

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาการทำงานเป็นทีมของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอ
ตากลี จังหวัดนครสวรรค์ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยกำหนดขอบเขต
ดังนี้

1. ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
 - 1.1 ข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับอำเภอตากลี จังหวัดนครสวรรค์
 - 1.2 ความเป็นมาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
 - 1.3 ลักษณะการบริหาร
 - 1.4 โครงสร้างการบริหาร
 - 1.5 บทบาทหน้าที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม
 - 2.1 ความหมายของทีม
 - 2.2 ประเภทของทีม
 - 2.3 องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม
 - 2.4 ลักษณะทีมงานที่มีประสิทธิภาพ
 - 2.5 ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม
3. การทำงานเป็นทีมของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
 - 3.1 เป้าหมายของทีม
 - 3.2 บทบาทของสมาชิก
 - 3.3 การยอมรับกฎและบรรทัดฐานของทีม
 - 3.4 ความเป็นสมาชิก
 - 3.5 การสื่อสารในทีม
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 4.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

1. ข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับอำเภอตากาลี จังหวัดนครสวรรค์

1.1 ประวัติอำเภอตากาลี

วิกิพีเดีย (2551, กรกฎาคม 16) กล่าวถึง ประวัติความเป็นมาของอำเภอตากาลี ว่า ชื่อของอำเภอตากาลีนั้น กล่าวกันว่าแผลงมาจากคำว่า “ดีคลี” หรือ “เดาะคลี” ทั้งนี้เพราะมีตำนานเล่ากันว่า ครั้งหนึ่งพระสังข์ทองกับพระอินทร์ ได้เหาะขึ้นไปตีคิลิบนยอดเขาดีคลี ตามพระราชนิพนธ์ของรัชกาลที่ 2 ปัจจุบันนี้บนยอดเขาดีคลี มีลานหญ้ากว้าง ไม่มีต้นไม้ขึ้น ซึ่งชาวบ้านเชื่อว่าเคยเป็นลานที่พระสังข์ทองกับพระอินทร์ได้เคยใช้เครื่องหมายรูปพระสังข์ทองทรงม้าเดาะคลีอยู่เหนือเมฆ

อำเภอตากาลี เดิมเป็นท้องที่ขึ้นอยู่กับอำเภอยุหะคีรี ต่อมาทางรัฐบาลได้จัดทางรถไฟผ่านขึ้นไปทางเหนือ จึงมีประชาชนอพยพเข้ามาตั้งบ้านเรือนมากขึ้นเป็นลำดับ จนเป็นที่ชุมชนหนาแน่น ในปี พ.ศ.2460 กระทรวงมหาดไทยได้ยกฐานะขึ้นเป็นกิ่งอำเภอ ตั้งที่ว่าการอำเภอขึ้นที่บ้านตากาลีใกล้ๆ กับสถานีรถไฟขณะนั้น ระยะนั้นมีประชากรประมาณ 1,200 ครอบครัว ต่อมาในปี พ.ศ. 2480 กระทรวงมหาดไทยจึงยกฐานะขึ้นเป็นอำเภอโดยใช้ชื่อเดิม สมัยนั้นการติดต่อกันระหว่างอำเภอตากาลีและจังหวัดใกล้เคียงเป็นไปด้วยความยากลำบาก เนื่องจากไม่มีถนน ต้องใช้เกวียนเป็นพาหนะ ในปี พ.ศ.2492 กองทัพอากาศได้มาจัดตั้งหน่วยยุทธการเป็นกองบินน้อยที่ 4 (ปัจจุบันเป็นกองบิน 4) และในปี พ.ศ.2495 รัฐบาลได้ตัดถนนพหลโยธินผ่านท้องที่อำเภอตากาลีทำให้อำเภอตากาลีเป็นศูนย์กลางคมนาคมทั้งทางรถไฟ และรถยนต์ พ.ศ.2499 กรมชลประทานได้เริ่มขุดคลองส่งน้ำ ตามโครงการส่งน้ำ ชัยนาท-ป่าสัก ทำให้ประชาชนอพยพเข้ามาทำกินมากยิ่งขึ้น ทางราชการได้พิจารณาเห็นว่า อำเภอเดิมสถานที่คับแคบ ประกอบกับตั้งอยู่ห่างจากถนนพหลโยธิน จึงได้ย้ายที่ว่าการอำเภอตากาลีใหม่ ออกมาตั้งหลังเขาตากาลี ทางด้านที่ถนนพหลโยธินตัดผ่าน ได้เริ่มย้ายตั้งแต่ปี พ.ศ.2497 และทำการเปิดที่ว่าการอำเภอใหม่ เมื่อวันที่ 24 มิถุนายน 2499

1.2 การปกครอง

การบริหารราชการส่วนท้องถิ่นแบ่งเป็นเทศบาลตำบลตากาลี 1 แห่ง และสุขาภิบาล 1 แห่ง คือ สุขาภิบาลช่องแค และเทศบาลตำบลตากาลี ได้รับการยกฐานะจากสุขาภิบาลตากาลี ขึ้นเป็นเทศบาลตำบลตากาลี เมื่อวันที่ 24 มิถุนายน 2524 ปัจจุบันได้เปลี่ยนแปลงฐานะจากเทศบาลตำบลตากาลี เป็นเทศบาลเมืองตากาลี ตามประกาศกระทรวงมหาดไทย ตามความในมาตรา 13 แห่งพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ.2496 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติเทศบาล (ฉบับที่ 12) พ.ศ.2546 รัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทย ได้ประกาศเปลี่ยนแปลงฐานะเทศบาลตำบลตากาลี เป็นเทศบาลเมืองตากาลี ทั้งนี้ ตั้งแต่วันที่ 8 กันยายน พ.ศ.2548

2. ความเป็นมาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ซวงศ์ ฉายะบุตร (2541, หน้า 1) อธิบายว่า การปกครองในอารยประเทศ นอกจากจะมีรัฐบาลที่บริหารประเทศแล้วยังมีหน่วยการปกครองประจำอยู่ในท้องถิ่นต่างๆ สำหรับประเทศไทย นับตั้งแต่การเปลี่ยนแปลงการปกครองจากระบอบสมบูรณาญาสิทธิราชย์มาสู่ระบอบประชาธิปไตย เมื่อปี พ.ศ.2475 ก็ได้มีการจัดระเบียบบริหารราชการแผ่นดินออกเป็น 3 ส่วน (พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พุทธศักราช 2534, ราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 108 ตอนที่ 156 ลงวันที่ 4 กันยายน 2534) กล่าวคือ การบริหารราชการส่วนกลาง ได้แก่ กระทรวง ทบวง กรม การบริหารราชการส่วนภูมิภาค ได้แก่ จังหวัด อำเภอ และการบริหารราชการส่วนท้องถิ่น ได้แก่ เทศบาล สุขาภิบาล องค์การบริหารส่วนจังหวัด องค์การบริหารส่วนตำบล กรุงเทพมหานคร และเมืองพัทยา ซึ่งต่างก็ทำหน้าที่บริหารราชการที่มีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด ผลการดำเนินการทั้ง 3 ส่วน ข้างต้นจะสนับสนุนให้นโยบายของรัฐบาลบรรลุผลอย่างเป็นรูปธรรมอันจะนำความเจริญรุ่งเรืองมาสู่ประเทศชาติและประชาชน

การจัดระเบียบบริหารราชการส่วนท้องถิ่น มีความแตกต่างกันออกไปตามสภาพของแต่ละท้องถิ่น ตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ.2534 มาตรา 70 บัญญัติไว้ว่า ให้จัดระเบียบบริหารราชการส่วนท้องถิ่น ดังนี้ (1) องค์การบริหารส่วนจังหวัด (2) เทศบาล (3) สุขาภิบาล (4) ราชการส่วนท้องถิ่นอื่นตามที่มิกฎหมายกำหนด สำหรับราชการส่วนท้องถิ่นตามข้อ 4 ปัจจุบันมี 2 รูปแบบ คือ กรุงเทพมหานครและเมืองพัทยา และในปี พ.ศ.2537 ได้มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล ทำให้มีท้องถิ่นเพิ่มขึ้นอีก 1 รูปแบบ คือ องค์การบริหารส่วนตำบล

3. ลักษณะการบริหาร

คู่มือการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (2545, หน้า 22-23) กล่าวว่า รัฐต้องกระจายอำนาจให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นพึ่งตนเองและตัดสินใจในกิจการของตนเองได้มากขึ้น โดยปรับบทบาทและภารกิจของราชการบริหารส่วนกลางและราชการบริหารส่วนภูมิภาคและเพิ่มบทบาทให้ส่วนท้องถิ่นเข้าดำเนินการแทน เพื่อให้ราชการบริหารส่วนกลางและราชการบริหารส่วนภูมิภาครับผิดชอบในภารกิจมหภาค และภารกิจที่เกินกว่าขีดความสามารถขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะดำเนินการได้ โดยกำกับดูแลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในด้านนโยบายและด้านกฎหมายเท่าที่จำเป็นให้การสนับสนุน ส่งเสริมด้านเทคนิค วิชาการ และตรวจสอบติดตามประเมินผล

4. โครงสร้างการบริหาร

4.1 เทศบาล

คู่มือการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (2545, หน้า 11 - 13) กล่าวว่า เทศบาล เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 และที่แก้ไขเพิ่มเติมจนถึงฉบับที่ 11 พ.ศ. 2543

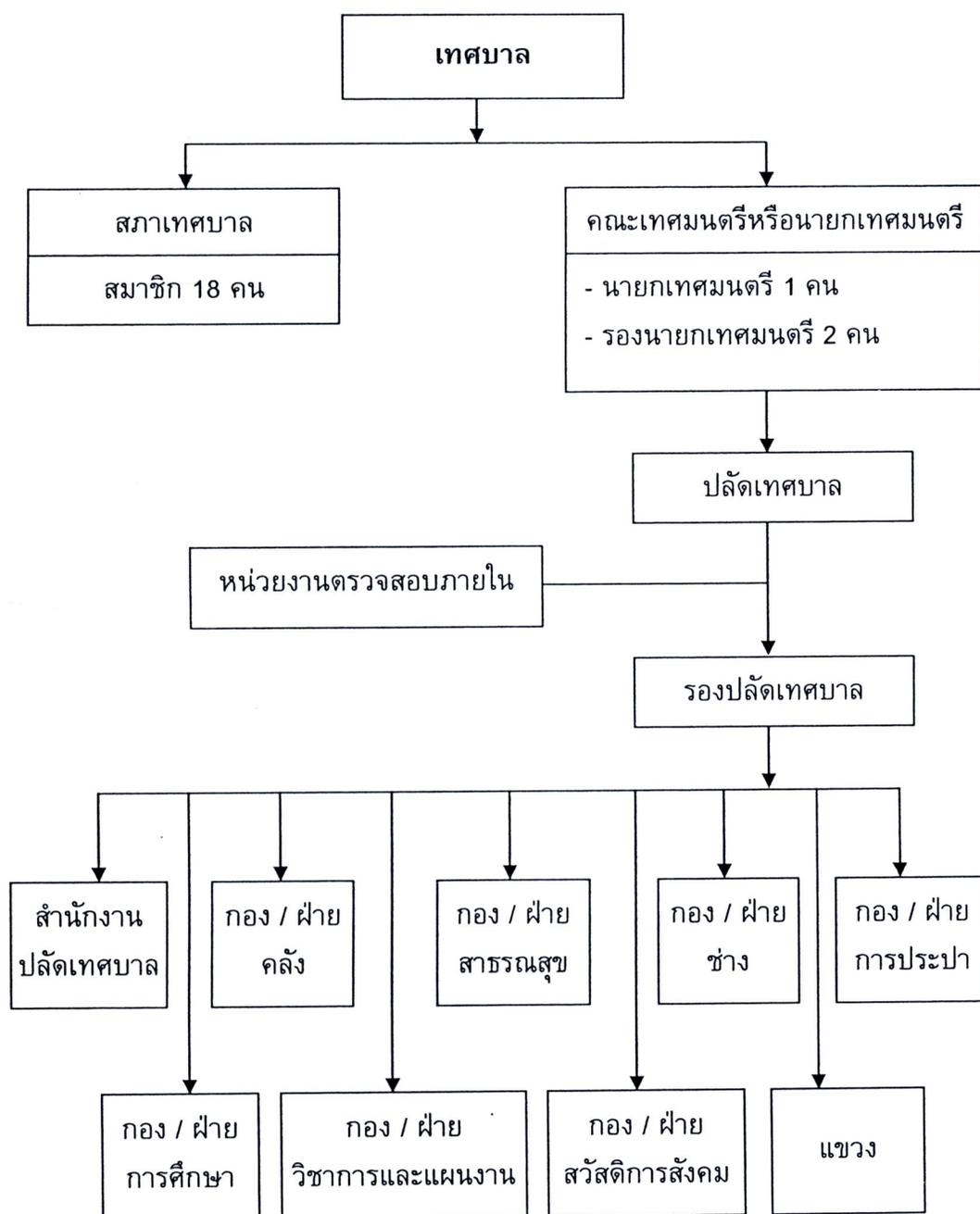
การกำหนดหลักเกณฑ์การพิจารณาจัดตั้งเป็นเทศบาล ประกอบด้วย 3 ประการ ดังนี้

1. จำนวนและความหนาแน่นของประชากรในท้องถิ่นนั้น
2. ความเจริญทางเศรษฐกิจ โดยพิจารณาจากการเก็บรายได้ของท้องถิ่น ตามที่กฎหมายกำหนด และงบประมาณรายจ่ายในการดำเนินกิจการของท้องถิ่น
3. ความสำคัญทางการเมืองของท้องถิ่น โดยพิจารณาถึง ศักยภาพของท้องถิ่น นั้นว่าจะสามารถพัฒนาความเจริญได้รวดเร็ว

โครงสร้างของเทศบาลประกอบด้วยสภาเทศบาลและฝ่ายบริหาร ซึ่งปัจจุบันนี้ ฝ่ายบริหารมีที่มา 2 ทาง คือ

1. ถ้าเป็นคณะเทศมนตรีนั้นจะมาจากมติของสภาเทศบาล หรือมาจากการเลือกตั้งทางอ้อมของประชาชน
2. ถ้าเป็นนายกเทศมนตรีจะมาจากการเลือกตั้งโดยตรงจากประชาชน

ดังภาพ 2

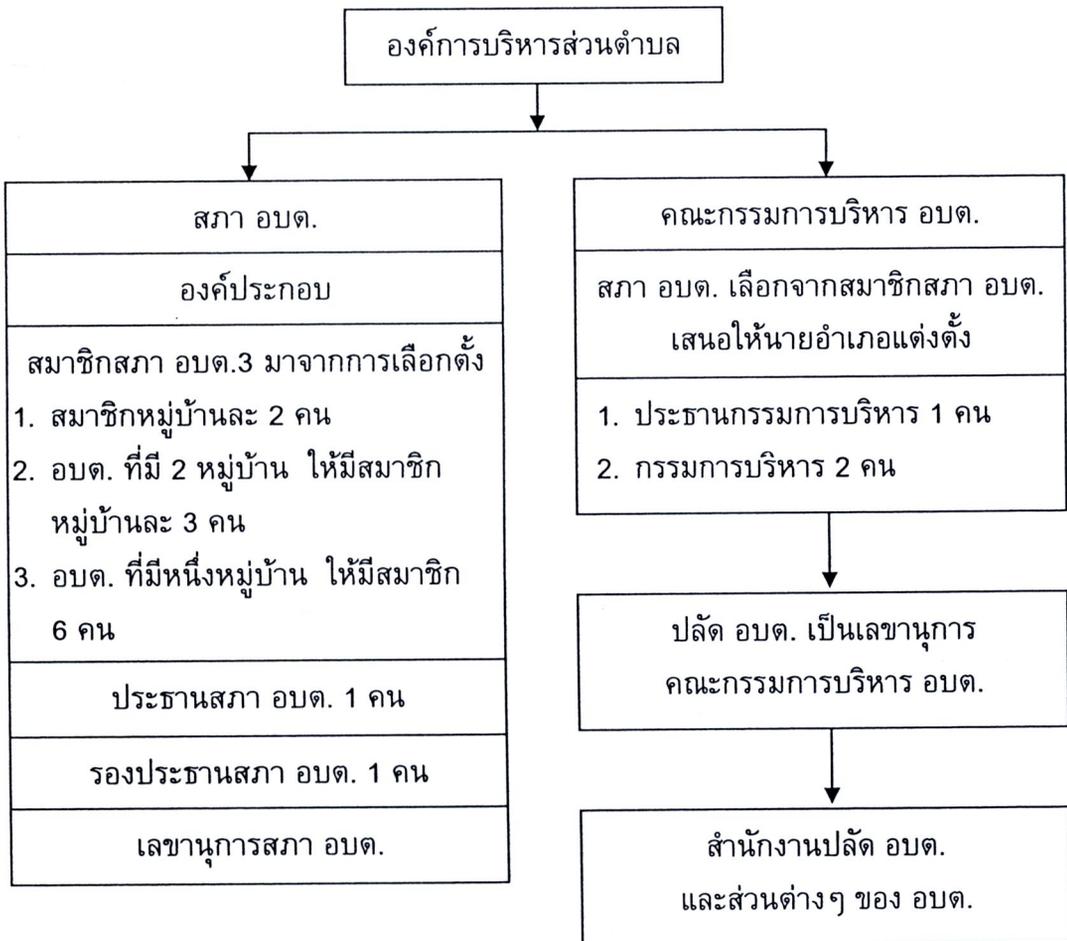


ภาพ 2 แสดงโครงสร้างของเทศบาล

ที่มา (คู่มือการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น, 2545, หน้า 13)

4.2 องค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.)

คู่มือการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (2545, หน้า 14 - 15) กล่าวว่า องค์การบริหารส่วนตำบลเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2547 ซึ่งได้บัญญัติให้สภาตำบลที่มีรายได้เฉลี่ย 3 ปี ย้อนหลังเกิน 150,000 บาท ให้ยกฐานะเป็นองค์การบริหารส่วนตำบลซึ่งเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยแบ่งโครงสร้างออกเป็น สภาองค์การบริหารส่วนตำบล ประกอบด้วย สมาชิกที่มาจากการเลือกตั้งของราษฎรในเขตหมู่บ้านๆ ละ 2 คน และคณะกรรมการบริหาร มาจากมติสภาองค์การบริหารส่วนตำบล เลือกสมาชิกคนหนึ่งเป็นประธานกรรมการบริหาร และสมาชิกอีก 2 คน เป็นกรรมการบริหาร ดังภาพ 3



ภาพ 3 โครงสร้างองค์การบริหารส่วนตำบล

ที่มา (คู่มือการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น, 2545, หน้า 14)

พนักงานส่วนตำบลเป็นข้าราชการส่วนท้องถิ่นประจำองค์การบริหารส่วนตำบล โดยได้แบ่งโครงสร้างของพนักงานส่วนตำบล ออกเป็น สำนักงานปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ส่วนการคลัง ส่วนโยธา และส่วนสาธารณสุข

5. บทบาทหน้าที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

คู่มือการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (2545, หน้า 18-19) กล่าวว่า ตามพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 ได้กำหนดอำนาจหน้าที่ในการจัดระบบการบริการสาธารณะไว้ ตามมาตรา 16, 17 และ 18 กล่าวคือ

1. มาตรา 16 ให้เทศบาล เมืองพัทยา และองค์การบริหารส่วนตำบล มีอำนาจและหน้าที่ในการจัดระบบการบริการสาธารณะเพื่อประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นของตนเอง ดังนี้ 1) การจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นของตนเอง 2) การจัดให้มีและบำรุงรักษาทางบก ทางน้ำ และทางระบายน้ำ 3) การจัดให้มีและควบคุมตลาด ท่าเทียบเรือ ท่าข้าม และที่จอดรถ 4) การสาธารณสุขูปโภคและการก่อสร้างอื่นๆ 5) การสาธารณสุขูปการ 6) การส่งเสริม การฝึก และประกอบอาชีพ 7) การพาณิชย์ และการท่องเที่ยว 8) การส่งเสริมการท่องเที่ยว 9) การจัดการศึกษา 10) การสังคมสงเคราะห์ และการพัฒนาคุณภาพชีวิตเด็ก สตรี คนชรา และผู้ด้อยโอกาส 11) การบำรุงรักษาศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่นและวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่น 12) การปรับปรุงแหล่งชุมชนแออัดและการจัดการเกี่ยวกับที่อยู่อาศัย 13) การจัดให้มีและบำรุงรักษาสถานที่พักผ่อนหย่อนใจ 14) การส่งเสริมกีฬา 15) การส่งเสริมประชาธิปไตย ความเสมอภาค และสิทธิเสรีภาพ ของประชาชน 16) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของราษฎรในการพัฒนาท้องถิ่น 17) การรักษาความสะอาดและความเป็นระเบียบเรียบร้อยของบ้านเมือง 18) การกำจัดมูลฝอย สิ่งปฏิกูล และน้ำเสีย 19) การสาธารณสุข การอนามัยครอบครัว การรักษาพยาบาล 20) การจัดให้มีและควบคุมสุสานและฌาปนสถาน 21) การควบคุม การเลี้ยงสัตว์ 22) การจัดให้มีและควบคุมการฆ่าสัตว์ 23) การรักษาความปลอดภัย ความเป็นระเบียบเรียบร้อย และการอนามัย โรงมหรสพ และสาธารณสถานอื่นๆ 24) การจัดการ การบำรุงรักษา และการใช้ประโยชน์จาก ป่าไม้ ที่ดินทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม 25) การผังเมือง 26) การขนส่งและการวิศวกรรมจราจร 27) การดูแลรักษาที่สาธารณะ 28) การควบคุมอาคาร 29) การป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย และ 30) กิจการอื่นใดที่เป็นผลประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่น ตามที่คณะกรรมการการกระจายอำนาจ ประกาศ กำหนด



สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ	
ห้องสมุดงานวิจัย	
วันที่.....	23 ส.ค. 2555
เลขทะเบียน.....	24805
เลขเรียกหนังสือ.....	

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม

1. ความหมายของทีม

นักวิชาการได้ให้ความหมายของทีมไว้ดังนี้

สมชาติ กิจยรรยง (2540, หน้า 197) กล่าวว่า ทีม หมายถึง กลุ่มบุคคลที่มีการประสานงานกัน ร่วมมือกัน สามัคคีกัน มีเป้าหมายร่วมกันและเชื่อใจกัน

สุนันทา เลานันทน์ (2541, หน้า 138) กล่าวว่า ทีม หมายถึง กลุ่มของบุคคลที่ทำงานร่วมกัน มีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างสมาชิกในกลุ่ม ช่วยกันทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ และผู้ร่วมทีมต่างมีความพอใจในการทำงานนั้น

ยงยุทธ เกษสาคร (2541, หน้า 161) อธิบายว่า ทีม หมายถึง การที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปมาทำงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ และผู้ปฏิบัติงานต่างก็เกิดความพึงพอใจในการทำงานนั้น

นิรันดร์ จุลทรัพย์ (2542, หน้า 230) กล่าวว่า ทีม หมายถึง กลุ่มคนที่มีความสัมพันธ์กันค่อนข้างใกล้ชิด และคงความสัมพันธ์อยู่ค่อนข้างจะถาวร ซึ่งประกอบด้วย เพื่อนร่วมงานและหัวหน้า แต่ยังมีทีมงานบางทีมงานที่มีความสัมพันธ์ชั่วคราวตามลักษณะของงานที่ทำ เช่น การทำงานบางกลุ่มที่มีคนมารวมกัน เพื่อทำงานใดงานหนึ่งให้สำเร็จลุล่วงไป เมื่องานนั้นเสร็จสิ้นลงแล้วทีมงานนั้นๆ ก็สลายตัวไป

ชาญชัย อาจิณสมอาจารย์ (2544, หน้า 183) กล่าวว่า ทีม คือ จำนวนคนขนาดเล็กพร้อมด้วยทักษะที่เสริมกัน ซึ่งผูกพันต่อวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และแนวทางการปฏิบัติงาน ซึ่งต้องรับผิดชอบร่วมกัน

วิลาวรรณ รพีไพศาล (2545, หน้า 150) กล่าวว่า ทีม หมายถึง การทำงานร่วมกันของสมาชิกตั้งแต่สองคนขึ้นไป โดยมีจุดประสงค์เพื่อให้การดำเนินกิจกรรมทั้งหลายบรรลุเป้าหมายอย่างเดียวกัน โดยที่สมาชิกทุกคนในกลุ่มต่างมีจิตใจตรงกัน ร่วมมือกันทำงานอย่างเต็มความสามารถ มีการประสานงานกันอย่างดี เพื่อแก้ปัญหาต่างๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์สูงสุด

ศิริวรรณ เสรีรัตน์, และคนอื่นๆ (2545, หน้า 227) กล่าวว่า ทีม เป็นการรวมกลุ่มบุคคลที่มีปฏิริยาร่วมกัน เพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2546, หน้า 214) กล่าวว่า ทีม คือ กลุ่มของสมาชิกที่มาทำงานร่วมกัน ไม่ทุกกลุ่มในองค์กรที่มารวมกันทำงานเป็นทีม

วิทยา ดำนักรกุล (2546, หน้า 316) กล่าวว่า ทีม หมายถึง กลุ่มคนตั้งแต่สองคนขึ้นไป ที่มีการปฏิสัมพันธ์และร่วมมือประสานงานกัน เพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จในเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่ง

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์, และคนอื่นๆ (2548, หน้า 10-11) กล่าวว่า ทีม หมายถึง กลุ่มคนที่ต้องมาทำงานร่วมกัน โดยมีวัตถุประสงค์เดียวกัน และเป็นการรวมตัวที่ต้องอาศัยความเข้าใจ ความผูกพัน และความร่วมมือซึ่งกันและกันของสมาชิกในกลุ่ม เพื่อที่สมาชิกแต่ละคนจะสามารถทำงานร่วมกัน จนประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายสูงสุดของทีมได้ ในทางปฏิบัติ

วารสารณ์ ตระกูลสฤษดิ์ (2549, หน้า 7) อธิบายว่า ทีม หมายถึง การที่บุคคลมารวมกลุ่มกัน เพื่อร่วมมือกันในการกระทำให้สำเร็จลุล่วงด้วยดี โดยการร่วมมือกันประสานงานกัน มุ่งตั้งศักยภาพที่มีจากบุคคลแต่ละคนภายในกลุ่มออกมาช่วยในการดำเนินกิจกรรมให้งานบรรลุเป้าหมาย

แคทเซนแบช, และสมิท (Katzenbach, & Smith, 1998, p. 37) กล่าวว่า ทีม คือ บุคคลจำนวนน้อยที่มีความชำนาญในแต่ละด้าน ซึ่งดำเนินการตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการปฏิบัติร่วมกัน และยึดถือในความรับผิดชอบซึ่งกันและกัน

วูดค็อก (Woodcock, 1999, p. 101) กล่าวว่า ทีม คือ การที่แต่ละบุคคลมาร่วมกันทำงาน เพื่อที่จะนำไปสู่ผลสำเร็จได้มากกว่าการที่จะทำงานตามลำพัง

เชอร์เมอร์ฮอร์น, ฮันท์, และออสบอร์น (Schermerhorn, Hunt, & Osborn, 2000, p. 100) กล่าวว่า ทีม คือ การทำงานของบุคคล เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายและเป้าหมายร่วมกัน

คุก, และฮันเชคเคอร์ (Cook, & Hunsaker, 2001, p. 357) กล่าวว่า ทีม เป็นกลุ่มประเภทหนึ่ง ซึ่งสามารถนิยามว่าเป็น บุคคลจำนวนน้อยที่มีความชำนาญเฉพาะด้าน ซึ่งได้รับมอบหมายวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการปฏิบัติร่วมกัน และวิธีรับผิดชอบซึ่งกันและกัน

นิวส์ตรอม, และเดวิส (Newstrom, & Davis, 2002, p. 465) กล่าวว่า ทีม คือ กลุ่มๆ หนึ่งที่สมาชิกใช้ทักษะต่างๆ ที่มีอยู่และทำงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่รับผิดชอบร่วมกัน

ดราฟ (Daft, 2003, p. 466) กล่าวว่า ทีม คือ กระบวนการของบุคคลที่ทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุความสำเร็จในเป้าหมายที่มีอยู่ร่วมกัน

เซอร์โต (Certo, 2003, p. 386) กล่าวว่า ทีม คือ กลุ่มที่สมาชิกมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน เพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

ปาร์คเกอร์ (Parker, 2005, p. 2) อธิบายว่า ทีม คือ กลุ่มบุคคลที่มีความเป็นอิสระในระดับสูง มาประสานกันเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จของเป้าหมาย หรือความสมบูรณ์ของงาน

สรุป ทีม หมายถึง การรวมกันของบุคคลที่มีความชำนาญเฉพาะด้าน ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป เพื่อปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายร่วมกัน มีปฏิสัมพันธ์กัน ประสานงานกัน ร่วมมือกัน สามัคคีกัน มีเป้าหมายร่วมกันและเชื่อใจกัน โดยมีวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานร่วมกัน ช่วยกันทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ และผู้ร่วมทีมต่างมีความพอใจในการทำงานร่วมกัน

2. ประเภทของทีมงาน

ในการจัดแบ่งทีมออกเป็นประเภทต่างๆ นั้น มีวิธีการในการจัดแบ่งหลายวิธีด้วยกัน ขึ้นอยู่กับหลักเกณฑ์ที่ใช้ในการแบ่งของนักวิชาการแต่ละท่าน ดังนี้

เสนาะ ดิยาวี (2544, หน้า 262-263) แบ่งทีมออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. ทีมงานทำหน้าที่เดียวกัน (functional team) ประกอบด้วย ผู้บังคับบัญชาหรือผู้จัดการโดยตรงของหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งขององค์การ ทำหน้าที่เป็นหัวหน้า และผู้ใต้บังคับบัญชาของหน่วยงานนั้นเป็นสมาชิกของทีม โดยปกติจะกำหนดอำนาจบังคับบัญชา การตัดสินใจ ความเป็นผู้นำ และความสำคัญภายในทีมงานอย่างง่าย ๆ และชัดเจน งานของทีมงานที่สำคัญจะเกี่ยวข้องกับการปรับปรุงกิจกรรมในงาน หรือการแก้ปัญหาภายในหน่วยงานให้ดีขึ้น ทีมงานทำหน้าที่เดียวกันอาจเรียกอีกชื่อหนึ่งว่า ทีมแก้ปัญหา (problem-solving team) โดยปกติสมาชิกของทีมจะใช้เวลาอย่างน้อยสัปดาห์ละครั้งมาปรึกษาหารือและแก้ปัญหาร่วมกัน โดยการปรับปรุงคุณภาพ ประสิทธิภาพ รวมทั้งสภาพแวดล้อมให้ดีขึ้น ทีมงานประเภทนี้ที่รู้จักกันดีก็คือ ทีมงานวงจรคุณภาพ (quality circle) มีวัตถุประสงค์เพื่อร่วมกันปรับปรุงคุณภาพงานให้ดีขึ้น

2. ทีมงานข้ามหน้าที่ (cross-function team) ได้แก่ทีมงานที่ประกอบด้วยสมาชิกที่มีความเชี่ยวชาญหลายสาขางานมาจากหน่วยงานหลายหน่วยงาน มาทำงานร่วมกันโดยมีเป้าหมายเดียวกัน เช่น หน่วยเฉพาะกิจ ซึ่งเป็นทีมงานที่เกิดขึ้นชั่วคราวจนกว่างานเสร็จ หรือคณะกรรมการที่ตั้งจากบุคคลในหน่วยงานต่างๆ ขององค์การ เป็นต้น โดยปกติทีมงานข้ามหน่วยงานกัน จะทำหน้าที่ต่างๆ ตั้งแต่การผลิตไปจนถึงตลาด

3. ทีมงานบริหารตัวเอง (self-managed team) หรือเรียกว่าทีมงานกำกับตัวเอง (self-directed team) ได้แก่ ทีมงานที่ดำเนินงานโดยไม่มีผู้จัดการมาควบคุม และต้องรับผิดชอบงานร่วมกันตั้งแต่ต้นจนงานเสร็จ ปกติจะร่วมงานตั้งแต่การวางแผน การจัดตารางทำงาน การควบคุมงาน การตัดสินใจ และการแก้ปัญหาทุกอย่าง ทีมงานบริหารตัวเองเริ่มตั้งแต่การคัดเลือกทีมงาน จนถึงประเมินผลการปฏิบัติงาน และมีอำนาจในการบริหารทีมของตัวเองโดยสมบูรณ์

ศิริวรรณ เสรีรัตน์, และคนอื่นๆ (2545, หน้า 352-353) แบ่งประเภทของทีมในองค์การตามวัตถุประสงค์ เป็น 3 รูปแบบ คือ (1) ทีมแก้ปัญหา (problem-solving teams) (2) ทีมบริหารตนเอง (self-managed teams) และ(3) ทีมข้ามหน้าที่ (cross-functional teams)

1. ทีมแก้ปัญหา (problem-solving teams) ประกอบด้วยกลุ่มของพนักงานและผู้บริหาร ซึ่งเข้ามารวมกลุ่มด้วยความสมัครใจและประชุมกันอย่างสม่ำเสมอ เพื่ออภิปรายหาวิธีการสำหรับแก้ปัญหา ด้วยการใช้ผลิตภัณฑ์ (product) กระบวนการ (process) คุณภาพ (quality) หรือสภาพแวดล้อมในการทำงาน (work environment) โดยทั่วไป ทีมแก้ปัญหามุ่งหน้าที่เพียงให้คำแนะนำเท่านั้น แต่ไม่สามารถทำการเปลี่ยนแปลงโดยปราศจากความเห็นชอบ

จากฝ่ายบริหารได้ องค์กรจำนวนมากจัดตั้งทีมแก้ปัญหาขึ้นเป็นอันดับแรก เพื่อเอื้อประโยชน์ต่อการสนับสนุนความร่วมมือของพนักงานให้เพิ่มขึ้น

2. ทีมบริหารตนเอง (self-managed teams) เป็นทีมที่สมาชิกของทีมทุกคน มีความรับผิดชอบต่อลักษณะทั้งหมดของกระบวนการผลิตหรือการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง ทีมบริหารตนเองจะปฏิบัติงานอย่างถูกต้องเหมาะสมและเป็นอิสระปราศจากผู้บังคับ ในทีมบริหารตนเอง จะมีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบสำหรับงานของกลุ่ม

3. ทีมข้ามหน้าที่ (cross-functional teams) เป็นการเพิ่มจำนวนสมาชิก โดยนำบุคคลจากหลากหลายความรู้และประสบการณ์ เพื่อทำงานร่วมกันในกิจกรรมเฉพาะเจาะจง

มัลลิกา ดันสอน (2546, หน้า 135-136) จำแนกรูปแบบของทีมในองค์กรเป็น 3 ประเภท คือ

1. ทีมแก้ปัญหา (problem-solving team) เป็นทีมงานที่ประกอบด้วยผู้บริหารและพนักงาน ที่ต่างเข้ามารวมกลุ่มด้วยความสมัครใจ และประชุมกันเพื่อหาวิธีการที่เหมาะสม สำหรับการแก้ปัญหาต่างๆ เช่น การออกแบบผลิตภัณฑ์ กระบวนการผลิต และคุณภาพ เป็นต้น ปกติทีมแก้ปัญหาคือทำหน้าที่ให้คำปรึกษาและให้คำแนะนำในการพัฒนาการทำงานให้ดีขึ้น เท่านั้น แต่จะไม่ลงมือดำเนินการแก้ไข หรือทำการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ ผู้บริหารอาจจะตั้งทีมแก้ปัญหาขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์แฝงเพื่อส่งเสริมความเข้าใจและความร่วมมือระหว่างพนักงาน

2. ทีมที่มีจุดมุ่งหมายพิเศษ (special-purpose team) เป็นทีมที่จัดตั้งขึ้น จากการรวบรวมบุคคลจากหน่วยงานต่างๆ ให้ทำงานร่วมกัน เพื่อจุดมุ่งหมายเฉพาะอย่าง ตัวอย่างเช่น ปรับปรุงและพัฒนาผลิตภัณฑ์ หรือขอรับรองมาตรฐานการทำงาน เป็นต้น และเมื่อทีมงานปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายแล้ว สมาชิกก็จะแยกย้ายกันกลับไปปฏิบัติงานในหน่วยงานเดิมของตน ทีมงานข้ามสายงานจะมีจุดเด่นที่สำคัญ คือ มีความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ที่หลากหลาย ทำให้มีความคิดสร้างสรรค์ ความครอบคลุมในการวิเคราะห์และแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อน

3. ทีมบริหารตนเอง (self-managing team) เป็นทีมที่สมาชิกทุกคน มีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อกระบวนการผลิตหรือการปฏิบัติงานของทีมอย่างแท้จริง ทีมบริหารตนเองจะปฏิบัติงานอย่างเป็นอิสระและปราศจากการแทรกแซงของผู้บริหาร โดยการแบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบสำหรับงานต่างๆ ของกลุ่ม ตัวอย่างเช่น การเลือกสมาชิก ระเบียบวินัย การจัดสรรทรัพยากร การกำหนดชั่วโมงการทำงาน หรือการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น ปัจจุบันทีมบริหารตนเองได้รับการยอมรับและนิยมใช้งานในองค์กรต่างๆ ในหลายประเทศ ในฐานะเป็นทีมที่ให้ความพึงพอใจกับสมาชิกและสร้างผลงานที่มีคุณภาพ

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์, และคนอื่นๆ (2546, หน้า 18-22) กล่าวว่า ทีม มีรูปแบบพื้นฐานที่นิยมใช้งานอยู่ 3 แบบ ได้แก่ ทีมแก้ปัญหา (problem-solving team) ทีมบริหารงานด้วยตัวเอง (self-managed work team) และทีมข้ามสายงาน (cross-function team)

วูดคอค, และฟรานซิส (Woodcock, & Francis, 1994, p. 34) จำแนกรูปแบบของ ทีมตามภารกิจหน้าที่ที่รับผิดชอบเป็น 6 ประเภท ได้แก่

1. ทีมกลยุทธ์ (strategic team) เป็นทีมงานที่รับผิดชอบด้านการกำหนดกลยุทธ์ นโยบาย โครงสร้าง และการจัดสรรทรัพยากรต่างๆ ของหน่วยงาน เป็นการมองไปข้างหน้า ทำหน้าที่วางแผนและแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น
2. ทีมบริหาร (management team) เป็นกลุ่มผู้บริหารรับผิดชอบ
3. ทีมโครงการ (project team) เป็นคณะทำงานที่ได้รับการแต่งตั้งขึ้นปฏิบัติงาน ให้บรรลุวัตถุประสงค์ภายในระยะเวลาที่กำหนด มีลักษณะเป็นทีมเฉพาะกิจหรือทีมชั่วคราว
4. ทีมประสานงาน (coordination team) เป็นทีมงานทำหน้าที่ในการจัดกิจกรรม ประสานงานของฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานที่มีความยุ่งยากและสลับซับซ้อน
5. ทีมนักคิด (think-tank team) เป็นคณะบุคคลที่เสนอแนะแนวคิดต่างๆ และเป็นผู้สนับสนุนการตัดสินใจเรื่องต่างๆ
6. ทีมปฏิบัติการ (work group) เป็นทีมงานที่รับผิดชอบการปฏิบัติงานโดยตรง มีบทบาทในการปฏิบัติงานที่เป็นภารกิจหลัก

คุก, และฮันเชคเคอร์ (Cook, & Hunsaker, 2001, pp. 358-359) กล่าวว่า ในองค์การส่วนใหญ่จำเป็นต้องมีกลุ่ม 3 ประเภท ที่ตรงกับนิยามของทีมที่แท้จริง ซึ่งสามารถแบ่งประเภทได้ตามวัตถุประสงค์ คือ เพื่อแนะนำ เพื่อปฏิบัติ และเพื่อจัดการ

1. ทีมแนะนำ หลังจากการศึกษาและการแก้ปัญหาเฉพาะ ทีมประเภทนี้จะให้คำแนะนำในการปฏิบัติ ซึ่งโดยปกติจะเป็นทีมที่ตั้งขึ้นชั่วคราวและสลายตัวหลังจากวิเคราะห์ปัญหา แนะนำวิธีแก้ปัญหา และกำหนดแผนปฏิบัติสำหรับหน่วยงานอื่นนำไปใช้ เช่น ทีมแก้ปัญหา (problem-solving teams) ได้แก่ ทีมเฉพาะกิจ กลุ่มโครงการ กลุ่มคุณภาพ
2. ทีมปฏิบัติ เป็นกลุ่มงานถาวรที่รับผิดชอบในการดำเนินการ กิจกรรมที่เพิ่มคุณค่า เช่น กระบวนการผลิต การตลาด การขาย หรือบริการ เช่น ทีมงาน (work team) ที่สร้างสิ่งที่ปฏิสัมพันธ์กับกลุ่มงาน ทีมงานบริหารตนเอง (self-managed work team) ที่ได้รับการมอบอำนาจสำหรับแผนงาน กำหนดการ การติดตาม และการพนักงาน ของทีม
3. ทีมจัดการ ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูงขององค์การ หรือผู้บริหารหลักของหน่วยย่อย รับผิดชอบในการกำหนดพันธกิจ เป้าหมาย แผนกลยุทธ์ และขั้นตอนการดำเนินการขององค์การ และดูแลกิจกรรมการรายงานต่อทีม เพื่อมั่นใจในการดำเนินการสำเร็จและผลที่ได้ตามต้องการ ทีมจัดการกำหนดได้ทุกระดับตั้งแต่องค์กรลงไปจนถึงส่วน ฝ่าย และโปรแกรม เพื่อดำเนินกิจกรรมตามหน้าที่

สรุปการแบ่งประเภททีมขึ้นอยู่กับหลักเกณฑ์ที่นำมาใช้ ซึ่งหลักเกณฑ์ที่นิยมใช้ในทางปฏิบัติ คือ การแบ่งตามวัตถุประสงค์ โดยแบ่งทีมเป็น 3 ประเภท คือ ทีมแก้ปัญหา ทีมข้ามสายงาน และทีมบริหารตนเอง

3. องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม

หลุยส์ จำปาเทศ (2540, หน้า 111-114) อธิบายว่า องค์ประกอบสำคัญของการทำงานเป็นทีม 3 องค์ประกอบหลักๆ คือ

1. องค์ประกอบเกี่ยวกับการจัดรูปแบบของกลุ่ม ได้แก่ การมีเป้าหมายและขั้นตอนที่ชัดเจน การจัดให้มีการประสานงานกันเป็นทีม มีขนาดกลุ่มที่พอเหมาะ
2. องค์ประกอบเกี่ยวกับผู้นำกลุ่ม ได้แก่ มีความรู้ในการวางแผนงาน มีเทคนิคการเสริมแรงและสร้างพลังใจ มีเทคนิคเผชิญต่อการขัดแย้ง
3. องค์ประกอบเกี่ยวกับสมาชิกกลุ่ม ได้แก่ มีความตั้งใจที่จะทำงาน มีความรู้ความชำนาญในงานนั้น มีความร่วมมือและตระหนักในการทำงานเป็นทีม

เสนาะ ดิยาวี (2544, หน้า 265-266) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมประกอบด้วยปัจจัย 3 อย่างคือ

1. ปัจจัยเกี่ยวกับตัวบุคคล ได้แก่
 - 1.1 ความพอใจในงาน
 - 1.2 ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน
 - 1.3 การสื่อสารที่ดี
 - 1.4 การขัดแย้งและใช้อำนาจมีน้อย
 - 1.5 การคุกคามต่ำ ความมั่นคงในงานสูง
2. ปัจจัยเกี่ยวกับองค์การ ได้แก่
 - 2.1 ความมั่นคงขององค์การและงาน
 - 2.2 การบริหารเน้นให้มีส่วนร่วม
 - 2.3 ระบบจูงใจเหมาะสม
 - 2.4 การจัดลำดับความสำคัญของเป้าหมาย
3. ปัจจัยเกี่ยวกับงาน ได้แก่
 - 3.1 เป้าหมาย แนวทาง และแผนงานชัดเจน
 - 3.2 การใช้ทักษะและความเป็นผู้นำเหมาะสม
 - 3.3 งานมีความเป็นอิสระสูง
 - 3.4 ทีมงานมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ
 - 3.5 โครงการชัดเจนและเหมาะสม



กระทรวงศึกษาธิการ (2546, หน้า 9) กล่าวว่า ทีมงานที่ดีต้องมีองค์ประกอบ ดังนี้

1. ความไว้วางใจกันของสมาชิก
2. ความเข้าใจกันและเห็นใจกันของสมาชิก
3. สมาชิกมีความเห็นร่วมกัน
4. สมาชิกมีผลประโยชน์ร่วมกัน

5. สมาชิกมีความเต็มใจในการร่วมมือกัน
6. ให้โอกาสกับสมาชิกทุกคน
7. สมาชิกมีการยอมรับซึ่งกันและกัน
8. มีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ร่วมกัน

ณัฐพันธ์ เขจรันท์, และคนอื่นๆ (2546, หน้า 10-11) กล่าวว่า ทีมงานอาจมีขนาดใหญ่หรือขนาดเล็กก็ได้ แต่ส่วนมากแล้วจะต้องประกอบด้วย หัวหน้าทีม (team leader) และสมาชิกของทีม (team members) ที่อาจจะมาจากหน่วยงานต่างๆ กัน แต่ทุกคนจะต้องพยายามปฏิบัติงานให้สอดคล้อง และประสานกันอย่างเป็นเอกภาพ โดยมีเป้าหมายสูงสุดของทีมเป็นเครื่องกำหนด

วิทยา ด่านดำรงกุล (2546, หน้า 321-323) กล่าวว่า เพื่อให้ทีมงานมีประสิทธิภาพสูงสุด จำเป็นต้องออกแบบทีมงานให้มีคุณลักษณะที่เหมาะสม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องขนาดของทีมและบทบาทของสมาชิกทีม

1. ขนาดของทีม ทีมที่มีประสิทธิภาพควรมีสมาชิกไม่เกิน 25 คน และจำนวนที่เหมาะสมควรอยู่ระหว่าง 7-14 คน อย่างไรก็ตาม ขนาดของทีมควรจะใหญ่พอที่จะทำให้ได้ความเห็นและความสามารถที่หลากหลายจากสมาชิกเพื่อแก้ไขปัญหา ในขณะที่เดียวกันควรจะเล็กพอที่จะทำให้สมาชิกสร้างความใกล้ชิดสนิทสนมกัน และรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีม

2. บทบาทของสมาชิก เพื่อให้ทีมประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน ควรสร้างทีมที่สามารถบรรลุความสำเร็จในงานและบรรลุความพึงพอใจของสมาชิกในทีม ด้วยการรักษาสมดุลระหว่างบทบาททางด้านงาน/ความเชี่ยวชาญ (task specialist role) กับบทบาททางสังคม/อารมณ์ (socio-emotional role) ของสมาชิกในทีมไปพร้อมๆ กัน

วารภรณ์ ตระกูลสุษดี (2549, หน้า 9 - 11) กล่าวว่า องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม มีดังนี้

1. มีเป้าหมายร่วมกัน การทำงานเป็นทีมจะเกิดผลดีได้นั้น สมาชิกทุกคนในทีมงานจะต้องมีเป้าหมายกล่าวคือมีการรับรู้ ทราบถึง แนวความคิดเกี่ยวกับวัตถุประสงค์/เป้าหมายของทีมในเรื่องเดียวกัน นั่นคือการมุ่งให้ทุกคนในทีมงานช่วยกัน ร่วมมือ ร่วมแรงร่วมใจกันดำเนินกิจกรรมต่างๆ ให้ประสบความสำเร็จตรงตามเป้าหมาย หรือบรรลุตามวัตถุประสงค์ของทีม

2. การยอมรับนับถือกัน การรวมกลุ่มกันทำงานกันเป็นทีมภายใต้ความเชื่อที่ว่าทุกคนในทีมมีความรู้ความสามารถแตกต่างกัน และหวังว่าหากได้มีการนำความแตกต่างของทุกคนในทีมมาใช้ ย่อมจะทำให้งานของทีมหรืองานกลุ่มนั้นมีคุณภาพดี คือเป็นงานที่สามารถดึงเอาศักยภาพ หรือความสามารถของทุกๆ คนที่มีอยู่มาใช้เป็นประโยชน์ต่องานส่วนรวม ดังนั้น สมาชิกทุกคนในทีมจะต้องยอมรับนับถือกันในเรื่องต่างๆ ดังนี้

2.1 คนแต่ละคนมีความรู้ ความสามารถไม่เหมือนกัน

2.2 ยอมรับในความแตกต่างของมนุษย์ ได้แก่ความแตกต่างทางความคิด อารมณ์ ความรู้สึก ความเข้าใจ ฯลฯ

2.3 ยอมรับในศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ ที่ต้องการการเอาใจใส่ การยกย่อง การยอมรับ การให้เกียรติซึ่งกันและกัน

3. ความร่วมมือพร้อมใจในการทำงาน ทุกคนในทีมล้วนมีความสำคัญ ประจุฟันเฟืองของเครื่องจักรกลไก ซึ่งจะขาดมิได้ แม้น็อตตัวเล็ก ๆ เพียงตัวหนึ่ง งานของกลุ่มก็เช่นกัน กล่าวคือ งานกลุ่มมีอาจทำสำเร็จได้เพียงลำพังแค่ความสามารถของคนๆ เดียวเท่านั้น หากต้องอาศัยความร่วมมือร่วมแรงร่วมใจของสมาชิกทุกๆ คนในการระดมความคิด ช่วยกันแสดงความคิดเห็น อันจะเป็นประโยชน์ในการวางแผนช่วยกันวิเคราะห์วางแผนการทำงาน และละเอียดลึกซึ้งไปจนถึงการร่วมกันปฏิบัติงานตามแผนงานที่กลุ่มได้ช่วยกันวางแผนเอาไว้ให้บรรลุจุดประสงค์ที่ตั้งไว้

4. การแบ่งงานกันทำตามความรู้ความสามารถ การจัดแบ่งการทำงานถือเป็นหัวใจสำคัญของการทำงานเป็นทีมหลักการแบ่งงานกันทำภายในทีม ควรยึดหลักการแบ่งงานตามความรู้ ความสามารถ และความพึงพอใจ กล่าวคือการจะมอบหมายให้ใครทำงานอะไร มากน้อยเพียงใด ย่อมขึ้นกับความรู้ความสามารถที่บุคคลนั้นๆ มีอยู่ในตัวหัวหน้ากลุ่ม หรือผู้นำของทีมควรเป็นผู้ที่รู้จักและคุ้นเคยกับสมาชิกภายในทีมเป็นอย่างดี เพียงพอที่จะรู้ว่าใครเป็นอย่างไร ใครชอบงานแบบไหนใครถนัดทำงานประเภทใด เพื่อที่จะสามารถมอบหมายงาน และหน้าที่ความรับผิดชอบให้ตรงไปตรงตามความรู้ความสามารถของบุคคลผู้นั้น สมาชิกในทีมมีส่วนสำคัญเช่นกัน ควรมีส่วนร่วมช่วย ในการแบ่งงาน การมอบหมายงานกล่าวคือ ทุกคนภายในทีม ควรได้ช่วยกันเปิดเผยตัวเองให้ผู้อื่นได้รู้จัก และทราบว่าตัวเรานั้นมีความรู้ ความสามารถ ความถนัดและความพอใจในการทำงานแบบใด เพื่อจะได้เป็นการง่ายสำหรับการมอบหมายงาน เพื่อช่วยกระจายงานและความรับผิดชอบไปสู่สมาชิกทุกคนอย่างทั่วถึง

5. ความรับผิดชอบ ความรับผิดชอบถือเป็นหัวใจสำคัญอีกประการหนึ่งของการทำงานร่วมกัน เพราะความรับผิดชอบของแต่ละคน หมายถึง ความสำเร็จของกลุ่ม/ทีมงาน สมาชิกในทีมจะต้องรู้จักบทบาทหน้าที่ของตนเองต่อกลุ่มสมาชิกโดยรวมและยังต้องมีความรับผิดชอบต่อตนเอง จึงจะช่วยให้การทำงานเป็นทีมประสบความสำเร็จ กล่าวคือ ทีมสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์

6. ความเข้าใจซึ่งกันและกัน ความผูกพันต่อกัน ความเข้าใจซึ่งกันและกัน ช่วยให้สมาชิกมีความผูกพันกัน เข้าใจกัน เรียนรู้ความแตกต่างกันและกัน จะช่วยให้การทำงานร่วมกันมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

สุนันทา เลานันท์ (2549, หน้า 76-77) อธิบายว่า บุคคลที่มารวมตัวกันเป็นกลุ่มหรือเป็นทีมเมื่อมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน ความแตกต่างระหว่างบุคคลจะปรากฏขึ้น ซึ่งเป็นพื้นฐานก่อให้เกิดโครงสร้างของทีม ก่อให้เกิดแบบแผนของความสัมพันธ์ในทีม ส่วนประกอบที่สำคัญของโครงสร้างทีม ได้แก่

1. สถานภาพ (status) หมายถึง ตำแหน่งทางสังคมหรือตำแหน่งต่างๆ ในกลุ่มคนที่จะมาอยู่รวมกันเป็นกลุ่ม ซึ่งมีความแตกต่างกันอยู่แล้ว แต่ละคนจะได้รับตำแหน่งต่างๆ ตามความเหมาะสม หรือบางที่อาจได้ตำแหน่งมาจากการใช้อิทธิพล เช่น ใช้อิทธิพลเพื่อให้ได้มาซึ่งตำแหน่งผู้จัดการ หัวหน้าพรรค หรือผู้อำนวยการ เป็นต้น

2. บทบาท (role) หมายถึง พฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกให้เหมาะสมกับตำแหน่งที่ครอบครองอยู่ เช่น ผู้มีตำแหน่งเป็นประธานกลุ่ม ต้องแสดงพฤติกรรมของผู้นำ ส่วนผู้เป็นสมาชิกก็ต้องแสดงพฤติกรรมของผู้ตาม

3. ปทัสถาน (norms) หมายถึง กฎเกณฑ์ที่สมาชิกกลุ่มพึงปฏิบัติตาม เพื่อให้ปฏิบัติสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกเป็นไปโดยราบรื่นและเสมอต้นเสมอปลาย รูปแบบของปทัสถาน เช่น ระเบียบ กฎ คำสั่ง ข้อควรปฏิบัติ เป็นต้น สิ่งเหล่านี้เป็นแนวทางปฏิบัติของสมาชิก ซึ่งถ้าผู้ใดละเมิดไม่ปฏิบัติตาม จะได้รับการลงโทษจากกลุ่ม เช่น ได้รับการตำหนิ การไม่คบด้วย หรือการไล่ออกจากกลุ่ม ผู้ที่ปฏิบัติตามปทัสถานจะได้รับการยอมรับและยกย่องจากกลุ่ม คนทั่วไปมักจะเลือกทำตามปทัสถานของกลุ่มมากกว่าต่อต้าน

4. การสื่อสาร (communication) หมายถึง การแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างบุคคล การสื่อสารเป็นเครือข่ายเชื่อมคนในกลุ่มเข้าด้วยกัน ถ้าไม่มีการสื่อสาร ความเป็นกลุ่มจะเกิดขึ้นไม่ได้ หรือแม้แต่ว่าเมื่อกลุ่มอยู่แล้ว ถ้าขาดการติดต่อสื่อสารแล้ว ความเป็นกลุ่มจะสลายไปในที่สุด เพราะสมาชิกจะไม่ทราบว่ากลุ่มมีเป้าหมายอะไรที่ต้องการทำให้สำเร็จ สมาชิกในกลุ่มต้องปฏิบัติอย่างไรบ้าง จึงจะทำให้กลุ่มหรือองค์การบรรลุเป้าหมายเหล่านั้น

5. สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ หมายถึง สิ่งต่างๆ ที่อยู่รอบตัว ซึ่งทำหน้าที่อำนวยความสะดวกให้กลุ่มพัฒนาขึ้นมาและดำรงอยู่ได้ เช่น การมีความคิด เจตคติ ค่านิยม และความเชื่อที่คล้ายคลึงกัน หรือมีสถานภาพทางเศรษฐกิจระดับเดียวกัน เป็นต้น ย่อมทำให้มีการสื่อสารกันบ่อย และเป็นกลุ่มได้เร็วขึ้น และให้กลุ่มมีความเข้มแข็งผนึกพลังกันเหนียวแน่นมากขึ้น

สโตรทซ์, นอร์ทคราฟท์, และเนลลี (Stroh, Northcraft, & Neale, 2002, pp. 170-171) กล่าวว่า ทีมที่ประสบความสำเร็จ จะมีคุณลักษณะร่วมกันอยู่ 5 ประการ คือ

1. เป้าหมาย (objective) วัตถุประสงค์ของทีมที่ทีมต้องพยายามทำให้สำเร็จ ซึ่งทีมที่ต้องการประสบความสำเร็จจะต้องมีกำหนดเป้าหมายของทีมที่แน่นอน เป้าหมายที่คลุมเครือจะนำไปสู่ความพยายที่ไม่แน่นอนเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายนั้น เป้าหมายที่แน่นอนจะทำให้ทุกคนทำงานไปในทิศทางเดียวกัน และได้รับสิทธิเท่าเทียมกัน

2. บทบาท (role) สมาชิกของทีมที่ประสบความสำเร็จนั้น จะต้องรู้มากกว่าสิ่งที่ทีมกำลังพยายามทำให้สำเร็จ สมาชิกแต่ละคนจะมีบทบาทในการสนับสนุนทีมโดยเฉพาะ ซึ่งการกำหนดบทบาทที่แตกต่างกันนั้นสามารถเกิดขึ้นได้ใน 2 ลักษณะ คือ สมาชิกของทีมควรมีความคิดที่ชัดเจนเกี่ยวกับบทบาทของตนเอง หน้าที่และความรับผิดชอบของตนเองในองค์กร และวิธีการในการสนับสนุนให้เป้าหมายของทีมเป็นจริง และการมอบหมายบทบาทให้กับสมาชิกแต่ละคนในทีมที่สะท้อนให้เห็นถึงความสามารถและความสนใจส่วนบุคคล

3. กฎ (rule) สมาชิกทุกคนของทีมควรยอมรับในกฎและบรรทัดฐานของทีม ที่ปฏิสัมพันธ์ในเชิงโครงสร้างภายในทีม กฎและบรรทัดฐานเหล่านี้ รวมถึงอำนาจ (การมอบหมายงาน) และความสัมพันธ์ของรายงาน

4. ความเป็นสมาชิก (membership) ทีมทำให้รู้สึกสมดูลอย่างเหมาะสมระหว่างความเหมือนและความแตกต่างในคุณค่าและพื้นฐานของสมาชิกแต่ละคน ข้อสรุปที่แน่นอนจากความหลากหลายในมุมมองเป็นสิ่งสำคัญ เพื่อให้แน่ใจว่าเป็นข้อสรุปที่เป็นประโยชน์ของการโต้เถียงและความขัดแย้งอย่างบริสุทธิ์ใจในทีม อย่างไรก็ตามการโต้เถียงและความขัดแย้งที่มากเกินไปสามารถนำไปสู่ความเป็นศัตรูและความแตกแยกของทีมในท้ายที่สุด ดังนั้นกฎสำหรับความเป็นสมาชิกและการมีส่วนร่วมในกิจกรรมของทีมจำเป็นที่จะต้องทำให้มีความชัดเจนด้วย

5. การสื่อสาร (communication) ทีมควรมีช่องทางการสื่อสารเพียงพอ การสื่อสารที่ดีเป็นด่านแรกในการป้องกันการคุกคามความอยู่รอดของทีมทั้งจากแหล่งภายนอกและภายใน ไม่ว่าจะเป็นการเลือกและร่วมกันกำหนดเป้าหมายจะดีแค่ไหน การมีกฎและบทบาทที่ชัดเจนเพียงไร โครงสร้างของสมาชิกภาพจะดีเท่าใด สถานการณ์จะขึ้นอยู่กับเปลี่ยนแปลง การสื่อสารที่ดีเป็นสิ่งสำคัญถ้าทีมต้องปรับปรุงไปสู่ความท้าทายใหม่และยังคงประสบความสำเร็จตลอดเวลา

กล่าวโดยสรุป องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม สามารถสรุปได้ใน 3 แบบ คือ องค์ประกอบเกี่ยวกับการจัดรูปแบบของกลุ่ม ซึ่งจะพิจารณาเกี่ยวกับ ขนาด เป้าหมาย การสื่อสาร และสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมเกี่ยวกับผู้นำกลุ่ม ซึ่งจะพิจารณาเกี่ยวกับ ความรู้ การเสริมแรง และการบริหารความขัดแย้งของผู้นำกลุ่ม และ องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมเกี่ยวกับสมาชิกกลุ่ม ซึ่งจะพิจารณาเกี่ยวกับเป้าหมาย บทบาท กฎหรือปทัสถาน ความเป็นสมาชิกหรือสถานภาพ และการสื่อสารเพื่อสร้างความร่วมมือ ซึ่งผู้วิจัยจะศึกษาองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมในระดับของสมาชิกกลุ่ม

4. ลักษณะทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

เนาวรัตน์ แยมแสงสังข์ (2542, หน้า 118) กล่าวว่า ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ควรมีลักษณะดังนี้

1. สมาชิกมีความเข้าใจบทบาทของแต่ละคนในกลุ่ม
2. สมาชิกมีการติดต่อสื่อสารอย่างทั่วถึงกัน
3. สมาชิกมีความเคารพในหน้าที่ของแต่ละคน

4. สมาชิกทุกคนต่างสนับสนุนและช่วยเหลือกันละกัน
5. มีความขัดแย้งเฉพาะเรื่องงาน ไม่เอาเรื่องส่วนตัวเข้ามาเกี่ยวข้อง
6. บรรยากาศของการทำงานไม่ตึงเครียด
7. คำนึงถึงผลประโยชน์ของทีมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว

สงวน ช่างฉัตร (2542, หน้า 111 - 113) กล่าวว่า แนวทางในการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ หัวหน้างานหรือผู้บริหารต้องปฏิบัติดังต่อไปนี้ 1) การติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผย 2) สมาชิกมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ 3) สมาชิกมีการยอมรับนับถือ 4) มีการกำจัดอุปสรรค 5) การใช้วินัยในทางสร้างสรรค์ 6) การเป็นผู้รับรู้อความต้องการของแต่ละบุคคล 7) การเป็นแบบอย่างที่ดีและไม่เปลี่ยนแปลง 8) การพยายามจัดหารางวัลตอบแทน 9) สนับสนุนการทำงานของกลุ่มเพื่อสามารถดำเนินการให้ประสบความสำเร็จ 10) การตั้งจุดมุ่งหมายที่สามารถดำเนินการให้ประสบความสำเร็จได้

สุขเมธ แสงนิ่มนวล (2543, หน้า 81 - 82) กล่าวว่า ทีมที่ดีสังเกตได้จากลักษณะดังต่อไปนี้ 1) ผู้คนยิ้มแย้มแจ่มใส สดชื่นเป็นธรรมชาติ 2) สมาชิกมีความพึงพอใจในงานและทำงานอย่างมีความสุข 3) สมาชิกมีความเชื่อมั่นในตนเองและทีมงาน 4) ทุกคนรักและสามัคคีกัน ให้เกียรติซึ่งกันและกัน 5) มีความเป็นมิตรและไม่มุ่งร้ายต่อกัน 6) สมาชิกมีวิสัยทัศน์ในการทำงาน 7) สมาชิกมีความกระตือรือร้น 8) สมาชิกมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 9) สมาชิกรับฟังเหตุผลซึ่งกันและกัน

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2544, หน้า 192) กล่าวว่า ทีมงานที่ดีต้องมีลักษณะดังนี้

1. มีการกำหนดนโยบาย จุดมุ่งหมาย และวัตถุประสงค์ในการทำงานที่ชัดเจน
2. สมาชิกทุกคนของทีมรับรู้นโยบาย จุดมุ่งหมาย และวัตถุประสงค์ในการทำงานอย่างทั่วถึงด้วยความเข้าใจตรงกัน
3. สมาชิกมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาและตัดสินใจ ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานของตนเองมากที่สุด
4. การกำหนดบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานของสมาชิกต้องมีความชัดเจนและเข้าใจตรงกัน ปฏิบัติงานไปในทางเดียวกัน
5. การสื่อสารแบบเปิด (open - communication) เพื่อให้สมาชิกทุกคนรับทราบข้อมูลข่าวสารต่างๆ ได้อย่างทั่วถึง ไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารแบบบนลงล่างหรือแบบล่างขึ้นบนก็ตาม
6. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ ในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ
7. การแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ไม่ว่าจะมีความขัดแย้งมาจากอะไรก็ตามจะต้องคำนึงความพอใจของทุกฝ่ายเป็นสำคัญ
8. สมาชิกแต่ละคนจะต้องมีความจริงใจ เชื่อใจและไว้วางใจซึ่งกันและกันในหมู่สมาชิกของทีมและมีความซื่อสัตย์ต่อหน่วยงาน

สุเทพ พงษ์ศรีวัฒน์ (2544, หน้า172-177) อธิบายว่า ทีมงานที่มีประสิทธิภาพต้องประกอบด้วย

1. ด้านการจัดรูปแบบงาน ต้องมีการปฏิบัติงานและรับผิดชอบร่วมกัน ในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

2. การจัดองค์ประกอบ สมาชิกต้องมีความสามารถและต้องมีทักษะ 3 ประเภท ได้แก่ ความชำนาญของเทคนิค การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ ความสัมพันธ์ นอกจากนี้แล้ว สมาชิกในทีมงานต้องมีการสื่อสารอย่างเปิดเผย มีความประนีประนอม ยึดมั่นในหลักการ มีความมั่นคงทางอารมณ์ มีความเข้าใจบทบาทของตนเอง มีความยืดหยุ่นสูง

3. การจัดบริบท มีองค์ประกอบด้านบริบท 3 ประการ ที่ส่งผลให้การทำงานเป็นทีมเกิดประสิทธิผล คือ มีทรัพยากรเพียงพอ ภาวะผู้นำที่ดี และมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานและค่าตอบแทนที่ดี

4. การจัดกระบวนการ ได้แก่ สมาชิกมีความผูกพันต่อวัตถุประสงค์ร่วมกัน การกำหนดเป้าหมายเฉพาะทีม ความเชื่อมั่นในความสามารถของทีม การบริหารความขัดแย้ง และการลดการอ้อมแอ่งหรือการเอาเปรียบในการทำงานของสมาชิกบางคน

นพ ศรีบุญนาถ (2545, หน้า 69) กล่าวว่า ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับทีมที่มีสมรรถนะสูง มีดังนี้ 1) มีขนาดของทีมที่เหมาะสม 2) สมาชิกในทีมงานมีความสามารถ 3) บทบาทและความหลากหลายของสมาชิก 4) การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน 5) มีเป้าหมายที่เด่นชัดและมีความเฉพาะเจาะจง 6) สมาชิกมีความรับผิดชอบต่อกัน 7) มีการประเมินผลและให้ค่าตอบแทนที่เหมาะสม

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์, และคนอื่นๆ (2546, หน้า 22-25) อธิบายว่า ทีมงานที่ประสบความสำเร็จ ควรมีคุณลักษณะร่วมกัน ดังนี้

1. เป้าหมาย (goal) เป็นเรื่องสำคัญและขาดไม่ได้ในทุกทีม เพราะเป้าหมายที่ทุกคนมีส่วนร่วม (share goals) จะทำให้เกิดพัฒนาการของทีมงานที่มีน้ำหนึ่งใจเดียวกัน โดยที่สมาชิกแต่ละคนในทีมจะต้องเข้าใจ มีส่วนร่วม และมีความผูกพันในเป้าหมายของทีม รวมทั้งต้องทุ่มเทความพยายามในการทำงาน เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามที่ทีมต้องการ

2. การแสดงออก (expression) สมาชิกทุกคนในทีมมีสิทธิที่จะแสดงความคิดเห็นของตนได้อย่างเสรี แต่ต้องไม่ละเมิดสิทธิผู้อื่น ขณะเดียวกันสมาชิกแต่ละคนในทีมต่างมีหน้าที่ที่จะต้องรับฟังและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับเพื่อนสมาชิกคนอื่นๆ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการสื่อสารในทีมเกิดขึ้นอย่างสมบูรณ์ และสมาชิกทุกคนเข้าใจเรื่องราวต่างๆ ได้เป็นอย่างดี ซึ่งทำให้ทุกคนต่างมีส่วนร่วมในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ โดยการแสดงออกของสมาชิกจะเกิดความเข้าใจสิทธิ หน้าที่ และความรับผิดชอบของตนและทีมงานอย่างชัดเจน



3. ความเป็นผู้นำ (leadership) การทำงานเป็นทีมมีจุดเด่นที่สำคัญ คือ ทีมงานจะมีความยืดหยุ่นกว่าการทำงานรูปแบบอื่น ถึงแม้ว่าทีมงานบางทีมอาจจะมีหัวหน้าทีม (team leader) ที่เป็นทางการ แต่สมาชิกอาจสับเปลี่ยนตำแหน่งและบทบาทระหว่างกันได้ตลอดเวลา โดยสมาชิกแต่ละคนในทีมงานจะต้องเต็มใจรับหน้าที่เป็นผู้นำตามความเหมาะสมในแต่ละสถานการณ์ และตามความสามารถของตน ซึ่งจะช่วยให้ทีมงานใช้ทักษะและความสามารถของสมาชิกทุกคนได้อย่างเต็มที่ ทำให้ทีมงานสามารถแสดงศักยภาพของตนได้อย่างสมบูรณ์

4. แสดงความคิดเห็นที่สอดคล้องและเป็นเอกฉันท์ (consensus) โดยหัวหน้าทีมพยายามให้สมาชิกทุกคนต่างแสดงความเห็นโต้ตอบและลงมติร่วมกัน เพื่อให้ได้ข้อสรุปที่ดีที่สุดสำหรับแก้ปัญหาและการปฏิบัติงาน โดยไม่สร้างความกดดัน หรือบังคับให้สมาชิกคนใดคนหนึ่งจำใจต้องยอมรับในเสียงส่วนใหญ่อย่างไม่เต็มใจ เพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย โดยสมาชิกทุกคนมีส่วนร่วม ตลอดจนช่วยให้สมาชิกมีความเข้าใจที่ดีต่อกันและไม่ถือคติต่อกลุ่ม

5. ความไว้วางใจ (trust) เป็นพื้นฐานสำคัญของความรักและความสามัคคีระหว่างหมู่คณะ ดังนั้นสมาชิกในทีมงานจะต้องเชื่อใจและไว้วางใจซึ่งกันและกัน เพื่อจะได้ทุ่มเทให้กับการทำงานอย่างเต็มที่ เพราะสมาชิกทุกคนต่างแน่ใจและมั่นใจว่าจะมีเพื่อนร่วมทีมคอยให้การสนับสนุนในการตัดสินใจ และร่วมมือในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ ซึ่งจะช่วยให้ทีมงานมีผลงานความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรมใหม่ๆ และพัฒนาการที่ก้าวไปข้างหน้าอย่างรวดเร็ว

6. ความคิดสร้างสรรค์ (creativity) การเปลี่ยนแปลงในโลกปัจจุบัน ทำให้ทีมงานต้องหาวิธีปฏิบัติหรือสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ที่ดีกว่าเดิมอยู่เสมอ โดยระดมความคิดในการแก้ไขปัญหาและหาทางออกอย่างสร้างสรรค์ให้แตกต่างและดีกว่าเดิม ทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะต้องดำเนินงานอย่างสร้างสรรค์ โดยอาศัยพลังความคิดและความสามารถของสมาชิกแต่ละคน ในการสร้างการเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าแก่ทีมงาน ซึ่งจะช่วยให้ทีมงานมีโอกาสและความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง

สำนักงานพัฒนาการฝึกหัดครู (2546, หน้า 161-162) อธิบายว่า การทำงานเป็นทีมเป็นความร่วมมือร่วมใจกันทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นจึงต้องมีองค์ประกอบดังนี้

1. มีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน และมีเป้าหมายร่วมกัน สอดคล้องกัน
2. สมาชิกเปิดใจและร่วมมือกันแก้ปัญหา
3. มีการสนับสนุนและมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน
4. สมาชิกร่วมมือกันและใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์
5. ใช้กระบวนการทำงานและการตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสม
6. ใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสม
7. มีการทบทวนผลงานและวิธีการทำงาน
8. มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

9. มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับหน่วยงาน

ธงชัย สันติวงษ์ (2548, หน้า 194-195) กล่าวว่า ประสิทธิภาพของทีมงานนี้ โดยปกติจะไม่เกิดขึ้นเองโดยอัตโนมัติ หากแต่ต้องมีการจัดเตรียมหรือบริหารหลายๆ ด้าน คือ

1. ต้องจัดให้มีการประสานกันระหว่างทีมต่างๆ ที่ทำหน้าที่ต่างกันแต่ต้องประสานเชื่อมโยงกัน

2. ต้องมีการสร้างจิตสำนึกให้มุ่งประสิทธิภาพผลผลิต (productivity) เสมอ เพราะผลผลิตที่สูงย่อมทำให้ต้นทุนต่อหน่วยต่ำลง

3. ต้องมีจิตใจมุ่งสู่คุณภาพ (quality) อยู่ตลอดเวลา เพราะในโลกที่เจริญก้าวหน้าสภาพที่มีผู้ผลิตมากและผู้ซื้อมีอำนาจต่อรอง มีผลทำให้คุณภาพกลายเป็นหัวใจที่จะทำให้ชนะการแข่งขันได้

4. ต้องมีความพร้อมในการปรับตัวสูง เพราะในโลกยุคใหม่ทุกอย่างเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และเป็นไปอย่างรวดเร็วรูปแบบที่ตายตัวแน่นอน ทำให้การคาดการณ์ทำได้ยากกว่าเดิม เป็นอันมาก ส่งผลทำให้การกำหนดสิ่งต่างๆ ให้แน่นอนตายตัวทำได้ยาก การต้องระวังและมีสภาพที่พร้อมที่จะปรับตัวตามสถานการณ์อย่างรวดเร็ว จึงกลายเป็นสิ่งจำเป็นมากขึ้น การต้องทำงานอย่างคล่องตัวเอาไว้ หรือการต้องอบรมพัฒนาความรู้ให้กว้างรอบตัว และรวมไปถึงการมีความสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ล้วนแต่เป็นคุณสมบัติเพื่อการปรับตัวที่จะช่วยให้การปรับตัวเป็นไปอย่างรวดเร็ว

5. ต้องให้มีการคิดริเริ่มใหม่ๆ เสมอ คือ สภาพบรรยากาศที่ต้องสร้างขึ้นไว้ให้เป็นคุณสมบัติในกลุ่ม โดยอาจใช้กลยุทธ์การจัดทีมในแง่มุมต่างๆ เช่น การจัดทีมงานแบบครบวงจรในกลุ่ม ให้สามารถริเริ่มทำอะไรได้เองอย่างคล่องตัว การให้แข่งขันกันสร้างสิ่งใหม่ๆ ระหว่างทีม หรืออาจใช้วิธีการสลับทีมหรือผสมทีม เป็นต้น

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2548, หน้า 223) อธิบายว่าทีมงานที่มีประสิทธิภาพ คือ ทีมที่สามารถทำงานให้บรรลุผลตามเป้าหมาย มีการมีความคิดใหม่ๆ การปรับปรุงเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการทำงาน มีข้อผูกพันกันในการทำงานเป็นทีม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ทีมงานเน้นที่การให้ความสำคัญกับคน ดังต่อไปนี้

1. การทำให้สมาชิกในทีมงานมีความพึงพอใจในงาน
2. การทำให้เกิดความเชื่อถือว่าไว้วางใจระหว่างสมาชิกในทีมงาน และการบริหารในองค์กร
3. มีการสื่อสารที่ดีทั้งในระดับการบริหารและระหว่างสมาชิกในทีมงานนั้น
4. การทำให้ความขัดแย้งลดน้อยลงให้มากที่สุด
5. มีการแก้ไขปัญหาอุปสรรคได้อย่างมีประสิทธิภาพ
6. เสริมสร้างการรับรู้ในการทำงานร่วมกันระหว่างสมาชิกในทีมงาน

วารสารณ์ ตระกูลสฤษดี (2549, หน้า 12 -14) กล่าวว่า ลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่ดี ประกอบด้วย

1. ควรกำหนดขอบเขตหน้าที่ ความรับผิดชอบ โดยการแบ่งงานกันทำตามความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคลมีความถนัด มีความเชี่ยวชาญ และตามความพึงพอใจในการทำงานเป็นกลุ่ม

2. จำนวนสมาชิกในทีมต้องมีจำนวนพอเหมาะ ไม่ควรมีมากจนเกินไป เนื่องจากขนาดของกลุ่มที่ใหญ่มากขึ้นเท่าใดความผูกพันภายในกลุ่มจะยิ่งลดน้อยลงมากเท่านั้น โดยทั่วไปทีมงานจะมีสมาชิกตั้งแต่ 3 - 7 คน มีการแลกเปลี่ยนความรู้ ทักษะประสบการณ์ซึ่งกันและกันได้อย่างทั่วถึง จำนวนสมาชิกในการทำงานเป็นทีม ไม่ควรมีจำนวนมากเกินไป เพราะอาจจะทำให้เกิดกลุ่มวงใน (inner group) เมื่อกลุ่มสมาชิกมากกว่า 3 คนขึ้นไป

3. มีการกำหนดระยะเวลา (time and deadlines) การศึกษาวิจัยจนได้ข้อสรุปว่า พฤติกรรมในการทำงานของบุคคลจะขยันขันแข็ง ทำงานอย่างเต็มที่ขึ้นอยู่กับกำหนดระยะเวลาชัดเจนตายให้งานสำเร็จ ดังนั้นในการทำงานร่วมกัน ควรมีการกำหนดขอบเขตหรือระยะเวลาไว้ให้แน่ชัด เพื่อเป็นกรอบ หรือแนวทางในการทำกิจกรรมร่วมกันอย่างมีเป้าหมายที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้น

4. ความสามารถในการแก้ปัญหา (pro-activity in problem solving) โดยมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับการเรียนรู้เป็นทีมและผลงานของทีม (team performance) กล่าวคือสามารถจัดการ แก้ปัญหาในทีมได้ดี การเรียนรู้ในทีมและผลงานของทีมจะประสบความสำเร็จสูงเช่นเดียวกัน

5. การเรียนรู้เป็นทีม จะช่วยสนับสนุนให้เกิดความสัมพันธ์ส่วนบุคคลเพิ่มขึ้น (interpersonal understanding) และช่วยส่งเสริมให้เกิดทักษะในการแก้ปัญหา ด้วยเหตุนี้สมาชิกภายในทีมจึงจำเป็นต้องมีการเปิดใจเรียนรู้ที่จะเข้าใจเพื่อนในฐานะสมาชิกของกลุ่มที่เป็นส่วนหนึ่งของทีม โดยสร้างความคุ้นเคย ให้มีความใกล้ชิด สนับสนุนต่อกัน เพื่อให้เกิดความรัก ความผูกพัน มีความรู้สึกเข้าใจ เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน อันจะนำไปสู่ความสมัครสมานสามัคคี ร่วมมือ ร่วมแรง ร่วมใจในการทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายของทีมงาน

สโกเปค, และสมิท (Skopec, & Smith, 1997, p. 26) อธิบายว่า คุณสมบัติของทีมที่มีประสิทธิภาพ มีดังนี้

1. มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของเป้าหมาย
2. ใจกว้างต่อความคิดเห็นที่ไม่ลงรอยกัน
3. มีความรู้สึกที่ดีและมีความสุขในการทำงาน
4. การมีส่วนร่วมในการทำงาน
5. มีความเคารพซึ่งกันและกัน
6. มีการตรวจสอบอย่างจริงจัง

7. มีความมุ่งมั่นไปในทิศทางที่สอดคล้องกันและร่วมกันตัดสินใจ
 แคทเซนแบช, และสมิท (Katzenbach, & Smith, 1998, pp. 48-49) อธิบายว่า วิธี
 สร้างทีมที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่

1. กำหนดความเร่งด่วน ความต้องการมาตรฐานผลงาน และทิศทาง
2. การเลือกสมาชิกที่มีความชำนาญและศักยภาพไม่ใช่ตัวบุคคล
3. ให้ความใส่ใจกับการประชุมครั้งแรกและลงมือปฏิบัติ
4. กำหนดบทบาทของพฤติกรรมให้ชัดเจน
5. ตั้งและยึดถือในงานที่เน้นผลงานและเป้าหมาย
6. ทำทายกลุ่มเป็นประจำด้วยข้อมูลและข้อเท็จจริงใหม่ๆ
7. ใช้เวลาส่วนใหญ่ด้วยกัน
8. ใช้ประโยชน์จากพลังของการตอบสนองเชิงบวก การรับรู้ และรางวัล

เซอร์โต (Certo, 2003, pp. 390-391) อธิบายว่า ทีมที่มีประสิทธิภาพ คือ สิ่งที่เกิดขึ้นพร้อมกับความคิดใหม่ ความสำเร็จ เป้าหมาย และพัฒนาสู่การเปลี่ยนแปลงเมื่อจำเป็น โดยแบ่งออกเป็น 3 ชั้น คือ

1. ชั้นความสัมพันธ์กับบุคคล (people-related step) ด้วยการ
 - 1.1 พยายามสร้างความพึงพอใจในงานของทีม
 - 1.2 พัฒนาความเชื่อใจไว้วางใจร่วมกัน ในหมู่สมาชิกของทีมและระหว่างทีม
 กับฝ่ายบริหาร
 - 1.3 สร้างการสื่อสารที่ดี จากฝ่ายบริหารไปสู่ทีม รวมถึงภายในทีมด้วย
 - 1.4 ลดความขัดแย้งที่แก้ไม่ได้และเพิ่มความมูมานะภายในทีม
 - 1.5 จัดการอย่างมีประสิทธิภาพกับการคุกคามไปสู่ทีมและภายในทีม
 - 1.6 สร้างการรับรู้ว่างานของสมาชิกของทีมมีความปลอดภัย
2. ชั้นความสัมพันธ์กับองค์การ (organization-related step) ด้วยการ
 - 2.1 สร้างเสถียรภาพโดยรวมขององค์การหรือโครงสร้างบริษัท ที่สมาชิกของ
 ทีมมองว่าเป็นความปลอดภัย
 - 2.2 เข้าไปเกี่ยวข้องกับกิจกรรมต่างๆ ของทีม และแสดงความสนใจใน
 ความก้าวหน้าและหน้าที่ของทีม
 - 2.3 ให้รางวัลอย่างถูกต้องและเรียนรู้ทีมเพื่อความสำเร็จ
 - 2.4 ตั้งเป้าหมายที่มั่นคงและมีความสำคัญต่อทีม
3. ชั้นความสัมพันธ์กับงาน (task-related step) ด้วยการ
 - 3.1 ปรับปรุงวัตถุประสงค์ ทิศทาง และแผนงานสำหรับทีมให้ชัดเจน
 - 3.2 จัดหาคำแนะนำทางเทคนิคที่ถูกต้องและความเป็นผู้นำสำหรับทีม
 - 3.3 สร้างอิสรภาพในการจัดการสำหรับทีมและงานที่ทำทายภายในทีม

3.4 แต่งตั้งบุคคลที่มีประสบการณ์และคุณวุฒิ

3.5 ส่งเสริมการเป็นส่วนหนึ่งของทีม

3.6 สร้างความกระจำงภายในองค์กรเพื่องานของทีม

กล่าวโดยสรุป ทีมงานที่มีประสิทธิภาพควรมีลักษณะที่ประกอบด้วย มีเป้าหมายที่ชัดเจนและกำหนดร่วมกันโดยสมาชิก มีจำนวนสมาชิกที่เหมาะสมและพิจารณาตามความรู้ความสามารถ มีการกำหนดบทบาทของสมาชิกอย่างชัดเจน มีการกำหนดกฎ ระเบียบ และบรรทัดฐานในการทำงานร่วมกัน มีการยอมรับความแตกต่างในความรู้และประสบการณ์ของสมาชิกแต่ละคนและใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ และมีการสื่อสารที่ดีเพื่อสร้างความสัมพันธ์และแบ่งปันข้อมูลในการทำงานร่วมกัน

5. ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม

สมชาติ กิจยรรยง (2540, หน้า 199) อธิบายความสำคัญของการทำงานเป็นทีมไว้ดังนี้

1. งานบางชนิดไม่สามารถทำสำเร็จเพียงคนเดียว
2. หน่วยงานมีงานเร่งด่วนที่ต้องระดมกำลังคน
3. เป็นหน่วยงานที่ต้องอาศัยความรู้ความสามารถจากหลายฝ่าย
4. งานบางชนิดเป็นงานที่มีหลายหน่วยงานต้องรับผิดชอบร่วมกัน
5. เป็นงานที่ต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
6. หน่วยงานต้องอาศัยการสร้างบรรยากาศของความสามัคคีให้เกิดขึ้น

ยงยุทธ เกษสาคร (2541, หน้า 161, 183-184) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมช่วยเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร เนื่องจากทำให้วัตถุประสงค์รวมขององค์กรประสบความสำเร็จสูงสุด โดยสมาชิกในทีมมีความพอใจในงานที่กระทำ และมีความพึงพอใจเพื่อนร่วมงาน ซึ่งประโยชน์ของการทำงานเป็นทีม มีดังนี้ งานดีมีคุณภาพ เพิ่มผลผลิตของงาน ลดความขัดแย้งขององค์กร รับผิดชอบต่อหน้าที่ของตนเอง บอกถึงความรับผิดชอบ สร้างมิตรสัมพันธ์ และพัฒนาความคิดสร้างสรรค์

สงวน สุทธิเลิศอรุณ (2543, หน้า 257) อธิบายว่า ทีมงาน จะเน้นการทำงานเป็นหลัก โดยพิจารณาการทำงานเป็นทีม ซึ่งเปรียบเสมือนการเล่นกีฬาเป็นทีม เช่น ทีมฟุตบอล ทีมบาสเกตบอล และทีมวอลเลย์บอล เป็นต้น เมื่อพิจารณาตัวอย่างทีมฟุตบอลซึ่งประกอบด้วย หัวหน้าทีม และสมาชิกในทีม ได้แก่ ผู้รักษาประตู ผู้เล่นกองหลัง ผู้เล่นกองกลาง และผู้เล่นกองหน้า เทียบได้กับทีมงานในองค์กรหรือหน่วยงาน ได้แก่ ผู้จัดการหรืออธิการ ผู้อำนวยการสำนัก หัวหน้ากอง หัวหน้าฝ่าย และผู้ปฏิบัติงาน ในทีมฟุตบอลถ้าผู้เล่นกองหลังและผู้เล่นกองกลาง ประสานงานหรือเล่นได้ดี หรือแสดงบทบาทดี จะส่งลูกบอลไปยังกองหน้า เพื่อให้กองหน้านำลูกบอลไปยังประตูของคู่แข่ง และมีการกองกลางช่วยสนับสนุนอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะหัวหน้าทีม โอกาสที่ทีมงานฟุตบอลจะได้รับชัยชนะก็มีมาก แต่ในทางตรงกันข้ามถ้าทีมฟุตบอลขาดการ

ประสานงานที่ดี นักฟุตบอลขาดความเต็มใจในการเล่นและขาดทักษะเฉพาะตัว ก็มีโอกาสน้อยที่จะได้รับชัยชนะหรือมีโอกาสแพ้ได้ การทำงานเป็นทีมในองค์กรหรือหน่วยงาน ทุกคนต่างมุ่งหวังที่ชัยชนะ หรือ ชนะ - ชนะ เพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือหน่วยงาน และเพื่อความอยู่รอดขององค์กรหรือหน่วยงาน จะปิดโอกาสการแพ้ ดังนั้นการทำงานเป็นทีมจึงมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรหรือหน่วยงานเป็นอย่างยิ่ง

วิภาพร มาพบสุข (2543, หน้า 314) อธิบายถึงความสำคัญของการทำงานเป็นทีมที่มีต่อบุคคลและต่อองค์กร ดังนี้

1. เกิดความสามัคคีและความไว้วางใจกันระหว่างสมาชิกภายในทีมงาน และช่วยเหลือกันทำงานเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายเดียวกัน อีกทั้งเป็นการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดีด้วย

2. ทีมจะเป็นผู้ก่อกำเนิดงานเล็กไปสู่งานใหญ่ และงานใหญ่จะประสบความสำเร็จได้จำเป็นจะต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจกันทำงาน

3. สมาชิกทุกคนมีโอกาสปรึกษาหารือกัน เพื่อร่วมกำหนดมาตรฐานของงานและในขณะที่เดียวกันสามารถพัฒนาตนเองไปพร้อมๆ กับความสำเร็จและความก้าวหน้าของทีมงาน

4. มาตรฐานการทำงานที่ดีของทีมงานทีมหนึ่งในองค์กร จะมีผลต่อการกำหนดมาตรฐานแก่ทีมงานในหน่วยงานอื่นๆ ขององค์กรเดียวกัน ซึ่งทำให้มาตรฐานการทำงานของภาพรวมทั้งองค์กรดีไปด้วย

5. ทำให้องค์กรมีความเจริญเติบโตมีมาตรฐานที่ดี มีบรรยากาศในการทำงานที่ดี สมาชิกมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สมาชิกรักใคร่ชอบพอกันและไม่มีการขัดแย้งในการทำงาน สมาชิกของทีมมักจะเห็นด้วยกับผู้บริหารระดับสูงมากกว่าคิดถึงผลประโยชน์เฉพาะตน และสมาชิกทุกคนรับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตน ซึ่งจะส่งผลดีต่อความสำเร็จในประสิทธิภาพทั่วทั้งองค์กร

วรารภรณ์ ตระกูลสฤษดี (2549, หน้า 8) อธิบายว่า ความสำคัญของการรวมตัวเพื่อทำงานเป็นทีมด้วยกันนั้น เป็นเพราะความเชื่อที่ว่า มนุษย์แต่ละคนมีความรู้ ความสามารถแตกต่างกัน อีกทั้งความรู้ ความสามารถ และ ศักยภาพในตัวบุคคลมีขอบเขตที่จำกัด จึงจำเป็นต้องมารวมกลุ่มกัน เพื่อนำจุดดี จุดเด่น ความรู้ และความสามารถที่แตกต่างกัน ในส่วนที่ดีที่สุดของแต่ละคนมารวมกันทำงาน ให้บรรลุตามเป้าหมายของทีม อาจกล่าวสรุปสาระสำคัญของการทำงานเป็นทีม ดังนี้

1. เพื่อร่วมกันแก้ปัญหา
2. เพื่อผลประโยชน์ทั้งส่วนบุคคลและส่วนรวม
3. เพื่อความรู้สึกลดท้อภัยและมั่นคง
4. เพื่อตอบสนองความต้องการทางจิตใจ

4.1 ความต้องการใฝ่สัมพันธ์

4.2 ความต้องการความปลอดภัย

4.3 ความต้องการการยกย่องนับถือ

4.4 ความต้องการพัฒนาตนเอง

สุนันทา เลาหนันท์ (2549, หน้า 64-66) กล่าวว่า หน่วยงานมีความจำเป็นที่จะต้องสร้างทีมงานด้วยเหตุผลต่อไปนี้

1. งานบางอย่างไม่สามารถทำสำเร็จเพียงคนเดียว

2. หน่วยงานมีงานเร่งด่วนที่ต้องการระดมบุคลากรเข้ามาทำงาน เพื่อปฏิบัติงานให้เสร็จทันเวลาที่กำหนด

3. งานบางอย่างต้องอาศัยความรู้ความสามารถ และความเชี่ยวชาญจากหลายฝ่าย

4. งานบางอย่างเป็นงานที่มีหลายหน่วยงานรับผิดชอบ โดยต้องการความร่วมมืออย่างจริงจังจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

5. เป็นงานที่ต้องการความคิดริเริ่มและสร้างสรรค์ เพื่อแสวงหาแนวทางหรือวิธีการ และเป้าหมายใหม่ๆ

6. หน่วยงานต้องการสร้างบรรยากาศของความสามัคคีให้เกิดขึ้น

วูดคอค, และฟรานซิส (Woodcock, & Francis, 1994, p. 121) ตั้งข้อสังเกตว่า ทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะนำประโยชน์มาสู่องค์กร ดังนี้

1. สมาชิกทีมแต่ละคนที่ปฏิบัติงานในกลุ่ม ทุกคนยอมรับในความสามารถของกันและกัน และภาคภูมิใจในเอกลักษณ์ขององค์กร

2. หัวหน้าทีมมอบอำนาจและให้โอกาสกับสมาชิกทุกคน ได้มีส่วนร่วมอย่างเต็มที่และความสามารถ

4. ความหลากหลายด้านความรู้และความเชี่ยวชาญของทีมงาน จะช่วยให้สามารถแก้ปัญหาต่างๆ ได้ลุล่วงด้วยดี

5. ประสบการณ์และบุคลิกภาพที่แตกต่างกันของสมาชิกทีม จะทำให้กระบวนการตัดสินใจมีคุณภาพดีขึ้น

6. ช่วยลดต้นทุนด้านการบริหาร และขจัดอุปสรรคด้านการสื่อสารของสมาชิก

7. เพิ่มสมรรถภาพในการทำงานของทั้งระดับบริหารและปฏิบัติการ

8. ช่วยให้ทุกคนเข้าใจกระบวนการทำงานร่วมกัน

9. สร้างความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีม มีความรับผิดชอบร่วมกัน และผูกพันทาง

ใจต่อทีม

สรุป การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญและเป็นประโยชน์กับสมาชิกและองค์การเป็นอย่างมาก ทำให้สมาชิกเกิดความสามัคคี มีการยอมรับซึ่งกันและกัน มีความสัมพันธ์อันดี และมีความคิดสร้างสรรค์ ช่วยลดความขัดแย้งในองค์การ ลดต้นทุน และเพิ่มสมรรถภาพในการทำงาน

การทำงานเป็นทีมของพนักงานองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น

จากการสรุปลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องแนวคิดของ สโตรฮ์, นอร์ทคราฟท์, และเนลลี (Stroh, Northcraft, & Neale, 2002, p. 170) ที่มีลักษณะ 5 ประการ ดังนี้

1. เป้าหมายของทีม

1.1 ความหมายของเป้าหมาย

คีวีวรรณ เสรีรัตน์, และคนอื่นๆ (2542, หน้า 145) กล่าวว่า เป้าหมาย หมายถึง การกำหนดสิ่งที่ต้องการในอนาคต ซึ่งองค์การจะต้องพยายามให้เกิดขึ้น หรือหมายถึง เป็นการกำหนดภารกิจของธุรกิจในรูปแบบของผลลัพธ์สำคัญที่ต้องการ

อรรถัญญา วัชรธรรม (2552, มิถุนายน 30) กล่าวว่า เป้าหมายเป็นสิ่งที่องค์การต้องการในอนาคต เป็นผลลัพธ์หรือเป้าหมายสำคัญซึ่งเกี่ยวข้องกับการอยู่รอด ค่านิยม และความเจริญเติบโตในระยะยาวขององค์การ หรือหมายถึง สภาพในอนาคตหรือระดับผลการดำเนินการที่ต้องการบรรลุ

ฮาร์ริส, และฮาร์ทแมน (Harris, & Hartman, 2002, p. 272) กล่าวว่า เป้าหมายเป็นอะไรก็ได้ที่บุคคลพยายามทำอย่างมีสติ

สโตรฮ์, นอร์ทคราฟท์, และเนลลี (Stroh, Northcraft, & Neale, 2002, p. 345) อธิบายว่า เป้าหมาย เป็นสิ่งที่ใช้ในการเจาะจงทิศทางของการกระทำ และปริมาณงานทั้งหมดที่ต้องทำให้สำเร็จ

จากความหมายของเป้าหมายที่ได้กล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า เป้าหมายของทีม หมายถึง สิ่งที่ต้องการในอนาคตและภารกิจที่ต้องปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จของทีม ใช้ในการกำหนดแนวทางและปริมาณงานที่ต้องปฏิบัติงานร่วมกัน ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นเกี่ยวข้องกับการอยู่รอดและความเจริญเติบโตในระยะยาวขององค์การ

1.2 ความสำคัญของเป้าหมายของทีม

สงวน ช้างฉัตร (2542, หน้า 111 - 113) กล่าวว่า แนวทางในการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ต้องตั้งจุดมุ่งหมายที่สามารถดำเนินการให้ประสบความสำเร็จได้

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2544, หน้า 192) กล่าวว่า ทีมงานที่ดีที่สุดต้องมีการกำหนดนโยบาย จุดมุ่งหมาย และวัตถุประสงค์ในการทำงานที่ชัดเจน และสมาชิกทุกคนของทีมรับรู้ นโยบาย จุดมุ่งหมาย และวัตถุประสงค์ในการทำงานอย่างทั่วถึงด้วยความเข้าใจตรงกัน

นพ ศรีบุญนาค (2545, หน้า 69) กล่าวว่า ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับทีมงานที่มีสมรรถนะสูง คือ การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน และเป้าหมายที่เด่นชัดและเฉพาะเจาะจง

ณัฐพันธ์ เขจรันท์, และคนอื่นๆ (2546, หน้า 22) กล่าวว่า เป้าหมาย (goal) เป็นเรื่องสำคัญและขาดไม่ได้ในทุกทีม เพราะเป้าหมายที่ทุกคนมีส่วนร่วม (share goals) จะทำให้เกิดพัฒนาการของทีมงานที่มีน้ำหนึ่งใจเดียวกัน โดยที่สมาชิกแต่ละคนในทีมจะต้องเข้าใจ มีส่วนร่วม และมีความผูกพันในเป้าหมายของทีม รวมทั้งต้องทุ่มเทความพยายามในการทำงาน เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามที่ทีมต้องการ

สำนักงานพัฒนาการฝึกหัดครู (2546, หน้า 161-162) อธิบายว่า การทำงานเป็นทีมเป็นความร่วมมือร่วมใจกันทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น จึงต้องมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน และมีเป้าหมายร่วมกัน สอดคล้องกัน

แคทเซนแบช, และสมิท (Katzenbach, & Smith, 1998, pp. 48-49) อธิบายว่า การสร้างทีมที่มีประสิทธิภาพ ต้องกำหนดความเร่งด่วน ความต้องการมาตรฐานผลงาน และทิศทาง รวมถึงการตั้งและยึดถือในงานที่เน้นผลงานและเป้าหมาย

สโตรห์, นอร์ทคราฟท์, และเนลลี (Stroh, Northcraft, & Neale, 2002, p. 170) กล่าวว่า ทีมที่ต้องการประสบความสำเร็จจะต้องมีกำหนดเป้าหมายของทีมที่เฉพาะเจาะจง เป้าหมายที่มีลักษณะคลุมเครือและไม่มีความชัดเจน จะทำให้เกิดความไม่แน่นอนในการปฏิบัติ เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายนั้น เป้าหมายที่มีความชัดเจนจะทำให้ทุกคนทำงานไปในทิศทางเดียวกัน และได้รับสิทธิเท่าเทียมกัน

เซอร์โต (Certo, 2003, pp. 390-391) อธิบายว่า ทีมที่มีประสิทธิภาพ ต้องตั้งเป้าหมายที่มั่นคงและมีความสำคัญต่อทีม และปรับปรุงวัตถุประสงค์ ทิศทาง และแผนงานสำหรับทีมให้ชัดเจน

ปาร์คเกอร์ (Parker, 2005, p. 87) กล่าวว่า ทีมที่ประสบความสำเร็จ มีเป้าหมายที่ชัดเจน

จากความสำคัญของเป้าหมายที่ได้กล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า เป้าหมายของทีมมีความสำคัญต่อประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีม เพราะเป้าหมายที่สมาชิกมีส่วนร่วมในการกำหนด จะทำให้ทีมงานมีน้ำหนึ่งใจเดียวกัน สมาชิกแต่ละคนในทีมเข้าใจ มีส่วนร่วม และมีความผูกพันในเป้าหมายของทีม รวมทั้งทุ่มเทความพยายามในการทำงาน เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามที่ทีมต้องการ



1.3 ลักษณะของเป้าหมายของทีม

สโตรห์, นอร์ทคราฟท์, และเนลลี (Stroh, Northcraft, & Neale, 2002, p. 346) อธิบายว่า ลักษณะเป้าหมายของทีม มีดังนี้ 1) เป้าหมายต้องระบุวัตถุประสงค์หรืองาน 2) เป้าหมายต้องระบุวิธีการวัดการดำเนินงาน 3) เป้าหมายต้องระบุมาตรฐานหรือจุดหมายที่ต้องไปให้ถึง 4) เป้าหมายต้องระบุวันสิ้นสุดการดำเนินงาน 5) การจัดลำดับความสำคัญของเป้าหมาย และ 6) กำหนดความต้องการความร่วมมือ

เซอร์โต (Certo, 2003, pp. 390-391) อธิบายว่า เป้าหมายต้องมั่นคงและมีความสำคัญต่อทีม

เวส, และมาร์คกีวิกซ์ (West, & Markiewicz, 2004, p. 35) อธิบายลักษณะของเป้าหมาย ดังนี้

1. เป้าหมายของทีมต้องถูกกำหนดอย่างชัดเจน
2. เป้าหมายของทีมควรจะสร้างสรรค์ ทำหาย และสำคัญ
3. เป้าหมายของทีมควรจะแยกเป็นส่วนๆ เพื่อจำแนกงานของทีมออกจากทีมอื่น
4. เป้าหมายของทีมควรจะชัดเจนและสามารถวัดได้
5. การออกแบบงานต้องทำให้สมบูรณ์ โดยเปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วม

ตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสิ้นสุดกระบวนการ

จากลักษณะของเป้าหมายของทีมที่ได้กล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า ลักษณะของเป้าหมายของทีมแสดงถึงระดับการทำงานเป็นทีมของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอตากลี จังหวัดนครสวรรค์ ได้แก่ การให้ความสำคัญกับเป้าหมายต่อองค์กร การร่วมกันใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการกำหนดเป้าหมาย การร่วมกันกำหนดเป้าหมายที่กระชับและชัดเจน การสร้างความท้าทายของเป้าหมาย การกำหนดวิธีการวัดผลการดำเนินงานได้ ความเข้าใจในเป้าหมายตรงกัน และการยอมรับในเป้าหมายร่วมกัน และการรับผิดชอบในเป้าหมายร่วมกัน

2. บทบาทของสมาชิก

2.1 ความหมายของบทบาท

ศิริวรรณ เสรีรัตน์, และคนอื่นๆ (2545, หน้า 355) กล่าวว่า บทบาท เป็นรูปแบบของพฤติกรรมคาดหวังของสมาชิกซึ่งมีตำแหน่งเฉพาะเจาะจงภายในกลุ่ม

สุนันทา เลาहनันท์ (2549, หน้า 77) กล่าวว่า บทบาท หมายถึง พฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกให้เหมาะสมกับตำแหน่งที่ครอบครองอยู่

ฮาร์ริส, และฮาร์ทแมน (Harris, & Hartman, 2002, p. 185) กล่าวว่า บทบาท คือ รูปแบบของพฤติกรรมที่คาดหวังของบุคคล จากบุคคลอื่นที่ติดต่อกับบุคคลนั้น

สโตรฮ์, นอร์ทคราฟท์, และเนลลี (Stroh, Northcraft, & Neale, 2002, p. 171) กล่าวว่า บทบาท คือ การเจาะจงถึงการสนับสนุนของสมาชิกทุกคน

รูอี, และบายอาร์ส (Rue, & Byars, 2004, p. 450) กล่าวว่า บทบาท เป็นกลุ่มของพฤติกรรมที่มีการจัดระเบียบ ซึ่งเกี่ยวข้องกับงานใดงานหนึ่ง

จากความหมายของบทบาทที่ได้กล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า บทบาท หมายถึง รูปแบบของพฤติกรรมที่เหมาะสมกับตำแหน่งของสมาชิกแต่ละคน ที่ได้รับการคาดหวังว่าจะช่วยส่งเสริมการปฏิบัติงานร่วมกันในทีม เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างราบรื่น

2.2 ความสำคัญของบทบาทของสมาชิก

เนวาร์ตัน แยม์แสงสังข์ (2542, หน้า 118) กล่าวว่า ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ สมาชิกควรมีความเข้าใจบทบาทของแต่ละคนในกลุ่ม และมีความเคารพในหน้าที่ของแต่ละคน

สงวน ช้างฉัตร (2542, หน้า 111 - 113) กล่าวว่า แนวทางในการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ สมาชิกต้องสนับสนุนการทำงานของกลุ่ม เพื่อสามารถดำเนินการให้ประสบความสำเร็จ

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2544, หน้า 192) กล่าวว่า ทีมงานที่ดีต้องมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานของสมาชิก ต้องมีความชัดเจนและเข้าใจตรงกัน ปฏิบัติงานไปในทางเดียวกัน

นพ ศรีบุญภาค (2545, หน้า 69) กล่าวว่า ทีมงานที่มีสมรรถนะสูงมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับบทบาทและความหลากหลายของสมาชิก

วราภรณ์ ตระกูลสฤณี (2549, หน้า 12 -14) กล่าวว่า ลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่ดี ควรกำหนดขอบเขตหน้าที่ ความรับผิดชอบ โดยการแบ่งงานกันทำตามความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคลมีความถนัด มีความเชี่ยวชาญ ตามความพึงพอใจ ในการทำงานเป็นกลุ่ม

แคทเซนแบช, และสมิธ (Katzenbach, & Smith, 1998, pp. 48-49) อธิบายว่า การสร้างทีมที่มีประสิทธิภาพ ต้องกำหนดบทบาทของพฤติกรรมให้ชัดเจน

สโตรฮ์, นอร์ทคราฟท์, และเนลลี (Stroh, Northcraft, & Neale, 2002, p. 171) กล่าวว่า สมาชิกของทีมที่ประสบความสำเร็จ จะต้องรู้มากกว่าสิ่งที่ทีมกำลังพยายามทำให้สำเร็จ สมาชิกแต่ละคนจะมีบทบาทในการสนับสนุนทีมโดยเฉพาะ และถ้าสมาชิกไม่ยอมรับในบทบาทหรือไม่รับบทบาท จะทำให้สมาชิกไม่สามารถควบคุมและกำหนดทิศทางของทีม และปฏิบัติการของทีมได้

จากความสำคัญของบทบาทของสมาชิกที่ได้กล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า บทบาทของสมาชิกมีส่วนสำคัญที่ช่วยส่งเสริมการทำงานเป็นทีม เป็นสิ่งที่ใช้กำหนดขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบ ให้ปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกันโดยพิจารณาจากความรู้ความสามารถที่แต่ละบุคคลมีความถนัดและมีความเชี่ยวชาญ ทำให้สามารถควบคุมและกำหนดทิศทางของทีมและปฏิกิริยาของทีมได้

2.3 รูปแบบของบทบาทของสมาชิก

ศิริวรรณ เสรีรัตน์, และคนอื่นๆ (2545, หน้า 355) กล่าวว่า บทบาทในองค์กร ประกอบด้วย 1) บทบาทความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (interpersonal) 2) บทบาทเกี่ยวกับข้อมูลข่าวสาร (informational) 3) บทบาทการตัดสินใจ

สโทเธย์, นอร์ทคราฟท์, และเนลลี (Stroh, Northcraft, & Neale, 2002, p. 171) กล่าวว่า บทบาทที่เหมาะสมเกิดขึ้น 2 ทาง คือ

1. สมาชิกของทีมต้องมีแนวคิดที่ชัดเจนถึงบทบาทของสมาชิกแต่ละคน ตามหน้าที่และความรับผิดชอบของสมาชิกในองค์กร และวิธีการส่งเสริมให้เป้าหมายของทีมเป็นจริง

2. การกำหนดบทบาทให้กับสมาชิกของทีมที่สะท้อนถึงความสามารถและความสนใจของแต่ละบุคคล

จากรูปแบบของบทบาทของสมาชิกที่ได้กล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า รูปแบบของบทบาทของสมาชิกที่แสดงถึงการทำงานเป็นทีมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอตากสิน จังหวัดนครสวรรค์ ได้แก่ บทบาทความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เช่น ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงานในระดับเดียวกัน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับผู้บังคับบัญชา เป็นต้น บทบาทเกี่ยวกับข้อมูลข่าวสาร เช่น การแจ้งประกาศและคำสั่งที่เกี่ยวข้องกับองค์กร การถ่ายทอดข้อมูลและข่าวสารภายในองค์กร การเผยแพร่และประชาสัมพันธ์ผลการดำเนินงานขององค์กร การจัดทำและจัดเก็บข้อมูลข่าวสารที่อยู่ในความรับผิดชอบ เป็นต้น และบทบาทในการตัดสินใจตามขอบเขตอำนาจหน้าที่ เช่น การตัดสินใจแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน การตัดสินใจในโครงการสาธารณะประโยชน์ เป็นต้น

3. การยอมรับกฎและบรรทัดฐานของทีม

3.1 ความหมายของบรรทัดฐาน

ศิริวรรณ เสรีรัตน์, และคนอื่นๆ (2545, หน้า 355) กล่าวว่า บรรทัดฐาน เป็นมาตรฐานแบบไม่เป็นทางการของพฤติกรรม ซึ่งใช้ควบคุมการกระทำของสมาชิกภายในกลุ่ม

วิทยา ดำนดำรงค์กุล (2546, หน้า 326) กล่าวว่า บรรทัดฐาน เป็นพฤติกรรมที่คาดหวังจากสมาชิกของทีม

สุนันทา เลาหนันท์ (2549, หน้า 77) กล่าวว่า บรรทัดฐาน หมายถึง กฎเกณฑ์ที่สมาชิกกลุ่มพึงปฏิบัติตาม

เซอร์เมอร์ฮอร์น, ฮันท์, และออสบอร์น (Schermerhorn, Hunt, & Osborn, 2000, p. G-8) กล่าวว่า บรรทัดฐาน เป็นกฎหรือมาตรฐาน สำหรับพฤติกรรมของสมาชิกกลุ่ม ฮาร์ริส, และฮาร์ทแมน (Harris, & Hartman, 2002, p. 93) กล่าวว่า บรรทัดฐาน หมายถึง มาตรฐานของพฤติกรรมที่บุคคลหรือกลุ่มถูกคาดหวังให้ทำตาม

สโตรห์, นอร์ทคราฟท์, และเนลลี (Stroh, Northcraft, & Neale, 2002, p. 159) กล่าวว่า บรรทัดฐาน หมายถึง กฎที่ไม่เป็นทางการของกลุ่ม เป็นกฎที่ไม่ได้กล่าวถึง ซึ่งใช้เพื่อดูแลและกำกับพฤติกรรมกลุ่ม

ปาร์คเกอร์ (Parker, 2007, p. 134) อธิบายว่า บรรทัดฐานของทีม หมายถึง มาตรฐานของพฤติกรรม ที่ทีมพัฒนาเพื่อแนะนำแนวทางการปฏิสัมพันธ์ต่อกัน และการปฏิบัติงาน

จากความหมายของบรรทัดฐานที่ได้กล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า บรรทัดฐาน หมายถึง กฎหรือมาตรฐานที่ไม่เป็นทางการ ซึ่งนำมาใช้เป็นแนวทางในการกำหนดพฤติกรรมของสมาชิกที่มีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน โดยคาดหวังว่าพฤติกรรมนั้นเป็นสิ่งที่พึงปฏิบัติ

3.2 ความสำคัญของบรรทัดฐาน

สงวน ช่างฉัตร (2542, หน้า 111 - 113) กล่าวว่า แนวทางในการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ สมาชิกต้องการใช้วินัยในทางสร้างสรรค์

ศิริวรรณ เสรีรัตน์, และคนอื่นๆ (2545, หน้า 357-258) กล่าวว่า บรรทัดฐานมีความสำคัญเพราะ 1) ช่วยกำหนดระดับการเพิ่มผลผลิตของกลุ่ม 2) กำหนดวิธีการปฏิบัติงาน และกฎเกณฑ์สำหรับการลงมือปฏิบัติงานที่สัมพันธ์กัน

วิทยา ด่านดำรงกุล (2546, หน้า 326) กล่าวว่า บรรทัดฐานเปรียบเสมือนกฎหรือมาตรฐานอย่างไม่เป็นทางการที่ชี้นำพฤติกรรมของสมาชิกในทีม หากสมาชิกละเมิดบรรทัดฐานก็อาจถูกตำหนิหรือถูกลงโทษในทางใดทางหนึ่ง บรรทัดฐานไม่ได้เขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษร เป็นสิ่งที่สมาชิกจะเรียนรู้และเข้าใจเอาเอง บรรทัดฐานทำให้สมาชิกมีกรอบหรือแนวทางในการประพฤติปฏิบัติตนในฐานะสมาชิกของทีม เพื่อให้เกิดการยอมรับจากสมาชิกอื่น

สุนันทา เลานันทน์ (2549, หน้า 77) กล่าวว่า โครงสร้างทีมต้องมีกฎเกณฑ์ที่สมาชิกกลุ่มพึงปฏิบัติตาม เพื่อทำให้ปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกเป็นไปโดยราบรื่นและเสมอต้นเสมอปลาย รูปแบบของบรรทัดฐาน เช่น ระเบียบ กฎ คำสั่ง ข้อควรปฏิบัติ เป็นต้น สิ่งเหล่านี้เป็นแนวทางปฏิบัติของสมาชิก ซึ่งถ้าผู้ใดละเมิดไม่ปฏิบัติตาม จะได้รับการลงโทษจากกลุ่ม เช่น ได้รับการตำหนิ การไม่คบด้วย หรือการไล่ออกจากกลุ่ม ผู้ที่ปฏิบัติตามบรรทัดฐานจะได้รับการยอมรับและยกย่องจากกลุ่ม คนทั่วไปมักจะเลือกทำตามบรรทัดฐานของกลุ่มมากกว่าต่อต้าน

สโตรห์, นอร์ทคราฟท์, และเนลลี (Stroh, Northcraft, & Neale, 2002, p. 162) กล่าวว่า บรรทัดฐานเป็นบทบัญญัติสำหรับพฤติกรรม เป็นบทบัญญัติที่รวบรวมการเรียนรู้ที่ผ่านมามีเกี่ยวกับวิธีการที่ทำให้ทีมทำหน้าที่ได้เป็นอย่างดี

จากความสำคัญของบรรทัดฐานที่ได้กล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า บรรทัดฐาน เป็นกลไกสำคัญที่ช่วยให้สมาชิกทุกคนในทีมสามารถทำงานงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น โดยการใช้บรรทัดฐานเป็นกรอบ แนวทาง และชี้แนะพฤติกรรมของสมาชิกของทีม เพื่อสร้างการยอมรับจากสมาชิกของทีม ทำให้ทีมสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้เป็นอย่างดีและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

3.3 รูปแบบของบรรทัดฐาน

ศิริวรรณ เสรีรัตน์, และคนอื่นๆ (2545, หน้า 359) กล่าวว่า การกำหนดบรรทัดฐานอาจทำได้ 2 ด้าน คือ

1. บรรทัดฐานในด้านบวก (positive norms) หมายถึง บรรทัดฐานที่กลุ่มกำหนดขึ้น สามารถเอื้อประโยชน์ต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององค์การ
2. บรรทัดฐานในด้านลบ (negative norms) หมายถึง บรรทัดฐานที่จะทำให้เกิดสิ่งตรงกันข้ามกับผลการปฏิบัติงานที่สูง ประสิทธิภาพขององค์การ และผลประโยชน์เพิ่มเติมอื่นๆ ที่จะบังเกิดขึ้นภายในองค์การ

สุนันทา เลานันท์ (2549, หน้า 84) กล่าวว่า บรรทัดฐานแบ่งเป็น 2 ชนิด คือ บรรทัดฐานเชิงนิมาน (positive norms) ซึ่งหมายถึงพฤติกรรมของทีมที่เอื้อต่อผลการปฏิบัติงานขององค์การ และบรรทัดฐานเชิงนิเสธ (negative norms) ซึ่งหมายถึง พฤติกรรมที่จำกัดผลการปฏิบัติงานขององค์การ

สโตรธ, นอร์ทคราฟท์, และเนลลี (Stroh, Northcraft, & Neale, 2002, p. 136) กล่าวว่า บรรทัดฐาน แบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ บรรทัดฐานที่เป็นตัวกำหนดพฤติกรรมที่เหมาะสม และบรรทัดฐานที่เป็นตัวจำกัดพฤติกรรมไม่เหมาะสม

จากรูปแบบของบรรทัดฐานที่ได้กล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า บรรทัดฐานที่แสดงถึงระดับการทำงานเป็นทีมของพนักงานองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอตากาลี จังหวัดนครสวรรค์ ได้แก่ บรรทัดฐานในด้านบวก หรือบรรทัดฐานเชิงนิมาน ซึ่งเป็นพฤติกรรมของทีมที่เอื้อต่อผลการปฏิบัติงานขององค์การ ได้แก่ การแต่งตั้งพนักงานและลูกจ้างส่วนท้องถิ่น การเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนขั้นเงินเดือน และใช้หลักจริยธรรมในการปฏิบัติงานและตัดสินใจในการแก้ไขปัญหา และบรรทัดฐานในด้านลบหรือบรรทัดฐานเชิงนิเสธ ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่จำกัดผลการปฏิบัติงานขององค์การ ได้แก่ การถอดถอนพนักงานและลูกจ้างส่วนท้องถิ่น การโยกย้าย การตรงต่อเวลา การลงโทษ เป็นต้น ซึ่งบรรทัดฐานเหล่านี้จะต้องปฏิบัติตามระเบียบการบริหารขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นและต้องเป็นไปตามที่กฎหมายบัญญัติ

4. ความเป็นสมาชิก

4.1 ความหมายของความเป็นสมาชิก

สุนันทา เลานันท์ (2549, หน้า 86) กล่าวว่า ความเป็นสมาชิกที่หมายถึง ตำแหน่งของสมาชิกที่ทำงานในกลุ่ม เมื่อเปรียบเทียบกับสมาชิกคนอื่นๆ

ฮาร์ริส, และฮาร์ทแมน (Harris, & Hartman, 2002, p. 225) กล่าวว่า ความเป็นสมาชิก คือ กระบวนการเลือกบุคคลที่จะได้รับการยอมรับเป็นสมาชิกบนพื้นฐานของความสนใจและความสมัครใจที่จะร่วมมือและยอมรับคุณค่าและบรรทัดฐานของกลุ่ม

สโตรห์, นอร์ทคราฟท์, และเนลลี (Stroh, Northcraft, & Neale, 2002, p. 171) กล่าวว่า ความเป็นสมาชิก หมายถึง ตำแหน่งของบทบาทในทีม และเป็นแหล่งอำนาจสำหรับสมาชิกที่ได้รับบทบาทนั้น

จากความหมายของความเป็นสมาชิกที่ได้กล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า ความเป็นสมาชิก หมายถึง กระบวนการคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ มีความเชี่ยวชาญ และมีความสนใจและสมัครใจที่จะร่วมมือและรับการคัดเลือกเข้าเป็นสมาชิกของทีม ได้รับตำแหน่งอำนาจ และหน้าที่ในฐานะของสมาชิกของทีม เข้าใจคุณค่าและยอมรับบรรทัดฐานของทีม

4.2 ความสำคัญของความเป็นสมาชิก

เนาวรัตน์ แยมแสงสังข์ (2542, หน้า 118) กล่าวว่า ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ สมาชิกควรมีความเคารพในหน้าที่ของแต่ละคน

สงวน ช่างฉัตร (2542, หน้า 111 - 113) กล่าวว่า แนวทางในการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ สมาชิกต้องมีการยอมรับนับถือ

นพ ศรีบุญนาค (2545, หน้า 69) กล่าวว่า ทีมงานที่มีสมรรถนะสูงมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการสมาชิกในทีมงานมีความสามารถ

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2548, หน้า 223) กล่าวว่า ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ คือ ทีมที่สามารถทำงานให้บรรลุผลตามเป้าหมาย มีการมีความคิดใหม่ๆ การปรับปรุงเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการทำงาน มีข้อผูกพันกันในการทำงานเป็นทีม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ทีมงานเน้นที่การให้ความสำคัญกับคน ด้วยการทำให้เกิดความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างสมาชิกในทีมงาน และการบริหารในองค์กร

ณัฐพันธ์ เขจรันท์, และคนอื่นๆ (2546, หน้า 22-25) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมจะมีจุดเด่นที่สำคัญ คือ ทีมงานจะมีความยืดหยุ่นกว่าการทำงานรูปแบบอื่น ถึงแม้ว่าทีมงานบางทีมอาจมีหัวหน้าทีม (team leader) ที่เป็นทางการ แต่สมาชิกอาจสลับเปลี่ยนตำแหน่งและบทบาทระหว่างกันได้ตลอดเวลา โดยสมาชิกแต่ละคนในทีมงานจะต้องเต็มใจรับหน้าที่เป็นผู้นำตามความเหมาะสมในแต่ละสถานการณ์ และตามความสามารถของตน ซึ่งจะช่วยให้ทีมงานใช้ทักษะและความสามารถของสมาชิกทุกคนได้อย่างเต็มที่ ทำให้ทีมงานสามารถแสดงศักยภาพของตนได้อย่างสมบูรณ์

สุนันทา เลานันท์ (2549, หน้า 86-87) กล่าวว่า เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพสูงสุดในการปฏิบัติงานของทีมงาน ควรพิจารณาถึงความเป็นสมาชิกของทีมที่ไม่เป็นทางการซึ่งแอบแฝงอยู่ในทีมงาน ตัวอย่างเช่น ภายในทีมงานที่เป็นทางการ หัวหน้าทีมจะมีสถานภาพสูงกว่าสมาชิกคนอื่นๆ กลุ่มที่ไม่เป็นทางการซึ่งแฝงอยู่ก็จะมีหัวหน้ากลุ่ม ซึ่งโดยทั่วไปจะมีลักษณะ

แตกต่างจากหัวหน้าที่เป็นทางการ และมีสถานภาพสูงกว่าสมาชิกกลุ่มที่ไม่เป็นทางการคนอื่นๆ ดังนั้น การจะเพิ่มผลผลิตของทีมงาน จำเป็นจะต้องให้การสนับสนุนแก่หัวหน้าทีมทั้งสองกลุ่มควบคู่กันไป

แคทเซนแบช, และสมิท (Katzenbach, & Smith, 1998, pp. 48-49) อธิบายว่า การสร้างทีมที่มีประสิทธิภาพ ต้องเลือกสมาชิกที่มีความชำนาญและศักยภาพไม่ใช่ตัวบุคคล

สโตรห์, นอร์ทคราฟท์, และเนลลี (Stroh, Northcraft, & Neale, 2002, p. 171) กล่าวว่า ทีมที่ประสบความสำเร็จ ต้องทำให้เกิดความสมดุลตามสมควร ท่ามกลางความเหมือนและความต่างของคุณค่าและภูมิหลังของสมาชิกทุกคน ความหลากหลายของมุมมองเป็นสิ่งสำคัญต่อการโต้เถียงและความขัดแย้งโดยบริสุทธิ์ใจในทีม

เซอร์โต (Certo, 2003, pp. 390 - 391) อธิบายว่า ทีมที่มีประสิทธิภาพ ต้องมีการพัฒนาความเชื่อถือไว้วางใจร่วมกัน ในหมู่สมาชิกของทีมและระหว่างทีมกับฝ่ายบริหาร และแต่งตั้งบุคคลที่มีประสบการณ์และคุณวุฒิ

จากความสำคัญของความเป็นสมาชิกที่ได้กล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า ความเป็นสมาชิกมีส่วนสำคัญที่ทำให้ทีมสามารถทำหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะสมาชิกของทีมจะประกอบด้วยบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ มีความเชี่ยวชาญและความชำนาญเฉพาะด้าน เกิดความหลากหลายทางความคิดและมุมมองในสิ่งต่างๆ ที่ต้องพิจารณา ส่งเสริมให้เกิดการโต้เถียงและความขัดแย้งโดยบริสุทธิ์ใจ และได้ข้อยุติที่ละเอียด รอบคอบ และรอบด้าน

4.3 ลักษณะของความเป็นสมาชิก

สุนันทา เลานันท์ (2549, หน้า 86) กล่าวว่า โดยทั่วไปสถานภาพของแต่ละคนจะถูกกำหนดโดยคุณลักษณะ ทั้งที่สัมพันธ์กับการทำงานและบทบาทของสมาชิกภายในทีม และคุณลักษณะที่ไม่สัมพันธ์กับงาน ตัวกำหนดสถานภาพที่สัมพันธ์กับงาน ได้แก่ ตำแหน่ง ตารางการทำงาน และบางครั้งยังรวมถึงจำนวนเงินเดือนที่สมาชิกได้รับด้วย ส่วนตัวกำหนดที่ไม่สัมพันธ์กับงาน เช่น ระดับการศึกษา เชื้อชาติ อายุ และเพศ สมาชิกที่มีสถานภาพต่างกัน จะได้รับการปฏิบัติที่แตกต่างกันจากองค์กร

สโตรห์, นอร์ทคราฟท์, และเนลลี (Stroh, Northcraft, & Neale, 2002, p. 171) กล่าวว่า ความเป็นสมาชิก จะพิจารณาจากคุณค่าและภูมิหลังของสมาชิก

จากลักษณะของความเป็นสมาชิกที่ได้กล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า ความเป็นสมาชิกที่แสดงถึงการทำงานเป็นทีมของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอตากาลี จังหวัดนครสวรรค์ ได้แก่ การใช้ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญ และความชำนาญ ผู้ปฏิบัติแต่ละบุคคลที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร



5. การสื่อสารในทีม

5.1 ความหมายของการสื่อสาร

ศิริวรรณ เสรีรัตน์, และคนอื่นๆ (2541, หน้า 184) กล่าวว่า การสื่อสาร คือ การส่งความหมายจากผู้ส่งไปยังผู้รับ

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2542, หน้า 233) กล่าวว่า การสื่อสาร คือ การแลกเปลี่ยนข้อเท็จจริง ความคิด ความเห็น หรือความรู้สึกระหว่างบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป

พรชัย ลิขิตธรรมโรจน์ (2545, หน้า 104) กล่าวว่า การสื่อสาร หมายถึง กระบวนการที่ผู้ส่งข่าวสารได้ส่งข่าวสารไปยังผู้รับข่าวสาร ซึ่งทำให้เกิดการถ่ายทอดความหมาย และการทำความเข้าใจความหมาย

ธงชัย สันติวงษ์ (2548, หน้า 177) กล่าวว่า การสื่อสาร คือ สื่อกลางหรือเครื่องมือที่ผู้บริหารจำเป็นต้องมีไว้ใช้ เพื่อการหล่อหลอมและเชื่อมโยง รวมทั้งใช้ประสานกิจกรรมทุกอย่างที่ผู้บริหารกำลังดำเนินการอยู่

สุนันทา เลาहनันท์ (2549, หน้า 76) กล่าวว่า การสื่อสาร หมายถึง การแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างบุคคล

ฮาร์ริส, และฮาร์ทแมน (Harris, & Hartman, 2002, p. 336) กล่าวว่า การสื่อสาร คือ การแลกเปลี่ยนความคิดหรือแนวคิด โดยมีจุดมุ่งหมายเกี่ยวกับข้อมูล คำสั่งและคำแนะนำ การบังคับและการเกลี้ยกล่อม หรือการรวบรวม

สโตรฮ์, นอร์ทคราฟท์, และเนลลี (Stroh, Northcraft, & Neale, 2002, p. 174) กล่าวว่า การสื่อสาร คือ การส่งข่าวสารและความเข้าใจจากสมาชิกของทีมคนหนึ่งไปยังสมาชิกทีมคนอื่นๆ ผ่านการใช้สัญลักษณ์

จากความหมายของการสื่อสารที่ได้กล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า การสื่อสาร หมายถึง การแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสาร ข้อเท็จจริง แนวคิด ความคิด ความเห็น คำสั่ง คำแนะนำ รวมถึงความรู้สึกระหว่างบุคคล โดยมีจุดมุ่งหมายในการถ่ายทอดความหมายผ่านการใช้สัญลักษณ์ต่างๆ เพื่อการหล่อหลอมและเชื่อมโยง รวมทั้งใช้ประสานกิจกรรมต่างๆ ของทีม

5.2 ความสำคัญของการสื่อสารในทีม

เนาวรัตน์ แยมแสงสังข์ (2542, หน้า 118) กล่าวว่า ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ สมาชิกควรมีการติดต่อสื่อสารอย่างทั่วถึงกัน

สงวน ช่างฉัตร (2542, หน้า 111 - 113) กล่าวว่า แนวทางในการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ หัวหน้างานหรือผู้บริหารต้องมีการสื่อสารเป็นแบบเปิด

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2544, หน้า 192) กล่าวว่า ทีมงานที่ดีต้องมีการสื่อสารเป็นแบบเปิด (open - communication) เพื่อให้สมาชิกทุกคนรับทราบข้อมูลข่าวสารต่างๆ ได้อย่างทั่วถึง ไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารแบบบนลงล่างหรือแบบล่างขึ้นบนก็ตาม

เสนาะ ดิยาวี (2544, หน้า 265) กล่าวว่า การแจ้งข้อมูลให้ทีมงานและผู้ได้บังคับบัญชาทราบ ด้วยการอธิบายถึงการตัดสินใจและนโยบาย รวมถึงข้อมูลที่ถูกต้องเกี่ยวกับผลงานและการทำงาน การเปิดเผยอย่างตรงไปตรงมาถึงปัญหาต่างๆ และการสร้างความน่าเชื่อถือของข้อมูลและข่าวสารขององค์กรหรือฝ่ายบริหาร โดยไม่คำนึงว่าข้อมูลนั้นจะเป็นในทางบวกหรือทางลบก็ตาม จะช่วยสร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้น

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2548, หน้า 223) กล่าวว่า ทีมงานที่มีประสิทธิภาพคือ ทีมที่สามารถทำงานให้บรรลุผลตามเป้าหมาย มีการมีความคิดใหม่ๆ การปรับปรุงเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการทำงาน มีข้อผูกพันกันในการทำงานเป็นทีม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ทีมงานเน้นที่การให้ความสำคัญกับคน โดยมีการสื่อสารที่ดีทั้งในระดับการบริหารและระหว่างสมาชิกในทีมงานนั้น

สุนันทา เลานันท์ (2549, หน้า 76) กล่าวว่า การสื่อสารเป็นเครือข่ายเชื่อมคนในกลุ่มเข้าด้วยกัน ถ้าไม่มีการสื่อสาร ความเป็นกลุ่มจะเกิดขึ้นไม่ได้ หรือแม้แต่ว่าเมื่อกลุ่มอยู่แล้ว ถ้าขาดการติดต่อสื่อสารแล้ว ความเป็นกลุ่มจะสลายไปในที่สุด เพราะสมาชิกจะไม่ทราบว่ากลุ่มมีเป้าหมายอะไรที่ต้องการทำให้สำเร็จ สมาชิกในกลุ่มต้องปฏิบัติอย่างไรบ้าง จึงจะทำให้กลุ่มหรือองค์กรบรรลุเป้าหมายเหล่านั้น

ฮาร์ริส, และฮาร์ทแมน (Harris, & Hartman, 2002, p. 336) กล่าวว่า หากปราศจากการสื่อสารแล้ว องค์กรคงอยู่ได้ไม่นาน และหากปราศจากการสื่อสารที่ถูกต้องและมีความหมายแล้ว องค์กรคงไม่ประสบความสำเร็จ

เซอร์โต (Certo, 2003, pp. 390-391) อธิบายว่า ทีมที่มีประสิทธิภาพ ต้องมีการสร้างการสื่อสารที่ดี จากฝ่ายบริหารไปสู่ทีม รวมถึงภายในทีมด้วย

สโตรห์, นอร์ทคราฟท์, และเนลลี (Stroh, Northcraft, & Neale, 2002, p. 170) กล่าวว่า ทีมที่ประสบความสำเร็จมีช่องทางการสื่อสารอย่างเพียงพอ การสื่อสารที่ดีเป็นด้านแรกของทีมในการปกป้องการคุกคามความอยู่รอด ทั้งจากแหล่งภายนอกและภายใน

จากความสำคัญของการสื่อสารที่ได้กล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า ทีมงานที่ดีและมีประสิทธิภาพนั้น สมาชิกในทีมจะต้องมีการสื่อสารที่ดีและเป็นการสื่อสารแบบเปิดเผย ทั้งระหว่างสมาชิกด้วยกันเองและระหว่างหัวหน้าทีมกับสมาชิก ซึ่งการสื่อสารที่ดีนั้น นอกจากจะทำให้สมาชิกทุกคนสามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลและข่าวสารได้อย่างทั่วถึงแล้ว ยังช่วยส่งเสริมให้สัมพันธภาพในทีมมีมากยิ่งขึ้นอีกด้วย และหากไม่มีการสื่อสารเกิดขึ้น ความเป็นทีมก็จะสลายไปในที่สุด

5.3 รูปแบบของการสื่อสารในทีม

คีรีวรรณ เสรีรัตน์, และคนอื่นๆ (2541, หน้า 186-187) กล่าวว่า ทิศทางการติดต่อสื่อสาร (direction of communication) การติดต่อสื่อสารทำได้ทั้งทางแนวดิ่งและแนวนอน ประกอบด้วย 1) การสื่อสารจากบนลงล่าง (downward) 2) การสื่อสารจากล่างขึ้นบน (upward) และ 3) การสื่อสารระดับเดียวกัน (lateral)

1. การสื่อสารจากบนลงล่าง (downward) คือ การติดต่อสื่อสารจากระดับหนึ่งไปสู่ระดับที่ต่ำกว่าในกลุ่มหรือองค์การ ตัวอย่างการติดต่อสื่อสารของผู้จัดการกับผู้ใต้บังคับบัญชา วิธีนี้มักใช้โดยกลุ่มผู้นำและผู้จัดการเพื่อที่จะสั่งงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย การสอนงาน การชี้แจงผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับนโยบายและวิธีดำเนินการ การชี้ให้เห็นปัญหาที่สำคัญ และให้การป้อนกลับ เกี่ยวกับพฤติกรรม การติดต่อสื่อสารแบบบนลงล่าง จึงไม่จำเป็นต้องใช้คำพูดแบบเผชิญหน้า

2. การสื่อสารจากล่างขึ้นบน (upward) คือ การติดต่อสื่อสารจากระดับหนึ่งไปยังระดับที่สูงกว่าในกลุ่มหรือในองค์การ มักใช้ในลักษณะของการป้อนข้อมูลจากล่างขึ้นบน เพื่อให้แน่ใจว่าพนักงานมีความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย และเป็น การแจ้งปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน การติดต่อสื่อสารจากล่างขึ้นบนจะทำให้ผู้จัดการทราบว่าพนักงานรู้สึกอย่างไรเกี่ยวกับงาน ผู้ร่วมงาน องค์การโดยทั่วไป

3. การติดต่อสื่อสารระดับเดียวกัน (lateral) คือ การติดต่อสื่อสาร ระหว่างสมาชิกของกลุ่มงานเดียวกัน ในระดับเดียวกัน ระหว่างผู้จัดการระดับเดียวกัน หรือระดับบุคคล ในระดับเท่าเทียมกัน การใช้การติดต่อสื่อสารแบบแนวนอน จะใช้เพื่อเป็นการทวนเวลาและทำให้สะดวกในการร่วมมือ การสื่อสารที่ติดอยู่กับโครงสร้างตามแนวดิ่งอย่างเคร่งครัด ก็อาจทำให้การสื่อสารขาดประสิทธิผลและการถ่ายทอดที่ถูกต้องแม่นยำของข่าวสาร ด้วยเหตุนี้ การติดต่อสื่อสารระดับเดียวกัน จึงเป็นการสื่อสารที่ตืออย่างหนึ่ง

ชงชัย สันติวงษ์ (2548, หน้า 181) กล่าวว่า รูปแบบของการสื่อสารสามารถแบ่งได้ดังนี้ 1) แบ่งตามทิศทาง การสื่อสารแบบจากบนลงล่างและจากล่างขึ้นบน 2) การติดต่อสื่อสารที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ 3) การติดต่อสื่อสารโดยวาจาและลายลักษณ์อักษร และ 4) สายใยการติดต่อสื่อสาร

สโตรห์, นอร์ทคราฟท์, และเนลลี (Stroh, Northcraft, & Neale, 2002, p. 178) กล่าวว่า การสื่อสารมี 2 มิติ คือ

1. การสื่อสารแบบเปิดเผย คือ การเผยความรู้สึกและข่าวสารส่วนบุคคล โดยปราศจากอคติและตรงไปตรงมา เมื่อต้องการสื่อสาร
2. การสื่อสารย้อนกลับ คือ การล้วงเอาความจริงส่วนบุคคล จากบุคคลอื่น

จากรูปแบบของการสื่อสารในทีมที่ได้กล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า รูปแบบของการสื่อสารที่แสดงถึงการทำงานเป็นทีมของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอ ตาคลี จังหวัดนครสวรรค์ มีหลากหลายรูปแบบขึ้นอยู่กับประเภทของข่าวสารที่ต้องการส่ง กล่าวคือ การสื่อสารแบบเป็นทางการ ได้แก่ การแจ้งประกาศและคำสั่งต่างๆ และแบบไม่เป็นทางการเพื่อให้การบริหารงานมีความรวดเร็วและกระชับขึ้น มีการสื่อสารทั้งแบบบนลงล่าง และล่างขึ้นบน การสื่อสารแบบเปิดเผยและการสื่อสารแบบย้อนกลับ มีการเลือกใช้สื่อต่างๆ ตามความเหมาะสมและสถานการณ์ เช่น สื่อสารแบบเป็นทางการโดยใช้ลายลักษณ์อักษร และสื่อสารแบบไม่เป็นทางการโดยวาจา เป็นต้น อย่างไรก็ตามการสื่อสารข้ามระดับเป็นไปอย่างจำกัด ซึ่งเป็นไปตามโครงสร้างการบริหารงานขององค์กร

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยในประเทศ

เรืองยศ ภูพานเพชร (2542, บทคัดย่อ) ศึกษาการพัฒนาทีมงานข้าราชการตำรวจ สถานีตำรวจอำเภอโพธิ์ชัย จังหวัดร้อยเอ็ด ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยที่มีผลต่อระดับการทำงานเป็นทีมของข้าราชการตำรวจ คือ ปัจจัยด้านการวางแผน การบริหารบุคคล การนิเทศติดตาม การจัดสิ่งสนับสนุน การจัดงบประมาณ และการจัดข้อมูลข่าวสาร และมีแนวทางในการพัฒนาทีมงาน ได้แก่ ควรจัดให้มีการฝึกอบรมข้าราชการตำรวจ การจัดระบบข่าวสารข้อมูลและการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง

ณัฐนันท์ ดนุพิทักษ์ (2543, บทคัดย่อ) ศึกษาลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6 ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหารและครูโรงเรียนมีความคิดเห็นต่อลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง 2) ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ลัดนา กระต่ายทอง (2544, บทคัดย่อ) ศึกษาการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกำแพงเพชร ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา มีลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ทั้งในภาพรวมรายด้าน และรายข้ออยู่ในระดับมาก 2) การเปรียบเทียบลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพจำแนกตามวุฒิการศึกษา ผู้บริหารโรงเรียนที่มีวุฒิการศึกษาแตกต่างกัน มีความคิดเห็นแตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) การเปรียบเทียบลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ จำแนกตามประสบการณ์ ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ต่างกัน มีความคิดเห็นแตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 4) การเปรียบเทียบลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ จำแนกตามขนาดโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียน

ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกัน มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สมจิตร์ จำปาแดง (2544, บทคัดย่อ) ศึกษาการพัฒนาที่ทีมงานของกลุ่มงานพยาบาล โรงพยาบาลบุรีรัมย์ ผลการวิจัยพบว่า ระดับการดำเนินการในองค์ประกอบของทีมงานโดยรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก องค์ประกอบที่มีระดับมากที่สุด คือ องค์ประกอบด้านบทบาทและการมอบหมายงาน และองค์ประกอบด้านการตัดสินใจ รองลงมาคือ องค์ประกอบด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ของทีมงาน การมีส่วนร่วมของสมาชิก การติดต่อสื่อสาร และองค์ประกอบที่มีการดำเนินการอยู่ในระดับน้อยคือ องค์ประกอบด้านการแก้ไขความขัดแย้ง นอกจากนี้ยังพบว่า ความต้องการพัฒนาทีมงานในกลุ่มงานพยาบาลมีระดับความต้องการพัฒนา 3 อันดับแรกได้แก่ การประชุมหรืออบรมเชิงปฏิบัติการ การปรับระบบการทำงานที่เอื้อต่อการทำงานเป็นทีม และการปรับปรุงระบบการบริหารงาน

สุนารี สุระคาย (2546, บทคัดย่อ) ศึกษาการพัฒนาการทำงานเป็นทีม โดยใช้กิจกรรม 5ส. ในการบริหารงานอาคารสถานที่ของโรงเรียนบ้านหนองหัวหมู อำเภอเมือง จังหวัดอุดรธานี ซึ่งใช้เทคนิคการประชุมเชิงปฏิบัติการ และใช้หลักการวิจัยเชิงปฏิบัติการเป็นรูปแบบในการดำเนินงานมี 4 ขั้นตอนคือ ขั้นวางแผน ขั้นปฏิบัติ ขั้นสังเกต และขั้นสะท้อนผลการปฏิบัติ ผลการพัฒนาการทำงานเป็นทีมหลังดำเนินการมีผลทำให้คณะครู อาจารย์โรงเรียนบ้านหนองหัวหมู มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมมากยิ่งขึ้น งานอาคารสถานที่ได้รับการพัฒนาให้เป็นระบบ มีระเบียบและมีความสะอาดเรียบร้อย มีสภาพบรรยากาศบรรยากาศที่มีความเป็นระเบียบเรียบร้อยอยู่เสมอ และปลูกฝังค่านิยมที่ดีในการทำงานให้แก่นักเรียน

2. งานวิจัยต่างประเทศ

บาร์ริค, และคนอื่นๆ (Barrick, et al., 1998, pp. 377-391) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของทีมเกี่ยวกับความสามารถและบุคลิกภาพส่วนบุคคล กระบวนการทำงานเป็นทีมเกี่ยวกับความยืดหยุ่นผูกพันทางสังคมและผลลัพธ์ของทีมงาน ความสามารถในการคงอยู่ของทีมและผลการดำเนินงานของทีม โดยศึกษาจากพนักงานจำนวน 652 คน จาก 51 ทีม ผลการศึกษาพบว่า บุคลิกภาพเปิดเผยและความสามารถควบคุมอารมณ์ให้คงที่ มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับความสามารถของทีมเกี่ยวกับการยืดหยุ่นผูกพันทางสังคม ความมีอิสระและการพึ่งพาช่วยเหลือซึ่งกันและกันของสมาชิก มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของทีมงาน ความมีอิสระในการวางแผนและการผลิต มีความสัมพันธ์ทางบวกกับแรงจูงใจในงาน และแรงจูงใจในงานลดลงเมื่อการพึ่งพาช่วยเหลือกันของสมาชิกลดลง นอกจากนี้ยังพบว่าแรงจูงใจในงานของทีมและการพัฒนาทีมงาน มีความสัมพันธ์กับกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ

เอสเซียน (Essien, 2002, abstract) ศึกษาที่มงานในองค์กรธุรกิจ โดยนำเสนอกรอบแนวคิดสำหรับที่มงานในองค์กร ซึ่งประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) ความชำนาญ 2) การรับผิดชอบร่วมกัน 3) การร่วมกัน 4) ความหลากหลาย และ 5) การสนทนา โดยที่ผู้วิจัยยืนยันว่า ถ้าองค์ประกอบเหล่านี้ยังได้รับการปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรจะมีบรรยากาศที่เต็มไปด้วยความรัก ที่จะเพิ่มความร่วมมือและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และในที่สุด ในผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพสูง โดยทบทวนจากแบบจำลองของที่มงานจำนวนมากมาย รวมถึงกรณีศึกษาที่มีคุณภาพจากสององค์กร โดยให้ความสำคัญกับองค์ประกอบของความหลากหลายและการสนทนา ผู้วิจัยพบว่าในงานวิจัยนี้ครอบคลุม 3 ใน 5 องค์ประกอบ ได้แก่ ความชำนาญ การรับผิดชอบร่วมกัน และการร่วมกัน ได้รับการสังเกตในการศึกษาองค์กร ในขณะที่องค์ประกอบของความหลากหลายและการสนทนา ได้ถูกละเลยในการปฏิบัติที่เกิดขึ้นตามปกติทุกวัน ผู้วิจัยสรุปว่า องค์กรจะได้รับประโยชน์อย่างสูง โดยรวมองค์ประกอบทั้งห้าในการศึกษานี้ ทั้งในรูปของผลคะแนนและผลคะแนนภายหลังการคำนวณ

สรุป จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ พบว่า การทำงานเป็นที่มมีความสำคัญองค์กร ซึ่งองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดในการทำงานเป็นที่มนั้น สะท้อนให้เห็นถึงสภาพปัญหาในการทำงานที่องค์กรกำลังประสบอยู่ เช่น องค์กรกำลังประสบปัญหาในเรื่องบทบาทของบุคลากร จะให้ความสำคัญกับด้านบทบาทมากที่สุด องค์กรกำลังประสบปัญหาเรื่องการสื่อสารภายในองค์กร ก็จะให้ความสำคัญกับด้านปฏิสัมพันธ์มากที่สุด