2006. **Multivariate Data Analysis**. 6th ed. NJ: Pearson.
- Harrington-Mackin, D. 1994. **The Team Building Tool Kit: Tips, Tactics, and Rules for Effective Workplace Teams**. New York: New Directions Management Services.
- Herre, Christiane. 2010. **Promoting Team Effectiveness: How Leaders and Learning Processes Influence Team Outcomes**. Doctoral dissertation, University of Fribourg.
- Hick, M. 1998. **Team Effectiveness**. Retrieved September 14, 2010 from <http://www.eagle.ca/~mikehick/teams.html>.
- Hitt, W. D. 1988. **The Leader-Manager: Guidelines for Action**. Columbus, Ohio.: Batelle Press.
- Hofstede, G. 1984. **Culture's Consequence: International Difference in Work-Related Values**. Beverly Hills: Sage.

- Hofstede, G. and Hofstede, G. J. 2005. **Cultures and Organizations: Software of the Mind.** 2nd ed. Revised and expanded. New York: McGraw-Hill.
- Hofstede, G.; Hofstede, G. J. Minkov, Michael. 2010. **Cultures and Organizations: Software of the Mind.** 3rd ed. New York: McGraw-Hill.
- Imundo, Louis V. 1992. Blueprint for a Successful Team. **Supervisory Management.** 37 (May): 2-3.
- Jackson, Susan E.; Brett, Joan F.; Sessa, Valerie I.; Cooper, Dawn M.; Julin, Johan A. and Peyronnin, Karl. 1991. Some Differences Make a Difference: Individual Dissimilarity and Group Heterogeneity as Correlates of Recruitment, Promotions, and Turnover. **Journal of Applied Psychology.** 76 (October): 675-689.
- Johnson, David W. and Johnson, Frank P. 2006. **Joining Together: Group Theory and Group Skills.** 9th ed. Boston: Pearson Education.
- Katz, D. and Kahn, R. 1966. **The Social Psychology of Organizations.** New York: Wiley.
- Katzenbach, Jon R. and Smith, Douglas K. 1993. **The Wisdom of Teams.** New York: HarperCollins.
- Keontz, Harold and O'Donnell, Cyril. 1964. **Principle of Management.** New York: McGraw-Hill Book.
- Kernaghan, J. A. and Cooke, R. A. 1990. Teamwork in Planning Innovative Projects: Improving Group Performance by Rational and Interpersonal Interventions in Group Process. **Engineering Management.** 37 (May): 109-116.
- Kluckhohn, Clyde. 1951. Values and Value Orientations in the Theory of Action. In **Toward a General Theory of Action.** T. Parsons and E.A. Shils, eds. Cambridge: Harvard University Press.
- Mahembe, B. and Engelbrecht, A. S. 2013. The Relationship between Servant Leadership, Affective Team Commitment and Team Effectiveness. **SA Journal of Human Resource Management.** 11 (April): 1-10. Retrieved November 11, 2013 from SAJHRM.
- Manz, C. P. and Sims, H. P. 1993. **Business without Bosses: How Self-Managing Teams are Building High-Performing Companies.** New York: John Wiley and Sons.

- Martin, L. and Kettner, P. 1996. **Measuring the Performance of Human Service Program**. London: Sage.
- Maslow, A. H. 1971. **The Farther Reaches of Human Nature**. New York: Viking Press.
- Matić Jennifer L. 2008. Cultural Differences in Employee Work Values and their Implications for Management. **Management**. 13 (November): 93-104.
- McCall, M. W. Jr. and Lombardo, M. M. 1983. **Off the Track: Why and How Successful Executives Get Derailed**. Greenboro, NC: Centre for Creative Leadership.
- Meglino, Bruce M.; Ravlin, Elizabeth C. and Adkins, Cheryl L. 1989. A Work Value Approach to Corporate Culture: A Field Test of the Value Congruence Process and its Relationship to Individual Outcomes. **Journal of Applied Psychology**. 74 (June): 424-432.
- Meglino, Bruce M.; Ravlin, Elizabeth C. and Adkins, Cheryl L. 1991. Value Congruence and Satisfaction with a Leader: An Examination of the Role of Interaction. **Human Relations**. 44 (May): 481-495.
- Mennecke, B. and Bradley, J. 1998. Making Project Group Works: The Impact of Structuring Group Role on the Performance and Perception of Information Systems Projects Teams. **Journal of Computer Information Systems**. 39 (October): 30-36.
- Meuse, Ken De. 2009. **Driving Team Effectiveness**. Retrieved February 21, 2012 from http://www.kornferryinstitute.com/sustain/team_building/publication/1680/Driving_Team_Effectiveness.
- Mindell, Mark G. and Gorden, William I. 1981. **Employee Values in a Changing Society**. New York: Amacum.
- Mink, Oscar G.; Schultz, James M.; and Mink, Barbara P. 1991. **Developing and Managing Open Organizations**. Austin, TX: Sommerset.
- Mohrman, S. A.; Cohen, S. G. and Mohrman, A. M., Jr. 1995. **Designing Team-Based Organizations: New Forms for Knowledge Work**. San Francisco: Jossey-Bass.
- Neck, Christopher P. and Manz, Charles C. 1994. From Groupthink to Teamthink: Toward the Creation of Constructive thought Patterns in Self-managing Work Teams. **Human Relations**. 47 (August): 929-952.

- O'Reilly, Charles A.; Chatman, Jennifer A. and Caldwell, David M. 1991. People and Organizational Culture: A Q-Sort Approach to Assessing Person-Organization Fit. **Academy of Management Journal**. 34 (September): 487-516.
- Orsburn, J. D.; Moran, L.; Musselwhite, E. and Zenger, J. H. 1990. **Self-Directed Work Teams: The New American Challenge**. New York: Irwin.
- Paul, Samuel. 1983. **Strategy Management of Development Programmes**. Geneva: International Labour Office.
- Pearce, C. L., and Herbik, P. A. 2004. Citizenship Behavior at Team Level of Analysis: The Effects of Team Leadership, Team Commitment, Perceived Team Support, and Team Size. **Journal of Social Psychology**. 144 (June): 293-310.
- Pitts, Robert A. and Lei, David. 2006. **Strategic Management Building and Sustaining Competitive Advantage**. Ohio: Thomson South-Western.
- Polit, Denise F. and Beck Cheryl Tatano. 2006. The Content Validity Index: Are You Sure You Know what's Being Reported? Critique and Recommendations. **Research in Nursing & Health**. 29 (October): 489-497.
- Posner, Barry Z. 1992. Person-Organization Value Congruence: No Support for Individual Differences as a Moderating Influence. **Human Relations**. 45 (April): 351-361.
- Ray, D. and Bronstein, H. 1995. **Teaming Up: Making the Transition to a Self-Directed, Team-Based Organization**. New York: McGraw-Hill.
- Reddin, William J. 1970. **Managerial Effectiveness**. New York: McGraw-Hill.
- Robinson, Patsy J. 1997. **The Influence of Value Congruence upon the Effectiveness of Work Teams**. Doctoral dissertation, The University of Texas at Austin.
- Rokeach, Milton. 1968. **Beliefs, Attitudes and Values**. San Francisco: Jossey-Bass.
- Rokeach, Milton. 1973. **The Nature of Human Values**. New York: Free Press.
- Rokeach, Milton. 1979. **Understanding Human Values**. New York: Free Press.
- Ronen, S. and Shenkar, O. 1985. Clustering Countries on Attitudinal Dimensions: A Review and Synthesis. **The Academy of Management Review**. 10 (July): 435-454.
- Safrit, R. D. 1990. **Values Stratification in the Strategic Planning Process of an Adult Educational Organization**. Doctoral dissertation, North Carolina State University.

- Sargent, Stansfeld S. and Williamson, Robert C. 1966. **Social Psychology**. New York: Ronald Press.
- Schein, Edgar H. 1985. **Organizational Culture and Leadership**. San Francisco: Jossey-Bass.
- Scott, Richard W. 1987. **Organizations: Rational, Natural and Open Systems**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Sheridan, John E. 1992. Organizational Culture and Employee Retention. **Academy of Management Journal**. 35 (December): 1036-1056.
- Shonk, James H. 1982. **Working in Teams: A Practical Manual for Improving Work Groups**. New York: AMACOM.
- Shonk, James H. 1997. **Team-Based Organizations: Developing a Successful Team Environment**. Chicago: Irwin.
- Simmerly, R. G. 1987. **Strategic Planning and Leadership in Continuing Education**. San Francisco: Jossey-Bass.
- Sosik, J. J. and Megerian, L. E. 1999. Understanding Leader Emotional Intelligence and Performance: The Role of Self-Other Agreement on Transformational Leadership Perceptions. **Group & Organization Management**. 24 (September): 367-390.
- Srivastava, Abhishek; Bartol, Kathryn M.; and Locke, Edwin A. 2006. Empowering Leadership in Management Teams: Effects on Knowledge Sharing, Efficacy, and Performance. **Academy of Management Journal**. 49 (December): 1239-1251.
- Stewart, G. L. and Barrick, M. R. 2000. Team structure and performance: Assessing the mediating role of intrateam process and the moderating role of task type. **Academy of Management Journal**. 43 (April): 135-148.
- Super, D. E. 1970. **Manual Work Values Inventory**. Boston: Houghton Mifflin.
- Trice, Harrison M. and Beyer, Janice M. 1993. **The Cultures of Work Organizations**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Volz-Peacock, Mary. 2006. **Values and Cohesiveness: A Case Study of a Federal Team**. Doctoral dissertation, The George Washington University.
- Wageman, Ruth. 1995. Interdependence and Group Effectiveness. **Administrative Science Quarterly**. 40 (March): 145-180.

- Wageman, Ruth. 2001. How Leaders Foster Self-Managing Team Effectiveness: Design Choices versus Hands-on Coaching. **Organization Science**. 12 (October): 559-577. Retrieved November 11, 2013 from INFORMS.
- Wallack, S.; Goodale, J.; Witjing, J. and Smith, P. 1971. Development of the Survey of Work Values. **Journal of Applied Psychology**. 55 (August): 331-338.
- Wellins, R. S.; Wilson, R.; Katz, A. J.; Laughlin, P.; Day, C. R., Jr. and Price, D. 1990. **Self-Directed Teams: A Study of Current Practice**. Pittsburgh: DDI.
- West, M. A.; Borrill, C. S. and Unsworth, K. L. 1998. Team effectiveness in organizations. In **International Review of Industrial and Organizational Psychology**. C. L. Cooper & I. T. Robertson, eds. Chichester, UK: Wiley. Pp. 1-48.
- Williams, Robin M. 1968. **American Society**. New York: Alfred A. Knopf.
- Woods, John A. and Cortada, James W. 1996. **QualiTrends: 7 Quality Secrets that Will Change Your Life**. New York: McGraw-Hill.
- Woods, John A. 1997. **10 Minute Guide to Teams and Teamwork**. New York: Macmillan Spectrum/Alpha Books.
- Woodcock, Mike and Dave Francis. 1994. **Teambuilding Strategy**. 2nd ed. Aldershot, Hants: Gower.
- Wright, Peter L.; Pringle, Charles D. and Kroll, Mark J. 1992. **Strategy Management**. Boston : Allyn and Bacon.
- Zaccaro, Stephen J.; Rittman, Andrea L. and Marks, Michelle A. 2001. Team Leadership. **The Leadership Quarterly**. 12 (Winter): 451-483. Retrieved November 11, 2013 from Pergamon.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

ผศ.น.อ.ดร.สรายุทธ กันหลง

โรงเรียนนายเรืออากาศ

ทันตแพทย์หญิงปาริชาติ คำจิม

ผู้ช่วยผู้อำนวยการด้านยุทธศาสตร์
สถาบันสุขภาพเด็กแห่งชาติมหาราชินี

ดร.กฤตกาล ชาร์ลีย์ ทปภูผา

กลุ่มวิชาหลักสูตรและการสอน
คณะครุศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

ภาคผนวก ข

แบบสอบถาม

แบบสอบถามประกอบการวิจัย

คำชี้แจง: แบบสอบถามฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาเรื่อง “การพัฒนาแบบจำลองของทีมที่มีประสิทธิผลจากองค์การที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ” การศึกษาครั้งนี้มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องขอความร่วมมือจากท่านในการตอบแบบสอบถาม ซึ่งข้อมูลที่ได้จะถูกนำไปใช้ประโยชน์ทางการศึกษาเพียงเท่านั้น ดังนั้น จึงไม่มีผลกระทบใดๆต่อตัวท่าน โดยข้อคำถามแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ประกอบด้วย ข้อมูลส่วนบุคคล ค่านิยมในการทำงาน ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของทีม และประสิทธิผลของทีม ดังนั้น จึงขอความกรุณาตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริงให้มากที่สุดและโปรดตอบให้ครบทุกข้อคำถาม

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ที่กรุณาสละเวลาอันมีค่าเพื่อตอบแบบสอบถาม

นายธนกฤต สุวรรณกลาง

นักศึกษาปริญญาโท สาขาเทคโนโลยีการบริหาร

คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

นิยาม: ทีม หมายถึง หน่วยงานที่ท่านทำงานอยู่ ประกอบด้วย ตัวท่านเอง เพื่อนร่วมงาน และหัวหน้างาน

คำอธิบาย: กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ☐ และเติมคำในช่องว่างให้ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด

ส่วนที่ 1: ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

1. หน่วยงานที่ท่านสังกัด.....
2. ระยะเวลาที่ท่านทำงานในหน่วยงานที่ท่านระบุ.....ปี.....เดือน
3. อายุ.....ปี
4. เพศ ☐ ชาย ☐ หญิง
5. ระดับการศึกษา ☐ ต่ำกว่าอนุปริญญา
☐ อนุปริญญา / ปวส.
☐ ปริญญาตรี
☐ ปริญญาโท
☐ ปริญญาเอก

คำอธิบาย: เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับความคิดเห็นของท่านที่มีต่อเรื่องการทำงานเป็นทีมภายในหน่วยงานของท่าน ให้ท่านพิจารณาข้อความแต่ละข้ออย่างละเอียด แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ตรงกับหมายเลขที่ท่านประเมินว่าตรงกับความจริงที่ท่านรู้สึกมากที่สุด จาก 5 ตัวเลือก ดังนี้

- 1 หมายถึง ไม่ตรงกับความจริงเลย
- 2 หมายถึง ตรงกับความจริงน้อย
- 3 หมายถึง ตรงกับความจริงปานกลาง
- 4 หมายถึง ตรงกับความจริงมาก
- 5 หมายถึง ตรงกับความจริงมากที่สุด

ส่วนที่ 2: ค่านิยมในการทำงาน

1	พวกเรามีความสัมพันธ์ในการทำงานที่ดีต่อหัวหน้างานหรือผู้นำทีม	1	2	3	4	5
2	พวกเราได้รับคำปรึกษาจากหัวหน้าในการตัดสินใจเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานเสมอ	1	2	3	4	5
3	พวกเรารับผิดชอบต่อผลงานของทีมร่วมกันทั้งในแง่บวกและแง่ลบ	1	2	3	4	5
4	พวกเราทำงานร่วมกันด้วยการให้ความร่วมมือซึ่งกันและกันอย่างดี	1	2	3	4	5
5	งานที่มีความน่าสนใจและให้ความรู้สึกถึงความสำเร็จเมื่อได้ทำงานนี้	1	2	3	4	5
6	ฉันรับรู้ได้ว่างานที่มีความมั่นคง	1	2	3	4	5
7	สมาชิกภายในทีมมีสิทธิเท่าเทียมกันในการทำงาน รวมถึงแสดงความคิดเห็นต่างๆ	1	2	3	4	5
8	ทีมมีผลงานที่ดีและได้รับการยอมรับจากหน่วยงานภายนอก	1	2	3	4	5
9	งานที่มีบรรยากาศการทำงานที่ดีและรู้สึกได้ถึงคุณภาพชีวิตที่ดี	1	2	3	4	5
10	สมาชิกทีมมีโอกาสได้รับการเลื่อนตำแหน่งไปสู่งานในระดับที่สูงขึ้น	1	2	3	4	5
11	พวกเรารู้สึกว่าได้ทำงานกับองค์กรที่ให้ความสำคัญใส่ใจดูแลพนักงาน	1	2	3	4	5
12	งานที่ฉันมีโอกาสดำเนินการได้รับค่าตอบแทนที่ดี	1	2	3	4	5
13	พวกเราได้รับข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นต่อการทำงานอย่างครบถ้วนและเพียงพอต่อการ ทำงานให้ประสบความสำเร็จ	1	2	3	4	5
14	ฉันมีความพึงพอใจเล็กน้อยจากงานที่ทำและสามารถจัดการกับความตึงเครียดนั้นได้	1	2	3	4	5
15	ฉันได้รับโอกาสให้มีส่วนร่วมในการทำการตัดสินใจของทีมเสมอ	1	2	3	4	5
16	ทีมของเราให้ความสำคัญต่อกฎระเบียบของบริษัท พวกเราช่วยกันดูแลไม่ให้มีการฝ่าฝืน กฎระเบียบ	1	2	3	4	5
17	พวกเราเรียนรู้จากความสำเร็จและความล้มเหลวและรักษาจุดแข็งจากความสำเร็จเสมอ	1	2	3	4	5
18	วิธีการที่ทำให้งานสำเร็จที่ดีที่สุดสำหรับพวกเราคือการใช้ความพยายามอย่างไม่ย่อท้อ	1	2	3	4	5
19	พวกเราทุกคนให้ความสำคัญต่อการทำงานอย่างมีขั้นตอนตามกระบวนการ	1	2	3	4	5
20	ฉันรู้สึกมีอิสระในการทำงานตามวิธีการของตนเองภายใต้กรอบความรับผิดชอบที่ได้รับ	1	2	3	4	5
21	ทุกคนภายในทีมพร้อมที่จะพูดจากกันอย่างตรงไปตรงมาโดยปราศจากการอคติ	1	2	3	4	5
22	สมาชิกภายในทีมให้เกียรติซึ่งกันและกัน ไม่ยกตนข่มผู้อื่น	1	2	3	4	5

ส่วนที่ 3: ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของทีม

23	โครงสร้างขององค์การเรถูกออกแบบมาเพื่อสนับสนุนให้พันธกิจและวัตถุประสงค์หลักของทีมประสบผลสำเร็จมากที่สุด	1	2	3	4	5
24	องค์การของเรามีสายการบังคับบัญชาที่ไม่ซับซ้อน การรายงานผลการปฏิบัติงานสามารถทำได้สะดวก	1	2	3	4	5
25	ผู้บริหารระดับสูงขององค์การให้การสนับสนุนการทำงานของทีมงานอย่างเต็มที่	1	2	3	4	5
26	นโยบายขององค์การช่วยส่งเสริมให้ทีมงานสามารถทำงานได้อย่างเต็มที่	1	2	3	4	5
27	ทีมของเรามีทรัพยากรในการทำงานเหมาะสมกับวัตถุประสงค์ของทีมที่วางไว้	1	2	3	4	5
28	ทีมของเราใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด	1	2	3	4	5
29	ทีมของเรามีการกำหนดลูกค้ำหลักของทีม ทั้งลูกค้ำภายในและลูกค้ำภายนอก รวมถึงวิธีการส่งมอบคุณค่าให้แก่ลูกค้ำเหล่านั้น	1	2	3	4	5
30	ทีมของเราสามารถทำผลงานได้ตามความคาดหวังของลูกค้ำเสมอและพบข้อร้องเรียนกลับมาน้อยมาก	1	2	3	4	5
31	ค่านิยมของทีมมีความสอดคล้องกับค่านิยมหลักขององค์การ	1	2	3	4	5
32	เป้าหมายและค่านิยมของทีมเป็นไปในแนวทางเดียวกันและสอดคล้องกับค่านิยมและความต้องการส่วนบุคคลของสมาชิกทีม	1	2	3	4	5
33	ทีมของเรามีการกำหนดวิสัยทัศน์ไว้อย่างชัดเจนและสื่อสารให้สมาชิกทีมเข้าใจโดยทั่วกัน	1	2	3	4	5
34	สมาชิกภายในทีมของเรามีความเข้าใจถึงวิสัยทัศน์ของทีมอย่างชัดเจน	1	2	3	4	5
35	ทีมของเรามีการกำหนดพันธกิจไว้อย่างชัดเจนและสื่อสารให้สมาชิกทีมเข้าใจโดยทั่วกัน	1	2	3	4	5
36	สมาชิกภายในทีมของเราเข้าใจและยึดมั่นปฏิบัติตามพันธกิจของทีม	1	2	3	4	5
37	ทีมของเรามีเป้าหมายในการทำงานและตัวชี้วัดความสำเร็จที่ชัดเจน	1	2	3	4	5
38	เป้าหมายของทีมสอดคล้องกับเป้าหมายหลักขององค์การและเป้าหมายในการทำงานของพวกเขา	1	2	3	4	5
39	สมาชิกทีมทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางการทำงานและเป้าหมายของทีม	1	2	3	4	5
40	พวกเรายึดมั่นในเป้าหมายของทีมและผลที่เกิดขึ้นจากการดำเนินการตามเป้าหมาย	1	2	3	4	5
41	พวกเราทำงานกันโดยมีแนวทางกลยุทธ์ที่ชัดเจน	1	2	3	4	5
42	ทีมของเรามีการพัฒนาแผนการทำงานที่เฉพาะเจาะจงเหมาะสมกับทรัพยากรและสภาพแวดล้อมในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของทีม	1	2	3	4	5
43	พวกเราจัดลำดับความสำคัญของงาน โดยคำนึงถึงความสำคัญของงานและกำหนดระยะเวลาเป็นลำดับแรกเสมอ	1	2	3	4	5
44	ทีมของเราทำงานได้สำเร็จตามกำหนดระยะเวลาเสมอ	1	2	3	4	5
45	พวกเราคิดว่าผู้นำทีมของเรามีความเหมาะสมในการทำหน้าที่มากที่สุด	1	2	3	4	5
46	พวกเราเชื่อมั่นในผู้นำทีมที่สามารถนำพาทีมไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ได้สำเร็จ	1	2	3	4	5
47	ฉันเชื่อว่ารูปแบบภาวะผู้นำที่ใช้อยู่ในทีมของเราสามารถช่วยพัฒนาความเป็นผู้นำของฉันให้เพิ่มขึ้นได้	1	2	3	4	5

48	ผู้นำทีมของเรามีการปรับเปลี่ยนภาวะผู้นำให้เหมาะสมต่อพฤติกรรมหรือสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง	1	2	3	4	5
49	เป็นการยากสำหรับสมาชิกทีมในการป้อนข้อมูลและการโน้มน้าวใจผู้นำทีม	1	2	3	4	5
50	ผู้นำทีมของเรามีส่วนช่วยเสริมสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างสมาชิกภายในทีม	1	2	3	4	5
51	เมื่อทีมต้องสูญเสียผลประโยชน์ ผู้นำทีมจะเป็นตัวแทนในการเรียกร้องสิทธิของทีมเสมอ	1	2	3	4	5
52	สมาชิกทีมได้มีส่วนเกี่ยวข้องในการช่วยวางแผนการทำงาน การจัดระบบ และการจัดการงานต่างๆของทีมเพียงเล็กน้อย โดยที่สมาชิกทีมถูกคาดหวังเพียงให้ทำงานเท่านั้น	1	2	3	4	5
53	ผู้นำทีมทำหน้าที่เหมือนโค้ชหรือผู้ให้การช่วยเหลือมากกว่าคาดหวังให้ฉันรับผิดชอบงานตามคำสั่งเพียงเท่านั้น	1	2	3	4	5
54	ระบบการให้รางวัลภายในทีมของเรามีความเหมาะสม เป็นธรรม และส่งเสริมการทำงานร่วมกันเป็นทีม	1	2	3	4	5
55	พวกเราทุ่มเทแรงใจในการพัฒนาตนเองและการทำงานให้ดีขึ้นกว่าเดิมตลอดเวลา	1	2	3	4	5
56	บทบาททั้งหมดที่จำเป็นต่อการทำงานเป็นทีมถูกจัดสรรไว้ครบสมบูรณ์	1	2	3	4	5
57	ฉันมีความสุขอย่างชัดเจนในบทบาทของตนเองและเพื่อนร่วมทีมจากการประชุมวัตถุประสงค์ของทีม	1	2	3	4	5
58	พวกเรายึดถือความรับผิดชอบร่วมกันเป็นทีมในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ	1	2	3	4	5
59	มักพบว่ามีความสับสนในงานที่ได้รับมอบหมาย หน้าที่รับผิดชอบ หรือความสัมพันธ์ที่ไม่ชัดเจนระหว่างบุคคลภายในทีม	1	2	3	4	5
60	การผสมผสานทักษะของสมาชิกทีมมีความเหมาะสมกับงานที่พวกเรากำลังทำ	1	2	3	4	5
61	ทีมมีการคัดเลือกคนที่มีความสามารถและบุคลิกภาพเหมาะสมเพื่อมาเข้าร่วมทีม	1	2	3	4	5
62	สมาชิกทีมทุกคนมีความเต็มใจในการเข้าร่วมทีม	1	2	3	4	5
63	ถ้าปราศจากความร่วมมือจากสมาชิกทีมอย่างจริงจังงานจะไม่ประสบผลสำเร็จเลย	1	2	3	4	5
64	ทีมของเราค่อนข้างมีอิสระในการทำงานภายใต้กรอบของระเบียบวิธีปฏิบัติ	1	2	3	4	5
65	ผลงานของทีมสามารถแสดงให้เห็นได้อย่างเป็นรูปธรรม	1	2	3	4	5
66	งานของทีมมีความท้าทายและพวกเรามีความต้องการทำงานเหล่านั้นให้สำเร็จ	1	2	3	4	5
67	ทีมของเรามีจำนวนสมาชิกเพียงพอต่อการทำงานให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย	1	2	3	4	5
68	จำนวนสมาชิกทีมที่เพิ่มขึ้นหรือลดลง อาจส่งผลต่อการทำงานของ팀ได้	1	2	3	4	5
69	ทีมของเรามีการเขียนระเบียบวิธีปฏิบัติสำหรับกระบวนการทำงานที่สำคัญ	1	2	3	4	5
70	การปฏิบัติตามระเบียบวิธีปฏิบัติก็สามารถก่อให้เกิดความตึงเครียดมากเกินไป	1	2	3	4	5
71	ทีมของเรามีการวางแผนการทำงานอย่างเพียงพอต่อการทำงาน	1	2	3	4	5
72	พวกเราทำการประเมินความก้าวหน้าของงานเทียบกับแผนที่วางไว้อยู่เสมอ	1	2	3	4	5
73	สมาชิกทีมทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผนการทำงาน	1	2	3	4	5
74	ภายในทีมของเรามีการติดต่อสื่อสารที่คล่องตัว สมาชิกทีมทุกคนมีอิสระในการสื่อสารและกล้าที่จะพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นต่อกัน	1	2	3	4	5
75	เมื่อมีสมาชิกภายในทีมต้องการจะพูดหรือสื่อสารอะไร ทุกคนภายในทีมพร้อมที่จะตั้งใจ	1	2	3	4	5

รับฟัง						
76	พวกเราได้รับข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับงานเสมอ ทั้งที่สิ่งที่คืออยู่แล้วและสิ่งที่ควรปรับปรุง	1	2	3	4	5
77	ในการประชุมทีม มีการกำหนดวัตถุประสงค์และวาระการประชุมอย่างชัดเจน และแจ้งให้สมาชิกทีมผู้เข้าร่วมประชุมทราบล่วงหน้าเสมอ	1	2	3	4	5
78	ผู้นำการประชุมให้ความสำคัญกับกระบวนการในการประชุมให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ สามารถนำการประชุมไปสู่ข้อสรุปได้ภายในระยะเวลาที่กำหนด	1	2	3	4	5
79	สมาชิกภายในทีมทุกคนมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนข้อมูลและแสดงความคิดเห็น โดยปราศจากการผูกขาดของสมาชิกบางคน	1	2	3	4	5
80	ในการประชุมหรืออภิปรายกลุ่ม สมาชิกทีมมักจะปิดบังหรือซ่อนเร้นปัญหาของตนเองไว้	1	2	3	4	5
81	เมื่อทีมต้องประสบปัญหาพวกเราพร้อมเปิดใจยอมรับและร่วมกันแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น	1	2	3	4	5
82	พวกเราแก้ไขปัญหาด้วยกันอย่างเป็นระบบ ตั้งแต่ระบุถึงปัญหาและสาเหตุ กำหนดเป้าหมายในการแก้ปัญหา หาแนวทางแก้ไข จนถึงประเมินผลการแก้ไขปัญหา	1	2	3	4	5
83	ทีมให้ความสำคัญกับการทบทวนถึงปัญหาต่างๆที่อาจจะเกิดขึ้น ได้อยู่เสมอ	1	2	3	4	5
84	โดยปกติทีมของเรามักจะตัดสินใจโดยอาศัยความเห็นพ้องต้องกัน ยกเว้นในสถานการณ์วิกฤติผู้นำทีมอาจทำการตัดสินใจตามลำพัง	1	2	3	4	5
85	สมาชิกทีมทุกคนมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ เคารพความคิดเห็นที่แตกต่างกัน และแสวงหาข้อมูลในการตัดสินใจเพิ่มเติมมากที่สุดเท่าที่จะทำได้	1	2	3	4	5
86	ผู้นำทีมของเราจัดการกับความขัดแย้งหรือความคิดเห็นที่แตกต่าง โดยไม่เคยเพิกเฉยต่อความขัดแย้งเหล่านั้น	1	2	3	4	5
87	ทีมของเรามุ่งเน้นการขจัดปัญหาอย่างสร้างสรรค์ด้วยการร่วมสร้างความร่วมมือในการแก้ปัญหามากกว่าการมุ่งเอาชนะ	1	2	3	4	5
88	การประเมินผลการปฏิบัติงานของทีมเรามุ่งเน้นประเมินผลงานมากกว่าการจับผิดที่ตัวบุคคล	1	2	3	4	5
89	การประเมินผลการปฏิบัติงานของเราสามารถสะท้อนถึงความสามารถของทีมได้อย่างแท้จริง	1	2	3	4	5
90	พวกเราได้รับผลสะท้อนกลับของการปฏิบัติงานเมื่อเทียบกับวัตถุประสงค์ของทีมอย่างเพียงพอและเหมาะสมกับเวลา	1	2	3	4	5
91	พวกเราได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นธรรม	1	2	3	4	5
92	พวกเรามีกระบวนการฝึกอบรมที่มั่นใจได้ว่าสมาชิกทีมจะสามารถได้เรียนรู้ทักษะที่มีความจำเป็นสำหรับงาน	1	2	3	4	5
93	พวกเรามีวิธีการในการฝึกอบรมผู้นำทีมคนใหม่ เพื่อให้มั่นใจว่าบรรทัดฐานที่มีประสิทธิภาพของทีมและศักยภาพของทีมจะไม่ถูกละเลยไป	1	2	3	4	5
94	การประสานที่ดีทำให้ทีมของเราได้รับการสนับสนุนจากบุคคล ทีมงาน หรือหน่วยงานอื่นๆที่เกี่ยวข้องเป็นอย่างดี	1	2	3	4	5
95	ทีมของเรามักจะเกิดความสับสนว่าจะให้ใครเป็นผู้นำที่ติดต่อประสานงานกับบุคคล ทีมงาน หรือหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง	1	2	3	4	5

96	ทีมของเรามีความเชื่อใจและความเคารพซึ่งกันและกัน ทั้งระหว่างผู้นำกับสมาชิกและระหว่างสมาชิกด้วยกันเอง	1	2	3	4	5
97	ถ้าหากมีสมาชิกภายในทีมคนหนึ่งคนใดบกพร่องต่อความรับผิดชอบ ภายในทีมจะไม่ลังเลที่จะพูดถึงสิ่งที่เกิดขึ้น เพื่อหวังว่าการะความรับผิดชอบดังกล่าวจะไม่ถูกละเลย	1	2	3	4	5
98	ทีมของเราทำงานด้วยความเป็นอันหนึ่งอันเดียวในระดับสูง	1	2	3	4	5
99	ความสำเร็จของทีมมาจากผลงานร่วมกันของทีมมากกว่าผลงานของคนใดคนหนึ่ง	1	2	3	4	5
100	ฉันเชื่อว่าทีมของเราสามารถทำให้เป้าหมายขององค์กรประสบความสำเร็จได้	1	2	3	4	5
101	พวกเรากล้าที่จะแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างด้วยเหตุและผลที่มี	1	2	3	4	5
102	การอภิปรายโต้เถียงกันเรื่องงานไม่ส่งผลต่อความสัมพันธ์ของสมาชิกภายในทีม	1	2	3	4	5
103	ฉันพร้อมที่จะช่วยเหลืองานของสมาชิกทีมคนอื่นเสมอ แม้จะไม่ใช่ว่าความรับผิดชอบโดยตรงของฉัน	1	2	3	4	5
104	เมื่อสมาชิกภายในทีมมีการหลบเลี่ยงต่องาน ทีมของเราจะไม่นิ่งเฉยต่อปัญหาดังกล่าว	1	2	3	4	5
105	ฉันรู้สึกเต็มใจที่ได้ร่วมเป็นส่วนหนึ่งของทีม และเห็นว่าการทำงานกับทีมช่วยพัฒนาศักยภาพของตนเองให้เพิ่มขึ้น	1	2	3	4	5
106	การแสดงความคิดเห็นระหว่างสมาชิกทีมพวกเราจะไม่เอาทัศนคติ อารมณ์ และความรู้สึกส่วนตัวเข้ามาเกี่ยวข้อง	1	2	3	4	5
ส่วนที่ 4: ประสิทธิภาพของทีม						
107	ทีมของเราสามารถทำงานได้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้	1	2	3	4	5
108	ในทางปฏิบัติผลงานที่ต่ำกว่ามาตรฐาน ก็เป็นที่ยอมรับกันในทีม	1	2	3	4	5
109	เกณฑ์หรือตัวชี้วัดที่ถูกกำหนดเป็นเป้าหมาย พวกเราสามารถทำได้สำเร็จอย่างครบถ้วน	1	2	3	4	5
110	พวกเราดำเนินการตามกระบวนการปรับปรุงการทำงานของเรอย่างเป็นระบบ	1	2	3	4	5
111	ทีมของเราเรียนรู้จากสิ่งที่เคยผิดพลาดหรือปัญหาที่พบเจอมาใช้เป็นบทเรียนในการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง	1	2	3	4	5
112	เมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา ทีมของเราถือว่ามีปรับปรุงผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น	1	2	3	4	5
113	การเติบโตและการพัฒนาของสมาชิกภายในทีมได้รับการส่งเสริมอย่างต่อเนื่อง ทักษะจึงเพิ่มขึ้นตามประสบการณ์การทำงาน	1	2	3	4	5
114	ความสำเร็จของทีมมีผลต่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของสมาชิกทีมด้วย	1	2	3	4	5
115	การทำงานร่วมกับทีมช่วยตอบสนองความต้องการในการทำงานของฉัน	1	2	3	4	5
116	ฉันรู้สึกพึงพอใจอย่างมากเมื่อเป้าหมายของทีมประสบความสำเร็จ	1	2	3	4	5

ขอขอบพระคุณอย่างสูงในความร่วมมือ

ภาคผนวก ค

หนังสือขออนุญาตเก็บข้อมูลองค์การ



ที่ ศธ ๐๕๒๖.๑๒/๖๐๗

คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
ถนนเสรีไทย เขตบางกะปิ กรุงเทพฯ ๑๐๒๔๐

๒๔ มีนาคม ๒๕๕๗

เรื่อง ขออนุญาตให้นักศึกษาทำการทดสอบแบบสอบถามและเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน กรรมการผู้จัดการ
บริษัท ไทยอควิลิค ไฟเบอร์ จำกัด

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามงานวิจัย

ด้วย นายรณกร สุวรรณกลาง รหัสประจำตัว ๕๒๑๐๖๑๗๐๓๐ นักศึกษาชั้นปริญญาโท หลักสูตรเทคโนโลยีการบริหาร คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ กำลังกำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาแบบจำลองของทีมงานที่มีประสิทธิภาพจากองค์การที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ” โดย รศ.ดร.วิชัย อุตสาหจิต เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จึงใคร่ขออนุญาตให้นักศึกษาไปเก็บข้อมูลและทดสอบแบบสอบถามเพื่อนำข้อมูลประกอบการวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าว ทั้งนี้ หากท่านประสงค์จะขอข้อมูลเพิ่มเติมโปรดติดต่อ นายรณกร สุวรรณกลาง หมายเลขโทรศัพท์ ๐๘๕-๘๘๑๓๘๘๑

คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน เป็นอย่างดียิ่งขอขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.วิชัย อุตสาหจิต)
คณบดีคณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

สำนักงานเลขานุการ

โทรศัพท์ ๐ ๒๗๒๗ ๓๔๔๑

โทรสาร ๐ ๒๓๗๘ ๐๐๑๖



ที่ ศธ ๐๕๒๖.๑๒/๖๐๙

คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
ถนนเสรีไทย เขตบางกะปิ กรุงเทพฯ ๑๐๒๔๐

๒๔ มีนาคม ๒๕๕๗

เรื่อง ขออนุญาตให้นักศึกษาทำการทดสอบแบบสอบถามและเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน **คุณธยาศักดิ์ บุญเพ็ญ**

ผู้ช่วยผู้จัดการทั่วไปด้านกลยุทธ์องค์กร บริษัท เคาน์เตอร์เซอร์วิส จำกัด

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามงานวิจัย

ด้วย นายรณกร สุวรรณกลาง รหัสประจำตัว ๕๒๑๐๖๑๗๐๓๐ นักศึกษาชั้นปริญญาโท หลักสูตรเทคโนโลยีการบริหาร คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ กำลังกำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาแบบจำลองของทีมที่มีประสิทธิภาพจากองค์การที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ” โดย รศ.ดร.วิชัย อุตสาหจิต เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จึงใคร่ขออนุญาตให้นักศึกษาไปเก็บข้อมูลและทดสอบแบบสอบถามเพื่อนำข้อมูลประกอบการวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าว ทั้งนี้ หากท่านประสงค์จะขอข้อมูลเพิ่มเติมโปรดติดต่อ นายรณกร สุวรรณกลาง หมายเลขโทรศัพท์ ๐๘๕-๘๘๑๓๘๘๑

คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน เป็นอย่างดี จึงขอขอบคุณล่วงหน้า ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.วิชัย อุตสาหจิต)
คณบดีคณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

สำนักงานเลขานุการ

โทรศัพท์ ๐ ๒๗๒๗ ๓๔๔๑

โทรสาร ๐ ๒๓๗๘ ๐๐๑๖



ที่ ศธ ๐๕๒๖.๑๒/๖๐๓

คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
ถนนเสรีไทย เขตบางกะปิ กรุงเทพฯ ๑๐๒๕๐

๒๕ มีนาคม ๒๕๕๗

เรื่อง ขออนุญาตให้นักศึกษาทำการทดสอบแบบสอบถามและเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้ช่วยผู้อำนวยการผลิตไฟฟ้า 2
โรงไฟฟ้าแม่เมาะ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามงานวิจัย

ด้วย นายรณกร สุวรรณกลาง รหัสประจำตัว ๕๒๑๐๖๑๗๐๓๐ นักศึกษาชั้นปริญญาโท หลักสูตรเทคโนโลยีการบริหาร คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ กำลังกำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาแบบจำลองของทีมงานที่มีประสิทธิภาพจากองค์การที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ” โดย รศ.ดร.วิชัย อุตสาหจิต เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จึงใคร่ขออนุญาตให้นักศึกษาไปเก็บข้อมูลและทดสอบแบบสอบถามเพื่อนำข้อมูลประกอบการวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าว ทั้งนี้ หากท่านประสงค์จะขอข้อมูลเพิ่มเติมโปรดติดต่อ นายรณกร สุวรรณกลาง หมายเลขโทรศัพท์ ๐๘๕-๘๘๑๓๘๘๑

คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน เป็นอย่างดี จึงขอขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.วิชัย อุตสาหจิต)
คณบดีคณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

สำนักงานเลขานุการ

โทรศัพท์ ๐ ๒๗๒๗ ๓๔๔๑

โทรสาร ๐ ๒๓๗๘ ๐๐๑๖



ที่ ศธ ๐๕๒๖.๑๒/๖๐๓

คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
ถนนเสรีไทย เขตบางกะปิ กรุงเทพฯ ๑๐๒๔๐

๒๔ มีนาคม ๒๕๕๗

เรื่อง ขออนุญาตให้นักศึกษาทำการถอดแบบสอบถามและเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการสถาบันสุขภาพเด็กแห่งชาติมหาราชินี

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามงานวิจัย

ด้วย นายรณกร สุวรรณกลาง รหัสประจำตัว ๕๒๑๐๖๑๗๐๓๐ นักศึกษาชั้นปริญญาโท หลักสูตรเทคโนโลยีการบริหาร คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ กำลังกำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาแบบจำลองของทีมที่มีประสิทธิภาพจากองค์การที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ” โดย รศ.ดร.วิชัย อุตสาหจิต เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จึงใคร่ขออนุญาตให้นักศึกษาไปเก็บข้อมูลและถอดแบบสอบถามเพื่อนำข้อมูลประกอบการวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าว ทั้งนี้ หากท่านประสงค์จะขอข้อมูลเพิ่มเติมโปรดติดต่อ นายรณกร สุวรรณกลาง หมายเลขโทรศัพท์ ๐๘๕-๘๘๑๓๘๘๑

คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน เป็นอย่างดี จึงขอขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.วิชัย อุตสาหจิต)
คณบดีคณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

สำนักงานเลขานุการ

โทรศัพท์ ๐ ๒๗๒๗ ๓๔๔๑

โทรสาร ๐ ๒๓๗๘ ๐๐๑๖



ที่ ศธ ๐๕๒๖.๑๒/๖๐๓

คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
ถนนเสรีไทย เขตบางกะปิ กรุงเทพฯ ๑๐๒๔๐

๒๔ มีนาคม ๒๕๕๗

เรื่อง ขออนุญาตให้นักศึกษาทำการทดสอบแบบสอบถามและเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้บริหาร บริษัท กรุงเทพโปรดิ๊วส จำกัด (มหาชน)
ธุรกิจแปรรูปเนื้อไก่และอาหารแปรรูป (สระบุรี)

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามงานวิจัย

ด้วย นายรณกร สุวรรณกลาง รหัสประจำตัว ๕๒๑๐๖๑๗๐๓๐ นักศึกษาชั้นปริญญาโท หลักสูตรเทคโนโลยีการบริหาร คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ กำลังกำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาแบบจำลองของทีมที่มีประสิทธิภาพจากองค์การที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ” โดย รศ.ดร.วิชัย อุตสาหจิต เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จึงใคร่ขออนุญาตให้นักศึกษาไปเก็บข้อมูลและทดสอบแบบสอบถามเพื่อนำข้อมูลประกอบการวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าว ทั้งนี้ หากท่านประสงค์จะขอข้อมูลเพิ่มเติมโปรดติดต่อ นายรณกร สุวรรณกลาง หมายเลขโทรศัพท์ ๐๘๕-๘๘๑๓๘๘๑

คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน เป็นอย่างดี จึงขอขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.วิชัย อุตสาหจิต)
คณบดีคณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

สำนักงานเลขานุการ

โทรศัพท์ ๐ ๒๗๒๗ ๓๔๔๑

โทรสาร ๐ ๒๓๗๘ ๐๐๑๖



Graduate School of Human Resource Development,
National Institution of Development Administration
118 Moo3, Sereethai Road , Klong-Chan, Bangkokpi,
Bangkok 10240 THAILAND

April 4th, 2014

Thai Acrylic Fibre Co. Ltd.
54 Moo 5 Tambon Tandiew,
Amphoe Kaengkhroi, Saraburi 18110

Dear Sir / Madam,

I am a graduate student of the Graduate School of Human Resource Development, National Institution of Development Administration (NIDA), majoring in Management Technology, student ID: 5210617030. I am doing a thesis on the topic of The Development of Effective Team Model from TQA Awarded Organizations. By Dr. Wichai Utsahajit as the consultant. Since Thai Acrylic Fibre Co. Ltd. received Thailand Quality Award – TQA, Demonstrates the quality of management and best practices. Therefore, I'd like to ask for permission to use the operational level staffs of Thai Acrylic Fibre Co. Ltd. are the sample of this research which the data will collect by questionnaire.

Wish you please permit to collect the data for research which is beneficial for academic knowledge in the future. Thank you for your consideration.

Respectfully yours,

Ronnakorn Suwanklang

Mobile phone: 085-881-3881
E-mail: s.ronnakorn@hotmail.com

ภาคผนวก ง

รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

1. ความเป็นมาของรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ถือเป็นรางวัลระดับโลก (World Class) เนื่องจากมีพื้นฐานทางด้านเทคนิคและกระบวนการตัดสินรางวัลเช่นเดียวกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา หรือ The Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) ที่มีมาตั้งแต่ปี ค.ศ. 1987 ซึ่งเป็นรางวัลที่มอบให้แก่บริษัทที่ผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพดีที่สุดในสหรัฐอเมริกา และเป็นต้นแบบรางวัลคุณภาพแห่งชาติที่ประเทศต่างๆ หลายประเทศทั่วโลกนำไปประยุกต์ เช่น ประเทศญี่ปุ่น ออสเตรเลีย สิงคโปร์ และฟิลิปปินส์ เป็นต้น

รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA) เริ่มต้นตั้งแต่มีการลงนามในบันทึกความเข้าใจระหว่างสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติและสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ เมื่อวันที่ 5 กันยายน 2539 เพื่อศึกษาแนวทางการจัดตั้งรางวัลคุณภาพแห่งชาติขึ้นในประเทศไทย และด้วยตระหนักถึงความสำคัญของรางวัลนี้ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติจึงได้บรรจุรางวัลคุณภาพแห่งชาติไว้ในแผนยุทธศาสตร์การเพิ่มผลผลิตของประเทศ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของแผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 โดยมีสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติเป็นหน่วยงานหลักในการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อเผยแพร่ สนับสนุน และผลักดันให้องค์การต่างๆ ทั้งภาคการผลิตและบริการนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติไปพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการ องค์กรที่มีวิสัยปฏิบัติและผลการดำเนินการในระดับมาตรฐานโลกจะได้รับการประกาศเกียรติคุณด้วยรางวัลคุณภาพแห่งชาติ และองค์กรที่ได้รับรางวัลจะนำเสนอวิธีปฏิบัติที่นำองค์กรของตนไปสู่ความสำเร็จเพื่อเป็นแบบอย่างให้องค์การอื่นๆ นำไปประยุกต์ เพื่อให้ประสบผลสำเร็จเช่นเดียวกัน ซึ่งเมื่อมีการขยายการดำเนินงานไปอย่างกว้างขวางย่อมจะส่งผลต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศให้สามารถแข่งขันในตลาดการค้าโลกได้ (สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ, 2545)

2 เจตนารมณ์ของรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

นิยามที่บ่งบอกถึงเจตนารมณ์หลักของรางวัลคุณภาพแห่งชาติ คือ “รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เป็นรางวัลอันทรงเกียรติซึ่งได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง เป็นเครื่องหมายแสดงถึงความเป็นเลิศในการบริหารจัดการขององค์กรที่ทัดเทียมระดับมาตรฐานโลก” ซึ่งสามารถอธิบายเป็นรายข้อได้ดังนี้ (สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ, 2555: 2)

- 2.1 เพื่อสนับสนุนการนำแนวทางรางวัลคุณภาพแห่งชาติไปใช้ในการปรับปรุงความสามารถในการแข่งขัน
- 2.2 เพื่อประกาศเกียรติคุณให้แก่องค์กรที่ประสบผลสำเร็จในระดับมาตรฐานโลก
- 2.3 เพื่อกระตุ้นให้มีการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ
- 2.4 เพื่อแสดงให้เห็นว่าชาติเห็นถึงความมุ่งมั่นในการยกระดับมาตรฐานความเป็นเลิศในการบริหารจัดการ

3 ประโยชน์ของรางวัลคุณภาพแห่งชาติต่อองค์กร

สามารถสรุปประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับ ดังนี้ (สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ, 2555)

- 3.1 เมื่อตัดสินใจนำเอาหลักเกณฑ์ของการประเมินมาประยุกต์ใช้ ผู้บริหารองค์กรได้ทราบถึงสภาพที่แท้จริงว่าระบบการบริหารจัดการของตนยังขาดตกบกพร่องในเรื่องใด จึงสามารถกำหนดวิธีการและเป้าหมายที่ชัดเจนในการจัดทำแผนปฏิบัติการ
- 3.2 เมื่อองค์กรสมัครรับการตรวจประเมิน องค์กรจะได้รับการตรวจประเมินด้วยกระบวนการที่มีประสิทธิภาพ โดยผู้ทรงคุณวุฒิจากหลากหลายสาขาอาชีพที่ได้รับการฝึกอบรมเพื่อเป็นผู้ตรวจประเมินโดยเฉพาะ และไม่ว่าองค์กรจะผ่านเกณฑ์รับรางวัลหรือไม่ก็ตาม องค์กรจะได้รับรายงานป้อนกลับซึ่งระบุจุดแข็งและจุดที่ควรปรับปรุง ซึ่งนับเป็นประโยชน์ต่อการนำไปวางแผนปรับปรุงองค์กรให้สมบูรณ์มากขึ้นต่อไป
- 3.3 เมื่อองค์กรได้รับรางวัล องค์กรจะเป็นที่ยอมรับจากองค์กรต่างๆ ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ และมีสิทธิ์ใช้ตราสัญลักษณ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ซึ่งสื่อถึงความเป็นเลิศในระบบการบริหารจัดการในการโฆษณาประชาสัมพันธ์องค์กร
- 3.4 และสุดท้าย การที่องค์กรต่างๆ พร้อมใจกันเข้ารับการตรวจประเมิน ถือว่าเป็นโอกาสที่ดีในการส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ โดย

การนำเสนอวิธีปฏิบัติที่นำไปสู่ความสำเร็จและเปิดโอกาสให้มีการเข้าเยี่ยมชมสถานประกอบการ เพื่อเป็นแบบอย่างให้กับองค์กรอื่นๆ นำไปประยุกต์ เพื่อให้ประสบผลสำเร็จเช่นเดียวกัน

4 เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ปี 2555-2556



ภาพ กรอบความคิดของเกณฑ์

แหล่งที่มา: สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ, 2555: 4

จากภาพแสดงถึงเกณฑ์โดยรวมทั้งหมดของรางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อนำองค์การสู่ความเป็นเลิศ ในมุมมองแนวคิดเชิงระบบ ซึ่งประกอบไปด้วย 3 องค์ประกอบหลัก คือ (สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ, 2555: 5)

4.1 โครงร่างองค์กร เป็นองค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อมของระบบ เป็นการกำหนดบริบทให้แก่วิธีการที่องค์การปฏิบัติ สภาพแวดล้อม ความสัมพันธ์ที่สำคัญในการทำงาน ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ เป็นแนวทางที่กำหนดกรอบให้แก่ระบบการจัดการผลการดำเนินการขององค์การ

4.2 การปฏิบัติการของระบบ ซึ่งเป็นองค์ประกอบหลักของระบบ ประกอบด้วยเกณฑ์ 6 หมวดที่อยู่ส่วนกลางของภาพ ซึ่งระบุลักษณะของการปฏิบัติการและผลลัพธ์ที่องค์กรบรรลุ โดย

เริ่มต้นจากการนำองค์กร (หมวด 1) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (หมวด 2) และการมุ่งเน้นลูกค้า (หมวด 3) ประกอบกันเป็นกลุ่มการนำองค์กร หมวดเหล่านี้ถูกจัดเข้าไว้ด้วยกันเพื่อเน้นความสำคัญว่าการนำองค์กรต้องมุ่งที่กลยุทธ์และลูกค้า ผู้นำระดับสูงต้องกำหนดทิศทางขององค์กรและแสวงหาโอกาสทางธุรกิจในอนาคต และอีกส่วนหนึ่งประกอบด้วยการมุ่งเน้นบุคลากร (หมวด 5) การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ (หมวด 6) และผลลัพธ์ (หมวด 7) ประกอบกันเป็นกลุ่มผลลัพธ์ โดยบุคลากรและกระบวนการปฏิบัติการที่สำคัญมีบทบาททำให้การดำเนินการสำเร็จและนำไปสู่ผลการดำเนินการโดยรวมขององค์กร ซึ่งการทำงานทุกอย่างมุ่งสู่ผลลัพธ์ อันประกอบด้วยผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร และด้านการเงินและตลาด

สำหรับความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบแสดงโดยใช้ลูกศร ลูกศรแนวนอนที่ตรงกลางของภาพแสดงการเชื่อมโยงกลุ่มการนำองค์กรเข้ากับกลุ่มผลลัพธ์ ซึ่งความเชื่อมโยงดังกล่าวมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร นอกจากนี้ ลูกศรนี้ยังแสดงถึงความสัมพันธ์โดยตรงระหว่างการนำองค์กร (หมวด 1) และผลลัพธ์ (หมวด 7) ส่วนลูกศร 2 ทิศทางนั้นแสดงถึงความสำคัญของข้อมูลป้อนกลับในระบบการจัดการผลการดำเนินการที่มีประสิทธิผล

4.3 พื้นฐานของระบบ เป็นองค์ประกอบที่เกี่ยวกับการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (หมวด 4) มีความสำคัญอย่างยิ่งในการทำให้องค์กรมีการจัดการที่มีประสิทธิผล และมีการปรับปรุงผลการดำเนินการและความสามารถในการแข่งขันโดยใช้ระบบที่ใช้ข้อมูลจริงและองค์ความรู้เป็นแรงผลักดัน การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้นี้ เป็นพื้นฐานของระบบการจัดการผลการดำเนินการโดยรวม

5 โครงสร้างเกณฑ์

การประเมินประกอบเนื้อหาในส่วนของโครงสร้างองค์กรและเกณฑ์ทั้งหมด 7 หมวด แบ่งออกเป็น 17 หัวข้อ และในแต่ละหัวข้อจะมีประเด็นสำหรับพิจารณาต่างกัน ซึ่งสามารถอธิบายโดยภาพรวมได้ดังนี้ (สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ, 2555: 114-148)

5.1 โครงสร้างองค์กร เป็นส่วนที่ช่วยให้องค์กรเข้าใจลึกซึ้งเกี่ยวกับปัจจัยภายในและภายนอกที่สำคัญ ซึ่งการกำหนดสภาพแวดล้อมด้านการดำเนินงาน ปัจจัยเหล่านี้ ได้แก่ พันธกิจ วิสัยทัศน์ ค่านิยม สมรรถนะหลักขององค์กร (Core competencies) สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ ผลกระทบต่อวิธีการดำเนินงานและการตัดสินใจขององค์กร ดังนั้น โครงสร้างองค์กรจะช่วยให้องค์กรเข้าใจได้ดีขึ้นในบริบทของการดำเนินงาน

ข้อกำหนดที่สำคัญเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จของธุรกิจ/กิจการทั้งในปัจจุบันและในอนาคต และความยั่งยืนขององค์กร รวมทั้งความต้องการ โอกาสและข้อจำกัดที่มีผลต่อระบบการจัดการผลการดำเนินการขององค์กร

5.2 การนำองค์กร กล่าวถึงวิธีการที่ผู้นำระดับสูงกระทำเพื่อชี้นำและทำให้องค์กรมีความยั่งยืน การกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม และการคาดหวังผลการดำเนินการขององค์กร โดยให้ความสำคัญกับวิธีการที่ผู้นำระดับสูงสื่อสารกับบุคลากร เสริมสร้างทักษะความเป็นผู้นำ มีส่วนร่วมในการเรียนรู้ระดับองค์กร พัฒนาผู้นำในอนาคต การทำให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจังและสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมให้เกิดการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมและผลการดำเนินการที่ดี หมวดนี้ยังรวมถึงระบบการกำกับดูแลองค์กรและวิธีการที่องค์กรใช้เพื่อบรรลุผลด้านกฎหมาย จริยธรรม และความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้าง รวมทั้งการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ

5.3 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ คือการกล่าวถึงการวางแผนเชิงกลยุทธ์และการวางแผนปฏิบัติการ การนำแผนไปปฏิบัติ วิธีการทำให้มั่นใจว่ามีทรัพยากรเพียงพอที่จะบรรลุผลสำเร็จตามแผน วิธีการวัดความสำเร็จและรักษาความยั่งยืน และวิธีการปรับเปลี่ยนแผนเมื่อสถานการณ์บังคับ หมวดนี้เน้นว่าความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาวและสภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันขององค์กรเป็นประเด็นกลยุทธ์ที่สำคัญที่จำเป็นต้องอยู่ในการวางแผนภาพรวมขององค์กร การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญประการหนึ่งคือการตัดสินใจเกี่ยวกับสมรรถนะหลักขององค์กร (Core competencies) ซึ่งจะเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในความยั่งยืนขององค์กร

5.4 การมุ่งเน้นลูกค้า กล่าวถึงวิธีการที่องค์กรใช้ในการสร้างความผูกพันกับลูกค้า โดยมีจุดมุ่งเน้นในการรับฟังและสนับสนุนลูกค้า ประเมินความพึงพอใจของลูกค้า เสนอผลิตภัณฑ์ที่เหมาะสมและสร้างความสัมพันธ์ ซึ่งส่งผลต่อความภักดีของลูกค้า โดยผ่านการลงทุนในยี่ห้อหรือผลิตภัณฑ์ หมวดนี้มุ่งเน้นให้ความผูกพันดังกล่าวเป็นผลลัพธ์หนึ่งที่สำคัญของกลยุทธ์โดยรวม ในด้านการรับฟัง การเรียนรู้ และผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของลูกค้าได้ให้สารสนเทศที่สำคัญยิ่งที่ทำให้เข้าใจลูกค้าและตลาด และในหลายกรณี เสียงของลูกค้าได้ให้สารสนเทศที่มีความหมาย ทั้งมุมมองของลูกค้าและพฤติกรรมของตลาด รวมทั้งวิธีการที่มุมมองและพฤติกรรมของลูกค้าอาจส่งผลต่อความยั่งยืนขององค์กรในตลาด

5.5 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ถือว่าเป็นหมวดหลักของเกณฑ์ในด้านสารสนเทศที่สำคัญทั้งหมดที่เกี่ยวกับการวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการ รวมทั้งการจัดการความรู้ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อผลักดันให้เกิดการปรับปรุงและเพิ่มความสามารถในการแข่งขันขององค์กร กล่าวคือ หมวดนี้ถือเป็น “สมอง” ที่เป็นศูนย์กลางทำให้เกิดความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันของการปฏิบัติกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของ

องค์การ หัวใจสำคัญของการใช้ข้อมูลและสารสนเทศดังกล่าวอยู่ที่คุณภาพและความพร้อมใช้งานของข้อมูล ยิ่งกว่านั้น เนื่องจากระบบงานด้านสารสนเทศ การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ อาจเป็นแหล่งเบื้องต้นในการทำให้เกิดความได้เปรียบเชิงแข่งขันและการเพิ่มผลผลิตภาพ ดังนั้น หมวดนี้จึงครอบคลุมการพิจารณาเชิงกลยุทธ์ในเรื่องดังกล่าวด้วย

5.6 การมุ่งเน้นบุคลากร หมวดนี้กล่าวถึงวิธีปฏิบัติที่สำคัญด้านบุคลากร ซึ่งมุ่งที่จะสร้างและรักษาให้องค์การมีสภาพแวดล้อมที่มีผลการดำเนินการที่ดีอยู่เสมอ รวมทั้งการทำให้บุคลากรมีความผูกพันกับองค์การ เพื่อให้บุคลากรและองค์การสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงและประสบความสำเร็จ นอกจากนี้ยังครอบคลุมความต้องการด้านจิตความสามารถและอัตราค่าจ้างบุคลากร รวมถึงบรรยากาศที่สนับสนุนการทำงานของบุคลากร การมุ่งเน้นบุคลากร รวมถึงการสร้าง ความผูกพัน การพัฒนา และการจัดการบุคลากร ซึ่งควรดำเนินการในลักษณะที่บูรณาการกัน (ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการขององค์การ) เพื่อสนับสนุนให้การจัดการทรัพยากรบุคคลสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับกลยุทธ์โดยรวม เกณฑ์นี้จึงครอบคลุมถึงการวางแผนด้านทรัพยากรบุคคลหรือบุคลากรไว้เป็นส่วนหนึ่งในหมวดการวางแผนเชิงกลยุทธ์ด้วย

5.7 การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ เป็นการพิจารณาถึงวิธีการทำให้งานขององค์การบรรลุผล หมวดนี้ตรวจสอบประเมินว่าองค์การมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบ จัดการ และปรับปรุงกระบวนการทำงานและระบบงานที่สำคัญ โดยเน้นที่ความสำคัญของสมรรถนะหลักขององค์การ (Core competencies) รวมถึงการป้องกันและนำมาใช้ประโยชน์เพื่อความสำเร็จและความยั่งยืนขององค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเตรียมพร้อมสำหรับภาวะฉุกเฉินที่อาจเกิดขึ้น เพื่อให้มั่นใจว่าองค์การสามารถปฏิบัติการได้อย่างต่อเนื่อง

5.8 ผลลัพธ์ เป็นการมุ่งเน้นถึงผลลัพธ์ของการประเมินวัตถุประสงค์และการประเมินของลูกค้านต่อผลิตภัณฑ์ขององค์การ รวมทั้งการประเมินกระบวนการและกิจกรรมการปรับปรุงกระบวนการที่สำคัญ ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ผลลัพธ์ด้านบุคลากร ผลลัพธ์ด้านการกำกับดูแลองค์การ ระบบการนำองค์การ และความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้าง และภาพรวมผลการดำเนินการด้านการเงินและตลาดโดยรวม ด้วยการมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ดังกล่าว ทำให้สามารถรักษาเจตจำนงของเกณฑ์นี้ ซึ่งได้แก่การรักษาการนำเสนอคุณค่าที่ดีเยี่ยมในมุมมองของลูกค้าและตลาด การมีผลการดำเนินการที่ดีเยี่ยม โดยเห็นได้จากตัวชี้วัดด้านการปฏิบัติการ บุคลากร กฎหมาย สังคม จริยธรรม และการเงิน รวมทั้งตัวชี้วัดด้านการเรียนรู้ระดับองค์กรและระดับบุคคล

จากเกณฑ์การประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ซึ่งครอบคลุมการดำเนินงานขององค์การ โดยภาพรวมทั้งหมด ตั้งแต่โครงสร้างองค์การ สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกขององค์การที่มี

ผลต่อกิจกรรมขององค์กร การนำองค์การของผู้บริหารระดับสูงขององค์กร การวางแผนเชิงกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อรักษาความสามารถในการแข่งขันขององค์กร การให้ความสำคัญต่อลูกค้า รวมถึงบุคลากรขององค์กร การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ และการวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน จนกระทั่งออกมาเป็นผลลัพธ์ขององค์กร ซึ่งเห็นได้ว่าครอบคลุมกระบวนการที่สำคัญในการดำเนินกิจการขององค์กร และองค์กรที่สามารถดำเนินการตามเกณฑ์นี้ได้ย่อมต้องได้รับความร่วมมือจากบุคลากรเป็นอย่างดี มีทีมงานที่สอดคล้อง ดังนั้น จึงสามารถกล่าวได้ว่าองค์กรที่ได้รับการตรวจประเมินตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเป็นองค์กรที่คุณภาพในการบริหารงาน และเหมาะสมสำหรับนำมาเป็นแบบอย่างในการทำงานรูปแบบทีม

เอกสารอ้างอิง

สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ. 2545. *ความเป็นมารางวัลคุณภาพแห่งชาติ*. ค้นหวันที่

19 สิงหาคม 2556 จาก <http://www.tqa.or.th>

สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ. 2555. *เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ปี 2555-2556*. 5,000 เล่ม.

พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: พงษ์วรรณการพิมพ์.

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ ชื่อสกุล

นายรณกร สุวรรณกลาง

ประวัติการศึกษา

รัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต
เอกบริหารทรัพยากรมนุษย์
(เกียรตินิยมอันดับ 1)
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
ปีที่สำเร็จการศึกษา พ.ศ. 2548

ประสบการณ์ทำงาน

พ.ศ. 2548 – 2552
พนักงานทรัพยากรบุคคล
บริษัท เจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน)

พ.ศ. 2552
พนักงานฝึกอบรม
บริษัท เจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน)