

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อทีมงานที่มีประสิทธิภาพของสถานศึกษา ประเภทอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนในภาคตะวันออก ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และได้นำเสนอตามหัวข้อดังต่อไปนี้

1. ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ
 - 1.1 ความหมายของการทำงานเป็นทีม
 - 1.2 ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม
 - 1.3 รูปแบบการทำงานเป็นทีม
 - 1.4 แนวคิดเกี่ยวกับทีมงานที่มีประสิทธิภาพ
2. ปัจจัยที่ส่งผลต่อทีมงานที่มีประสิทธิภาพ
 - 2.1 ด้านทักษะความเป็นผู้นำ
 - 2.2 ด้านเป้าหมายและแผนงานที่ชัดเจน
 - 2.3 ด้านการสร้างแรงจูงใจ
 - 2.4 ด้านการมีส่วนร่วม
 - 2.5 ด้านการสื่อสาร
 - 2.6 ด้านความขัดแย้ง
 - 2.7 ด้านมนุษยสัมพันธ์
 - 2.8 ด้านวัฒนธรรมขององค์กร
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 3.1 งานวิจัยต่างประเทศ
 - 3.2 งานวิจัยในประเทศ

ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

ในการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ทุกคนในองค์กรต้องรู้สึกว่าคุณอยู่ใน “ทีม” เดียวกัน และร่วมแรงร่วมใจให้ประสบผลสำเร็จร่วมกัน ผู้บริหารจึงต้องสร้างทีมงานขึ้นในองค์กรและกระตุ้นให้ทุกคนมีความรู้สึกว่าเป็นผู้มีส่วนร่วมในฐานะส่วนหนึ่งของทีม การทำงานเป็นทีมจึงมีความสำคัญในทุกหน่วยงานและมีบทบาทสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของงานที่ต้องอาศัยความร่วมมือของกลุ่มสมาชิก

ความหมายของการทำงานเป็นทีม

ทีม (Team) หรือทีมงาน (Teamwork) เป็นกลุ่มบุคคลประเภทหนึ่งมีลักษณะพิเศษตรงที่คนทำงานพึ่งพิงกันเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน องค์การใช้ทีมหลายประเภทเพื่อตอบสนองต่อเป้าประสงค์หลายอย่าง การใช้ทีมงานมีประวัติความเป็นมายาวนาน แต่ช่วง 2 - 3 ทศวรรษที่ผ่านมาทีมงานในองค์การเปลี่ยนแปลงไป เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงทางด้านคน ลักษณะงาน และโครงสร้างขององค์การ การศึกษาทีมงานมีเป้าหมายหลักเพื่อต้องการทำความเข้าใจว่าทีมงานอย่างไร และจะหาทางปรับปรุงทีมให้ดีขึ้นอย่างไร มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของการทำงานเป็นทีมหลายท่าน ซึ่งผู้วิจัยได้รวบรวมไว้ดังนี้

มัวร์เฮด และกริฟฟิน (Moorhead and Griffin. 2001 : 309) อธิบายว่า การศึกษาทีมมีหลายชื่อ เช่น ทีมกำกับตนเอง (Self-directed Teams) ทีมจัดการตนเอง (Self-managing Teams) กลุ่มทำงานที่เป็นอิสระ (Autonomous Work Groups) การจัดการแบบมีส่วนร่วม (Participative Management) และชื่ออื่น ๆ อีกหลายชื่อ กลุ่มและทีม ไม่ใช่เป็นสิ่งเดียวกันแม้สองคำนี้นิยมใช้สลับกัน ตามพจนานุกรมอธิบายว่า “กลุ่ม” ตามปกติ หมายถึง การมาอยู่ร่วมกันของคน หรือนำสิ่งของมากองรวมกัน ขณะที่ “ทีม” ตามปกติ หมายถึง คนหรือสัตว์ที่จัดเป็นกลุ่มมาทำงานด้วยกัน ดังนั้นคำว่า “ทีม” จึงเน้นการกระทำที่มารวมกันมากกว่า “กลุ่ม” อย่างไรก็ตามการใช้คำพูดในชีวิตประจำวันทั่วไป คำว่า “คณะกรรมการ” (Committee) “กลุ่ม” (Group) “ทีม” (Team) และ “คณะทำงาน” (Task Force) เป็นคำที่มักถูกใช้สลับที่กัน

รอปบิน (Robbin. 2001 : 257) ให้ความหมายของการทำงานเป็นทีมว่า เป็นการใช้ทีมปฏิบัติงาน ทีมงานถือเป็นกลุ่มพิเศษชนิดหนึ่งที่มีสมาชิกที่ผูกพันต่อเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่งร่วมกันมีการใช้ภาวะผู้นำร่วมกันในการปฏิบัติงาน

อิวานเซวิช และแมตติสัน (Ivancevich and Matteson. 2002 : 328) นิยามว่าทีมถูกมองว่าเป็นกลุ่มที่เจริญเติบโตเต็มที่แล้ว ประกอบด้วย คนที่พึ่งพาอาศัยกันมีแรงจูงใจ และมีความผูกพันร่วมกันเพื่อที่จะดำเนินการให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่ตกลงกัน

ท็อปซิก (Topchik. 2007 : 2) นิยามว่าทีมเป็นกลุ่มบุคคลที่ต้องการบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ด้วยการทำงานที่พึ่งพิงกัน สื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพและตัดสินใจที่มีผลต่อการทำงาน ทีมมีความเป็นอิสระในระดับหนึ่งและพัฒนาขึ้นตอนขึ้นมาเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทั้งทางด้านเทคนิคและทักษะทีม เป็นเครื่องหมายรับประกันคุณภาพอย่างหนึ่งของทีม เพื่อให้ผู้นำและผู้บริหารทีมฝึกอบรมวิธีการจัดการและนำทีมที่มีเป้าประสงค์หรือจุดมุ่งหมายร่วมกันและมีข้อความพันธกิจที่กล่าวถึงเป้าประสงค์ดังกล่าวอย่างชัดเจน ทีมรู้ว่าผลลัพธ์ที่ต้องการคืออะไร และสามารถวัดความก้าวหน้าตามจุดมุ่งหมาย จุดมุ่งหมายของทีมสอดคล้องกับจุดมุ่งหมาย

ของฝ่ายแผนกหรือองค์การ และสมาชิกทีมมีความเข้าใจอย่างดี พอใจที่จะใช้ความพยายามของตน ให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การที่กว้างกว่าทีม

บีช (Biech. 2008 : 1) นิยามว่าทีมเป็นกลุ่มคนที่พึ่งพาอาศัยกันเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมาย ร่วมกันค่านิยมทีมบางแห่งกำหนดว่าเป็นกลุ่มที่ต้องทำงานตามหน้าที่ได้ดีด้วย

พิชัย เสงี่ยมจิตต์ (2550 : 61) ให้ความหมายของคำว่า ทีม หมายถึง หน่วยของคนตั้งแต่ 2 คนหรือมากกว่าที่มีปฏิสัมพันธ์และร่วมมือกันทำงานให้สำเร็จในเป้าหมายใดเป้าหมายหนึ่ง

ยงยุทธ เกษสาคร (2552 : 182) ให้ความหมายของคำว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่ บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปมาทำงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ และผู้ปฏิบัติงานต่างก็เกิดความพอใจในการทำงานนั้น การทำงานเป็นทีมช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ ขององค์กร เนื่องจากทำให้วัตถุประสงค์รวมขององค์กรประสบความสำเร็จสูงสุด โดยสมาชิก ในทีมมีความพอใจในงานที่กระทำ และมีความพึงพอใจเพื่อนร่วมงาน

สมชาติ กิจยรรยง และจิรัช ใจเปี่ยม (2552 : 56) กล่าวว่าการทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปร่วมมือร่วมใจกันทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมาย ของงานและบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานนั้น ๆ มีการประสานงานกันร่วมมือสามัคคีมีเป้าหมาย ร่วมกันและเชื่อใจกัน

วิเชียร วิทยอุดม (2553 : 225 - 226) กล่าวว่าการทำงานเป็นทีม คือการที่บุคคล ตั้งแต่สองคนขึ้นไปมาปฏิสัมพันธ์ร่วมกัน และมีการประสานกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเฉพาะ อย่างใดอย่างหนึ่ง การทำงานเป็นทีมเป็นพื้นฐานสำคัญที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในแนวทาง การทำงานขององค์กร องค์กรต่าง ๆ ให้การยอมรับว่าการทำงานเป็นทีมเป็นแนวทางการทำงาน ที่ดีที่สุดมีการประสานงานกัน สมาชิกในทีมต้องใช้ความรู้ ความสามารถเพื่อนำพาองค์กรไปสู่ ความเจริญเติบโต

พิชิต เทพวรรณ (2554 : 164) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมเป็นการตระหนักถึงความร่วมมือ การแบ่งปัน การทำงานแบบเครือข่าย เป็นการทำงานที่มีใจเพียงแต่การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า อย่างใดอย่างหนึ่ง แต่ต้องร่วมมือกันแก้ปัญหาอย่างต่อเนื่องในระยะยาว และริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ ทั้งนี้ เพื่อสร้างขีดความสามารถทางการแข่งขัน และการสร้างพลังรวมอันทำให้องค์กรอยู่รอดและ เจริญเติบโต

สรุปได้ว่า ทีมเป็นกลุ่มประเภทหนึ่งที่มีคนตั้งแต่ 2 คน หรือมากกว่า มีปฏิสัมพันธ์ และ ร่วมมือกันทำงาน โดยมีเป้าหมายร่วมกันมีความพอใจในการทำงานนั้น ใช้ทักษะประสบการณ์ร่วมกัน อย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ พัฒนาองค์กรให้บรรลุ เป้าหมายสูงสุดของทีมได้

ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม

ดรายเยอร์ (Dyer. 1995 : 78 - 79) กล่าวว่าทีมมีความสำคัญต่อการทำงานขององค์กร เมื่อเกิดปัญหาขึ้นในองค์กร เช่น ผลผลิตตกต่ำ การร้องเรียนเพิ่มขึ้น มีความขัดแย้งระหว่างบุคลากร เกิดความสับสนในการมอบหมายงาน การตัดสินใจผิดพลาด คนเพิกเฉยหรือไม่สนใจมีส่วนร่วม ขาดความคิดริเริ่ม การประชุมบุคลากรไม่มีประสิทธิภาพ กลุ่มใหม่ ๆ พัฒนาได้ช้า ฟังฟังผู้บริหารหรือมีปฏิกริยาทางลบต่อผู้บริหาร ลูกค้ายกไม่พอใจการบริการหรือต้นทุนเพิ่มอย่างต่อเนื่อง องค์กรมักนึกถึงการแก้ปัญหาโดยการทำงานเป็นทีม

สมชาติ กิจขรรยง และจิรัช ใจเปี่ยม (2552 : 57) ให้ความสำคัญของการทำงานเป็นทีมว่า

1. งานบางชนิดไม่สามารถทำสำเร็จเพียงคนเดียวได้
2. หน่วยงานมีงานเร่งด่วนต้องมีการระดมกำลังคนจึงจะเสร็จได้ทันเวลา
3. เป็นงานที่ต้องอาศัยความรู้ความสามารถจากหลายฝ่าย
4. งานบางชนิดเป็นงานที่มีหลายหน่วยงานรับผิดชอบ
5. เป็นงานที่ต้องการความริเริ่มสร้างสรรค์
6. หน่วยงานต้องการสร้างบรรยากาศของความสามัคคีให้เกิดขึ้น

ถ้าดูจากวิธีการทำงานขององค์กรจะเห็นความสำคัญของทีมชัดเจนขึ้น เนื่องจากวิธีการทำงานแบบดั้งเดิมเป็นไปตามหลักการจัดการอย่างเป็นวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) กล่าวคือ ผู้บริหารหรือผู้เชี่ยวชาญวิเคราะห์งานหรือแบ่งงานเป็นส่วนย่อย ๆ ให้แต่ละคนทำงานแต่ละส่วนขึ้นต่อกันและรวมกันเป็นส่วนรวมทั้งหมด ผู้บริหารมีหน้าที่ออกแบบและควบคุมจนกล่าวได้ง่าย ๆ ว่า ผู้บริหารคิดและควบคุมส่วนพนักงานคอยทำตามผู้บริหาร แต่วิธีการทำงานแบบดั้งเดิมจะใช้ได้ดี ก็ต่อเมื่องานอยู่ในสภาพเดิมตลอด เพราะถ้าระบบเปลี่ยนไป ก็ต้องเสียเวลาออกแบบงานใหม่ เช่น ต้องเปลี่ยนวิธีการผลิตงานมีความซับซ้อนต้องให้ความสำคัญกับการบริการและคุณภาพ หรือเมื่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว วิธีการทำงานแบบดั้งเดิมย่อมไม่เหมาะสม จึงจำเป็นต้องหาวิธีการทำงานแบบใหม่ ซึ่งได้แก่ การทำงานเป็นทีม เหตุผลที่ต้องเปลี่ยนมาทำงานเป็นทีม ก็เพราะทีมเป็นอิสระมากกว่าและสามารถพัฒนาทักษะใหม่ ๆ องค์กรสมัยใหม่จึงหันมาใช้ทีมงานและพยายามสร้างทีม ซึ่งจำแนกสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กรได้ 3 ด้าน คือ ด้านพนักงาน ด้านงาน และด้านองค์กรดังต่อไปนี้ (Daniel. 2011 : 9 - 11)

1. ด้านพนักงาน

การจัดการอย่างเป็นวิทยาศาสตร์ทำงานภายใต้ฐานคติของการมองคนในแง่ร้าย ซึ่งเรียกว่า “ทฤษฎีเอ็กซ์” (Theory X) ทฤษฎีนี้มองคนโดยทั่วไปแล้วขี้เกียจ ไม่ชอบทำงานต้องการหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบและต้องบังคับตามทฤษฎีนี้ จึงต้องใช้วิธีสั่งการและควบคุมแต่ทฤษฎีเอ็กซ์

ไม่เป็นจริงสำหรับพนักงานที่ต้องทำงาน ฉะนั้นจึงมีฐานคติที่ตรงกันข้ามเรียกว่า “ทฤษฎีวาย” (Theory Y) ซึ่งเชื่อว่าการทำงานเป็นกิจกรรมตามธรรมชาติของคนต้องการความรับผิดชอบ และวิธีการจูงใจคนทำได้หลายอย่าง ทฤษฎีวายเน้นการสร้าง ความผูกพันกับงานและทำให้มีความรับผิดชอบในงาน จุดมุ่งหมายของทฤษฎีวายต้องการออกแบบงานให้คนต้องการทำงานมากกว่าบังคับคนให้ทำงานที่เขาไม่ชอบ ผลของการเปลี่ยนแปลงจากทฤษฎีเอ็กซ์มาเป็นทฤษฎีวาย จึงทำให้เปลี่ยนองค์การมาเน้นความผูกพันที่พนักงานมีความรับผิดชอบ มีอิสระและมีอำนาจ ซึ่งเป็นแนวคิดหลักของการทำงานเป็นทีม ผลจากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวช่วยปรับปรุงคุณภาพ เพิ่มแรงจูงใจและปรับปรุงความพึงพอใจต่องาน สำหรับหลายคนมองว่าสิ่งสำคัญในงานที่ต้องมี คือ ความเป็นอิสระและความรับผิดชอบ ดังนั้นวิธีการที่ดีที่สุดที่จะสร้างความพึงพอใจต่องานจึงได้แก่ การเปลี่ยนจากวิธีการจัดการอย่างเป็นวิทยาศาสตร์มาเป็นทีม

2. คำนงาน

งานหลายอย่างกำลังเปลี่ยนจากงานประจำไปเป็นงานไม่ประจำ ซึ่งกระตุ้นให้ใช้ทีมงานที่ไม่ประจำซับซ้อน ฟังฟังกันไม่แน่นอน หลากหลายและมีการเปลี่ยนแปลงมากกว่างานประจำ งานเหล่านี้ยากที่จะบริหาร โดยระบบเดิม แต่เหมาะกับการทำงานเป็นทีม เนื่องจากทีมเป็นวิธีที่ดีในการจัดการกับงานที่ซับซ้อนจากเทคโนโลยีหรือปัจจัยอื่น เช่น โรงงานสมัยใหม่ที่ใช้คอมพิวเตอร์มากขึ้น งานที่เคยทำงานด้วยเครื่องจักรชิ้นเดียวทั้งวันถูกแทนที่ด้วยทีมที่สามารถแก้ปัญหาบำรุงรักษา จัดการระบบที่ซับซ้อนและทำงานแบบบูรณาการ เนื่องจากเทคโนโลยีเกิดการบูรณาการพนักงานจึงต้องทำงานแบบบูรณาการด้วย การเปลี่ยนแปลงในลักษณะเดียวกันยังเกิดขึ้นกับงานที่ใช้วิชาชีพ เช่น การออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ต้องการผู้เชี่ยวชาญจากสาขาต่าง ๆ และจากส่วนต่าง ๆ ขององค์กร เช่น ฝ่ายออกแบบ ผลิต การตลาด และการขาย การออกแบบและการผลิตที่อาศัยคนจากหลาย ๆ สาขาและหลาย ๆ ฝ่ายย่อมได้เปรียบกว่าการใช้คนไม่กี่คนทำทุกอย่าง นอกจากนี้การใช้ทีมจากหลาย ๆ ฝ่ายย่อมได้รับความสนับสนุนมากกว่าใช้คนไม่กี่ฝ่าย เพราะสมาชิกในทีมย่อมช่วยประสานงาน โครงการตามฝ่ายต่าง ๆ ที่อยู่ในองค์กร ยิ่งกว่านั้น ความซับซ้อนของปัญหาหรืองานมักต้องการผู้เชี่ยวชาญหลายประเภท ไม่มีใครมีทักษะหรือความรู้ที่จะทำงานหรือแก้ไขปัญหาได้ทุกอย่าง แต่ถ้าทำงานเป็นทีม ทีมอาจมีความชำนาญเพียงพอที่จะทำงานหรือแก้ไขปัญหา ความซับซ้อนยังมีความหมายว่า ปัญหากำลังสับสนหรือยากต่อการทำความเข้าใจหรือแก้ไขปัญหา นอกจากนี้ทีมจะเป็นผู้เชี่ยวชาญหลายประเภทแล้ว ทีมยังมีมุมมองหลายมุมมอง คนเรียนรู้จากกลุ่มที่ปฏิสัมพันธ์ในทีม ทำให้เกิดมุมมองใหม่ ๆ ในการวิเคราะห์ปัญหา และหาทางแก้ไข กรณีที่งานฟังฟังกันมากขึ้นนั้น ก็ทำให้ผู้บริหารยากต่อการควบคุมการไหลเวียนของข่าวสาร ทุกคนต้องการรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่องานของตนและประสาน

กับคนอื่นเพื่อจัดการต่อการเปลี่ยนแปลงทีมเป็นสิ่งสำคัญที่จะส่งเสริมการประสานงานภายใต้สภาพแวดล้อมขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว อีกประเด็นหนึ่งคือ งานมีความหลากหลายมากขึ้น ยิ่งงานหลากหลายก็ยิ่งซับซ้อน ไม่สามารถดำเนินการด้วยงานประจำได้ แต่ต้องการติดตามและแก้ไขปัญหาด้วยทีม เช่น การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและตลาดต้องการความยืดหยุ่นในการแก้ไขปัญหามากขึ้น ทีมเป็นกลไกการสร้างงานที่ตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้มากขึ้น

3. ด้านองค์กร

อัตราการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและการเปลี่ยนแปลงในแง่มุมอื่นขององค์กรมีมากขึ้นเรื่อย ๆ เช่น ตลาดขยายตัวและการแข่งขันกลายเป็นระดับโลกมากขึ้นยากที่จะใช้แนวทางเดิมตามปัญหาดังกล่าวได้ทัน การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมบังคับให้องค์กรเปลี่ยนแปลงวิธีทำงาน เช่น เทคโนโลยีสารสนเทศเปลี่ยนแปลง ทำให้องค์กรต้องหาวิธีการใหม่ ๆ เพื่อบูรณาการงาน องค์กรต้องลดต้นทุน ปรับปรุงคุณภาพ ลดระยะเวลาการผลิตสินค้าปรับปรุงการบริการ และปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่แข่งขันกันมากขึ้น ยิ่งองค์กรต้องเปลี่ยนแปลงตามความต้องการใหม่ ๆ มากเท่าใด องค์กรก็ต้องเพิ่มการทำงานเป็นทีมมากขึ้น ลักษณะสำคัญที่เกิดขึ้นใหม่ ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงจากองค์กรตามลำดับชั้นการบังคับบัญชาไปเป็นองค์กรที่ลดต้นทุนและเพิ่มความยืดหยุ่น โดยลดชั้นการบังคับบัญชา และที่แน่นอนคือ การเปลี่ยนการทำงานเป็นทีมแทนการทำงานแบบเดิม ทีมเป็นวิธีบูรณาการและประสานส่วนต่าง ๆ ขององค์กร สามารถทำงานได้ทันเวลาและมีประสิทธิผลมากกว่าองค์กรแบบเดิม รวมทั้งบริหารงานดีกว่า เรียนรู้ได้เร็วกว่า และเปลี่ยนแปลงง่ายกว่า อันเป็นคุณสมบัติที่องค์กรทั้งหลายในปัจจุบันต้องการ อย่างไรก็ตาม แม้ทีมจะขยายตัวอย่างมากแต่ทีมก็ไม่ได้ประสบความสำเร็จทั้งหมด องค์กรต้องเรียนรู้ลักษณะของทีมที่ประสบความสำเร็จด้วยเพราะบางทีก็สร้างที่ตามความนิยม หรือเกิดทีมในสถานการณ์ที่ไม่เหมาะสมตลอดจนอาจไม่มีการเปลี่ยนแปลงบริบท สนับสนุนทรัพยากรหรือฝึกอบรมทีมอย่างเพียงพอ โดยเฉพาะบางครั้งองค์กรเรียกกลุ่มว่า “ทีม” ทั้ง ๆ ที่ไม่ได้มีการเปลี่ยนระบบการทำงานและระบบรางวัลใด ๆ

สรุปว่าการทำงานเป็นทีมมีความสำคัญต่อองค์กรต่าง ๆ เป็นอย่างยิ่งทำให้การทำงานใหญ่ที่มีความสลับซับซ้อนขององค์กรเกิดความสำเร็จลุล่วงไปด้วยดีและเสร็จทันกำหนดเวลา ทั้งนี้ด้วยความร่วมมือของบุคลากรที่มีความแตกต่างทั้งด้านความรู้ความสามารถประสบการณ์ศักยภาพในตัวบุคคลที่ได้มาทำงานร่วมกันแล้วทำให้เกิดแนวคิดนวัตกรรมใหม่งานมีคุณภาพมีประสิทธิภาพมากกว่าการทำงานคนเดียวงานมีความหลากหลายซับซ้อน ทีมเป็นกลไกสร้างงานที่ตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้มากขึ้น สมาชิกมีความรู้สึภาคภูมิใจในผลงาน

ที่เกิดขึ้นเสมือนเป็นรางวัลที่ยิ่งใหญ่เกิดความผูกพันความจงรักภักดีต่อทีมงานก่อให้เกิดความสำเร็จสูงสุดต่องานและองค์กร

รูปแบบการทำงานเป็นทีม

ดร. สุนทรายุทธ (2551 ก : 220) ได้ให้ทัศนะรูปแบบการทำงานเป็นทีมไว้ว่าในการทำงานเป็นทีมนอกจากมีการแบ่งงานและประสานงานเป็นทีมกันแล้ว ยังต้องมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของสมาชิกในกลุ่มให้ชัดเจนเพื่อป้องกันความสับสนเป้าหมายสำคัญประการหนึ่งของทีมงานคือ การพร้อมใจกันคิดหาวิธีการที่จะปรับปรุงแก้ไขกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุดขนาดของกลุ่มที่ทีมักจะมีสมาชิกตั้งแต่ 3 - 10 คนทีมขนาดเล็กก็มีความเหนียวแน่นมากกว่ากลุ่มที่มีขนาดใหญ่ เพราะว่าการกลุ่มขนาดใหญ่ติดต่อสื่อสารกัน ได้ลำบากและเกิดกลุ่มขนาดเล็กซ้อนอยู่ภายในซึ่งโดยธรรมชาติต้องแข่งขันกันแย่งผลประโยชน์กันทำให้ความเหนียวแน่นในกลุ่มใหญ่ลดต่ำลงสมาชิกในทีมงานจะมีการติดต่อสื่อสารกันแบบ 2 ทิศทาง มีการติดต่อประสานงานระหว่างหัวหน้าและสมาชิกอยู่ตลอดเวลาทีมจึงประกอบด้วยหัวหน้าทีมสมาชิกและเลขานุการแต่ละกลุ่มมีรายละเอียดดังนี้

1. หัวหน้าทีมคุณลักษณะของหัวหน้าทีมหรือผู้นำทีม มีดังนี้
 - 1.1 เป็นที่ยอมรับนับถือของสมาชิกกลุ่มด้วยความจริงใจ
 - 1.2 เป็นคนเปิดเผยจริงใจซื่อสัตย์และเป็นกันเอง
 - 1.3 ไม่ใช่อิทธิพลครอบงำกลุ่มเป็นประชาธิปไตยปราศจากเผด็จการทุกรูปแบบ
 - 1.4 มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในงานสูง
 - 1.5 สามารถดำเนินการประชุมได้อย่างมีประสิทธิภาพ
 - 1.6 ไม่ผูกขาดการเป็นผู้นำกลุ่มตลอดเวลา
 - 1.7 พร้อมให้ความช่วยเหลือกลุ่ม
 - 1.8 สามารถสื่อสารผลงานของทีมให้สาธารณชนเข้าใจได้
 - 1.9 มีวุฒิภาวะทางสังคม
 - 1.10 มีแรงจูงใจและแรงขับทางด้านความสำเร็จสูง
2. บทบาทและหน้าที่สำคัญของหัวหน้าทีม
 - 2.1 รับนโยบายจากองค์กร
 - 2.2 กำหนดเป้าหมายแนวทางและขั้นตอนในการปฏิบัติ
 - 2.3 มอบหมายงานแก่สมาชิก
 - 2.4 สร้างบรรยากาศด้วยการจูงใจเสริมแรงให้กำลังใจ

- 2.5 อำนวยความสะดวกให้ความช่วยเหลือและแก้ปัญหาต่าง ๆ
 - 2.6 ประเมินผลงานและผู้ร่วมงาน
 3. สมาชิกในทีมงานคุณลักษณะของสมาชิกของทีมงานมีดังนี้
 - 3.1 สามารถรับผิดชอบงานในหน้าที่ของตนและของกลุ่ม
 - 3.2 เป็นผู้รู้จักฟังรู้จักพูดและแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อกลุ่ม
 - 3.3 เป็นผู้ที่ยอมรับฟังและเคารพความคิดเห็นของเพื่อนสมาชิก
 - 3.4 เคารพมติของกลุ่มและป้องกันมิให้มติของกลุ่มเบี่ยงเบนออกไปเข้ากับความคิดเห็นของตนเอง
 - 3.5 เป็นผู้เสียสละอาสาช่วยทำงานทุกด้าน
 - 3.6 กล้าแสดงความคิดเห็นบทบาทและหน้าที่สำคัญของสมาชิก
 - 3.7 รับผิดชอบงานจากหัวหน้าทีม
 - 3.8 ปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบให้บรรลุเป้าหมายของทีมงาน
 - 3.9 ให้ความร่วมมือในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ
 - 3.10 เป็นผู้ตามที่ดี
 4. เลขานุการคุณลักษณะของเลขานุการกลุ่ม มีดังนี้
 - 4.1 มีความสามารถในการเขียนหนังสือได้ดี
 - 4.2 สามารถจับประเด็นการพูดการปรึกษาหารือของกลุ่มได้ดี
 - 4.3 สามารถสรุปผลการประชุมและทำรายงานให้สมาชิกได้ทราบ
 - 4.4 มีความรู้และประสบการณ์ในการเสนอรายงานอย่างมีแบบแผน
 - 4.5 สามารถเขียนแผนผังกราฟชาร์ตได้
 5. บทบาทและหน้าที่สำคัญของเลขานุการ
 - 5.1 รับคำสั่งจากหัวหน้าหรือผู้เกี่ยวข้อง
 - 5.2 ส่งข่าวสารที่รับมาไปยังบุคคลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
 - 5.3 ประสานงานระหว่างผู้บังคับบัญชาและถ่ายทอดสิ่งที่ผู้บังคับบัญชาเสนอให้นายรับรู้
 - 5.4 มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีแบบสร้างสรรค์แก่ทุกคน
- สรุปว่ารูปแบบการทำงานเป็นทีมประกอบด้วยหัวหน้าทีมสมาชิกทีมและเลขานุการทีม โดยแต่ละส่วนจะมีคุณลักษณะบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจนเพื่อป้องกันความสับสนในการทำงานมีการติดต่อประสานงานกันตลอดเวลาเพื่อความพร้อมในการคิดหาวิธีการทำงาน การปรับปรุงแก้ไขกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

แนวคิดเกี่ยวกับทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ หมายถึง ทีมงานที่สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุผลสำเร็จที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้ โดยสามารถลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน ลดความผิดพลาดหรือข้อบกพร่องในการทำงาน ประหยัดงบประมาณ ลดความสูญเปล่า ลดเวลาในการทำงานและสามารถเพิ่มผลผลิตทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ

ในภาพรวมนั้น สมาชิกในกลุ่มของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ จะต้องมีการยอมรับนับถือในความสามารถซึ่งกันและกัน เพราะทีมงานมีลักษณะเด่นในด้านของการนำทักษะและความเชี่ยวชาญที่แตกต่างของแต่ละบุคคลมาปฏิบัติงานร่วมกัน โดยหัวหน้าทีมจะต้องมีการกระจายอำนาจทั้งการวางแผน การปฏิบัติงาน ความคิดสร้างสรรค์ให้ความเป็นอิสระแก่ลูกทีม ส่งเสริมการทำงานให้อิสระในการตัดสินใจสมาชิกทุกคนในทีมต้องมีความเชื่อใจกัน มีความเข้าใจในกระบวนการทำงานร่วมกัน รู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของทีม มีความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานร่วมกัน การทำงานของทีมงานมีประสิทธิภาพ จึงเป็นการลดต้นทุนทางการบริหารทุกรูปแบบรวมทั้งเพิ่มสมรรถภาพในการทำงานทั้งในระดับบริหารและการปฏิบัติงาน ดังแนวคิดของนักวิชาการหลาย ๆ ดังนี้

แมคเกรเกอร์ (Mcgregor. 1960 : 19 - 21 ; อ้างถึงใน ทองทิพภา วิริยะพันธุ์. 2551 : 25 - 26) สรุปลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพได้ดังนี้

1. บรรยากาศของการทำงานต้องเป็นไปอย่างไม่เป็นทางการปราศจากพิธีการหรือกฎเกณฑ์ควบคุมเข้มงวด ทุกคนในทีมงานช่วยกันทำงานอย่างสบายๆ ไม่เคร่งเครียดกดดัน ทุกคนมีความสนใจกระตือรือร้นในการทำงานอย่างจริงจังไม่แสดงความเบื่อหน่ายที่ต้องทำงาน

2. มีการอภิปรายถกเถียงปัญหาอย่างกว้างขวางโดยทุกคนสามารถมีส่วนร่วมในการอภิปรายได้เต็มที่ และตรงประเด็นของปัญหา หากมีการอภิปรายเรื่องอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกับปัญหา สมาชิกในทีมงานจะทำการดึงเรื่องกลับเข้าสู่ประเด็นอย่างรวดเร็ว

3. สมาชิกในทีมงานเข้าใจวัตถุประสงค์อย่างชัดเจน และยอมรับภารกิจหลักของทีมงาน ทั้งนี้เพราะทีมงานทุกคนได้ร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของทีมงานจนเป็นที่ยอมรับของทุกคน ทำให้ทีมงานทุกคนมีความผูกพันที่จะต้องช่วยกันผลักดันให้มีการดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ร่วมกัน

4. สมาชิกของทีมงานมีการรับฟังเหตุผลซึ่งกันและกัน ทีมงานทุกคนสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างเปิดเผยและกว้างขวาง

5. บรรยากาศของการทำงานเป็นไปอย่างมีประชาธิปไตย ทุกคนสามารถแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างกันได้โดยไม่ต้องกลัวว่า จะเกิดความขัดแย้ง หากมีความคิดเห็นที่ไม่สอดคล้องกัน ทุกคนจะทำการพิจารณาร่วมกันเพื่อหาข้อยุติ หรือในกรณีที่ไม่สามารถหาข้อยุติได้ ทีมงานจะยอมรับ

ปัญหาและหาทางแก้ไขปัญหาร่วมกันต่อไป โดยไม่ให้ความขัดแย้งนั้นเป็นอุปสรรคขัดขวางการทำงานร่วมกัน

6. การตัดสินใจกระทำโดยการใช้หลักความเห็นพ้องต้องกัน (Consensus) คือ ทุกคนเห็นด้วยในหลักการและเต็มใจปฏิบัติตาม แต่ว่ามีผู้ไม่เห็นด้วยกับการตัดสินใจนั้น จะส่งผลให้กลายเป็นปัญหาให้กับการทำงานร่วมกันในระยะยาว

7. การวิพากษ์วิจารณ์จะกระทำอย่างสม่ำเสมอโดยเปิดเผยตรงไปตรงมา เพื่อสร้างสรรค์ผลงานที่ดีที่สุด เพราะมุ่งขจัดปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ที่ขัดขวางการทำงานให้หมดไป หลีกเลี่ยงการโจมตีเรื่องส่วนตัวของทีมงานไม่ว่าต่อหน้าหรือลับหลัง

8. สมาชิกในทีมงานมีอิสระที่จะแสดงความรู้สึกและแสดงความคิดเห็นต่อปัญหาหรือการปฏิบัติงานของทีมงานคนอื่น เพื่อจะได้ช่วยกันหาทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นหรือหาวิธีการทำงานที่เหมาะสม

9. มีการมอบหมายงานให้แก่ทีมงานอย่างชัดเจน ซึ่งทุกคนในทีมงานจะต้องยอมรับที่จะปฏิบัติภารกิจนั้นอย่างเต็มที่

10. หัวหน้าทีมงานจะไม่ใช้อำนาจครอบงำทีมงาน ในขณะที่ทีมงานจะไม่ปฏิบัติตามผู้นำอย่างไรเหตุผล หัวหน้าทีมงานจะต้องรู้จักการปรับเปลี่ยนบทบาทให้เหมาะสมกับสถานการณ์และสภาพแวดล้อมคือเป็นได้ทั้งผู้นำและผู้ตาม เนื่องจากสมาชิกทุกคนในทีมงานมีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ที่แตกต่างกัน ทำให้ทุกคนสามารถนำความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ที่แตกต่างกันนั้นมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อการทำงานได้ โดยทุกคนจะต้องเต็มใจรับบทบาทเป็นผู้นำในเรื่องที่ตนเชี่ยวชาญเพื่อความสำเร็จของงาน และสมาชิกของทีมงานคนอื่นก็จะต้องยินดีเป็นผู้ตามในการทำงานอย่างไม่สนใจว่าใครจะเป็นผู้นำของทีมงาน

11. ทีมงานจะต้องมีการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานเป็นระยะเพื่อจะได้รู้ว่างานดำเนินไปด้วยดีเพียงใด มีปัญหาอุปสรรคอย่างไรหรือไม่เพื่อจะได้หาทางแก้ปัญหาล่วงไปไม่ว่าจะเป็นปัญหาในการปฏิบัติงานหรือพฤติกรรมส่วนบุคคล เพราะปัญหาต่างๆ เหล่านี้ อาจส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์และเป้าหมายของกลุ่มได้

ลิเคิร์ต (Likert, 1960 : 166 - 168 ; อ้างถึงใน ทองทิพภา วิริยะพันธุ์, 2551 : 28 - 30) สรุปว่าลักษณะของทีมที่มีประสิทธิภาพมีประเด็นคล้ายคลึงกับแนวความคิดของแมคเกรเกอร์ คือ เน้นกระบวนการและปฏิสัมพันธ์ภายในของทีมงาน ดังนี้

1. สมาชิกของทีมงานมีความชำนาญในการปฏิบัติงานภายใต้บทบาทของผู้นำและเพื่อนร่วมงาน แม้จะมีภารกิจที่ได้รับมอบหมายแตกต่างกัน แต่ทุกคนในทีมงานจะมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ทั้งผู้นำทีมงานกับสมาชิกในทีมงาน หรือระหว่างสมาชิกของทีมงานด้วยกัน

2. ทีมงานได้ปฏิบัติงานร่วมกันมานาน จนสามารถพัฒนาความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ทำให้สภาพการทำงานเป็นไปอย่างเป็นกันเอง ไม่เคร่งเครียด
3. สมาชิกในทีมงานมีความสนใจซึ่งกันและกัน มีการเคารพให้เกียรติกัน และแม้จะเป็นหัวหน้าของทีมงานก็รู้จักการให้เกียรติทีมงาน
4. หัวหน้าทีมงานและสมาชิกในทีมงานมีความไว้วางใจซึ่งกันและกันสูง
5. ค่านิยมและเป้าหมายต่าง ๆ ของทีมงานเกิดจากการมีส่วนร่วมของสมาชิกในทีมงาน ทำให้ทุกคนในทีมงานรู้สึกพึงพอใจ
6. สมาชิกในทีมงานทุกคนมีการประสานการปฏิบัติงานต่างๆ อย่างใกล้ชิด และมีความพยายามที่ผสมผสานค่านิยมกับเป้าหมายต่าง ๆ ของทีมงาน ให้กลมกลืน สอดคล้องกันอย่างเหมาะสม
7. ค่านิยมมีความสำคัญต่อทีมงานมาก ทำให้การยอมรับของสมาชิกในทีมงานมีมากขึ้นตามไปด้วย
8. สมาชิกของทีมงานมีแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของทีมงานร่วมกัน โดยทีมงานแต่ละคนจะทำงานอย่างเต็มความสามารถเท่าที่ทำได้ เพื่อช่วยให้ทีมงานประสบผลสำเร็จ เพราะสมาชิกของทีมงานทุกคนมีความหวังดีต่อกันและกันอย่างจริงใจ
9. ปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกของทีมงานในการทำกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การแก้ปัญหา การตัดสินใจ ฯลฯ จะเป็นบรรยากาศของการเกื้อกูลสนับสนุนซึ่งกันและกัน หากมีความคิดเห็นข้อเสนอแนะ ข้อวิพากษ์วิจารณ์ หรือข้อมูลอื่น ๆ ล้วนเป็นไปเพื่อช่วยเหลือการทำงานของทีมงาน ให้ประสบความสำเร็จ เพราะทุกคนยินดีรับฟังความคิดเห็นต่าง ๆ ด้วยความเคารพซึ่งกันและกัน
10. หัวหน้าทีมงานส่งเสริมบรรยากาศของความร่วมมือ มีการประสานงานซึ่งกันและกัน แทนที่จะมุ่งแข่งขันชิงดีชิงเด่นระหว่างสมาชิกในทีมงาน
11. สมาชิกในทีมงานมีความกระตือรือร้นที่จะช่วยเหลือซึ่งกันและกันอย่างเต็มศักยภาพ โดยมุ่งพัฒนาความรู้ทางด้านการปฏิบัติงานกับทักษะการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกของทีมงานเข้าด้วยกัน
12. สมาชิกของทีมงานยอมรับเป้าหมายและความคาดหวังของทีมงานด้วยความเต็มใจ ปราศจากความหวาดกลัว และหัวหน้าทีมงานก็ไม่สร้างความกดดันให้สมาชิกของทีมงานเกิดความรู้สึกเครียด แต่จะใช้วิธีการให้ทุกคนในทีมงานช่วยกันทำงานอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้ทีมงานประสบความสำเร็จ หากเป้าหมายและความคาดหวังสูงมากเกินไปจะมีการปรับลดลงมา ให้สอดคล้องกับความสามารถของสมาชิกในทีมงาน
13. หัวหน้าทีมงานและสมาชิกในทีมงานต่างมีความเชื่อมั่นในทีมงานว่า จะสามารถทำงานที่ยากให้สำเร็จได้อย่างง่ายดาย และในขณะเดียวกัน สมาชิกของทีมงานทุกคนจะมีการพัฒนาในด้านต่าง ๆ มากขึ้น

14. มีการให้คำแนะนำแก่สมาชิกของทีมงานเมื่อจำเป็น โดยทุกคนในทีมงานยินดีให้คำแนะนำที่จำเป็นต่อการทำงาน ซึ่งการให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันจะเป็นคุณลักษณะของทีมงานที่มีคุณภาพ

15. บรรยากาศในการทำงานส่งเสริมให้มีการใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหาที่เกี่ยวข้อง เพราะไม่ชินชมกับการใช้แนวคิดแบบเดิม ๆ ที่จำเจแต่ตระหนักถึงคุณค่าของวิธีการใหม่ ๆ ที่นำไปสู่การแก้ปัญหาในเชิงสร้างสรรค์

16. ทีมงานตระหนักในคุณค่าของความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และทราบว่าเมื่อใดควรจะใช้ความคิดสร้างสรรค์ และเพื่อวัตถุประสงค์อะไร ที่สำคัญจะไม่ยอมให้แนวคิดแบบดั้งเดิมมาเป็นอุปสรรคต่อความพยายามในการใช้ความคิดสร้างสรรค์ของทีมงาน

17. มีการสนับสนุนให้สมาชิกของทีมงานแต่ละคนสื่อสารเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมในการปฏิบัติงานอย่างกว้างขวางและตรงไปตรงมา

18. มีการส่งเสริมให้ทีมงานใช้กระบวนการสื่อสารในการแจ้งเรื่องราวสำคัญ ๆ ทุกเรื่อง โดยไม่มีข้อยกเว้น และจะไม่เสียเวลาสื่อสารในเรื่องที่ไม่สำคัญ

19. สมาชิกของทีมงานให้ความสนใจ กับข่าวสารข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้รับ มีการรับฟัง และเชื่อถือได้โดยปราศจากความเคลือบแคลงใจ

20. ทีมงานที่มีประสิทธิภาพสูงจะมีการยอมรับซึ่งกันและกันทุกเรื่อง เช่น วิธีการทำงาน ปัญหาของหน่วยงาน ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกของทีมงาน และกระบวนการกลุ่ม เป็นต้น

21. กระบวนการกลุ่มของทีมงานส่งเสริมให้สมาชิกทีมงานทุกคนได้เสนอแนะความคิดเห็น รวมถึงมีการแนะนำว่า อะไรบ้างที่ควรทำ และจะทำให้สำเร็จได้อย่างไร

22. สมาชิกของทีมงานมีอิทธิพลต่อกันและกัน ส่งผลให้มีการปรับแนวคิด เป้าหมาย และทัศนคติของทีมงาน สะท้อนให้เห็นถึงการทำงานที่มีการยืดหยุ่น

23. ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ สมาชิกในทีมงานจะรู้สึกมั่นใจในการตัดสินใจแก้ปัญหาต่าง ๆ เพราะสมาชิกของทีมงานเข้าใจเป้าหมายและปรัชญาการทำงานอย่างถ่องแท้ จึงสามารถใช้เป็นพื้นฐานประกอบการตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

24. หัวหน้าทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะได้รับการพิจารณาคัดเลือกอย่างรอบคอบว่า เป็นผู้มีภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับสภาพการทำงาน

ปาร์คเกอร์ (Parker. 1990 : 31 - 56 ; อ้างถึงใน พรสวรรค์ ศิริศานันท์. 2555 : 161 - 162) ที่ได้อธิบายถึงคุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ 12 ประการ ดังนี้

1. ความชัดเจนในวัตถุประสงค์ (Clear Sense of Purpose) หมายถึง พันธกิจ เป้าหมาย ที่ผู้บริหารและทีมงานต้องการให้ประสบความสำเร็จ ทุกคนต้องมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ ร่วมกันจัดทำตารางกิจกรรมและภารกิจหลัก กำหนดแนวทางการปฏิบัติงานที่เหมาะสมและ

เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร พร้อมทั้งตั้งใจและผลักดันให้ทีมงานปฏิบัติงานมุ่งสู่วัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการร่วมกัน

2. บรรยากาศการทำงานที่ไม่เป็นทางการ (Informal Climate) หมายถึง บรรยากาศของการทำงานเป็นไปอย่างเรียบง่ายมีความเป็นกันเอง อ่อนนุ้ย ไม่เครียด สบาย มีการแนะนำให้สมาชิกรู้จักกัน จัดกิจกรรมร่วมกัน มีอารมณ์ขัน ใช้การอภิปราย จัดหาทรัพยากรที่จำเป็นในการปฏิบัติงานอย่างครบครัน สมาชิกทุกคนมีความจริงใจต่อกัน และมีความยินดีในการปฏิบัติงานร่วมกัน

3. การมีส่วนร่วม (Participation) หมายถึง การมีส่วนร่วมของสมาชิกในลักษณะของการแสดงความคิดเห็นร่วมกัน การอภิปราย ถกเถียง และหาข้อสรุปร่วมกัน สมาชิกกล้าพูดกล้าแสดงออก เมื่อมีความคิดเห็นต่างจากสมาชิกคนอื่น นอกจากนั้น สมาชิกอาจจะแสดงออกถึงการมีส่วนร่วมในรูปแบบของท่าทาง เช่นการพยักหน้า การจดบันทึก การจัดเตรียมวัสดุอุปกรณ์สำหรับการประชุม การนำเสนอผลงานในที่ประชุม

4. การรับฟังซึ่งกันและกัน (Listening) หมายถึง การตั้งใจฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกันของสมาชิกคนอื่นอย่างตั้งใจ คิดพิจารณาไตร่ตรองสิ่งที่ได้รับฟัง เต็มใจรับรู้ข้อมูลแม้จะเป็นความคิดเห็นที่ต่างจากตน วิเคราะห์แนวคิดที่ได้รับฟัง อธิบายความหมายหรือแปลความหมายให้กับสมาชิกที่ไม่เข้าใจ แสดงความสนใจ ร่วมกันสรุปแนวความคิดและยอมรับความคิดของกลุ่มร่วมกัน

5. ความไม่เห็นด้วยโดยปราศจากอคติ (Civilized Disagreement) หมายถึง ความไม่เห็นด้วยของสมาชิกในทีมที่เป็นไปตามธรรมชาติของบุคคลที่จะต้องมีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน สมาชิกทุกคนต้องตระหนักและเข้าใจว่า ความหลากหลายของทักษะ ประสบการณ์และแนวคิดของสมาชิกเป็นจุดแข็งของทีมงาน ทีมงานที่มีประสิทธิภาพจึงต้องมีความยืดหยุ่น เปิดใจกว้าง หากมีการยอมรับในแนวคิดที่แตกต่างจากตน ต้องไม่มีแสดงปฏิกิริยาที่ไม่เห็นด้วย หรือการเป็นศัตรู

6. ความเป็นเอกภาพ (Consensus) หมายถึง ความเห็นพ้องต้องกัน โดยร่วมกันหาข้อยุติ โดยการแสดงออกถึงความสมานฉันท์ และความเป็นเอกภาพของทีมงาน แต่ไม่ได้มาจากการใช้คะแนนเสียงข้างมาก ความคิดเห็นที่ต่างต่างนั้นสมาชิกในทีมงานต้องหาข้อสรุป ที่มาจากความคิดเห็นของคนส่วนใหญ่และเหตุผลที่ยอมรับได้ ในบางครั้งอาจมีเป้าหมายเดียวกัน แต่แตกต่างกันในวิธีการปฏิบัติ

7. การสื่อสารที่เปิดเผย (Open Communication) หมายถึง การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกันด้วยความจริงใจและเปิดเผย พร้อมทั้งจะช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีความเชื่อใจไว้วางใจ สมาชิกมีการเปิดเผยความรู้สึกที่มีต่อกันหรือความรู้สึกอึดอัดไม่สบายใจ

8. ความชัดเจนในบทบาทหน้าที่ (Clear Roles and Work Assignments) หมายถึง การมอบหมายงานที่มีการระบุคำพรรณนาลักษณะงานไว้อย่างชัดเจน โดยอาจจะมีมาตรฐาน

การปฏิบัติงานในระดับสูง การมอบหมายงานมีความเสมอภาค ในส่วนของบทบาทนั้น นอกจากบทบาทตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายแล้ว ยังหมายถึงความคาดหวังของบุคคลอื่นที่มีต่องานนั้นด้วย ทีมงานประสิทธิภาพจึงต้องมีกระบวนการวิเคราะห์ความชัดเจนเหมาะสมของบทบาทหน้าที่ของสมาชิกทุกคนอย่างเปิดเผยเพื่อให้ทุกฝ่ายมีความเข้าใจที่ถูกต้องกัน

9. ภาวะผู้นำร่วม (Shared Leadership) หมายถึง ภาวะผู้นำของทีมงานที่ไม่จำกัดเฉพาะของผู้นำที่เป็นผู้บังคับบัญชาอย่างเป็นทางการนั้น แต่ทุกคนจะต้องมีภาวะผู้นำร่วมกัน โดยแสดงพฤติกรรมทางด้านการสนับสนุนการทำงาน เช่น การเสนอแนะวิธีการแก้ปัญหา การให้ข้อมูล การแสดงความคิดเห็น การแสวงหาข้อมูล การสรุปผล เป็นต้น แสดงพฤติกรรมการรักษาความสัมพันธ์ในทีมงาน เช่น การสื่อสารเชิงบวกร่วมกัน การประนีประนอม แสวงหาวิธีการที่ร่วมกันของสมาชิกทุกคน พฤติกรรมทั้งสองด้านดังกล่าวจะทำให้ทีมงานประสบความสำเร็จ บรรลุวัตถุประสงค์

10. ความสัมพันธ์กับภายนอก (External Relation) หมายถึง ความสัมพันธ์ของสมาชิกในทีมงานกับกลุ่มบุคคลภายนอก ซึ่งอาจจะเป็นลูกค้า ผู้ใช้บริการหรือสมาชิกที่อยู่ในทีมอื่น ซึ่งอยู่ในองค์กรเดียวกัน ต่างแผนกกัน ความสัมพันธ์ดังกล่าวเป็นการช่วยเหลือในด้านทรัพยากร ความเชี่ยวชาญข้อมูลในการปฏิบัติงาน รวมทั้งข้อมูลย้อนกลับ ซึ่งมีคุณค่าอย่างยิ่งในการปฏิบัติงานของทีม

11. รูปแบบการทำงานที่หลากหลาย (Style Diversity) ทีมงานประสิทธิภาพ ประกอบด้วยสมาชิกที่มีความสามารถ แนวคิดในการทำงานที่แตกต่างกัน เช่น สมาชิกที่ยึดการทำงานเป็นหลัก ยึดเป้าหมายของงานเป็นหลัก เน้นกระบวนการเป็นหลักและมุ่งวิธีการเป็นหลัก อย่างไรก็ตาม ความแตกต่างของแนวคิดจะเป็นสิ่งที่จะช่วยเสริมความแข็งแกร่งของทีม

12. การประเมินตนเอง (Self-assessment) หมายถึง การประเมินผลของการปฏิบัติงานของตนเอง ว่าอยู่ในระดับใด มีอะไรบ้างที่เป็นอุปสรรคของการปฏิบัติงานทั้งนี้อาจเป็นแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ทั้งนี้มีเป้าหมายเพื่อค้นหาจุดแข็ง จุดอ่อน ของตนเอง และค้นหาแนวทางเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงาน

روبบินส์ (Robbins. 2003 : 180 - 181 ; อ้างถึงใน พรสวรรค์ ศิริศาสนันท์. 2555 : 162 - 164)

ได้เสนอแนวทางการพัฒนาและบริหารทีมให้มีประสิทธิภาพ โดยมุ่งให้เกิดคุณลักษณะทีมงานประสิทธิภาพ 9 ประการ ดังนี้

1. ต้องมีเป้าหมายที่ชัดเจน (Clear Goals) สมาชิกในทีมรับรู้และเข้าใจวิธีที่จะปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่น่าทำทายนั้น

2. สมาชิกภายในทีมต้องมีความสามารถเฉพาะตัว (Relevant Skills) ในการปฏิบัติงาน และมีมนุษยสัมพันธ์ที่จะปฏิบัติงานร่วมกันเป็นอย่างดีด้วย

3. ทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีความเชื่อถือและไว้วางใจซึ่งกันและกันในสมาชิกทุกคนของทีม (Mutual Trust) บรรยากาศของความเชื่อถือและไว้วางใจต่อกันอาจเกิดจากการสร้างวัฒนธรรมองค์กร และความสามารถของผู้บริหารทีม

4. สมาชิกของทีมต้องมีความภักดี และอุทิศตัวเองให้กับทีม (Unified Commitment) มีความเต็มใจที่จะปฏิบัติทุกอย่างเพื่อความสำเร็จของทีม

5. สมาชิกและผู้บริหารทีมจะต้องมีการติดต่อสื่อสารและมีความเข้าใจกันอย่างชัดเจน (Good Communication) มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันโดยตลอด และจะสะท้อนความเห็นเพื่อทบทวนและปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ

6. สมาชิกในทีมที่มีประสิทธิภาพ จะมีความสามารถในการเจรจาต่อรอง (Negotiating Skills) รอบด้าน รอบรู้งานหลายอย่าง มีความยืดหยุ่น สามารถทำงานแทนกัน และพร้อมที่จะเผชิญกับงานหรือปัญหาต่าง ๆ ได้หลากหลาย

7. ผู้นำทีมที่มีประสิทธิภาพจะสามารถจูงใจผู้ปฏิบัติงานให้ทำตามตนได้ในทุกสถานการณ์ (Appropriate Leadership) โดยการทำความเข้าใจในเรื่องเป้าหมายของทีมให้ชัดเจน จูงใจหรือกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความกระตือรือร้น ปลูกเร้าให้เกิดความมั่นใจ และช่วยเหลือแนะนำวิธีปฏิบัติ ผู้นำที่ดีไม่จำเป็นต้องมีพฤติกรรมแบบเผด็จการ แต่จะทำหน้าที่เหมือนเป็นครู หรือเป็นผู้อำนวยความสะดวก และไม่ทำตัวเป็นเจ้านาย

8. การสนับสนุนภายใน (Internal Support) บรรยากาศภายในของการปฏิบัติงานของทีมต้องดี เช่น มีเครื่องมือในการปฏิบัติงานครบถ้วน มีประสิทธิภาพ สถานที่บรรยากาศการทำงานเอื้ออำนวย มีการจัดการฝึกอบรม การจัดระบบการทำงาน การจูงใจและกาประเมินผลอย่างเหมาะสม

9. การสนับสนุนภายนอก (External Support) การได้รับแรงสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอกทีมงาน หมายถึง จากผู้บริหารระดับเหนือขึ้นไปในเรื่องต่าง ๆ เป็นอย่างดี

สิริอร วิชชาวุธ (2549 : 326) เสนอว่า ทีมงานจะมีประสิทธิภาพควรประกอบด้วยองค์ประกอบดังนี้

1. แนวทาง (Direction) สมาชิกทุกคนต้องเข้าใจตรงกัน และยอมรับวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือแนวทางที่จะนำไปสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ เป้าหมายในการทำงานแต่ละชั้น และยุทธวิธีของกลุ่มรวมถึงลำดับเป้าหมายที่จะทำก่อนหลัง เพื่อทำให้เกิดความผูกพันและมุ่งมั่น ที่จะกระทำสู่ความสำเร็จของทีม

2. โครงสร้างของทีมและแหล่งทรัพยากรในทีม (Structure and Resources) โครงสร้างของทีมจะต้องเหมาะสมกับความต้องการในงาน ต้องมีการแบ่งงาน หน้าที่และความรับผิดชอบ และขั้นตอนการทำงานอย่างเต็มใจมิใช่ถูกบังคับข่มขู่ให้ยอมรับ

3. ผู้นำทีม (Leadership) ควรสามารถตัดสินใจใช้ลักษณะการนำได้เหมาะสมกับสภาพของทีม ต้องมีความยืดหยุ่น เป็นตัวแทนของกลุ่ม เป็นพี่เลี้ยง และสามารถมีอิทธิพลเหนือสมาชิกคนอื่นเมื่อถึงเวลาจำเป็น

4. บรรยากาศในทีม (Atmosphere) สมาชิกทุกคนในทีมเกิดความรู้สึกว่าได้รับการสนับสนุน ได้รับการยอมรับ มีความไว้วางใจกัน มีความรู้สึก ร่วม มีการเปิดใจฟังกัน มีการให้ข้อมูล ป้อนกลับแก่กันและกันด้วยความหวังดี มีความรู้สึกว่าตนเองมีอำนาจในการทำงานตามภาระหน้าที่ของตน มีการประเมินการดำเนินงานของทีมเพื่อการปรับปรุงการทำงาน มีความสามัคคีกลมเกลียวกัน มีการสื่อสารอย่างทั่วถึง มีความสัมพันธ์ที่เปิดเผยมต่อกันและพร้อมที่จะเผชิญปัญหาอุปสรรค ความยุ่งยากต่าง ๆ ด้วยกัน

5. กระบวนการทำงานภายในทีม (Processes) ต้องมีประสิทธิผล เช่น การแก้ปัญหา การตัดสินใจ การระดมสมองร่วมกันคิด ร่วมกันวางแผนและร่วมกันทำ การขจัดความขัดแย้งภายในทีม การประชุม การวางแผน การนำแผนปฏิบัติ การประเมินกระบวนการทำงาน สมาชิกทุกคนในกลุ่มต้องเข้าใจกระบวนการทำงานภายในกลุ่ม ให้ความเคารพสิทธิและคุณค่าของแต่ละคน

จิตตินันท์ นันทไพบุลย์ (2551 : 121) ได้กล่าวถึงลักษณะของทีมที่มีประสิทธิภาพไว้ 11 ประการ สรุปได้ดังนี้

1. ความสมดุลในบทบาท ทีมงานจะผสมผสานทักษะความรู้ความสามารถที่แตกต่างกันของบุคคลและใช้ความแตกต่างดำเนินบทบาทของแต่ละงานได้อย่างเหมาะสม

2. การมีเป้าหมายที่ชัดเจนและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ ทีมงานมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนสอดคล้องกันสมาชิกทุกคนในทีมรับรู้และยอมรับเป้าหมายและวัตถุประสงค์นั้น

3. การเปิดเผยและเผชิญหน้า บรรยากาศในการทำงานเป็นทีม เป็นไปอย่างเปิดเผย สมาชิกสามารถแสดงความรู้สึกความคิดเห็นของตนเองต่อการทำงานได้ มีการสื่อสารโดยตรง หันมาร่วมกันแก้ไขปัญหาสร้างความเข้าใจร่วมกัน

4. การสนับสนุนและการไว้วางใจ สมาชิกทุกคน ได้รับการช่วยเหลือสนับสนุนซึ่งกันและกัน มีความจริงใจต่อกัน สามารถพูดได้อย่างตรงไปตรงมา เกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน พร้อมที่จะร่วมมือในการแก้ปัญหา

5. ความร่วมมือและขัดแย้ง สมาชิกในทีมให้ความร่วมมือกันในการทำงานพร้อมที่จะช่วยเหลือสนับสนุน ช่วยเสริมสร้างทักษะ ความรู้ ความสามารถให้แก่กัน รวมทั้งการสนับสนุน แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารที่เอื้อประโยชน์ต่อการทำงาน มีการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ เพื่อร่วมมือกันแก้ไขปัญหา

6. วิธีการปฏิบัติงานชัดเจนการทำงานของทีมมีการประชุมปรึกษาหารือ และหาแนวทางปฏิบัติร่วมกัน การตัดสินใจจะใช้ข้อมูลและความเห็นของสมาชิกในทีมทุกคน

7. ภาวะผู้นำที่เหมาะสม การทำงานในทีมจะต้องมีผู้นำที่มีความสามารถและเหมาะสม ในสถานการณ์นั้น ๆ โดยสมาชิกทุกคนสามารถที่จะเป็นผู้นำทีมได้

8. ทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอ การติดตามผลการปฏิบัติงานของทีมน้อย่างสม่ำเสมอ ว่ามีปัญหาใดที่จะต้องร่วมกันปรับปรุงแก้ไข

9. การพัฒนาบุคลากร คือการพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถของสมาชิกทีม ให้โอกาสสมาชิกได้ใช้ทักษะความรู้ ความสามารถที่มีในการทำงานอย่างเต็มที่

10. การมีสัมพันธภาพที่ดีระหว่างกลุ่ม มีการร่วมมือให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

11. การติดต่อสื่อสารที่ดี เป็นไปอย่างถูกต้องชัดเจน เหมาะสม สื่อสารกันทางตรง สมาชิกในทีมมีการสื่อสารเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ความคิดเห็นที่จำเป็นต่อการทำงาน

ทองใบ สุคชารี (2551 : 164 - 166) กล่าวว่า การที่สมาชิกจะรวมตัวกันเป็นทีมได้นั้น จะต้องมีลักษณะ 3 ประการ คือ

1. ทีมงานจะต้องก้าวเดินไปอย่างมีทิศทางโดยสมาชิกจะต้องมีความรู้สึกแห่งการมีทิศทางร่วมกัน (Sense of Direction) โดยสมาชิกจะต้องเข้าใจและซาบซึ้งในวิสัยทัศน์ขององค์กรและเข้าใจในกลยุทธ์ขององค์กร ทีมงานจะขับเคลื่อนภารกิจขององค์กรไปทิศทางใดนั้นย่อมขึ้นอยู่กับ การกำหนดภารกิจขององค์กร โดยมีลักษณะของการชี้นำ ดังนี้

1.1 เป็นภารกิจที่สมาชิกสร้างความเข้าใจได้

1.2 เป็นภารกิจที่สมาชิกสามารถกระทำให้บรรลุผลได้

1.3 เป็นภารกิจที่สร้างความท้าทายให้สมาชิก

1.4 เป็นภารกิจที่สามารถสร้างแรงจูงใจให้สมาชิกอยากปฏิบัติ

1.5 เป็นภารกิจที่สามารถดำรงอยู่ได้

2. สมาชิกทุกคนจะต้องมีความรู้สึกร่วมของการเป็นเจ้าของร่วมกัน (Sense of Belonging) โดยจะต้องเพาะบ่มให้เกิดขึ้นในทุกส่วนขององค์กร ฉะนั้นทีมงานที่มีศักยภาพในการทำงานได้สูงนั้นสมาชิกจะต้องมีลักษณะดังนี้

2.1 สมาชิกทราบความต้องการของทีมว่าจะทำอะไร

2.2 สมาชิกจะต้องมีความเชื่อมั่นในตนเองและทีมงานว่าสามารถจะดำเนินการได้

2.3 สมาชิกจะต้องมีความสนุกสนานในกระบวนการทำงานเป็นทีม

3. สมาชิกทุกคนจะต้องมีความรู้สึกร่วมของความเป็นปึกแผ่น (Sense of Identity) โดยจะพบว่า สมาชิกของทีมงานมีความต้องการที่แปรผันแตกต่างกันออกไป ทีมงานที่มีความสามารถในการทำงานสูง จะสร้างสรรค์บรรยากาศในการทำงานที่จะทำให้สมาชิกแต่ละคนสร้างคุณค่าให้กับการทำงานที่มีลักษณะเกี่ยวพันซึ่งกันและกัน การที่สมาชิกมีความเปิดเผย ให้การสนับสนุน

และไว้วางใจกัน เป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้มีทีมงานที่มีศักยภาพสูง และนำไปสู่การตระหนักถึงความสำคัญของปัจเจกบุคคล การยอมรับว่าตนเองมีคุณค่า และเพิ่มความเชื่อมั่นในตนเองได้มากขึ้น ลักษณะร่วมในทิศทาง การเป็นเจ้าของร่วมกัน และความเป็นปึกแผ่น ถือว่าเป็นหัวใจสำคัญที่จะต้องมีปรากฏในทุกทีม

วิเชียร วิทญูดม (2551 : 210) กล่าวว่าทีมงานที่มีประสิทธิผล มีองค์ประกอบต่าง ๆ ดังนี้

1. ขนาดของทีม ทีมงานที่ดีที่สุดมีแนวโน้มว่าจะมีขนาดเล็กมีสมาชิกประมาณ 10 - 12 คน เพราะถ้าคนมากเกินไปมักจะไม่สามารถสร้างแรงยึดเหนี่ยวได้ การสร้างความร่วมมือจะนำไปสู่การทำงานที่ประสบความสำเร็จ

2. ความสามารถของสมาชิก เพื่อให้การทำงานได้ผล ทีมงานต้องประกอบด้วย ทักษะ 3 ชนิดที่แตกต่างกัน 1) ทีมงานจำเป็นต้องมีสมาชิกที่มีประสบการณ์ในความชำนาญด้านเทคนิค 2) ทีมงานจำเป็นต้องได้สมาชิกที่มีทักษะด้านการแก้ปัญหา และทักษะด้านการตัดสินใจ ซึ่งสามารถจะแยกแยะปัญหาแจกแจงทางเลือกในการแก้ปัญหาประเมินผลทางเลือกเหล่านั้น และทำการเลือกทางเลือกเหล่านั้น ด้วยความรอบรู้ 3) ทักษะระหว่างบุคคลอื่น ๆ ทีมงานจำเป็นที่จะต้องได้สมาชิกที่มีทักษะการฟังที่ดี มีการป้อนกลับของข้อมูลที่ดีมีความสามารถในการแยกแยะข้อขัดแย้ง

ทีมงานที่สามารถประสบความสำเร็จได้จะต้องปรับปรุงทักษะทั้ง 3 ชนิดดังกล่าว การผสมผสานที่ถูกต้องเป็นสิ่งสำคัญมาก การทุ่มเทในเรื่องหนึ่งมากเกินไปจะเป็นผลทำให้ทีมงานมีสมรรถนะที่ต่ำลงได้

การกำหนดบทบาทและส่งเสริมลักษณะต่าง ๆ บุคคลที่มีความแตกต่างกันในเรื่องบุคลิกภาพ คุณลักษณะ ดังนั้นสิ่งที่นายจ้างจะต้องปรับปรุง คือเมื่อจัดบุคคลให้ทำงานจะต้องจัดให้เข้าไปทำงานอยู่ในทีมงานที่เขาสามารถเข้ากับคนอื่นได้ ซึ่งจะต้องระวังในเรื่องการวางตัวบุคคลในทีมงาน ทีมงานจะมีความต้องการที่แตกต่างกัน ดังนั้นการเลือกบุคคลเข้าไปทำงานในทีมงานต้องคำนึงถึงบุคลิกภาพและความพอใจที่แตกต่างกันด้วย

ยงยุทธ เกษสาคร (2552 : 182 - 183) กล่าวถึงทีมงานว่า เปรียบเสมือนครอบครัว สามารถให้การสนับสนุนและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ระหว่างสมาชิกภายในทีม ทีมงานประสานกิจกรรมความรู้ความสามารถของเอกบุคคลแต่ละคนให้เป็นหนึ่งเดียว จึงก่อให้เกิดข้อผูกพัน ทั้งความคิด ค่านิยมและจิตใจ ให้โอกาสการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาความรู้ ทักษะและค่านิยม ทีมงานสามารถสนองความต้องการด้านพื้นฐานของมนุษย์ในด้านกรเป็นเจ้าของงาน ซึ่งคุณลักษณะเด่นของทีมงานที่แข็งแกร่ง มีดังนี้

1. สมาชิกของทีมต้องมีวัตถุประสงค์ร่วมกัน โดยที่ทุกคนรู้สึกว่าจะต่างมีภาระผูกพันที่จะต้องปฏิบัติหรือดำเนินการให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างจริงจัง วัตถุประสงค์ดังกล่าวจะต้องชัดเจนและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกทุกคนในทีม เพื่อให้สมาชิกมีแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงาน

ลดความขัดแย้ง เพื่อความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ลดการควบคุมและการทำโทษ นอกจากนี้ต้องช่วยให้สมาชิกใช้เวลา และพลังงานความสามารถให้เกิดประโยชน์สูงสุด

2. สามารถวิเคราะห์จุดอ่อนและจุดแข็งของตนและสมาชิก โดยที่สมาชิกของทีมจะต้องมีความสามารถในการเข้าใจพฤติกรรมของตนเองและเพื่อนร่วมทีม โดยต้องเข้าใจว่ามนุษย์มีความแตกต่างกันทั้งร่างกาย จิตใจ ทักษะความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์และมีเป้าหมายในชีวิตไม่เหมือนกัน

3. สมาชิกในทีมต้องแสดงบทบาทหน้าที่ของตนอย่างเหมาะสม โดยมีทั้งบทบาทที่มุ่งสนองความต้องการเฉพาะตนและบทบาทตามตำแหน่ง

4. ต้องมีระเบียบ กฎเกณฑ์ หรือมาตรฐานต่าง ๆ ที่เป็นเครื่องช่วยในการควบคุมให้สมาชิกของทีมประพฤติ ปฏิบัติตามเกณฑ์มาตรฐานนั้น ๆ เหมือนกัน

5. มีระบบการติดต่อสื่อสารที่ีระหว่างสมาชิกของทีม

6. มีวิธีการขจัดข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการออมชอม ประนีประนอม พุดด้วยเหตุผลหรือการลงมติจากที่ประชุมด้วยกระบวนการกลุ่ม

7. สร้างความร่วมมือระหว่างสมาชิกในการทำงาน โดยการแสดงออกซึ่งสีหน้า กิริยา ท่าทาง ความกระตือรือร้น ในการพูดคุย เปิดเผยไว้วางใจซึ่งกันและกัน และขอความเห็นตลอดจนคำปรึกษาพร้อมที่จะแสดงน้ำใจ และให้ความช่วยเหลือในกลุ่มเท่าที่โอกาสจะอำนวย

8. ทีมสามารถทำให้สภาพการทำงานเป็นที่น่าพอใจ กระตุ้นให้เกิดความสนุกสนาน และเกิดความสนใจ รักในการทำงาน ทำให้สมาชิกกลุ่มรู้สึกเป็นกลุ่มเดียวกันหรือพวกเดียวกัน

9. มีวิธีการทำงานที่ดีในกลุ่ม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะการตัดสินใจ โดยทุกคนในกลุ่มต้องเข้าใจเหตุผลที่ต้องทำการตัดสินใจ วิเคราะห์ปัญหา กำหนดแนวทางแก้ปัญหา เลือกแนวทางแก้ปัญหาที่เหมาะสมที่สุด และดำเนินการตามแนวทางที่ได้ตัดสินใจ โดยมีการประเมินผลอย่างเป็นระบบ

10. สร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี ทั้งสภาพแวดล้อมในที่ทำงานและสัมพันธภาพระหว่างบุคคล

เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ (2556 : 21 - 23) นิยามลักษณะความสำเร็จของทีมไว้ 3 ด้าน คือ ด้านงาน ด้านสังคม และด้านบุคคลดังรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ด้านงาน : ทำงานได้สำเร็จ

จากมุมมองของผู้บริหาร ความสำเร็จของทีม ได้แก่ผลงานที่ประสบความสำเร็จ ผู้บริหารย่อมมองผลงานของทีมมากกว่าอย่างอื่น แต่ว่าการมองแบบนี้อาจยากในการวัดผลงานของทีม เช่น งานที่ซับซ้อนซึ่งยากต่อการเปรียบเทียบผลงานของกลุ่มและบุคคล หรืองานวิชาชีพ

ที่ต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์และคุณพินิจ ไม่มีวิธีการที่ชัดเจนที่จะระบุได้ว่าการแก้ไขปัญหาใดดีที่สุด การแก้ อาจทำได้โดยให้กลุ่มต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ผู้นำทีม สมาชิกในทีมหรือลูกค้าตัดสินใจว่าทีม มีผลผลิตมากน้อยเพียงใด แต่ก็มีปัญหาตามมาอีกว่าคนทั้งสามกลุ่มนี้อาจมองไม่ตรงกัน ส่วนการทำงาน เป็นโครงการ วัดความสำเร็จของทีม โครงการตอนต้นได้ยากเพราะไม่สามารถวัดได้ว่าทีมมีส่วน ต่อความสำเร็จของโครงการอย่างไร งานบางอย่าง การทำงานเป็นทีมมีประโยชน์น้อยมากตอนแรก อาจเสียเวลาด้วยซ้ำ แต่ประโยชน์ของทีมเกิดขึ้นภายหลังเมื่อเกิดปัญหาที่ไม่คาดคิดและเมื่อทีม ทำงานด้วยกันต่อไปในอนาคต ถ้าทีมดำเนินการไปอย่างรวดเร็ว สมาชิกทีมสามารถทำงานไปได้ เร็ว ๆ แต่ถ้าทีมเผชิญปัญหาคุณค่าของทีมจะเกิดขึ้นเมื่อสมาชิกในทีมรวบรวมความคิดของ คนหลาย ๆ คนช่วยกันแก้ไขปัญหาและให้กำลังใจซึ่งกันและกันในยามวิกฤติ แม้ว่าทีมใช้เวลา พัฒนา เพราะคนต้องเรียนรู้การทำงานด้วยกันแต่ก็สามารถจัดการกับ โครงการ ในอนาคตได้ดีขึ้น ประโยชน์ของการสร้างทีมจึงเกิดขึ้นระยะยาวมากกว่าตอนเริ่มโครงการ

2. ด้านสังคม : การพัฒนาความสัมพันธ์ทางสังคม

การวัดจากผลงานไม่ครอบคลุมความสำเร็จทั้งหมดของทีมทีมที่ประสบความสำเร็จ ทำงานของตนลุล่วง ต่อมาก็สามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายดีขึ้นในระยะยาวซึ่งก่อให้เกิด ความสัมพันธ์ทางสังคม การรักษากลุ่มและความอยู่รอดของทีม คุณค่าของทีมอยู่ที่การสร้างทักษะ และสมรรถนะของทีมและองค์กร เมื่อมีทักษะและมีสมรรถนะแล้ว ทีมต้องมีความสัมพันธ์ ทางสังคมที่ดี การทำงานในทีมควรกระตุ้นให้สมาชิกต้องการทำงานกับทีมต่อไปทีมต้องพัฒนา ความสัมพันธ์ทางสังคมระหว่างสมาชิก การมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อ ความสามัคคีของกลุ่มและการสื่อสารที่ดี ความสามัคคีมาจากการผูกพันทางอารมณ์ที่สมาชิกในทีม มีต่อกัน ส่วนการสื่อสารที่ดีขึ้นอยู่กับความเข้าใจและไว้วางใจกัน เมื่อสมาชิกในทีมไม่พัฒนา ความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน พวกเขาไม่สามารถสื่อสารกันได้ดี มีปัญหาระหว่างบุคคลที่มีผลกระทบต่อ ผลงานตามมา และไม่สามารถให้รางวัลและจูงใจซึ่งกันและกันกลายเป็นสิ่งจำกัดความสามารถ ของทีมที่จะปฏิบัติงานต่อไป

แดเนียล (Daniel. 2011 : 21) ยกตัวอย่างทีมพัฒนาคอมพิวเตอร์ที่เน้นผลงานมากเกินไป แต่ไม่สนใจความสัมพันธ์ทางสังคมของทีม ทีมประสบความสำเร็จในการพัฒนาคอมพิวเตอร์ รุ่นใหม่ แต่รู้สึกเหนื่อยล้าจากการแข่งขันและแรงกดดันจากเวลา เมื่อสิ้นสุดโครงการ ทุกคนมีความสุข กับความสำเร็จ แต่สมาชิกในทีมกลับไม่ต้องการทำงานด้วยกันอีก ถ้ามาถามว่ากรณีนี้ถือได้ว่าเป็นความสำเร็จของทีมหรือไม่ คำตอบ คือ “ใช่” งานสำเร็จ แต่ไม่สามารถพัฒนาความสัมพันธ์ ทางสังคมที่จะทำให้ทีมประสบความสำเร็จต่อไปอีกในอนาคต สมรรถนะของทีมหายไปเมื่อสิ้นสุด โครงการ เพราะพวกเขาสนใจแต่งาน ไม่สนใจการปรับปรุงความสามารถของทีมในอนาคต

3. ด้านบุคคล : เป็นประโยชน์ต่อบุคคล

ด้านที่สามของความสำเร็จของทีมสนใจที่บุคคลการมีส่วนร่วมในทีมควรเป็นประโยชน์ต่อบุคคล ทีมควรช่วยปรับปรุงทักษะทางสังคมแก่บุคคล การเป็นทีมในที่ทำงานซึ่งประกอบด้วย สมาชิกที่มีประสบการณ์และทักษะแตกต่างกัน ควรช่วยสมาชิกมีความรู้มากขึ้นและคำนึงถึงความคิดของคนอื่นมากขึ้น นอกจากพัฒนาบุคคลแล้ว การมีส่วนร่วมในทีมควรช่วยพัฒนาอาชีพบุคคลประโยชน์ของการทำงานเป็นทีมควรสะท้อนออกมาเป็นผลงานของพนักงาน

การทำงานในทีมช่วยให้คนมีความพึงพอใจและเจริญเติบโต คนสนุกกับการทำงานในทีม เพราะทีมช่วยให้คนอื่น ได้รับความสนับสนุนทางสังคมและอารมณ์ ทีมเป็นการเรียนรู้ที่สำคัญ คนได้แลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ ขณะที่เรียนรู้การเป็นสมาชิกทีมที่ดีนั้นก็พัฒนาทักษะการสื่อสารและองค์การ สำหรับทางด้านประโยชน์ต่อบุคคล อาจมีความสำคัญต่อบางคนมากกว่าคนอื่น เพราะคนมีความต้องการแตกต่างกัน คนที่มีความต้องการทางสังคมต่ำ อาจได้ประโยชน์จากทีมน้อยกว่าคนอื่น บางคนมีทักษะทีมคืออยู่แล้ว ขณะที่คนอื่นอาจไม่สนใจเรียนรู้ทักษะดังกล่าว ประโยชน์ทางสังคมและการเรียนรู้จากทีมจะ ได้มาจากทีมที่ประสบความสำเร็จ ส่วนการทำงานกับทีมที่ล้มเหลวอาจสอนสมาชิกเพียงว่าจะหลีกเลี่ยงการทำงานเป็นทีมอย่างไร

นอกจากประโยชน์ส่วนบุคคลแล้ว การมีส่วนร่วมในทีมควรช่วยพัฒนาอาชีพแก่พนักงาน ในองค์กร แต่ส่วนใหญ่ไม่ได้พัฒนา เพราะมุ่งจัดการบุคคลมากกว่าจัดการทีม แม้แต่เกิดการร่วมมือกันเป็นทีม ระบบการประเมินผลพนักงานส่วนใหญ่ก็จะมุ่งไปที่สิ่งที่บุคคลทำมากกว่าความสำเร็จของทีม ไม่ยกย่องการเป็นสมาชิกที่ดี แต่ไปยกย่องคนที่แยกตัวเองออกมาจากทีม ความขัดแย้งระหว่างความสำเร็จของบุคคลกับทีมเป็นปัญหาสำคัญของทีมที่เกิดขึ้นในองค์กรหลายแห่งซึ่งยังไม่ได้รับการแก้ไข

จากการศึกษาถึงทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ตามทัศนคติและแนวคิดของนักการศึกษา มีประเด็นที่มึ่ความคิดเห็นสอดคล้องกันดังรายละเอียดในตาราง 1

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ตาราง 1 ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

นักวิชาการ แนวความคิดทีมงาน ที่มีประสิทธิภาพ	แมคเกรเกอร์ (McGregor 1960 : 19 - 21)	ปาร์คเกอร์ (Parker 1990 : 31 - 56)	สิริอร วิชชาวุธ (2549 : 326)	จิตตินันท์ นันทไพบุลย์ (2551 : 121)	ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2551 : 28 - 30)	ทองใบ สุดชารี (2551 : 164 - 166)	วิเชษฐ วิทยอดม (2551 : 210)	ขงยุทธ เกษสาคร (2552 : 182 - 183)	พรสวรรค์ ศิริศานันท์ (2555 : 162 - 164)	เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ (2556 : 21 - 23)	รวม
1. บรรยากาศในการทำงาน ร่วมกัน	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓			7
2. ความไม่เห็นด้วยโดย ปราศจากอคติ	✓	✓			✓						3
3. ความเป็นเอกภาพ		✓			✓					✓	3
4. ความสัมพันธ์กับภายนอก		✓			✓					✓	3
5. รูปแบบการทำงาน ที่หลากหลาย		✓			✓						2
6. การประเมินตนเอง		✓	✓				✓	✓		✓	5
7. การตัดสินใจร่วมกัน	✓		✓		✓	✓	✓	✓	✓		7
8. การมอบหมายงาน ตามบทบาทหน้าที่	✓		✓	✓		✓	✓	✓	✓		7
9. ความภาคภูมิใจที่มอบให้กับทีม							✓		✓		2
10. การวิพากษ์วิจารณ์	✓		✓		✓				✓		4
11. การตรวจสอบผลการ ปฏิบัติงาน	✓		✓					✓			3
12. ความสามารถในการเจรจา ต่อรอง							✓				1
13. การสนับสนุนภายใน- ภายนอก					✓	✓		✓			3
14. รู้สึกเป็นเจ้าของร่วม			✓			✓	✓	✓			4

จากการศึกษาแนวคิดของนักการศึกษาต่าง ๆ สรุปได้ว่า ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ หมายถึง การปฏิบัติงานร่วมกันของกลุ่มบุคคล โดยมีบรรยากาศในทีมที่เป็นกันเอง และมีความเป็นประชาธิปไตย มีการตัดสินใจร่วมกัน และมีการมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่ สมาชิกในทีมให้การสนับสนุนในการทำกิจกรรมทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน และเพื่อให้กิจกรรมของกลุ่มบรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนที่กำหนดไว้ โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างประหยัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งผู้วิจัยได้พิจารณาเลือกประเด็นที่มีความถี่แต่ละลักษณะตั้งแต่ 6 ขึ้นไป คือ ทีมงานที่มีประสิทธิภาพของสถานศึกษา ประเภทอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือประกอบด้วยลักษณะสำคัญ 3 ประการ ดังนี้

1. บรรยากาศในการทำงานร่วมกัน
2. การตัดสินใจร่วมกัน
3. การมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่

เป็นความคิดเกี่ยวกับค่านิยม ทักษะและประเพณีที่มีผลกระทบต่อวิธีการที่คนคิดต่อกัน เพื่อให้งานขององค์กรสำเร็จ บรรยากาศองค์กรบางครั้งเรียกว่า “สภาพแวดล้อมทางสังคมภายใน” (Internal Social Environment) หรือ “การจูงใจด้วยสภาพแวดล้อม” (Motivating Environment) บรรยากาศองค์กรเป็นแนวคิดที่สำคัญเพราะช่วยอธิบายว่าทำไมคนงานในองค์กรบางแห่งจึงต่อต้านฝ่ายบริหาร ขณะที่บางแห่งทำงานร่วมกันกับผู้บริหารทุกด้าน บรรยากาศที่คนรู้สึกหรือรับรู้มีผลอย่างมากต่อพฤติกรรมการทำงาน มีผลต่อความตั้งใจทำงาน การคิดริเริ่มและความเฉลียวฉลาด ความผูกพันต่อเป้าหมายทัศนคติต่อการกล้าเสี่ยง รวมทั้งทัศนคติที่มีต่อหัวหน้า เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา และแม้แต่ตนเอง

1.1 ความหมายของบรรยากาศองค์กร

ฮอย และมิสเกล (Hoy and Miskel. 2005 : 281) ให้ทัศนะว่า บรรยากาศของโรงเรียน หมายถึง คุณลักษณะเฉพาะที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียนอันเป็นผลมาจากความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารโรงเรียนและกลุ่มบุคคลในโรงเรียน

โซลคัม และเฮลริเกิล (Slocum and Hellriegel. 2011 : 440) กล่าวว่า ความพอใจของพนักงานจะขึ้นอยู่กับความรู้สึกบรรยากาศของพนักงานต่อองค์กรตนเอง หากต้องการเสริมสร้างประสิทธิภาพขององค์กรผู้บริหารควรเสริมสร้างบรรยากาศที่ทำให้พนักงานเกิดความพอใจ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการได้

ชร สุนทรายุทธ (2551 ก : 515 - 517) อธิบายแนวคิดเกี่ยวกับบรรยากาศองค์กรว่า บรรยากาศขององค์กร จะประกอบด้วย ขนาดและโครงสร้างแบบของความเป็นผู้นำ ความซับซ้อนของระบบ เป้าหมาย และเครือข่ายการติดต่อสื่อสาร

ปรัชญา เอ็มมาลิรัตน์ (2551 : 26) กล่าวว่าบรรยากาศองค์การ หมายถึง การรับรู้ของสมาชิกแต่ละคนที่มีต่อสภาพแวดล้อมขององค์การทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งเป็นลักษณะของแต่ละองค์การ โดยมีอิทธิพลให้บุคคลแสดงพฤติกรรมในการทำงาน

รติกรณ์ จงวิศาล (2554 : 11) ได้ให้ความหมาย บรรยากาศองค์การว่า เป็นการรับรู้และประสบการณ์ของสมาชิกเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายในองค์การ และลักษณะเฉพาะขององค์การเป็นสิ่งที่มอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ

สุริพงษ์ สังข์ชัย (ออนไลน์. 2554) กล่าวว่า บรรยากาศองค์การ หมายถึง การจัดกิจกรรมทางความคิดที่หลากหลาย เพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน ได้แก่ การจัดกิจกรรมทางวิชาการ การจัดบริการแนะแนว บริการสุขภาพ การจัดกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ ศิลปวัฒนธรรม การจัดสภาพแวดล้อมในโรงเรียน ให้มีบรรยากาศส่งเสริมการเรียนรู้

จากความหมายของนักวิชาการต่าง ๆ สรุปได้ว่า บรรยากาศองค์การ หมายถึง การรับรู้ของบุคลากร หรือพนักงานภายในองค์การที่ตนปฏิบัติงานอยู่ เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกถึงการปฏิสัมพันธ์ร่วมกัน และสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ รวมทั้งระบบการบริหารงานขององค์การ มีอิทธิพลต่อทัศนคติและพฤติกรรมการทำงานของผู้ปฏิบัติงานในองค์การ ก่อให้เกิดขวัญกำลังใจและแรงจูงใจในการทำงาน

2. การตัดสินใจร่วมกัน

เป็นลักษณะการทำงานที่สมาชิกทุกคนมีการตัดสินใจร่วมกันในการดำเนินงานใช้หลักการ โดยกลุ่มกระบวนการตัดสินใจยึดหยุ่นตามสถานการณ์ มีข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องชัดเจน ทุกคนเห็นด้วยในหลักการและเต็มใจที่จะปฏิบัติตาม

2.1 ความหมายของการตัดสินใจร่วมกัน

ดัลตัน (Dalton. 1987 : 211) กล่าวว่า การตัดสินใจ หมายถึง การกระทำเกี่ยวกับการเลือกที่ผู้บริหารหรือองค์การเลือกแนวทางปฏิบัติหนึ่ง จากทางเลือกที่มีอยู่หลายทาง

แบลค และ พอร์เตอร์ (Black and Porter. 2000 : 118) กล่าวว่า การตัดสินใจ หมายถึง กระบวนการของการระบุถึงธรรมชาติของปัญหา หรือโอกาสที่เฉพาะเจาะจงและเลือกตัวเลือกที่มีเหล่านั้น เพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นหรือได้มาซึ่งโอกาสที่มี

ชูชัย เทพสาร (2546 : 8) ได้ให้ความหมายของการตัดสินใจว่าเป็นการกระทำอย่างรอบคอบในการเลือกจากทรัพยากร ที่เรามีอยู่โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ จากความหมายของการตัดสินใจ มีแนวคิด 3 ประการ คือ

1. การตัดสินใจรวมถึงทางเลือกถ้าหากมีสิ่งเลือกเพียงสิ่งเดียวการตัดสินใจย่อมเป็นไปได้

2. การตัดสินใจ เป็นกระบวนการด้านความคิด จะต้องมีการละเอียดถี่ถ้วนรอบคอบ เพราะอารมณ์ และองค์ประกอบของจิตใจได้สำนึกมีอิทธิพลต่อกระบวนการความคิดนั้น

3. การตัดสินใจ เป็นเรื่องของการกระทำที่มีจุดมุ่งหมาย เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ และความสำเร็จที่ต้องการและหวังไว้

สุพานี สฤษฏ์วานิช (2549 : 166) ได้ให้ความหมายของการตัดสินใจว่า หมายถึง กระบวนการของการทางเลือกจากหลาย ๆ ทางเลือกที่มีอยู่ ณ วินาที เวลานั้น เพื่อให้ได้ผลลัพธ์อย่างที่ต้องการ หรือเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง การตัดสินใจที่ต้องเกี่ยวข้องหรือต้องการ การยอมรับ และการร่วมมือในการตัดสินใจ ควรให้ผู้ที่เกี่ยวข้อง ได้ร่วมรับรู้และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ซึ่งการมีส่วนร่วมในการกระบวนการตัดสินใจ จะช่วยในการพัฒนาบุคลากรได้ และผู้นำควรมีความสามารถในการประเมินข้อมูล และความคิดเห็นของสมาชิก

ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์ (2557 : 6) ได้ให้ความหมายการตัดสินใจว่า เป็นกระบวนการเลือกทางเลือกที่มีอยู่หลาย ๆ ทางเลือก เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงาน ดังนั้นเมื่อมีการเลือกทางเลือกใดทางเลือกหนึ่งก็ถือได้ว่าการตัดสินใจขึ้นแล้ว แต่อย่างไรก็ตามการตัดสินใจที่จะถือว่าดีนั้น จะต้องเป็นทางเลือกซึ่งเป็นแนวทางที่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

สรุปได้ว่า การตัดสินใจร่วมกัน คือ พฤติกรรมที่แสดงออกถึงการสร้างบรรยากาศการมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ เพื่อเลือกทางเลือกที่เหมาะสม เพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น โดยสมาชิกทุกคนพร้อมยอมรับตามขอบเขตความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ของตน มาใช้ในการวางแผนงาน ปฏิบัติงาน ประเมินผลงานและปรับปรุงงานร่วมกัน

3. การมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่

เป็นลักษณะการทำงานที่มีการมอบหมายงานให้รับผิดชอบและได้ปฏิบัติงานที่ตนเองรับผิดชอบอย่างชัดเจน และมีความพยายามทำให้งานสำเร็จตามที่ทีมต้องการ การแบ่งงานมีความเสมอภาคไม่หนักที่คนใดคนหนึ่ง สมาชิกทุกคนเคารพในบทบาทของทีมงานและสามารถปฏิบัติงานที่อยู่นอกเหนือบทบาทหน้าที่ของตนเองได้ในบางโอกาสเมื่อมีความจำเป็น

3.1 ความหมายของการมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่

นงลักษณ์ ภิญ โฉมมงคล (2550 : 76 - 80) ให้ความหมายว่า การมอบหมายงาน หมายถึง การที่บุคคลหนึ่งบุคคลใด มอบหมายงาน อำนาจ และความรับผิดชอบในการดำเนินการเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ให้แก่บุคคลอื่น โดยมั่นใจว่าผู้รับมอบหมายมีความรู้ความสามารถและทักษะที่จะทำงานนั้น ๆ ได้บรรลุผลตามต้องการ

บุญใจ ศรีสถิตยัณรากร (2550 : 51) ให้ความหมาย การมอบหมายงาน หมายถึง การมอบหมายภารกิจให้รับผิดชอบ โดยคำนึงถึงความเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ และขอบเขตงานของสมาชิกทีมแต่ละบุคคล

ปิยนันท์ สวัสดิ์ศฤงฆาร (ออนไลน์, 2554) กล่าวว่า การมอบหมายงาน คือ การให้บุคคลอื่นทำงานการบริหารซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือของบุคคลหรือกลุ่มบุคคล จึงจำเป็นต้องมีการมอบหมายงาน เป็นภารกิจที่สำคัญ ผู้รับงานถึงกับกล่าวว่า หากไม่มีการมอบหมายงาน ก็เท่ากับไม่มีการบริหารงาน

ทัตเทพ เยาวพัฒน์ (ออนไลน์, 2557) กล่าวว่า การมอบหมายงาน หมายถึง การให้บุคคลอื่นทำงาน โดยการมอบหมายงานขึ้นใดขึ้นหนึ่ง หรือโครงการใดโครงการหนึ่งให้อีกคนหนึ่งทำ ซึ่งคนที่ถูกมอบหมายนั้น อาจจะเป็นเพื่อนร่วมงานที่อยู่ในระดับตำแหน่งเท่าเทียมกัน เพื่อนร่วมทีมงาน ในโครงการเดียวกัน พนักงานที่อยู่ใต้บังคับบัญชาของผู้มอบหมายงาน หรือบุคคลภายนอกองค์กร ที่ว่าจ้างมาก็ได้ และคนที่ถูกมอบหมายงานนั้น จะมีพันธสัญญาผูกพันกันว่าจะต้องทำงานหรือโครงการนั้นให้เสร็จสมบูรณ์ ภายในระยะเวลาที่กำหนด เมื่อผู้รับมอบหมายงานได้มอบหมายงานให้คนอื่นทำแล้ว ผู้มอบหมายงานไม่เพียงแต่จะโอนภาระงานนั้นไปให้เท่านั้น แต่ยังรวมไปถึงการโอนความรับผิดชอบไปให้ด้วย การมอบหมายงานเป็นทักษะที่สำคัญสำหรับ ผู้บริหาร/ผู้มอบหมายงานที่ต้องการใช้เวลาและทรัพยากรของตนเองให้คุ้มค่าที่สุด

สรุปได้ว่า การมอบหมายงาน เป็นความรับผิดชอบของผู้บริหาร ในการกำหนดความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ให้กับบุคคลใดบุคคลหนึ่ง โดยคำนึงถึงความเหมาะสม ทำให้การมอบหมายงานนั้นมีประสิทธิผล ประสิทธิภาพ และบุคคลที่รับมอบหมายงาน มีความเต็มใจที่จะรับหน้าที่นั้นไปปฏิบัติให้สำเร็จ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อไป

ปัจจัยที่ส่งผลต่อทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

ปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมให้ทีมงานประสบความสำเร็จนั้น สต๊อท และวอล์กเกอร์ (Stott and Walker, 1995 : 82 - 84) ได้เสนอแนะรูปแบบในการพัฒนาทีมงาน “สี่มิติ” (Four Dimensions) เพื่อชี้แนะแนวคิดในการเสริมสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของสมาชิกทีมงาน โดยมีมิติทั้ง 4 นี้ จะประกอบด้วย

1. บุคคล (Individual) การพัฒนาทีมงานในระดับบุคคลนี้ จะประกอบด้วยการศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจ ความผูกพันที่มีต่องานทัศนคติ ความสามารถ และการมีส่วนร่วมของสมาชิกในทีมงาน

2. งาน (Task) ได้แก่ รายละเอียดของงานที่ส่งผลต่อการพัฒนาทีมงาน เช่น วัตถุประสงค์ การกำหนดเป้าหมาย และกระบวนการทำงานที่เป็นระบบ

3. ทีมงาน (Team) ได้แก่ ทักษะต่าง ๆ ที่ส่งผลถึงการทำงานเป็นทีมที่มีทั้งทักษะส่วนบุคคลและทักษะของกลุ่มเช่น ภาวะผู้นำ บทบาทด้านการสื่อสาร ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทักษะการจูงใจ ความขัดแย้ง การวิเคราะห์ปัญหา การตัดสินใจ การประชุมของทีมงาน การประสานงาน ความร่วมมือความเป็นปึกแผ่นของทีม ปทัสถาน ค่านิยม และการปฏิบัติตามข้อตกลง

4. องค์กร (Organization) ในการพัฒนาทีมงาน จำเป็นต้องมีการปรับปรุงองค์กรในด้านต่าง ๆ เช่น โครงการขององค์กร บรรยากาศในการทำงาน การให้รางวัลตอบแทน วัฒนธรรมขององค์กร และการสนับสนุนให้มีการพัฒนาในด้านต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ

ดาฟท์ (Daft, 1999 : 274 - 276 ; อ้างถึงใน ยงยุทธ เกษสาคร. 2552 : 166 - 169) ได้กล่าวถึงปัจจัยหลัก ซึ่งเป็นองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพประกอบด้วยปัจจัยด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. องค์ประกอบด้านสมาชิกกลุ่ม กลุ่มจะทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น สมาชิกควรมีคุณลักษณะ 4 ประการ เป็นอย่างน้อย คือ

1.1 มีเจตนาที่ดี และตั้งใจทำงาน (The Will to Work) ได้แก่ การอยากที่จะทำงานร่วมกัน มีความภักดีและซื่อตรงต่อกลุ่ม ยึดมั่นในอุดมการณ์ของกลุ่ม ยอมรับวัตถุประสงค์ของกลุ่มที่ได้ร่วมกันกำหนดขึ้น

1.2 มีทักษะในการทำงานนั้น (The Skill to Work) เชื่อมั่นในความสามารถของสมาชิกด้วยกัน และพร้อมที่จะช่วยเหลือกันได้

1.3 มีความร่วมมือและประสานกันอย่างดี (Cooperation and Coordination) ได้แก่ ยึดหยุ่นในบทบาทที่แสดงออก มีการติดต่อสื่อสาร และประสานงานในระหว่างสมาชิกด้วยความยินดี มีความรู้สึกว่าคุณคนในกลุ่มมีความสำคัญและยอมรับกัน

1.4 มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี (Human Relationship) พยายามปรับค่านิยมให้กลมกลืน มีความไวเนื้อเชื่อใจกัน พยายามเข้าใจพฤติกรรมของบุคคลอื่น มีความไวที่จะตระหนักถึงความต้องการและความรู้สึกของบุคคลอื่นในกลุ่ม

2. องค์ประกอบด้านผู้นำกลุ่ม การศึกษาพฤติกรรมมนุษย์ พบว่า ได้มีการนำเอาหลักปรัชญาการปกครองมาประยุกต์ใช้เพื่อดึงเอาเทคนิคการจูงใจของผู้นำและผู้บริหารที่พึงปฏิบัติต่อบุคลากรในองค์กรให้บรรลุเป้าประสงค์ ดังแนวปฏิบัติของยอร์จฟิชเชอร์ (George Fisher) ผู้บริหารระดับสูงของโมโตโรล่า ผู้นำด้านการสื่อสารโทรคมนาคม โดยที่นายยอร์จ มีเป้าหมาย และมีความ

พยายามที่จะมองหาสิ่งที่จะดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจที่กำลังมีการแข่งขันกันอย่างรุนแรงไปสู่ความสำเร็จด้วยการสร้างงานที่มีลักษณะท้าทายความสามารถของบุคลากร จะเห็นได้ว่าผู้บริหารยุคใหม่มีความตั้งใจที่จะนำเอาความสมดุลของศาสตร์ทางตรรกวิทยา (Logical Science) และความรู้สึกในแง่ของพฤติกรรมการทำงานของมนุษย์มาประยุกต์ใช้ องค์การธุรกิจจำนวนมากในประเทศแถบยุโรป ออสเตรเลีย และนิวซีแลนด์ พนักงานในองค์การจะทำงานกันเป็นทีม ซึ่งบ่อยครั้งที่ผู้นำทีมต้องจัดการกับปัญหาด้วยตนเอง ด้วยจิตสำนึกที่เต็มไปด้วยความรับผิดชอบที่จะนำองค์การไปสู่ประตูแห่งชัยชนะขององค์การที่เรียกว่า หัวใจของภาวะผู้นำทางธุรกิจ (The Seven Keys to Business Leadership : VICTORE) ซึ่งมีคุณลักษณะดังนี้

2.1 การพัฒนาวิสัยทัศน์ (Vision Development : V) ในยุคปัจจุบันเป็นโลกของธุรกิจที่ไร้พรมแดน และในขณะที่การแข่งขันจะยิ่งทวีความรุนแรงมากขึ้นนั้น จะเป็นเครื่องชี้วัดความสามารถของผู้นำองค์การว่า จะเป็นผู้นำที่ไร้ความสามารถหรือเก่งกาจปานใดความสามารถในการบริหารจัดการจะเป็นเครื่องตัดสิน ดังนั้นผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล และพยายามพัฒนาวิสัยทัศน์ของตน เพื่อนำองค์การให้อยู่รอดปลอดภัยได้

2.2 การปรับเปลี่ยนวิกฤตความขัดแย้งเป็น โอกาส (Invite Dissent : I) คือ การเชิญชวนความเห็นที่แตกต่างกันของสมาชิก โดยการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์จากการประชุมระดมสมอง ผู้นำควรเคารพในความคิดเห็นของคนอื่นบ้าง การที่คนอื่นมองปัญหาไม่ตรงกันกับเรา หรือขัดแย้งคัดค้านเรา ไม่ได้หมายความว่าเขาจะผิด ในมุมที่มองหรือมีความเห็นที่แตกต่างอาจจะเป็นทางเลือกใหม่หรือสิ่งที่เรายังคิดไม่ถึงก็ได้

2.3 การมีสติสุขุมรอบคอบ (Cool to be Acting : C) คือ ใจเย็นผู้นำควรรักษาระดับของอารมณ์ให้มั่นคงสม่ำเสมอ ไม่ควรตัดสินใจอะไรด้วยความหุนหันพลันแล่นการที่ผู้นำมีความใจเย็นจะทำให้คิดการต่าง ๆ ได้รอบคอบกว่าบุคคลที่ใจร้อน ซึ่งนอกจากจะทำให้เกิดความผิดพลาดได้ง่ายแล้วยังเป็นบ่อเกิดแห่งโรคภัยที่จะทำลายสุขภาพของตัวผู้นำอีกด้วย คนใจเย็นจะได้เปรียบในด้านภาพลักษณ์ เนื่องจากคนใจเย็นจะมีบุคลิกที่มองดูสุขุม

2.4 การมองผู้ปฏิบัติงานอย่างมีคุณค่า (Trust Our Subordinate : T) คือ ไว้วางใจ ลูกน้องขอให้ท่านมีแนวคิดพื้นฐานนี้อยู่ในใจก่อนว่า “ไม่มีใครอยากเป็นคนไม่ดี” ทุกคนล้วนแล้วแต่อยากเป็นคนดี คนเก่ง และมีความสามารถด้วยกันทั้งนั้น ดังนั้นผู้นำจึงต้องมีความไว้วางใจลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ต้องเชื่อใจในความสามารถของเขาและเมื่อลูกน้องเกิดความผิดพลาดขึ้น ผู้นำพร้อมที่จะร่วมรับผิดชอบอยู่เคียงข้างเขา เพื่อช่วยแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น และที่สำคัญควรให้โอกาสลูกน้องในการทำงานด้วย

2.5 การให้โอกาสคน (Opportunity : O) จากปรัชญาพื้นฐานที่ว่าคนไม่ใช่จะเลวเสมอไปเสียทั้งหมด ดังนั้นผู้นำที่ฉลาดจะหยั่งรู้และมองเห็นคุณค่าของลูกทีมของคน สามารถดึงเอาศักยภาพในส่วนที่ดีของคนออกมาใช้งานให้เกิดประโยชน์ได้โดยการให้โอกาสลูกทีมได้แสดงจุดเด่นของตน โดยเสมอหน้ากันอย่างยุติธรรม

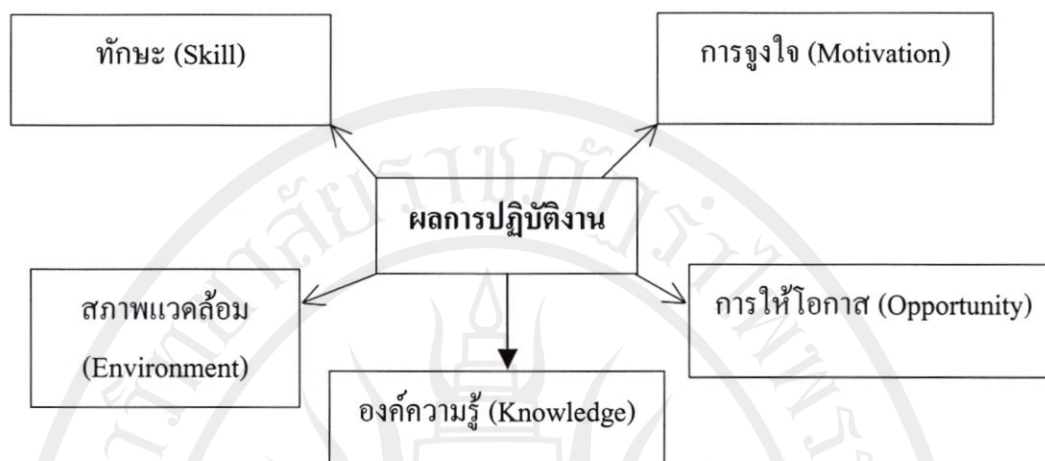
2.6 การสนับสนุนเพื่อประกันความเสี่ยง (Risk Encouragement : R) คือ การกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานกล้าเสี่ยงที่จะคิดที่จะทำด้วยความมั่นใจ ผู้ประกอบการได้มอบอำนาจหน้าที่ การตัดสินใจให้กับผู้นำ ดังนั้นผู้นำต้องตระหนักว่า การทำธุรกิจย่อมต้องมีความเสี่ยงอยู่ ณ ระดับหนึ่ง ถ้าผู้นำไม่กล้าเสี่ยงก็ไม่ควรที่จะมาทำธุรกิจ แต่การกล้าเสี่ยงนั้น จะต้องกระทำอย่างมีเหตุผลภายใต้เงื่อนไขของข้อมูลที่เป็นจริงจากสารสนเทศในการตัดสินใจบริหารสั่งการ การบริหารเชิงรุก เป็นกลยุทธ์อย่างหนึ่งที่ผู้นำควรศึกษาและให้ความสนใจที่พึงนำไปปฏิบัติ

2.7 การเป็นผู้ชำนาญการ (Expert : E) ผู้นำควรมีความรู้ความชำนาญในหลาย ๆ เรื่อง ซึ่งความรู้ลึกไม่จำเป็นต้องเป็นผู้เชี่ยวชาญในทุกเรื่อง ควรรู้ในระดับกว้างแต่ไม่จำเป็นต้องรู้ในระดับลึก

3. องค์ประกอบด้านโครงสร้างทีม การจัดรูปแบบโครงสร้างของทีมงานที่ดีจะต้องมีเป้าหมายที่ชัดเจน มีขอบเขตแน่นอน มีกลไกของข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เพื่อการปรับปรุงผลงานอย่างเป็นระบบ มีระเบียบ กฎเกณฑ์ที่ชัดเจนแน่นอนในการปฏิบัติโดยการแสวงหา วิธีการที่เหมาะสม อยู่เสมอ ตลอดจนมีการจัดเงื่อนไข ในการเสริมแรงเป็นอย่างดี และเหมาะสม

4. องค์ประกอบด้านพฤติกรรมกลุ่ม ความสำเร็จของการทำงานเป็นทีมขึ้นอยู่กับพฤติกรรมการทำงานของสมาชิก การปฏิบัติงาน (Performance) ในหน้าที่รับผิดชอบ ก็เปรียบเสมือนการฟันฝ่าอุปสรรค และปัญหา ผู้ปฏิบัติงานจึงเปรียบเสมือนตกอยู่ในกลุ่มควัน (Smoke) ที่เต็มไปด้วยปัญหา และอุปสรรค และเมื่อปฏิบัติงานได้สำเร็จด้วยดี นั่นก็หมายถึงกลุ่มควันได้จางหายไป ปัจจัยที่จะช่วยให้การปฏิบัติงานสำเร็จด้วยดีมีประสิทธิภาพย่อมขึ้นอยู่กับศักยภาพด้านต่าง ๆ ของบุคลากร ซึ่งสามารถอธิบายได้จากภาพประกอบ 2 ดังนี้

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี



ภาพประกอบ 2 ทักษะของสมาชิกที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการทำงานเป็นทีม

จากภาพประกอบ 2 แสดงให้เห็นว่าการปฏิบัติงานที่ดีมีประสิทธิภาพของกลุ่มจำเป็นต้องอาศัยบุคลากรที่มีทักษะในด้านความรู้ความสามารถ และความชำนาญในการทำงานที่เกิดจากแรงขับภายในด้วยการได้รับการจูงใจในผลประโยชน์ร่วมกัน (Mutual Benefit) การให้โอกาสบุคคลได้แสดงศักยภาพแห่งตน เพื่อจะได้รับการพัฒนาความรู้ ทักษะ และเจตคติ ตลอดจนการจัดสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม

5. องค์ประกอบด้านบทบาทความรับผิดชอบของสมาชิก สิ่งที่ควรปฏิบัติเมื่อท่านเป็นส่วนหนึ่งของทีมงาน

5.1 ขั้นการวิเคราะห์ตนเอง ซึ่งต้องพิจารณาเกี่ยวกับเรื่องดังต่อไปนี้

5.1.1 ตัวเองเกี่ยวข้องกับบุคคลอื่นในทีมอย่างไร

5.1.2 สิ่งที่ทำของตัวเอง มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น ๆ ในทีมอย่างไร

5.1.3 จุดเด่นของตัวเองมีอะไรบ้าง

5.1.4 ได้มีการนำจุดเด่นที่ตัวเองมีมาใช้ให้เกิดประโยชน์บ้างหรือไม่ อย่างไร

5.1.5 จะแก้ไขจุดอ่อนของตนเองเมื่ออยู่ร่วมในทีม

5.2 ขั้นวิเคราะห์และทำความเข้าใจสมาชิกภายในทีม ในขั้นนี้จะต้องให้ความสำคัญ

ในเรื่องต่อไปนี้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

5.2.1 ระบบค่านิยม ทศนคติ ความเชื่อและเป้าหมายส่วนบุคคล

5.2.2 รูปแบบของการจูงใจที่สอดคล้องกับกลุ่ม

5.2.3 ความสามารถ ประสบการณ์ในอดีต

5.2.4 บุคคลอื่นในทีมมองเราว่าเป็นอย่างไร

5.3 ขั้นทำความเข้าใจในทีมทั้งหมด โดยศึกษาจากองค์ประกอบต่อไปนี้

5.3.1 ประสบการณ์ ความสามารถของทีม ทำอะไรได้หรือทำไม่ได้

5.3.2 สัมพันธภาพระหว่างสมาชิกภายในทีม

5.3.3 การยกย่องให้เกียรติซึ่งกันและกันภายในทีม

5.3.4 การสื่อความเข้าใจภายในทีม

5.4 ขั้นลงมือปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ เต็มตามศักยภาพ เข้มแข็ง มีจุดยืน ตื่นตัว ไม่กลัวปัญหา ก้าวหน้า มองการณ์ไกล

บิช (Biech. 2008 : 14 - 26) กล่าวว่า ทีมงานที่ประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพ มีปัจจัยที่แบ่งเอาไว้ 10 ประการ ดังต่อไปนี้

1. มีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน (Clear Goals) การกำหนดจุดมุ่งหมายให้ชัดเจนเป็นสิ่งสำคัญ เพื่อให้ทุกคนเข้าใจวัตถุประสงค์และวิสัยทัศน์ของทีม หากคนไม่รู้เหตุผลในการทำงาน ความเป็นทีมก็น้อยทุกคนจึงต้องถูกดึงมาอยู่ในทิศทางเดียวกันและคำนึงถึงจุดมุ่งหมายสุดท้ายด้วยกันจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนช่วยให้ทีมรู้ว่ากำลังไปที่ใด เมื่อใดประสบความสำเร็จและอะไรที่ต้องประสบความสำเร็จ สมาชิกในทีมทำงานด้วยกันได้ง่ายและน่าจะประสบความสำเร็จมากขึ้นจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนยังสร้างความเป็นเจ้าของ หากสมาชิกในทีมมีส่วนจัดตั้งทีม เขาย่อมเป็นเจ้าของจุดมุ่งหมายและทำงานเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายนั้น ยิ่งกว่านั้นความเป็นเจ้าของยังอยู่ได้นานถ้าสมาชิกเห็นว่าสมาชิกในทีมคนอื่นทำอย่างเดียวกันกับเขา จุดมุ่งหมายที่ชัดเจนส่งเสริมความเป็นเอกภาพ ขณะที่จุดมุ่งหมายที่ไม่ชัดเจน ก่อให้เกิดความสับสนหรือให้บรรลุปเป้าหมายของตัวเองเขาอาจปกป้องเป้าหมายของเขาแม้ว่าอาจทำลายทีม วิธีที่จะรู้ว่าทุกคนในทีมเข้าใจจุดมุ่งหมายของทีมหรือไม่ ทำได้โดยให้สมาชิกแต่ละคนระบุจุดมุ่งหมายของทีม จากนั้นนำมาเปรียบเทียบความเหมือน ความต่างและการเห็นด้วยจุดมุ่งหมาย ควรเขียนจุดมุ่งหมายเป็นลายลักษณ์อักษรและแจกจ่ายกัน จากนั้นค่อยทบทวนเป็นระยะ ๆ

2. มีบทบาทที่ชัดเจน (Defined Roles) สมาชิกทุกคนก็จะรู้งานของตัวเอง แต่การนิยามบทบาทมีความหมายมากกว่านั้น หมายถึง การรู้ความสามารถพิเศษและประสบการณ์ที่แต่ละคนนั้นนำมาสู่ทีม เช่น ทักษะด้านองค์การ การสร้างสรรค์หรือการสร้างทีมงาน เป็นต้น บทบาทที่นิยามไว้ชัดเจนช่วยให้สมาชิกเข้าใจเหตุผลที่มาอยู่ในทีม เมื่อสมาชิกมีความขัดแย้งก็อาจเกิดจากบทบาทสามารถแก้ไขได้ด้วยการระบุ ทำความเข้าใจและตกลงกำหนดความรับผิดชอบเพื่อให้เข้าใจชัดเจนว่าทำอะไรจึงจะบรรลุเป้าหมายของทีม เมื่อสมาชิกคุ้นเคยกับบทบาทในทีม เขาก็สามารถระบุได้ว่าเขาควรแสดงบทบาทในการประชุมทีมอย่างไร สำหรับบทบาทที่สำคัญในการประชุมทีมมี 2 ประเภท ได้แก่

2.1 บทบาทในงาน (Task Roles) บทบาทในงานเป็นการทำงานของทีมให้สำเร็จ ตามบทบาทนี้คนจะให้ข้อมูล ความคิด พลังงานแก่ทีม บทบาทในงานเป็นบทบาทการจ้องค้การทำงานให้สำเร็จ รวมไปถึงบทบาทผู้เสนอ ผู้ประสานงานและผู้ออกกฎเกณฑ์

2.2 บทบาทในการบำรุงรักษา (Maintenance Roles) เป็นบทบาทที่ทำให้กลุ่มมีความสามัคคีและมีประสิทธิผล ตามบทบาทนี้คนจะสร้างและรักษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและบรรยากาศที่ให้ความสำคัญกับกลุ่ม บทบาทการบำรุงรักษาเน้นที่คนและบรรยากาศ รวมทั้งบทบาทเฉพาะด้าน เช่น เป็นผู้ปรองดอง จูงใจ และสร้างความผ่อนคลาย

3. มีการสื่อสารแบบเปิดกว้างและชัดเจน (Open and Clear Communication) การสื่อสารแบบเปิดกว้างและชัดเจนมีความสำคัญมาก เพราะเป็นลักษณะของทีมที่ประสบความสำเร็จ ปัญหาส่วนใหญ่มาจากการสื่อสารไม่ดีหรือขาดทักษะการสื่อสาร เช่น ไม่ตั้งใจฟังหรือขาดการให้ข้อมูลย้อนกลับเชิงสร้างสรรค์ การสื่อสารที่ดีเป็นกุญแจสำคัญของการทำให้ทีมรับรู้ข่าวสาร มีจุดเน้นและเคลื่อนที่ไปข้างหน้า สมาชิกทีมต้องรู้สึกเป็นอิสระที่จะแสดงความคิดเห็นได้ตลอดเวลา แต่ต้องแน่ใจว่าแสดงความคิดเห็นชัดเจนและได้ใจความส่วนใหญ่คนเราไม่ใช่คนฟังที่ดี การปรับปรุงการสื่อสารต้องเริ่มต้นจากการฟังซึ่งแสดงถึงความใจกว้าง ฟังข้อความทั้งหมดก่อนสรุป และทำงานด้วยความเข้าใจกัน คนเรามักไม่มีสมาธิ ใจลอย และมีอคติในการทำ ความเข้าใจ แทนที่จะฟังข้อมูลใหม่ ๆ เพื่อให้เข้าใจเรื่องราวต่าง ๆ ก่อน การปรับปรุงการสื่อสารมีประโยชน์ต่อทีมหลายประการ คือ

3.1 การสื่อสารแบบเปิดกว้างกระตุ้นให้สมาชิกแสดงความคิดเห็นของตนและให้ข้อมูลทุกอย่างที่จะทำให้มีประสิทธิผลมากขึ้น

3.2 การสื่อสารที่ชัดเจนช่วยให้มั่นใจว่าผู้พูดและผู้ฟังเข้าใจทีม

3.3 การสื่อสารสองทางช่วยเพิ่มความน่าจะเป็นที่สมาชิกทีมจะเข้าใจเนื้อหาเดียวกัน

3.4 ทักษะการฟังที่ดีช่วยให้มั่นใจว่าเนื้อหาและคำพูดของผู้พูดจะมีคนตั้งใจฟัง

3.5 การสังเกตการสื่อสารทางกายช่วยให้รู้ความรู้สึกและเนื้อหาที่อาจซ่อนอยู่ในการทำงานเป็นทีม

4. มีการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective Decision Making) การตัดสินใจมีประสิทธิภาพเมื่อทีมตระหนักและใช้วิธีการหลายอย่างในการตัดสินใจ วิธีที่ดีถือว่าเป็นวิธีที่ดีที่สุดในการตัดสินใจ คือ การสร้างความเห็นพ้อง แต่ทีมควรใช้หลักการต่าง ๆ ด้วย เช่น หลีกเลี่ยงขังมาก การตัดสินใจโดยผู้เชี่ยวชาญ หลักอภิปรายและวิธีอื่น ๆ สมาชิกในทีมควรอภิปรายถึงวิธีการที่จะใช้ และมีเครื่องมือช่วยเหลือ เช่น ประเด็นที่บังคับให้เลือก การจับคู่เปรียบเทียบหรือเทคนิคการลงคะแนนเสียง การตัดสินใจที่มีประสิทธิผลมีความสำคัญต่อทีม โดยหลักแล้วทีมมีหน้าที่

แก้ไขปัญหาก็ควรมีอำนาจเพียงพอที่ทีมต้องเข้าใจวิธีการตัดสินใจแต่ละอย่าง รวมทั้งข้อดี-ข้อเสีย เวลาและวิธีการใช้ ควรเลือกวิธีที่ดีที่สุดที่สอดคล้องกับสถานการณ์และสามารถตัดสินใจได้ดีที่สุด

5. มีการมีส่วนร่วมที่สมดุล (Balanced Participation) การสื่อสารเป็นลักษณะของทีมที่ดี ส่วนการมีส่วนร่วมสำคัญรองลงมา หากไม่มีการมีส่วนร่วม เราจะไม่มีทีม มีเพียงกลุ่มคนมารวมตัวกัน การมีส่วนร่วมที่สมดุล หมายถึง การให้ทุกคนในทีมมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ แต่ไม่ได้หมายความว่า ทุกคนจะได้พูดเฉลี่ยเวลาแล้วเท่านั้น การพูดไม่ได้เป็นเครื่องมือวัดการมีส่วนร่วมที่สำคัญ เพราะเราทุกคนเคยเห็นคนพูดมากแต่ไม่มีสาระมาแล้ว การมีส่วนร่วมที่สมดุลหมายถึงแต่ละคนมีส่วนร่วมตามความเหมาะสมซึ่งทีมมีกิจกรรมเกี่ยวข้องกับคนทุกคนเท่าใด ทีมก็ยิ่งมีความผูกพันและมีการรวมพลังสูง การมีส่วนร่วมที่สมดุลยังรวมความไปถึงสมาชิกทีมมีส่วนร่วมอภิปรายตามส่วนที่ทีมมอบหมายตลอดจนคนอื่นแสวงหาและให้ความสำคัญกับความคิดเห็นของทุกคนในทีม การมีส่วนร่วมเป็นความรับผิดชอบของทุกคน ขณะที่กำลังเคลื่อนที่จากขั้นก่อตัวไปสู่ขั้นการเจริญเติบโต ตามพัฒนาของกลุ่ม สมาชิกทีมต้องมีส่วนร่วมในการแสดงออก ถ้าสมาชิกไม่ได้มีส่วนร่วมตั้งแต่ตอนก่อตั้งทีม เขาจะออกจากทีม แม้การออกจากทีมจะยากขึ้นกว่าเดิมก็ตาม ปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมในทีมมี 2 ปัจจัย ได้แก่

5.1 พฤติกรรมของผู้นำ (Leader's Behavior) พฤติกรรมของผู้นำเกิดขึ้นจากทัศนคติและปัจจัยอื่นรวมกัน ผู้นำที่สนับสนุนการมีส่วนร่วมมองบทบาทตนเองเป็นผู้ฝึกสอนและเป็นที่ปรึกษา ไม่ใช่ผู้เชี่ยวชาญผู้นำที่เห็นว่าตนต้องได้รับการช่วยเหลือจะมีสมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมมากกว่าผู้นำคิดว่าตนมีอำนาจ ผู้นำควรระบุงลงไปที่ชี้ชัดว่าต้องการความถูกต้องตั้งแต่แรก เช่น จะให้ทุกคนร่วมแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจทำอะไร หรือจะให้กลุ่มอภิปรายสนับสนุนหรือคัดค้านความคิดของผู้นำ เมื่อทุกคนรู้คำตอบก็จะไม่มีปัญหาตามมา นอกจากนั้น ผู้นำจะต้องสร้างบรรยากาศการมีส่วนร่วม ต้องทำให้เกิดผลจริงมากกว่าการพูด เพราะผู้นำอาจชอบพูดว่าเริ่มต้นได้แล้ว แต่ไม่มีอะไรเกิดขึ้น แต่ถ้าทำ คนอาจรู้ว่าเป็นสิ่งที่เขาต้องการจริงๆ ผู้นำต้องให้รางวัลกับการกล้าเสี่ยงความคิดที่คนคิดอาจทำให้ทีมแก้ไขปัญหา เกิดความคิดหรือโอกาสใหม่ ๆ ผู้นำต้องปกป้องความคิดเห็นของคนส่วนน้อย คนบางคนอาจคิดคล้ายคนอื่น ต้องกระตุ้นให้คิดและพูดแตกต่างออกไป ผู้นำต้องการได้ประโยชน์จากทุกคน แต่ตามปกติสมาชิกทำประโยชน์จึงต้องเข้าใจข้อจำกัดของตน ผู้นำควรชวนสมาชิกพูดคุยถึงผลลัพธ์ที่ต้องการเพื่อให้ทุกคนมีส่วนร่วม

5.2 ความคาดหวังของผู้มีส่วนร่วม (Participants' Expectations) ผู้มีส่วนร่วมประสงค์ที่จะให้ข้อมูลด้วยความเต็มใจมากกว่าถูกบังคับ อาจกระตุ้นให้คนหนึ่งมีส่วนร่วมโดยตั้งคำถามกับอีกคนหนึ่ง โดยเฉพาะคนที่ไม่ค่อยพูด การประชุมถ้าหากมีคนแสดงความคิดเห็นอยู่คนเดียว ไม่มีใครคัดค้านหรือแสดงความคิดเห็นได้ตอบ จะไม่ทราบเลยว่าความคิดเห็นนั้นดีหรือไม่ แต่ถ้ามี

โอกาสได้ฟังความคิดเห็นจากคนอื่น จะเกิดการอภิปรายสนับสนุนหรือคัดค้าน ทำให้เกิดความเข้าใจ มีความเหมือน แตกต่าง หรือความพยายามหาข้อสรุปร่วมกัน ผู้มีส่วนร่วมอาจเกิดการมีส่วนร่วม ได้จากการกำหนดความสัมพันธ์กับสมาชิกคนอื่นระหว่างการประชุม วิธีการคือ เรียกชื่อผู้มีส่วนร่วม ทุกคนชอบที่ได้ยินชื่อตนเองต่อหน้าคนอื่น โดยเฉพาะในด้านดี ทุกคนในทีมรับผิดชอบในการมีส่วนร่วม แต่ต้องแน่ใจว่าทุกคนมีโอกาสมีส่วนร่วมด้วย

6. มีความหลากหลายที่มีคุณค่า (Valued Diversity) ความหลากหลายเป็นหัวใจของทีม หมายความว่า สมาชิกในทีมมีคุณค่า เพราะแต่ละคนมีลักษณะพิเศษไม่เหมือนกัน ความหลากหลายมีมากกว่าเรื่องเพศและเชื้อชาติ ความหลากหลายด้านการคิด วิธีการ ประสบการณ์และความคิดเห็น ช่วยสร้างทีมที่มีผลงานสูง บางครั้งสมาชิกอาจคิดว่าเขาไม่มีความหลากหลายอย่างที่ต้องการ เขาจะบันทึกและอภิปรายและทำบางอย่างที่จะเป็นเพื่อให้เกิดความหลากหลาย ในระยะสั้นทีมอาจดึงเอาประสบการณ์มาจากฝ่ายอื่น ส่วนระยะเวลายาวต้องระบุสิ่งที่ยังขาดเพื่อให้คนคิดเพิ่มเติม ไม่ว่าคนจะมีลักษณะแตกต่างกันอย่างไร ทีมที่มีประสิทธิผลจะมองความแตกต่างว่าเป็นสิ่งจำเป็น และได้รับการเคารพจากคนอื่นในทีม แม้ทีมที่มีความหลากหลายสูงจัดการยาก แต่จะเกิดประโยชน์ในภายหลัง เพราะคนที่แตกต่างกันจะนำสิ่งที่แตกต่างกันมาสู่ทีม โดยมีความยืดหยุ่น และการเข้าใจความรู้สึกของกันและกันเป็นหัวใจสำคัญ

7. มีความจัดการความขัดแย้ง (Managed Conflict) ความขัดแย้งเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการสร้างสรรค์และประสิทธิภาพ ส่วนใหญ่คนไม่ชอบความขัดแย้ง จึงเห็นว่าทีมไม่ควรมีความขัดแย้ง แต่ความจริงทั้งทีมที่มีประสิทธิผลหรือไม่มีประสิทธิผลต่างก็มีความขัดแย้ง ความแตกต่างอยู่ตรงที่ ทีมที่มีประสิทธิผลมีความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ ไม่ใช่ทำลายล้างเหมือนทีมที่ไม่มีประสิทธิผล เพราะทีมที่มีประสิทธิผลมองความขัดแย้งเชิงบวก มีการจัดการความขัดแย้ง ไม่ใช่ปกปิดปัญหา หมายถึง ทีมได้อภิปรายถึงปัญหาและมองความขัดแย้งเป็นวิธีที่ดีที่จะนำความคิดและการแก้ไข ปัญหาใหม่ ๆ มาใช้สำหรับประโยชน์ของความขัดแย้งที่ดีมีหลายข้อ ได้แก่

7.1 ความขัดแย้งบังคับให้ทีมหาทางในการสื่อสารความแตกต่าง แสวงหาจุดมุ่งหมาย และความเห็นพ้องกัน

7.2 ความขัดแย้งกระตุ้นให้ทีมดูทุกแง่มุม จากนั้นจึงเลือกความคิดที่ดีที่สุด

7.3 ความขัดแย้งเพิ่มการสร้างสรรค์โดยบังคับให้ทีมมองออกนอกกรอบของฐานคิด และตัวชี้วัดในปัจจุบัน

7.4 ความขัดแย้งเพิ่มคุณภาพการตัดสินใจของทีม หากทีมยินยอมให้เห็นต่างจะเพิ่มความน่าจะเป็นในการค้นหาทางแก้ไขที่ตรงกับความต้องการของทุกคน เพราะฉะนั้นทางแก้ปัญหาสุดท้ายจึงน่าจะดีกว่าทางแก้ปัญหาที่เสนอดอนแรก

7.5 ความขัดแย้งยินยอมให้สมาชิกในทีมแสดงอารมณ์ เพื่อป้องกันปัญหาไม่ให้สมาชิกมีความรู้สึกที่ไม่ดีต่อปัญหาที่แก้ไขไม่ได้

7.6 การจัดการความขัดแย้งกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วม เมื่อสมาชิกในทีมรู้สึกว่าเขาสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างเปิดเผยและสร้างสรรค์ เขาก็ยังมีส่วนร่วมในการอภิปรายในทางกลับกันถ้าหากยับยั้งไม่ให้ความขัดแย้ง เขาก็ต้องถอนตัว

ทีมได้ประโยชน์อย่างมากจากความขัดแย้งที่เผชิญ จำไว้ว่าต้องหาทางรักษาสภาพแวดล้อมที่มีความขัดแย้ง ไม่ใช่เพียงจัดการ แต่ยังคงกระตุ้นให้เกิดความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์อีกด้วย

8. มีบรรยากาศเชิงบวก (Positive Atmosphere) เพื่อให้ทีมประสบความสำเร็จอย่างแท้จริง ทีมต้องมีบรรยากาศของการไว้วางใจกันและเปิดเผย ซึ่งเป็นบรรยากาศเชิงบวก วัตถุประสงค์จากสมาชิกในทีมมีความผูกพันและมีส่วนร่วมกับทีมหมายความว่าสมาชิกในทีมรู้สึกสบายใจต่อการอยู่ร่วมกับคนอื่นเพื่อสร้างสรรค์กล้าเสี่ยงและกระทำผิดพลาด รวมทั้งหมายถึงได้ยินเสียงหัวเราะอยู่เสมอ ๆ จากการวิจัยพบว่า คนที่มีความสุขมีผลผลิตมากกว่าคนที่ไม่ชอบสิ่งที่กำลังทำ ส่วนความไว้วางใจเป็นองค์ประกอบสำคัญของบรรยากาศเชิงบวก มีวิธีการใดที่ทำให้สมาชิกในทีมไว้วางใจคนอื่น อะไรที่ทำให้คนบางคนไว้วางใจคนมากกว่าคนอื่น เราสามารถอธิบายความไว้วางใจและเชื่อถือได้ในเชิงพฤติกรรมได้ โดยศึกษาอย่างเป็นเหตุเป็นผลมากกว่าคิดเอง เช่น ลองคิดว่าคนต้องการอะไรจากการสร้างความไว้วางใจแก่เรา หรือถ้าเราคิดถึงความซื่อสัตย์ การพึ่งพาอาศัยกัน ความจริงใจ และการเปิดเผย เรากำลังคิดถึงลักษณะและพฤติกรรมบางอย่างที่เกี่ยวกับการสร้างความไว้วางใจ ต้องระลึกไว้ว่าเมื่อคนหนึ่งมองความไว้วางใจเป็นอย่างหนึ่ง ไม่จำเป็นว่าคนอื่นต้องเห็นเป็นอย่างเดียวกัน เนื่องจากคนเราแต่ละคนมีค่านิยมแตกต่างกัน เมื่อเราต้องการสร้างความไว้วางใจและเชื่อถือได้แก่คนอื่น เราต้องรู้ว่าคนอื่นมองเราว่ามีข้อดีตรงไหน บางคนอาจมองต่างไป ทุกอย่างเกี่ยวกับมนุษย์จะไม่มีการที่ชัดเจน แต่โดยทั่วไปการสร้าง ความไว้วางใจคนจะต้องมีหลักฐานทั้งในเชิงภววิสัย (Objective) และอัตวิสัย (Subjective) หลักฐานเชิงภววิสัย ได้แก่ ข้อเท็จจริง ตัวเลข การวัดอื่นและข้อมูลเชิงปริมาณ ส่วนหลักฐานเชิงอัตวิสัย ได้แก่ ความคิดเห็นของคนอื่นที่เป็นที่นับถือหรือถูกมองว่ามีทรัพยากรหรือความรู้ในเรื่องนั้น

การสร้าง ความไว้วางใจกันในทีมเป็นสิ่งท้าทายมากที่สุด ถ้าทีมสร้างความไว้วางใจกันได้สำเร็จ บรรยากาศของการทำงานจะเป็นบวกมากยิ่งขึ้น รวมทั้งคนผูกพันกับจุดมุ่งหมายของทีม มีบรรยากาศกระตุ้นให้คนสร้างสรรค์และกล้าเสี่ยง คนไม่ตกอยู่ในอันตรายถ้าหากกระทำผิดพลาด และสมาชิกในทีมมีความสุขสำหรับการอยู่ในทีม บรรยากาศเชิงบวกเป็นลักษณะหนึ่งของทีมที่เติบโตเต็มที่แล้ว

9. มีความสัมพันธ์แบบร่วมมือกัน (Cooperative Relationships) สิ่งที่สัมพันธ์โดยตรงกับบรรยากาศเชิงบวก คือ ความสัมพันธ์แบบร่วมมือกันสมาชิกในทีมรู้ว่าเขาต้องการทักษะ ความรู้ และประสบการณ์จากคนอื่นมาผลิตบางสิ่งที่เขาไม่สามารถทำได้โดยตัวคนเดียว การเป็นทีมที่ดีจึงต้องมีสำนึกของความเป็นเจ้าของและเต็มใจทำงาน บรรยากาศหลายอย่าง เช่น ความเป็นกันเอง ความสะดวกสบายและผ่อนคลาย สมาชิกมีความเป็นตัวของตัวเอง เขาก็จะมีส่วนร่วมและสนใจทีม ความสัมพันธ์แบบร่วมมือกันเป็นเครื่องหมายของทีมที่มีคุณภาพสูง นอกจากทีมที่มีคุณภาพสูงจะมีความสัมพันธ์แบบร่วมมือกันภายในทีมแล้ว ยังร่วมมือกับฝ่ายอื่นในองค์กรอีกด้วย สำหรับการสร้างความสัมพันธ์แบบร่วมมือกันสามารถกระทำได้หลายวิธี ได้แก่

9.1 ตระหนักและให้คุณค่าแก่จุดแข็งของแต่ละคน ให้ความสนใจบุคคลแต่ละคน และเหตุผลที่เขามาสู่ทีม ทีมควรใช้ประโยชน์จากจุดแข็งของแต่ละคน

9.2 ให้สมาชิกในทีมมีเวทีเพื่อที่จะให้และรับข้อมูลย้อนกลับเชิงสร้างสรรค์ วิธีการวัดที่ดีวิธีหนึ่ง คือ การดูว่าคนให้ข้อมูลย้อนกลับตรงไปตรงมาต่อกันหรือไม่

9.3 ให้มีการประเมินตนเองเป็นส่วนหนึ่งของการทำงาน บุคคลหรือทีมสามารถประเมินตนเองได้ แต่ต้องทำเพื่อกระตุ้นให้เกิดความเจริญเติบโตและเรียนรู้

9.4 สร้างสภาพแวดล้อมของการไว้วางใจและร่วมมือ ความไว้วางใจเป็นเสาเข็มเหนี่ยวระหว่างบรรยากาศเชิงบวกกับความสัมพันธ์แบบร่วมมือ สมาชิกในทีมควรแสดงความมีน้ำใจของทีมที่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ภายนอกทีมด้วย

9.5 ยกย่องความสำเร็จของทีม ทีมส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับงานจนลืมยกย่องความสำเร็จของทีม บางครั้งอาจทำงาน ๆ โดยรับประทานอาหารกลางวันด้วยกัน ออกไปเที่ยวหรือประกาศความสำเร็จให้คนอื่น ๆ ในองค์กรได้รับทราบ

การทำงานได้สำเร็จเป็นแง่มุมการทำงานของทีม ส่วนการยกย่องความสำเร็จของทีมเป็นแง่มุมระหว่างบุคคลของทีม เพื่อให้ทีมมีผลงานสูงตลอด สมาชิกทีมทุกคนควรรับผิดชอบต่อการสร้างความสัมพันธ์แบบร่วมมือกัน

10. มีผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership) ผู้นำแบบมีส่วนร่วม หมายถึง ผู้นำที่มีการแบ่งความรับผิดชอบ เกียรติยศ การสนับสนุน ความยุติธรรม สร้างบรรยากาศของความไว้วางใจ และเปิดกว้าง เป็นผู้ฝึกสอนและครูที่ดี โดยทั่วไปหมายถึงผู้นำที่เป็นแม่แบบที่ดี โดยสรุปทีมที่ประสบความสำเร็จสามารถบรรลุเป้าหมายร่วมกันได้มากกว่าแยกให้แต่ละคนไปทำตามลำพัง

รสลิน เจียมเจริญ (2550 : 31) ได้กล่าวถึง ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน สามารถแบ่งได้เป็น 2 ส่วนคือ

ส่วนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคล ซึ่งมีผลการศึกษาแตกต่างกันไป ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะเฉพาะหรือวัฒนธรรมแต่ละองค์การ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง อายุงาน และระดับรายได้

ส่วนที่ 2 ปัจจัยเกี่ยวกับการทำงาน ซึ่งมีผู้นำเสนอปัจจัยเกี่ยวกับงาน และการปฏิบัติงานไว้หลากหลาย ได้แก่ ความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ความก้าวหน้าในการทำงานและความสรัทธาต่อผู้นำ

ฉัตรพันธ์ เขจรนันท์ (2551 : 23 - 25) กล่าวว่าลักษณะทีมงานที่ประสบความสำเร็จมีองค์ประกอบต่าง ๆ ดังนี้

1. เป้าหมาย (Goal) เป็นตัวกำหนดทิศทางของทีมงานว่าจะปฏิบัติงานเพื่ออะไร การที่ทุกคนมีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมายของทีมงานจะทำให้เกิดพัฒนาการของทีมงาน และมีการทุ่มเทความพยายามในการทำงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามที่ทีมต้องการ

2. การแสดงออก (Expression) สมาชิกทุกคนในทีมงานมีสิทธิที่จะแสดงความคิดเห็นของตนได้อย่างเสรีแต่ต้องไม่ละเมิดสิทธิผู้อื่น และจะต้องรับฟังและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับเพื่อนสมาชิกคนอื่น ๆ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการสื่อสารในทีมเกิดขึ้นอย่างสมบูรณ์ ที่สำคัญทุกคนจะต้องมีส่วนร่วมในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ

3. ความเป็นผู้นำ (Leadership) ถือเป็นบทบาทที่สำคัญประการหนึ่ง บางทีมอาจจะไม่มีหรือไม่มี หัวหน้าทีมที่เป็นทางการ แต่สมาชิกอาจจะมีการเปลี่ยนแปลงบทบาทระหว่างกันตามความถนัดของงานนั้น ๆ ถือเป็นส่งเสริมการใช้ทักษะและความสามารถของสมาชิกทุกคนได้อย่างเต็มที่

4. แสดงความคิดเห็นที่สอดคล้องและเป็นเอกฉันท์ (Consensus) เน้นการมีส่วนร่วมของสมาชิกทุกคน เพื่อให้ได้ข้อสรุปที่ดีที่สุด สำหรับแก้ปัญหาและการปฏิบัติงาน

5. ความไว้วางใจ (Trust) สมาชิกทุกคนต่างแน่ใจและมั่นใจว่ามีเพื่อนร่วมทีมคอยให้การสนับสนุนในการตัดสินใจ และร่วมมือในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ ซึ่งจะช่วยให้ทีมงานมีผลงานความคิดสร้างสรรค์

6. ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) ทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะต้องดำเนินงานอย่างสร้างสรรค์ โดยอาศัยพลังความคิดและความสามารถของสมาชิกแต่ละคนในการสร้างการเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าแก่ทีมงาน ซึ่งจะช่วยให้ทีมงานมีโอกาสประสบผลสำเร็จสูง

ทองใบ สุธาตรี (2551 : 127) ได้กล่าวถึงปัจจัยชี้วัดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานเป็นทีมที่สำคัญ 7 ประการ คือ

1. รับรู้ร่วมกัน (Buy - in) สมาชิกของทีมงานรับรู้ในเป้าหมายร่วมกัน และทุ่มเทให้กับการทำงาน เพื่อบรรลุเป้าหมายประหนึ่งเป็นเป้าหมายทุกคน
 2. รักษาจุดต่าง (Tolerance for Disagreement) สมาชิกของทีมงานจะต้องสามารถแสดงจุดยืนของตนเองที่มีความเห็นที่แตกต่างกันได้ ทั้งนี้เพื่อกระตุ้นให้เกิดโอกาสในการตรวจสอบและปรับปรุงการทำงานของทีม
 3. มีความสบายใจ (Comfort) สมาชิกของทีมงานจะเกิดความรู้สึกผ่อนคลายในการได้ทำงานร่วมกันจะไว้วางใจในสมาชิกของทีมงาน
 4. ร่วมกันสร้างภาวะผู้นำ (Shared Leadership) ที่มีศักยภาพสูง ต่างรับรู้และเข้าใจร่วมกันว่าในทางปฏิบัติพวกเขาจะผลัดเปลี่ยนการเป็นผู้นำ
 5. ยอมรับความหลากหลาย สมาชิกในทีมงานจะต้องตระหนัก และเคารพในความแตกต่างของแต่ละบุคคล
 6. การตรวจสอบความเป็นจริง (Reality Checks) ทีมงานจะต้องประเมินเป้าหมายการทำงานของทีม และความก้าวหน้าของการทำงาน
 7. แสวงหาความสมานฉันท์ (Consensus - seeking) ทีมงานจะยื่นหยัดเพื่อให้การสนับสนุนสมาชิกแต่ละคน เพื่อการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ
- สุนันทา เลานันท์ (2551 : 94) กล่าวว่าทีมงานที่มีประสิทธิภาพ มีปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้
1. เป้าหมายของสมาชิกกับทีมงานเข้ากันได้ เป้าหมายมีลักษณะสนับสนุนและเอื้อต่อการร่วมมือกันระหว่างสมาชิก
 2. การสื่อสารแบบสองทาง ท่ามกลางบรรยากาศการทำงานที่เปิดเผย ได้สื่อสารทั้งความคิดและความรู้สึก
 3. สมาชิกมีส่วนร่วมและมีโอกาสเป็นผู้นำร่วม
 4. มีการกระจายอำนาจให้สมาชิกอย่างเท่าเทียมกัน ที่มาของอำนาจคือศักยภาพของสมาชิกและข้อมูล
 5. ส่งเสริมการตัดสินใจโดยกลุ่ม กระบวนการตัดสินใจยืดหยุ่นตามสถานการณ์และความคิดเห็นส่วนใหญ่เป็นมติที่กลุ่มต้องการ
 6. ความขัดแย้งและการอภิปรายเชิงวิพากษ์วิจารณ์ในทางสร้างสรรค์ เป็นสิ่งที่ยอมรับได้ และช่วยในการปรับปรุงงานของทีม
- เสนห์ จุ้ยโต (2551 : 155 - 158) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ มี 4 ประการ ซึ่งได้แก่ ผู้นำทีมงาน (Leader) สมาชิกของทีมงาน (Member) งาน (Task) และวิธีการปฏิบัติงาน (Procedure) องค์ประกอบทั้ง 4 ประการนี้ ถ้าได้มีการผสมผสานและบูรณาการ (Integration) อย่างเหมาะสมก็จะทำให้ทีมงานมีประสิทธิภาพ

1. องค์ประกอบด้านผู้นำ ผู้นำทีมงานจะต้องมีความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) และกลยุทธ์ (Strategy) เพื่อการบริหารทีมงานสู่ความสำเร็จได้ ต้องมีความสามารถในการประสานพลังทีมงานไปในทิศทางเดียวกัน มีความสามารถในการคล้อยสร้างแรงจูงใจให้ทีมฮึกเหิมพร้อมที่จะฝ่าฟันก้าวสู่ความสำเร็จได้ พฤติกรรมผู้นำในการบริหารทีม จำเป็นต้องใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative Management) ที่ให้มวลสมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมในการคิด การกระทำ และการประเมิน คำพูดที่ต้องคิดริมฝีปากผู้นำอยู่เสมอ มีดังนี้

คำคำเดียวที่มีคุณค่ามากที่สุด
“เรา”
คำสองคำที่ต้องคิดริมฝีปากอยู่เสมอ
“ขอบคุณ” “ขอโทษ”
คำสามคำเมื่อไหว้วานผู้อื่น
“ขอความกรุณา”
คำสี่คำเปิดทางเข้าร่วมเป็นเจ้าของ
“คุณคิดอย่างไร”
คำห้าคำบอกเล่าเมื่อเขาทำดี
“คุณทำได้เยี่ยมมาก”
คำหกคำที่ก่อให้เกิดความมั่นใจ
“คุณทำ ผมรับผิดชอบ”

ที่มา : เสน่ห์ จุ้ยโต. 2551 : 156

ในการบริหารองค์กรสมัยใหม่ มุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ผู้นำจะต้องมีบทบาทสำคัญในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Create a Shared Vision) กับพนักงาน การออกแบบโครงสร้างองค์กรให้มีการผนึกกำลังร่วมลดความเป็นอาณาเขต (Boundary Lessness) ของแต่ละงาน แต่ละบุคคล รวมทั้งทำหน้าที่เป็นผู้ให้บริการอำนวยความสะดวกให้แก่สมาชิกทีมงานอย่างดีเยี่ยม ผู้นำที่ดีมีบทบาทที่สำคัญ 9 ประการ ดังนี้

1. เป็นผู้แนะนำที่ดี (Advisor)
2. เป็นผู้สร้างนวัตกรรม (Innovator)
3. เป็นผู้ส่งเสริมสนับสนุน (Promoter)

4. เป็นผู้พัฒนา (Developer)
5. เป็นผู้จัดการ (Organizer)
6. เป็นผู้ผลิต (Producer)
7. เป็นผู้ตรวจสอบ (Inspector)
8. เป็นผู้ธำรงรักษา (Maintainer)
9. เป็นผู้เชื่อมต่อ (Linker)

2. องค์ประกอบด้านสมาชิกของทีมงาน สมาชิกทีมงาน (Member) มีส่วนสำคัญอย่างมากต่อความสำเร็จของทีมงาน การได้ผู้นำที่ดีสำเร็จไปแล้วครึ่งหนึ่ง แต่ถ้าปราศจากซึ่งความร่วมมือของสมาชิกแล้วก็ยากที่จะประสบความสำเร็จได้ การเป็นสมาชิกของทีมงานที่ดีจะต้องมีส่วนร่วม (Participation) ในกิจกรรมทุก ๆ เรื่อง ทั้งการประชุม การระดมสมอง และกิจกรรมกลุ่มกิวชี การมีส่วนร่วมอย่างเดียวยังไม่ดีพอ ถ้ายังขาดการมีส่วนร่วมช่วย (Contribution) ในกลุ่มทั้งการพูด การฟัง การถาม การคิด การเขียน และการปฏิบัติเพื่อให้บังเกิดผลลัพธ์ (Result) ตามที่ได้คาดหวังไว้ ความรับผิดชอบและมีจิตสำนึกในการทำงานเป็นทีมและมุ่งไปสู่ความสำเร็จร่วมกัน คือ บทบาทสำคัญของการเป็นสมาชิกทีมงานที่ดี

3. องค์ประกอบด้านงาน งาน (Task) หรือภารกิจของงานต้องมีความชัดเจนว่าเป็นงานอะไร มีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่สำคัญอะไรบ้าง การทำงานของทีมต้องกำหนดเป้าหมาย (Objective) ให้กระจ่างชัดทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ ในการทำงานเป็นทีมในปัจจุบันจะมุ่งไปสู่เป้าหมายที่สำคัญใน 4 ประการ คือ ลูกค้ำพึงพอใจ ว่องไวการทำงาน ประสานความร่วมมือ ยึดถืออุดมการณ์ความสำเร็จ

4. องค์ประกอบด้านวิธีการทำงาน (Procedure) ต้องมุ่งสู่การทำงานที่ประสานสอดคล้องกันในลักษณะวิ่งผลัดสี่คูณร้อย (4×100) ที่จะต้องมีการประสานการส่งไม้อย่างต่อเนื่องและทำเวลาให้น้อยที่สุด (Speed) การคิดค้นหาวิธีการที่ดีกว่าด้วยวิธีการวิทยาศาสตร์ (Scientific Method) จึงมีความจำเป็นสำหรับทีมงาน มีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) ทุกคนต่างเป็นครูเรียนรู้ซึ่งกันและกัน มีการฝึกการคิดและปฏิบัติอย่างเป็นระบบ (System Thinking) โดยจะต้องมีความเข้าใจในภาพรวมและความสัมพันธ์ที่มีต่อกันของระบบย่อยต่าง ๆ ทั่วทั้งองค์กร

เสนาะ ตียาว (2551 : 264) ได้กล่าวถึง ปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อประสิทธิภาพของทีมงาน คือ ความไว้วางใจกันระหว่างสมาชิกในทีมงาน ความไว้วางใจ ได้แก่ ความเชื่อในการยึดถือคุณธรรม ลักษณะส่วนตัว หรือความสามารถของคนอื่น ที่คนจำเป็นต้องใช้ให้งานบรรลุผลในระยะยาว โดยประสิทธิภาพของทีมงาน ประกอบด้วย ปัจจัย 3 อย่าง คือ

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

รัตนภรณ์ แวกระโทก (ออนไลน์, 2552) ได้กล่าวไว้ดังนี้ บรรยากาศของการทำงาน มีความเป็นกันเอง มีความกระตือรือร้น สร้างสรรค์ มีความเป็นกันเอง ทุกคนในทีมช่วยกันทำงานอย่างจริงจัง มีความไว้วางใจกัน คือ หัวใจของการทำงานเป็นทีม เนื่องจากหากทุกคนในทีมมีความไว้วางใจแก่กันและกัน สามารถสื่อสารกันอย่างเปิดเผย และซื่อสัตย์ต่อกันและกัน จะทำให้การทำงานเป็นทีมมีประสิทธิภาพ การมอบหมายงานอย่างชัดเจน โดยที่ทุกคนในทีมเข้าใจวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และยอมรับภารกิจหลักของทีม บทบาททุกคนในทีมแต่ละคนเข้าใจและปฏิบัติตามบทบาทของตน เรียนรู้และเข้าใจในบทบาทมีความสำคัญ วิธีการทำงาน สิ่งสำคัญที่ควรพิจารณา คือ

1. บรรยากาศของการทำงานมีความเป็นกันเองอบอุ่น มีความกระตือรือร้น และสร้างสรรค์ ทุกคนช่วยกันทำงานอย่างจริงจัง และจริงใจ ไม่มีร่องรอยที่แสดงให้เห็นถึงความเบื่อหน่าย
2. ความไว้วางใจกันเป็นหัวใจสำคัญของการทำงานเป็นทีม สมาชิกทุกคนในทีมควรไว้วางใจซึ่งกันและกันได้ซื่อสัตย์ต่อกัน สื่อสารกันอย่างเปิดเผย ไม่มีลับลมคมใน
3. มีการมอบหมายงานอย่างชัดเจน สมาชิกทีมงานเข้าใจวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และยอมรับภารกิจหลักของทีมงาน

4. บทบาท สมาชิกแต่ละคนเข้าใจและปฏิบัติตามบทบาทของตน และเรียนรู้ เข้าใจ ในบทบาทของผู้อื่นในทีม ทุกบทบาทมีความสำคัญ รวมทั้งบทบาทในการช่วยรักษาความเป็นทีมงาน ให้มั่นคง เช่น การประนีประนอม การอำนวยความสะดวก การให้กำลังใจ เป็นต้น

5. วิธีการทำงาน สิ่งสำคัญที่ควรพิจารณา คือ

5.1 การสื่อสาร การทำงานเป็นทีมอาศัยบรรยากาศ การสื่อสารที่ชัดเจนเหมาะสม ซึ่งจะทำให้ทุกคนกล้าที่จะเปิดใจ แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน จนเกิดความเข้าใจ และนำไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพ

5.2 การตัดสินใจ การทำงานเป็นทีมต้องใช้การตัดสินใจร่วมกัน เมื่อเปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมแสดงความคิดเห็น และร่วมตัดสินใจแล้ว สมาชิกย่อมเกิดความผูกพัน ที่จะทำในสิ่งที่ตนเองได้มีส่วนร่วมตั้งแต่ต้น

5.3 ภาวะผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับการยอมรับจากผู้อื่น การทำงานเป็นทีมควรส่งเสริมให้สมาชิกทุกคนได้มีโอกาสแสดงความเป็นผู้นำ (ไม่ใช่ผลัดกันเป็นหัวหน้า) เพื่อให้ทุกคนเกิดความรู้สึกว่าได้รับการยอมรับ จะรู้สึกว่าการทำงานเป็นทีมที่มีความหมาย ประารถนาที่จะทำอีก

5.4 การกำหนดกติกา หรือกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ที่จะเอื้อต่อการทำงานร่วมกัน ให้บรรลุเป้าหมาย ควรเปิดโอกาสให้สมาชิกได้มีส่วนร่วม ในการกำหนดกติกา หรือกฎเกณฑ์ที่จะนำมาใช้ร่วมกัน

6. การมีส่วนร่วมในการประเมินผลการทำงานของทีม ทีมงานควรมีการประเมินผลการทำงาน เป็นระยะ ในรูปแบบทั้งไม่เป็นทางการ และเป็นทางการ โดยสมาชิกทุกคนมีส่วนร่วม ในการประเมินผลงาน ทำให้สมาชิกได้ทราบความก้าวหน้าของงาน ปัญหา อุปสรรคที่เกิดขึ้น รวมทั้งพัฒนากระบวนการทำงาน หรือการปรับปรุงแก้ไขร่วมกัน ซึ่งในที่สุดสมาชิกจะได้ทราบว่า ผลงานบรรลุเป้าหมาย และมีคุณภาพมากขึ้นเพียงใด

7. การพัฒนาทีมงานให้เข้มแข็ง

7.1 พัฒนาศักยภาพทีมงาน ด้วยการสร้างแรงจูงใจทางบวก สมาชิกมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน มีการจัดกิจกรรมสร้างพลังทีมงาน เกิดความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้ประสบผลสำเร็จ

7.2 การให้รางวัล ปัจจุบันการพิจารณาผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานไม่เอื้อต่อการทำงานเป็นทีม ส่วนใหญ่จะพิจารณาผลการทำงานเป็นรายบุคคล ดังนั้นระบบรางวัลที่เอื้อต่อการทำงานเป็นทีม คือ การที่ทุกคนได้รางวัลอย่างยุติธรรมทุกคน คือ ควรสนับสนุนการให้รางวัลแก่การทำงานเป็นทีม ในลักษณะที่วางอยู่บนพื้นฐานการให้รางวัลกับกลุ่ม (Group Base Reward System)

จุมพล หนิมพานิช (2556 : 208) ได้กล่าวถึง ปัจจัยที่ส่งอิทธิพลหรือผลกระทบต่อพฤติกรรมและการปฏิบัติงานของกลุ่มรวมทั้งประสิทธิภาพในการทำงานของกลุ่ม จะเป็นกลไก

เบื้องต้น สำหรับการทำให้เป้าหมายขององค์การบรรลุผล อย่างไรก็ตามในการที่จะทำให้เป้าหมายขององค์การบรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพนั้น ต้องประกอบด้วยปัจจัย 3 ประการ คือ

1. ปัจจัยเกี่ยวกับลักษณะของบุคคลที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานและต่อประสิทธิภาพในการทำงานของกลุ่ม มี 4 ประการ ได้แก่ ประการแรกลักษณะทางกายภาพและประวัติของบุคคล ประการที่สองความสามารถและสติปัญญา ประการที่สามลักษณะที่เกี่ยวกับบุคลิกภาพ และประการที่สี่การคาดหวัง

2. ปัจจัยที่เกี่ยวกับโครงสร้างของกลุ่มที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานและต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของกลุ่ม มี 6 ประการ ได้แก่ องค์ประกอบของกลุ่ม บรรทัดฐาน ระบบสถานภาพ ความเป็นผู้นำกลุ่ม บทบาทและความสามัคคีของกลุ่ม

3. ปัจจัยเกี่ยวกับงานที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานและต่อประสิทธิภาพในการทำงานของกลุ่ม ได้แก่ เป้าหมายของงาน ชนิดและความยากของงาน

จากการศึกษาเอกสารและแนวคิดของนักการศึกษา เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อทีมงานที่มีประสิทธิภาพนั้น จึงสรุปเป็นแนวทางในการเลือกปัจจัยบางประการที่จะส่งผลต่อทีมงานที่มีประสิทธิภาพของสถานศึกษา ประเภทอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนในภาคตะวันออกเฉียงใต้ในตาราง 2

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ตาราง 2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

นักวิชาการ	แนวคิดปัจจัยที่ส่งผลต่อทีมงานที่มีประสิทธิภาพ										รวม	
	สต๊อปแควคเคอร์ (1995 : 82 - 84)	บิช (2008 : 14 - 26)	รสถิน เตียมเจริญ (2550 : 31)	ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2551 : 23 - 25)	ทองใบ สุตชารี (2551 : 127)	เสนห์ จูย์โต (2551 : 155 - 158)	เสนาะ ดิเยาว์ (2551 : 264)	สุนันทา เลานันท์ (2551 : 94)	ขงุทธ เกษาศกร (2552 : 166 - 169)	รัตนภรณ์ แวกระโทก (ออนไลน์, 2552)		จุมพล หินมพานิช (2556 : 208)
1. ด้านความไว้วางใจ		✓			✓	✓	✓			✓		5
2. ด้านการสื่อสาร	✓					✓	✓	✓	✓	✓		6
3. ด้านความขัดแย้ง	✓	✓					✓	✓	✓		✓	6
4. ด้านความรู้ความสามารถ			✓			✓			✓		✓	4
5. ด้านมนุษยสัมพันธ์		✓		✓		✓		✓	✓	✓		6
6. ด้านความรับผิดชอบ						✓			✓		✓	3
7. ด้านการรับฟังซึ่งกันและกัน					✓						✓	2
8. ด้านโครงสร้างองค์กร							✓					1
9. ด้านวัฒนธรรมขององค์กร	✓	✓	✓				✓		✓		✓	6
10. ด้านการสร้างแรงจูงใจ	✓		✓			✓	✓		✓	✓	✓	7
11. ด้านเป้าหมายและแผนงานที่ชัดเจน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	10
12. ด้านทักษะความเป็นผู้นำ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	11
13. ด้านการมีส่วนร่วม	✓	✓		✓		✓		✓		✓	✓	7
14. ด้านการประสานงาน		✓							✓			2

จากประมวลแนวคิดของนักการศึกษาต่าง ๆ จะเห็นได้ว่ามีปัจจัยบางประการที่มีค่าตั้งแต่ 6 ขึ้นไป นักการศึกษา มีความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน ซึ่งผู้วิจัยได้พิจารณาเลือกปัจจัยที่มีความดี และเห็นว่าน่าจะเกี่ยวข้องและส่งเสริมประสิทธิภาพของทีมงานของสถานศึกษา ประเภท

อาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
8 ปัจจัย ดังนี้

1. ด้านทักษะความเป็นผู้นำ
2. ด้านเป้าหมายและแผนงานที่ชัดเจน
3. ด้านการสร้างแรงจูงใจ
4. ด้านการมีส่วนร่วม
5. ด้านการสื่อสาร
6. ด้านความขัดแย้ง
7. ด้านมนุษยสัมพันธ์
8. ด้านวัฒนธรรมขององค์กร

ด้านทักษะความเป็นผู้นำ

ผู้นำที่ดีจะต้องมีความรู้ มีความคิดริเริ่ม มีความกล้าหาญ มีมนุษยสัมพันธ์ มีความซื่อสัตย์ และยุติธรรม มีความอดทน มีความตื่นตัวพร้อมอยู่เสมอ มีความภักดีต่อองค์กร และมีความสงบเสงี่ยม ไม่ถือตัว

1. ความหมายของผู้นำ

วิเชียร วิทย์อุดม (2550 : 3) ได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการยอมรับหรือได้รับการยกย่องให้เป็นหัวหน้าจากสมาชิกในกลุ่ม เนื่องจากลักษณะใดลักษณะหนึ่ง อันเกิดจากบุคลิกลักษณะของเขาในสถานการณ์หนึ่งๆ ซึ่งยอมรับในตัวของเขา เช่น เป็นคนกล้า มีความรู้ความสามารถ มีสติปัญญาฉลาดหลักแหลมกว่าคนอื่น แต่ตรงกันข้ามเขาอาจไม่มีลักษณะของความเป็นผู้นำหรือมีภาวะผู้นำก็ได้

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2550 : 196) ได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จและบรรลุผลสำเร็จ โดยใช้อิทธิพลจูงใจผู้อื่น ให้ปฏิบัติตาม นอกจากนั้นแล้วผู้นำยังมีส่วนทำให้เกิดวิสัยทัศน์ขององค์กรหรือพนักงาน รวมทั้งผู้นำที่สามารถใช้อำนาจอิทธิพลต่าง ๆ ทั้งโดยตรงและโดยอ้อมเพื่อนำกลุ่มประกอบกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่ง

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550 : 14) ได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับมอบหมายซึ่งอาจโดยการเลือกตั้งหรือแต่งตั้งและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกให้มีอิทธิพลหรือบทบาทเหนือกลุ่มสามารถที่จะจูงใจ ชักนำ หรือชี้นำให้สมาชิกของกลุ่มรวมพลังเพื่อปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ ของกลุ่มให้สำเร็จ

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2550 : 51) ได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีผู้อื่นตาม บุคคลใดก็ตามที่ปราศจากผู้ตามจะไม่สามารถเรียกว่าเป็นผู้นำได้

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2552 : 1) ได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการรับและยกย่องจากบุคคลอื่น หมายถึง บุคคลซึ่งได้รับการแต่งตั้งขึ้นมา หรือได้รับการยกย่องให้เป็นหัวหน้าในการดำเนินงานต่าง ๆ ในองค์กรต่าง ๆ ต้องอาศัยบุคคลที่เป็นผู้นำและมีความเป็นผู้นำจะทำให้องค์กรดำเนินไปอย่างบรรลุสำเร็จตามวัตถุประสงค์และนำพาหน่วยงานไปสู่ความเจริญก้าวหน้า

เสน่ห์ จุ้ยโต (2552 : 4) ได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีอำนาจการมีอยู่เหนือผู้อื่น โดยผู้อื่นให้การรับผิดชอบอำนาจการมี

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2554 : 183) ได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งหรือเลือกตั้งหรือยกย่องจากกลุ่มให้ทำหน้าที่ของตำแหน่งผู้นำ เช่น การชี้แนะสั่งการและช่วยเหลือให้กลุ่มสามารถปฏิบัติงานนี้สำเร็จตามจุดประสงค์ที่ตั้งไว้

พงศ์ศักดิ์ ทองพันธ์ (2554 : 182) ได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นในกลุ่ม เป็นบุคคลที่สมาชิกให้การยอมรับในสถานการณ์หนึ่ง ๆ สามารถใช้อิทธิพล กระตุ้น โน้มน้าว จูงใจ และชักชวนให้บุคคลอื่นปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจจนบรรลุเป้าหมายขององค์กรหรือตามจุดมุ่งหมายที่ผู้นำกำหนดไว้

จากกลุ่มซึ่งได้มาโดยการเลือกตั้ง แต่งตั้ง และได้รับการยอมรับจากกลุ่มสามารถกระตุ้น ชักจูง หรือชี้นำให้สมาชิกภายในกลุ่มร่วมกันปฏิบัติงานให้สำเร็จตามที่กำหนดเป้าหมายไว้ด้วยความเต็มใจได้

พิมพ์ผกา ธรรมสิทธิ์ (2554 : 196) ได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีคุณสมบัติทำให้องค์กรก้าวหน้าประสบผลสำเร็จด้วยความสามารถ มีวิสัยทัศน์ สามารถโน้มน้าวหรืออิทธิพลทำให้ผู้อื่นหรือกลุ่มปฏิบัติงานเพื่อการบรรลุเป้าหมายและบทบาทสำคัญที่จะช่วยเหลือสนับสนุนให้ผู้อื่นทำงานหรือกลุ่มทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อการบรรลุเป้าหมายร่วมมือ

พรสวรรค์ ศิริศาสนันท์ (2555 : 2) ได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับมอบหมายให้เป็นหัวหน้าของบุคคล ที่มีเป้าหมายของการทำงานร่วมกัน โดยผู้นำจะต้องมีคุณลักษณะของบุคคลที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำหน้าที่สนับสนุน ช่วยเหลือ ขจัดความขัดแย้งมีความสามารถในการสร้างพลังให้เกิดขึ้นกับสมาชิกเพื่อให้ทุกคนร่วมมือกันปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2555 : 177) ได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีต่อกลุ่ม ปฏิบัติหน้าที่ของความเป็นผู้นำบุคคลผู้ผลักดัน ผู้คลอบนาค ผู้สร้างพลังร่วม ผู้สร้างแรงจูงใจกระตุ้น ผู้ก่อให้เกิดพลัง การปฏิบัติการดำเนินการของมวลสมาชิกให้เข้าสู่เป้าหมายตามที่ต้องการ

สัญญา เกณาภูมิ (2555 : 174) ได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่สามารถชักจูงหรือชี้นำบุคคลอื่น ให้ปฏิบัติงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่มีไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ

สุณี เลิศแสวงกิจ และมาลัย ม่วงเทศ (2555 : 145) ได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งหรือยอมรับจากสมาชิกในองค์กร และเป็นผู้ที่มีหน้าที่กำหนดเป้าหมายตัดสินใจ ประสานงาน การสั่งการ และการควบคุมดูแลการปฏิบัติงานต่าง ๆ ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

นพพงษ์ บุญจิตรากุล (2557 : 111) ได้ให้ความหมายของคำว่า ผู้นำไว้ดังต่อไปนี้

ผู้นำ คือ ผู้ที่มีอิทธิพลในทางที่ถูกต้องต่อการกระทำของผู้อื่น

ผู้นำ คือ ผู้ที่มีอิทธิพลในทางที่ถูกต้องมากกว่าคนอื่น ๆ ในกลุ่มหรือในองค์กรซึ่งผู้นำนั้นปฏิบัติงานอยู่

ผู้นำ คือ ผู้ที่ได้รับการเลือกตั้งจากกลุ่มเพื่อนให้เป็นหัวหน้า

ผู้นำ คือ ผู้ซึ่งมีอิทธิพลมากในการกำหนดเป้าหมายหรือปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์กร

ผู้นำ คือ ผู้ซึ่งได้รับตำแหน่งในสำนักงานและมีอิทธิพลในตัวสูง (มองในแง่ของตำแหน่งงาน)

โดยสรุป ผู้นำ หมายถึงบุคคลที่มีความสามารถในการใช้อิทธิพลในการสั่งการ โดยเป็นที่ยอมรับของบุคคลหรือสมาชิกในองค์กร ซึ่งได้มาโดยการแต่งตั้งหรือเลือกตั้ง และทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

2. ความหมายของภาวะผู้นำ

นักวิชาการทางด้านภาวะผู้นำ มีความคิดเห็นที่แตกต่างเกี่ยวกับนิยามหรือความหมายของภาวะผู้นำ ทั้งนี้สาเหตุที่นักวิชาการมีความเห็นแตกต่างกันเป็นเพราะภาวะผู้นำเป็นปรากฏการณ์ที่ซับซ้อนที่เกี่ยวข้องกับ “ผู้นำ” “ผู้ตาม” และ “สถานการณ์” นักวิชาการทางด้าน “ภาวะผู้นำ” ได้ให้นิยามความหมายของคำว่า “ภาวะผู้นำ” ไว้ดังต่อไปนี้

เบนนิส (Bennis. 1959 : 259) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่ผู้นำจูงใจให้ ผู้ใต้บังคับบัญชามีพฤติกรรมตามที่ต้องการ

โบเวน (Bowen. 1995 : 73 - 83) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการของการมีอิทธิพลและสนับสนุนผู้อื่นให้ทำงานอย่างกระตือรือร้น เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมาย

ดาฟท์ (Daft. 2005 : 10) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง อิทธิพลของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม ผู้ซึ่งตั้งใจที่จะเห็นการเปลี่ยนแปลงและผลลัพธ์ที่สะท้อนถึงจุดมุ่งหมายที่มีร่วมกันของทุกฝ่าย

ติน ปรัชญพฤทธิ (2550 : 618) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึงการที่บุคคลหนึ่ง (ผู้นำ) พยายามที่จะใช้กำลังสมอง กำลังกาย และกำลังใจ เพื่อจูงใจหรือคลอใจให้ผู้ตามกระทำการอย่างใดอย่างหนึ่งให้เป็นไปตามความประสงค์ของตนและเพื่อประโยชน์ของส่วนรวมและการจูงใจหรือการคลอใจเช่นนั้น จะต้องไม่เป็นการบังคับ ตลอดจนต้องได้รับความยินยอมจากผู้ตามด้วย

โดยสรุป ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการใช้ความรู้และสมรรถนะที่ผู้นำ มีเพื่อการบรรลุเป้าหมาย โดยมีการปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกของกลุ่มกับตัวแทนของกลุ่ม ซึ่งเรียกว่า ผู้นำ โดยมีการปฏิสัมพันธ์กัน ในด้านการวางแผน การจัดองค์กร การบริหารงานบุคคล การสื่อข้อความ การตัดสินใจ การสั่งการ และการควบคุม และยังรวมถึงการสร้างแรงบันดาลใจ ในการจูงใจให้เกิดในกลุ่มผู้ตาม มีความมุ่งหมายชัดเจนไปในแนวเดียวกัน โดยมุ่งหวังที่จะให้เป้าหมายนั้นเกิดขึ้นอย่างจริงจังในสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

3. ความสำคัญของภาวะความเป็นผู้นำ

ภาวะความเป็นผู้นำ เป็นแนวคิดที่มีถ้อยแถลงเชิงทฤษฎี อธิบายความเป็นผู้นำของบุคคล หรือความมีภาวะผู้นำของบุคคล ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะองค์กรหรือกลุ่มผู้นำ ถูกสร้างขึ้นจากปรากฏการณ์ของการรวมกลุ่มของบุคคล ทั้งองค์กรหรือกลุ่มที่เป็นทางการ (Formal Organization) และไม่เป็นทางการ (Informal Organization) ทั้งที่มีเป้าหมายชัดเจนและปราศจากเป้าหมายที่แน่นอน และในการดำเนินงานของกลุ่มคนเหล่านั้นให้มุ่งไปในแนวทางเดียวกันหรือไม่แตกต่างกันมากนัก ทฤษฎีทักษะความเป็นผู้นำถูกสร้างขึ้น เพื่อใช้อธิบายความเป็นเหตุเป็นผลของภาวะผู้นำที่มีความสัมพันธ์กับเป้าหมายและการดำเนินงานของกลุ่มหรือองค์กร ไม่มีหน่วยงานหรือสังคมใดมองข้ามคุณประโยชน์ของบุคคลที่มีลักษณะภาวะผู้นำ บุคคลที่มีลักษณะภาวะความเป็นผู้นำที่ต้องการของสังคมทุกแห่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งสังคมในยุคโลกาภิวัตน์ที่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและกว้างขวางไปทั่วโลก ไม่ได้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพียงในวงแคบๆ เฉพาะสังคมเหมือนในอดีต

เจลิมพงศ์ มีสมนัย (2556 : 138 - 139) กล่าวว่าโดยสรุปว่า ภาวะความเป็นผู้นำ มีความสำคัญต่อการรวมกลุ่มของคนในองค์กร ดังต่อไปนี้

1. ผู้นำที่มีภาวะความเป็นผู้นำ จะทำให้กลุ่มคนรวมตัวกันได้ โดยมีความขัดแย้งน้อยที่สุดในองค์กร องค์กรจึงเปรียบเสมือนบ้านที่อบอุ่น
2. ผู้นำที่มีภาวะความเป็นผู้นำจะดำเนินงานขององค์กร เช่น การวางแผน การจัดองค์กร การบริหารงานบุคคล การประสานงาน การอำนวยความสะดวกและการสั่งการ การประเมินผลงาน เพื่อไปสู่การใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด คือ สูญเสียน้อยที่สุด

3. ผู้นำที่มีภาวะความเป็นผู้นำ จะเป็นผู้สร้างบรรยากาศการทำงาน ที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจให้กับผู้ตาม อาจเป็นผู้ได้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงาน โดยใช้แนวคิดและปรัชญาทางการบริหารต่าง ๆ ที่มีอยู่แล้ว ซึ่งมีอยู่ในตำราวิชาการบริหาร เช่น การบริหารโดยเน้นวัตถุประสงค์ (Management by Objective) การพัฒนาองค์กร (Organization Development) การจูงใจ (Motivation) การควบคุมคุณภาพ (Quality Control) การจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management) แนวคิดทฤษฎีทางด้านกระบวนการมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations Movement) และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management)

4. ผู้นำที่มีภาวะความเป็นผู้นำ จะสร้างวิสัยทัศน์อธิบายให้ผู้ตามเข้าใจและเห็นภาพของจุดยืนขององค์กร และทิศทางที่องค์กรจะมุ่งไปชัดเจน และพยายามเชื่อเชิญ ชักชวนให้สมาชิกในองค์กรปฏิบัติตามด้วยกัน จะเกิดการเปลี่ยนแปลงขององค์กรไปสู่ความเจริญได้อย่างต่อเนื่อง ผลที่สำคัญที่จะเกิดขึ้น คือ พนักงานหรือผู้ให้บริการขององค์กรจะรู้จักปรับตัวให้สอดคล้องกับลูกค้าหรือผู้รับบริการในลักษณะถ้อยทีถ้อยอาศัยกัน เกิดความพึงพอใจด้วยกันทั้งสองฝ่าย กล่าวคือ ผู้บริการก็ได้ประโยชน์และผู้รับบริการหรือลูกค้าก็ได้ประโยชน์ด้วย

5. ผู้นำที่มีภาวะความเป็นผู้นำ เป็นผู้สร้างค่านิยม ความเชื่อ หรือวัฒนธรรม เพราะวัฒนธรรมเป็นแบบแผนพฤติกรรมที่เรารู้กัน ถ้าผู้สร้างวัฒนธรรมค่านิยมที่ถูกต้องให้เป็นปรัชญาแนวคิดและแนวการปฏิบัติได้หรือทำให้เกิดการรับรู้ การคิดและความรู้สึกในแนวเดียวกัน ผู้นำก็สามารถใช้วัฒนธรรมนั้นช่วยในการบริหารงานให้ง่ายขึ้น เพราะแบบแผนการปฏิบัติของกลุ่มคนสามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของปัจเจกบุคคลได้

สรุปได้ว่า ทักษะความเป็นผู้นำ เป็นกระบวนการที่ผู้นำแสดงออกถึงความสามารถในการโน้มน้าวให้ผู้อื่นยอมรับ การดึงเอาความรู้ความสามารถของทีมงานหรือผู้ได้บังคับบัญชาออกมาใช้ได้เพื่อประโยชน์ขององค์กร และยินดีเป็นผู้ตามที่พร้อมจะปฏิบัติพันธกิจด้วยความเต็มใจและความมุ่งมั่นในเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้

ด้านเป้าหมายและแผนงานที่ชัดเจน

ธนชัย ยมจินดา และวราภรณ์ รุ่งเรืองกลกิจ (2555 : 5) ได้ให้ความหมายของการวางแผน หมายถึง การตัดสินใจล่วงหน้าในการเลือกทางเลือกเกี่ยวกับสิ่งต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นวัตถุประสงค์หรือวิธีการกระทำ โดยทั่วไปจะเป็นการตอบคำถามต่อไปนี้ คือ จะทำอะไร (What) ทำไมจึงต้องทำ (Why) ใครบ้างที่จะเป็นผู้กระทำ (Who) จะกระทำเมื่อใด (When) จะกระทำกันที่ไหนบ้าง (Where) และจะกระทำกันอย่างไร (How)

สรุปได้ว่า การวางแผน หมายถึง กระบวนการกำหนดเป้าหมายและแนวปฏิบัติไว้ล่วงหน้าว่าจะทำอะไร ที่ไหน เมื่อไร อย่างไร และให้ใครทำ

จากความหมายดังกล่าว สามารถจำแนกองค์ประกอบของการวางแผนได้ดังนี้

1. เป็นกระบวนการ คือประกอบด้วยชุดของกิจกรรมซึ่งต้องกระทำตามลำดับขั้นตอนอย่างต่อเนื่อง
2. ต้องมีการตัดสินใจ ในการกำหนดแนวปฏิบัติจะต้องทำการตัดสินใจเลือกแนวทางที่เหมาะสมที่สุด
3. เป็นเรื่องของอนาคต สิ่งที่กำหนดไว้นั้นเป็นการกำหนดไว้ล่วงหน้า สำหรับนำไปใช้ในอนาคต
4. เป็นการกำหนดสิ่งที่ต้องการจะได้รับ โดยกำหนดว่าจะทำอะไร อย่างไร
5. เป็นการเตรียมพร้อมสำหรับสิ่งที่จะเกิดขึ้นว่าจะให้เกิดที่ไหน เมื่อไร และโดยผู้ใด

ในการกำหนดทิศทางขององค์กรจะประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) และการกำหนดภารกิจ (Mission) หรือกรอบในการดำเนินงานที่ชัดเจนจะช่วยให้องค์กรสามารถกำหนดทิศทางในระยะยาวอีกทั้งยังแสดงถึงความตั้งใจในการปฏิบัติงานร่วมกัน

วัตถุประสงค์ด้านการจัดการของการตั้งเป้าหมาย (Objectives) ผลการดำเนินงาน คือ การเปลี่ยนวิสัยทัศน์และพันธกิจไปสู่เป้าหมายที่มีความเฉพาะเจาะจงและมีประสิทธิภาพ เป้าหมายที่ดีจะต้องมีความเฉพาะเจาะจง แสดงปริมาณชัดเจนหรือสามารถประเมินค่าได้ และมีกำหนดเวลาในการไปสู่ความสำเร็จ

ชนิดของเป้าหมายที่ตั้ง เป้าหมายของผลการดำเนินงานทั้ง 2 ประเภท ที่แตกต่างกันอย่างชัดเจนต้องประกอบไปด้วย

1. เป้าหมายทางการเงิน (Financial Objectives) เกี่ยวข้องกับเป้าหมายของการจัดการในเรื่องสมรรถนะทางการเงิน
2. เป้าหมายทางด้านการกลยุทธ์ (Strategic Objectives) เกี่ยวข้องกับตำแหน่งการตลาดของบริษัท และความสามารถในการแข่งขัน

ธนชัย ยมจินดา (2555 : 55) ได้กล่าวว่าภารกิจ (Mission) หมายถึง ข้อความที่แสดงแนวทางหลักในการอยู่รอดของธุรกิจและหรือกรอบแนวทางในการดำเนินธุรกิจ

ซึ่งโดยส่วนใหญ่แล้วข้อความเรื่องภารกิจขององค์กรจะประกอบไปด้วยข้อความที่บ่งบอกถึงคุณค่าปรัชญาสำคัญที่ผู้บริหารตัดสินใจกระทำซึ่งแสดงถึงพันธะขององค์กรที่มีต่อเป้าหมาย นอกจากนี้แล้วภารกิจยังมีการประเมินองค์กรและสร้างสภาพแวดล้อมในการกำหนดกลยุทธ์รวมถึงกลยุทธ์ในการบริหาร แบ่งเป็น 2 ประการ คือ

1. การประเมินองค์กรและสภาพแวดล้อม

กรมการพัฒนาชุมชน (2550 : 10) กล่าวว่า การกำหนดภารกิจขององค์กรนั้นประกอบได้ด้วยการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกและการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน โดยมี

จุดมุ่งหมายเพื่อให้ทราบถึงจุดแข็งจุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคหรือโดยทั่วไปจะเรียกว่า การวิเคราะห์ตามตัวแบบสี่ออต (SWOT Analysis) ได้แก่

- การวิเคราะห์จุดแข็ง (Strength = S)
- การวิเคราะห์จุดอ่อน (Weakness = W)
- การวิเคราะห์โอกาส (Opportunity = O)
- การวิเคราะห์ภาวะคุกคาม (Threat = T)

2. กลยุทธ์ในการบริหารงาน

ทรศนะ บุญขวัญ (2555 : 3) กล่าวว่า กลยุทธ์คือ แผนปฏิบัติการในการบริหารจัดการให้สามารถแข่งขันอย่างประสบความสำเร็จ และดำเนินการให้ได้รับกำไรสูงกว่าค่าเฉลี่ยอุตสาหกรรม โดยอยู่บนพื้นฐานของการบูรณาการจัดเรียงตัวเลือกในการพิจารณาที่กษะต่าง ๆ ของกลยุทธ์ จะแสดงให้เห็นถึงความรับผิดชอบของการบริหารในการกระทำแต่ละอย่างให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

ธนชัย ยมจินดา และวราภรณ์ รุ่งเรืองกลกิจ (2555 : 28) กล่าวว่า แผนกลยุทธ์ (Strategic Plan) เป็นแผนระยะยาวที่กำหนดแนวทางการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายหลักขององค์กร ซึ่งครอบคลุมภารกิจทั้งหมดขององค์กรที่เกิดขึ้นจากการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอกและสภาวะแวดล้อมภายใน เพื่อค้นหาโอกาส ข้อจำกัด จุดอ่อน และจุดแข็ง ในด้านต่าง ๆ ของธุรกิจ

ในปัจจุบันได้มีการกล่าวถึงคำว่ากลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์กันอย่างแพร่หลาย แต่โดยทั่วไปแล้วคำว่ายุทธศาสตร์จะใช้ในความหมายที่กว้างกว่ากลยุทธ์ อาทิเช่น ยุทธศาสตร์ชาติ ยุทธศาสตร์กระทรวง ฯลฯ ส่วนในระดับกรมควรใช้คำว่ากลยุทธ์และอาจมีกลวิธีหรือแนวทางปฏิบัติลดหลั่นกันลงไป

กลยุทธ์จะได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (จุดแข็งจุดอ่อน) และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (โอกาสอุปสรรค) แล้วนำมาวิเคราะห์หาตำแหน่งของกรม (Position Analysis) และกำหนดกลยุทธ์ต่าง ๆ

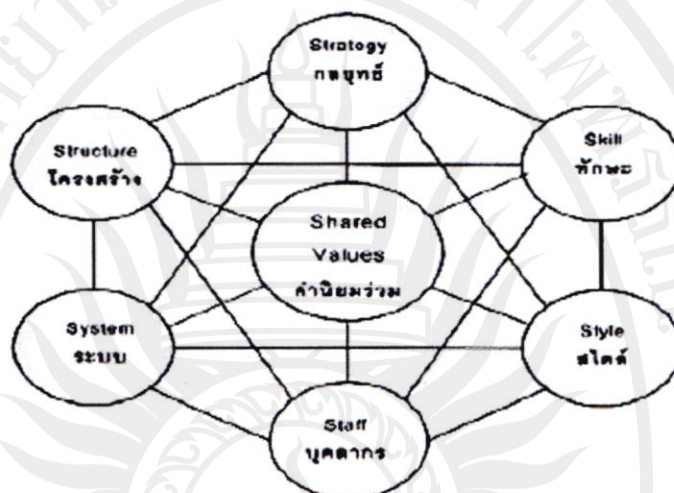
3. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร

ก่อนที่องค์กรจะกำหนดกลยุทธ์จะต้องวิเคราะห์สภาพในองค์กรซึ่งเป็นการตรวจสอบสมรรถนะขององค์กรที่จะช่วยบ่งบอกถึงจุดแข็งที่จะใช้ให้เป็นประโยชน์กับจุดอ่อนที่จะต้องแก้ไข ถึงแม้ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกอาจเป็นเชิงบวกแต่ถ้าหากภายในองค์กรขาดความพร้อมการดำเนินงานก็ยากที่จะประสบความสำเร็จได้

โดยทั่วไปขอบเขตของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรจะพิจารณาจากตัวแบบ 7 ปัจจัย (7S Model) ของวอเตอร์แมน (Waterman, 2006 : 23 - 24) คือ ระบบ (System)

โครงสร้าง (Structure) กลยุทธ์ (Strategy) บุคลากร (Staff) ทักษะ (Skill) สไตล์ (Style) และค่านิยมร่วม (Shared values) โดยทั้ง 7 ปัจจัยมีความสัมพันธ์กันและกัน ดังภาพประกอบ 3

7S Model ของ R. Waterman



ภาพประกอบ 3 7S Model

เพื่อที่จะแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของ 7S Model จึงขอกล่าวในแต่ละองค์ประกอบ โดยสรุปดังนี้

1. กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy)

การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารตอบคำถามที่สำคัญอาทิองค์กรอยู่ที่ไหนในขณะนี้ องค์กรมีเป้าหมายอยู่ที่ไหน พันธกิจของเราควรจะเป็นอะไร และใครเป็นผู้รับบริการของเรา การบริหารเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง การบริหารเชิงกลยุทธ์ จะช่วยให้องค์กรกำหนดและพัฒนาข้อได้เปรียบทางการแข่งขันขึ้นมาได้ และเป็นแนวทางที่บุคคลภายในองค์กรรู้ว่าจะใช้ความพยายามไปในทิศทางใดจึงจะประสบความสำเร็จ

2. โครงสร้างองค์กร (Structure)

คือโครงสร้างที่ได้ตั้งขึ้นตามกระบวนการหรือหน้าที่ของงานโดยมีการรับบุคลากรให้เข้ามาทำงานร่วมกันในฝ่ายต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ หรือหมายถึง การจัดระบบระเบียบให้กับบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป เพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ เนื่องจากองค์กรในปัจจุบันมีขนาดใหญ่ การจัดองค์กรที่ดีจะมีส่วนช่วยให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ลดความซ้ำซ้อน

หรือขัดแย้งในหน้าที่ ช่วยให้บุคลากรได้ทราบขอบเขตงานความรับผิดชอบ มีความสะดวกในการติดต่อประสานงาน ผู้บริหารสามารถตัดสินใจในการบริหารจัดการได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว

3. ระบบการปฏิบัติงาน (System)

ในการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ตามที่กำหนดไว้ นอกจากการจัดโครงสร้างที่เหมาะสมและมีกลยุทธ์ที่ดีแล้ว การจัดระบบการทำงาน (Working System) ก็มีความสำคัญยิ่ง อาทิ ระบบบัญชี/การเงิน (Accounting/Financial System) ระบบพัสดุ (Supply System) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology System) ระบบการติดตาม/ประเมินผล (Monitoring/Evaluation System) ฯลฯ

4. บุคลากร (Staff)

ทรัพยากรมนุษย์นับเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์การ องค์การจะประสบความสำเร็จหรือไม่ ส่วนหนึ่งจะขึ้นอยู่กับจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการวิเคราะห์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต โดยการตัดสินใจเกี่ยวกับบุคลากรนั้นควรมีการวิเคราะห์ที่อยู่บนพื้นฐานของกลยุทธ์องค์การที่เป็นสิ่งกำหนดทิศทางที่องค์การจะดำเนินไปให้ถึง ซึ่งจะเป็นผลให้กระบวนการกำหนดคุณลักษณะ และการคัดเลือกและจัดวางบุคลากรได้อย่างเหมาะสมยิ่งขึ้น

5. ทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skill)

ทักษะในการปฏิบัติงานของทรัพยากรบุคคลในองค์การสามารถแยกทักษะออกเป็น 2 ด้านหลัก คือ ทักษะด้านงานอาชีพ (Occupational Skills) เป็นทักษะที่จะทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ได้ ตามหน้าที่ และลักษณะงานที่รับผิดชอบเช่น ด้านการเงิน ด้านบุคคล ซึ่งคงต้องอยู่บนพื้นฐานการศึกษาหรือได้รับการอบรมเพิ่มเติม ส่วนทักษะ ความถนัด หรือความชาญฉลาดพิเศษ (Aptitudes and Special Talents) นั้นอาจเป็นความสามารถที่ทำให้พนักงานนั้น ๆ โดดเด่นกว่าคนอื่น ส่งผลให้มีผลงานที่ดีกว่า และเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานได้รวดเร็ว ซึ่งองค์การคงต้องมุ่งเน้นในทั้ง 2 ความสามารถไปควบคู่กัน

6. รูปแบบการบริหารจัดการ (Style)

แบบแผนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้บริหารเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์การ พบว่า ความเป็นผู้นำขององค์การจะมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์การผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องวางโครงสร้างวัฒนธรรมองค์การด้วยการเชื่อมโยงระหว่างความเป็นเลิศและพฤติกรรมทางจรรยาบรรณให้เกิดขึ้น

7. ค่านิยมร่วม (Shared Values)

ค่านิยมและบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกัน โดยสมาชิกขององค์การที่ได้กลายเป็นรากฐานของระบบการบริหาร และวิธีการปฏิบัติของบุคลากรและผู้บริหารภายในองค์การ หรืออาจเรียกว่า วัฒนธรรมองค์กร รากฐานของวัฒนธรรมองค์กร คือ ความเชื่อ ค่านิยมที่สร้างรากฐานทางปรัชญาเพื่อทิศทางขององค์การ โดยทั่วไปแล้วความเชื่อจะสะท้อนให้เห็นถึงบุคลิกภาพและเป้าหมายของผู้ก่อตั้งหรือผู้บริหารระดับสูงต่อมาความเชื่อเหล่านั้นจะกำหนดบรรทัดฐาน เป็นพฤติกรรมประจำวันขึ้นมาภายในองค์การ เมื่อค่านิยมและความเชื่อได้ถูกยอมรับทั่วทั้งองค์การและบุคลากรกระทำตามค่านิยมเหล่านั้นแล้วองค์กรก็จะมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การประเมินสมรรถนะขององค์การ ถือว่าเป็นความจำเป็นอย่างยิ่งในการสร้างความยั่งยืนในการพัฒนา เนื่องจากจะทำให้เราได้รู้สภาพความเป็นจริงว่า องค์การของเรามีสมรรถนะอย่างไร อาจเปรียบได้กับการตรวจร่างกายของคนเพื่อที่จะทราบถึงความแข็งแรงและสมบูรณ์ และค้นหาโรคภัยต่าง ๆ ในกรณีขององค์กรก็เช่นเดียวกัน การค้นพบจุดอ่อนก็เปรียบกับการค้นพบโรคที่จำเป็นต้องได้รับการเยียวยารักษาให้หายหรือทุเลาลงไป เพื่อพร้อมที่จะดำรงอยู่อย่างมั่นคงและสามารถไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ ดังนั้นการกำหนดภารกิจของหน่วยงานและกลยุทธ์ในการบริหารงานมีความสำคัญในการปฏิบัติงาน เพราะการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ช่วยให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ลดความซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งในหน้าที่ช่วยให้บุคลากรได้ทราบขอบเขตงาน ความรับผิดชอบ มีความสะดวกในการติดต่อประสานงาน ผู้บริหารสามารถตัดสินใจในการบริหารจัดการได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว

ด้านการสร้างแรงจูงใจ

แรงจูงใจเป็นพลังที่ชี้และนำไปสู่เป้าหมายของการทำงาน องค์ประกอบที่มีผลต่อการทำงาน ก็คือ แรงจูงใจในการทำงาน (Motivation at Work) จากงานวิจัยพบว่าพนักงานที่มีแรงจูงใจในการทำงานสูง โดยเฉพาะแรงจูงใจที่เกิดจากปัจจัยภายในตัวพนักงานเอง จะทำงานได้ดีและมีประสิทธิภาพสูงตามไปด้วย มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของแรงจูงใจไว้ดังนี้

ชร สุนทรายุทธ (2551 ก : 295) สรุปความหมายของแรงจูงใจว่า เป็นกระบวนการที่อินทรีย์ถูกกระตุ้นให้มีการตอบสนองอย่างมีทิศทางและดำเนินไปสู่เป้าหมาย (Goal) ตามที่ต้องการ แรงจูงใจอาจเกิดจากสิ่งเร้าภายในอินทรีย์ของบุคคล ได้แก่ ความสนใจ ความต้องการ แรงขับ เจตคติ หรือ เกิดขึ้นจากสิ่งเร้าภายนอกมากระตุ้น อันได้แก่ แรงกระตุ้น (Incentive) ความต้องการของกลุ่ม เป็นต้น เมื่อบุคคลสามารถตอบสนองและไปสู่จุดหมายได้ก็จะทำให้ความเข้มของแรงจูงใจลดลง และเปลี่ยนเป้าหมายในการแสดงพฤติกรรมต่อไป

ยงยุทธ เกษสาคร (2552 : 143) สรุปความหมายของแรงจูงใจ หมายถึง ภาวะอินทรีย์ภายในร่างกายของบุคคลถูกกระตุ้นจากสิ่งเร้า เรียกว่า สิ่งจูงใจ ก่อให้เกิดความต้องการอันจะนำไปสู่แรงขับภายใน (Internal Drive) ที่จะแสดงพฤติกรรมการทำงานที่มีคุณค่าในทิศทางที่ถูกต้องตรงตามเป้าหมายขององค์กร ดังนั้น การจูงใจจึงเป็นการกระทำทุกวิถีทางที่จะกระตุ้นให้พนักงานในองค์กรประพฤติปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ตามเป้าประสงค์ขององค์กร ซึ่งพื้นที่สำคัญในการกระตุ้นพนักงานดังกล่าวให้แสดงพฤติกรรมที่องค์กรคาดหวังไว้ ด้วยการสร้างอินทรีย์ของพนักงานเหล่านั้นให้เกิดความต้องการขึ้นก่อนเป็นอันดับแรก จากนั้นบุคคลก็จะเกิดความพยายามสืบเสาะแสวงหาสิ่งที่ต้องการนั้นคือ การเกิดแรงขับขึ้นภายใน หากมีสิ่งจูงใจที่เหมาะสม บุคคลก็จะตอบสนองด้วยการกระทำหรือแสดงพฤติกรรมทุกอย่างให้ได้มาซึ่งความสำเร็จอันเป็นเป้าหมายสูงสุด

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553 : 111) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง สภาวะของบุคคลที่ถูกกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรมไปยังจุดหมายปลายทาง ความต้องการแรงจูงใจในการทำงานจึงเป็นความพยายามของบุคคลในการทำงานให้เจริญก้าวหน้า

สัมมา รธนินธ์ (2553 : 133 - 134) ให้ความหมายของแรงจูงใจว่า หมายถึง ความปรารถนาที่จะกระทำกิจกรรมใด ๆ ที่คิดว่ามีคุณค่าด้วยความเต็มใจของบุคคลในการที่จะอุทิศกายและใจในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย โดยได้รับรางวัลเป็นผลตอบแทนการกระทำนั้น ๆ เป็นสิ่งจูงใจที่เป็นสิ่งเร้าที่มากระตุ้น ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมา เช่น รางวัล คำชมเชย ให้เกิดแรงขับคือ แรงผลักดันที่เกิดขึ้นภายในตัวของบุคคลอันเนื่องมาจากความต้องการ

รชขงพร โกมลเสวิน (2556 : 107) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง อิทธิพลต่าง ๆ ที่ก่อให้เกิดพฤติกรรม ซึ่งอาจเป็นอิทธิพลภายนอก เช่น รางวัล อำนาจ แรงกดดัน หรือความต้องการขั้นพื้นฐานภายใน เช่น แรงขับของบุคคล

สรุปได้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง การชักนำให้บุคคลมีพฤติกรรมไปในทิศทางที่ต้องการโดยใช้แรงผลักดันจากภายนอก หรือกระบวนการทางความคิดของตัวบุคคลเอง เป็นกลไกให้บุคคลเกิดแรงจูงใจ แรงจูงใจในการทำงานในการปฏิบัติงาน เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายที่องค์กรต้องการ ทั้งนี้เพราะความสามารถเพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอ บุคคลควรต้องปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจและความพยายาม ซึ่งจะเกิดขึ้นได้ก็เมื่อบุคคลเกิดแรงจูงใจ กล่าวได้ว่า การปฏิบัติงานของบุคคลขึ้นอยู่กับความสามารถและแรงจูงใจ หรือการปฏิบัติงานของบุคคลเป็นผลคูณของความสามารถและแรงจูงใจของแต่ละคน

1. องค์ประกอบของแรงจูงใจ

แกรี่ (Gary. 1996 : 159) กล่าวว่า แรงจูงใจประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ประการ ได้แก่

1. ความพยายาม หมายถึง ความอดสาหะในงานของบุคคล ซึ่งย่อมแตกต่างกันไปในแต่ละลักษณะงานการแสดงออกซึ่งความอดสาหะของคณงานดัดเย็บเสื้อผ้า กับความอดสาหะของนักวิจัย ซึ่งต้องค้นคว้าข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ ทั้งจากภายในและภายนอก ความอดสาหะทั้ง 2 กรณี นับได้ว่าเป็นความอดสาหะหรือความพยายามที่เหมาะสมกับงาน

2. ความมุ่งมั่น การมีแรงจูงใจได้แก่ความมุ่งมั่น ไม่ย่อท้อในการทำงาน หมายถึง ความไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคต่าง ๆ ในการทำงาน

3. การมีทิศทาง การมีความพยายามและความมุ่งมั่น เป็นลักษณะเชิงปริมาณในการทำงานของบุคคล เพราะอาจประเมินได้ด้วยตัวเลข ที่สำคัญไม่ยิ่งหย่อนกันคือคุณภาพของงานนั้น ๆ และงานจะมีคุณภาพได้ย่อมต้องมีทิศทางแน่นอน ฉะนั้นจึงต้องพิจารณาด้วยว่าบุคคลได้ใช้ความพยายามและความมุ่งมั่นอย่างมีทิศทางหรือไม่ เพราะทิศทางในการทำงานของบุคคลควรเป็นทิศทางที่สอดคล้องกับทิศทางที่องค์กรกำหนด

4. การมีเป้าหมาย พฤติกรรมที่เกิดจากแรงจูงใจคือพฤติกรรมในทิศทางที่มุ่งสู่เป้าหมาย โดยเฉพาะเมื่อกล่าวถึงการจูงใจบุคลากรในองค์กร ย่อมมีสมมุติฐานว่าบุคลากรที่ได้รับการจูงใจจะมีพฤติกรรมที่สอดคล้องหรือส่งเสริมความสัมฤทธิ์ผลของเป้าหมายขององค์กร ซึ่งรวมถึงการได้มีโอกาสตัดสินใจอย่างสร้างสรรค์ การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ (Productivity) หรือการทำงานตามเวลาที่องค์กรกำหนดอย่างไรก็ตาม บุคลากรอาจเกิดแรงจูงใจที่แสดงออกซึ่งเป้าหมายที่ตรงข้ามกับเป้าหมายขององค์กร เช่น ขาดงานบ่อย เลียงาน หรือไม่สนใจการปฏิบัติงาน ซึ่งหากเป็นดังนั้น ย่อมหมายความว่า เขาได้ใช้ความพยายามอย่างมุ่งมั่นไปในทิศทางที่ไม่เอื้อต่อการสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายขององค์กร จึงไม่อาจนับได้ว่าเป็นแรงจูงใจในการทำงาน

สรุปได้ว่า การจะทราบได้ว่าบุคลากรมีแรงจูงใจในการทำงานหรือไม่ในระดับใดนั้น องค์กรสามารถพิจารณาจากองค์ประกอบของแรงจูงใจ 4 ประการ ซึ่งได้แก่ ความพยายาม ความมุ่งมั่น การมีทิศทาง และการมีเป้าหมาย

ด้านการมีส่วนร่วม

การมีส่วนร่วมเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการทำงานในองค์กรต่าง ๆ ทั้งนี้ การมีส่วนร่วมของสมาชิกหลายคนนั้นทำให้เกิดแนวคิดใหม่ การปฏิบัติงานมีความรอบคอบ งานสำเร็จได้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ มินนักวิชาการให้ความหมายและความสำคัญของการมีส่วนร่วมไว้ ดังนี้

พุทธิ (Putti, 1987 : 275 - 288) กล่าวว่า การมีส่วนร่วมหมายถึง พื้นฐานของกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะส่งผลให้การบริหารจัดการมีลักษณะกว้าง ซึ่งเป็นทางหนึ่งที่จะทำให้การมีส่วนร่วมขยายไปสู่การปฏิบัติงานในระดับล่างขององค์กร

อัลติน (Amstien, 1996 : 216 - 224) กล่าวว่า การมีส่วนร่วม หมายถึง การเข้าไปมีส่วนร่วม โดยไม่มีบทบาทอะไรเลย ย่อมไม่ได้ผลการมีส่วนร่วมที่มีคุณภาพนั้น ผู้เข้าร่วมจะต้องรู้จักใช้อำนาจ และสามารถควบคุมกิจกรรมนั้นได้จึงจะทำให้เกิดผลอย่างมีประสิทธิภาพ

สมยศ นาวิการ (2545 : 54) ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมว่า หมายถึง กระบวนการของการให้ผู้ที่บังคับบัญชาได้มีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการตัดสินใจ (Participative Management) เน้นการมีส่วนเกี่ยวข้องอย่างแข็งขันของบุคคล PM ใช้ความคิดสร้างสรรค์และความเชี่ยวชาญของพวกเขาในการแก้ปัญหาของการบริหาร

นรินทร์ชัย พัฒนพงศา (2547 : 4) ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมว่า การมีส่วนร่วมคือการที่ฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดที่ไม่เคยได้เข้าร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ หรือเข้าร่วมการตัดสินใจ หรือเคยเข้าร่วมด้วยเล็กน้อยได้เข้าร่วมด้วยมากขึ้น เป็นไปอย่างอิสระภาพ เสมอภาค มิใช่เพียงมีส่วนร่วมอย่างผิวเผินแต่เข้าร่วมด้วยแท้จริงยิ่งขึ้น และการเข้าร่วมนั้นต้องเริ่มตั้งแต่ขั้นแรกจนถึงขั้นสุดท้ายของโครงการ

อรทัย ก๊กผล (2548 : 8) ได้ให้ความหมายไว้ว่า เป็นกระบวนการซึ่งประชาชนหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้มีโอกาสแสดงทัศนะแลกเปลี่ยนข้อมูลและความคิดเห็น เพื่อแสวงหาทางเลือกและการตัดสินใจต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับโครงการที่เหมาะสมและเป็นที่ยอมรับร่วมกันทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง จึงควรเข้าร่วมในกระบวนการนี้ ตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งถึงการติดตามและประเมินผล เพื่อให้เกิดความเข้าใจและการรับรู้ เรียนรู้ การปรับเปลี่ยนโครงการร่วมกัน ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อทุกฝ่าย

ชนสาร บัลลังก์ปัทมา (2551 : 30) ได้ให้ความหมายการมีส่วนร่วมว่า เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้เสียเข้าร่วมดำเนินกิจกรรม ตั้งแต่การศึกษาปัญหา การวางแผนดำเนินการ การตัดสินใจ การแก้ไขปัญหาและการประเมินร่วมกัน เพื่อขับเคลื่อนให้กิจกรรมนั้นดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยยึดหลักการมีส่วนร่วม คือ หลักร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมตรวจสอบ ร่วมรับผิดชอบ

เมตต์ เมตต์การุณจิต (2553 : 53) ได้ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมว่าหมายถึง การเปิดโอกาสให้ประชาชนทุกภาคส่วนร่วมมือกัน การตัดสินใจ การดำเนินกิจกรรม การติดตามตรวจสอบ และการประเมินผลร่วมกันเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพเสมอภาคนำผลที่ได้มาปรับปรุงแก้ไขพัฒนางาน เพื่อพัฒนาหรือใช้ความคิดสร้างสรรค์ และความเชี่ยวชาญของแต่ละคนในการแก้ปัญหาของชุมชนและพัฒนางานในกลุ่มให้มีความโปร่งใสและให้มีประสิทธิภาพ

จินตวีร์ เกษมสุข (2554 : 2) ได้ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมว่าหมายถึง การเปิดโอกาสให้ผู้นำชุมชนได้มีส่วนช่วยเหลือกัน ตั้งแต่การวางแผน การบริหารงบประมาณ การดำเนินการ และการติดตามประเมินผล ดังนั้นผลสำเร็จของการพัฒนาจึงขึ้นอยู่กับ การสนับสนุนของประชาชน และการมีส่วนร่วมของประชาชนอย่างแข็งขัน โดยประชาชนต้องรู้ว่าพวกตนต้องการอะไรเพื่อการพัฒนาของตนเอง

สรุปได้ว่า การมีส่วนร่วม หมายถึง การเปิดโอกาสให้บุคคล หรือ สมาชิกทีมมีส่วนร่วม รับรู้ ร่วมทำ ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจในการวางแผน การทำงาน ร่วมติดตามและการประเมินผลการ ทำงาน ร่วมรับผิดชอบการทำงานตั้งแต่ขั้นต้นแรกถึงขั้นตอนสุดท้าย ทำให้เกิดข้อผูกพันในสิ่งที่ตกลงร่วมกันของทีม อยู่อย่างปกติสุข และเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่กำหนด

1. ความสำคัญของการมีส่วนร่วม

เดวิส และนิวสตรอม (Davis and Newstrom. 1985 : 193 - 194) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการมีส่วนร่วมดังนี้

1. การส่งเสริมผลผลิตที่มีจำนวนและคุณภาพสูงขึ้น
2. การสร้างแรงจูงใจเนื่องจากบุคลากรรู้สึก ได้รับการยอมรับและได้มีส่วนร่วมในสถานการณ์ต่าง ๆ
3. การส่งเสริมการสื่อสารที่ดีเนื่องจากบุคลากรมีโอกาสได้พูดคุยเกี่ยวกับปัญหาต่าง ๆ
4. การเพิ่มความรู้สึกได้รับการยกย่อง ความพึงพอใจในงานและความร่วมมือกับฝ่ายบริหาร

สรุปได้ว่า การมีส่วนร่วม มีความสำคัญ ได้แก่ การส่งเสริมผลผลิตที่มีจำนวนและคุณภาพสูงขึ้น การสร้างแรงจูงใจ การเพิ่มความรู้สึกได้รับการยกย่อง ความพึงพอใจในงานและความร่วมมือกับฝ่ายบริหาร และการลดจำนวนการลาออกจากงานและการขาดงาน

ลักษณะ ศิริวรรณ (2557 : 6) กล่าวว่า การมีส่วนร่วม มีความสำคัญต่อบุคลากร ทีมงาน และองค์กรในหลายลักษณะ ตัวอย่างเช่น การมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ในองค์กร ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากรที่มีความรู้และประสบการณ์แตกต่างกัน กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้เพื่อแก้ปัญหาไม่ทำผิดพลาดเดิม ๆ โดยผ่านการแลกเปลี่ยนประสบการณ์กัน การค้นหาข้อมูล (โดยเฉพาะข้อมูลที่สำคัญต่อการตัดสินใจสำหรับผู้บริหาร) สะดวก รวดเร็วขึ้น เนื่องจากการจัดเก็บข้อมูลเหล่านี้ให้เป็นระบบเข้าถึงข้อมูลได้ง่าย และเมื่อบุคลากรเกษียณอายุราชการลาออกหรือโอนย้าย ความรู้ที่อยู่ในตัวบุคลากรนั้น ๆ (Tacit Knowledge) ก็จะไม่หายไปด้วย เนื่องจากได้ถ่ายทอดออกมาให้คนรุ่นหลังหรือผู้ที่มารับผิดชอบใหม่ได้นำไปใช้ เป็นต้น

2. หลักการมีส่วนร่วม

วันชัย วัฒนศัพท์ (2546 : 230) การทำงานแบบมีส่วนร่วม นั้นไม่ว่าจะเป็นระดับครอบครัว ระดับสถานศึกษา ระดับชุมชน ระดับองค์กร หรือระดับประเทศนั้นมีความสำคัญอย่างยิ่งในกระบวนการทัศน์ปัจจุบัน เพราะจะช่วยให้ผู้มีส่วนร่วมเกิดความรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของ

(Ownership) และจะทำให้ผู้มีส่วนร่วมหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนั้นยินดีปฏิบัติตาม (Compliance) และรวมถึงตกลงยอมรับ (Commitment) ได้อย่างสมัครใจและเต็มใจ กระบวนการมีส่วนร่วมดังกล่าวสามารถประยุกต์ใช้ในสถานศึกษาได้หลากหลายกรณี เช่น การดำเนินการแก้ปัญหาความไม่เรียบร้อยในห้องเรียน โดยกระบวนการมีส่วนร่วมหลังจากพยายามด้วยวิธีการใช้ไม่เรียวยุติการที่ครูอาจารย์ออกกฎหรือวางระเบียบให้นักเรียนปฏิบัติยังไม่เกิดความเรียบร้อย ครูประจำชั้นจึงได้เชิญชวนนักเรียนในห้องให้ร่วมกัน “ตระหนัก” ถึงปัญหาในห้องเรียน เช่น ความสกปรก การแต่งกายนักเรียน การไม่มีระเบียบในห้องเรียนใช้กระบวนการมีส่วนร่วมที่จะวางกติกาตนเอง จนในที่สุดได้ระเบียบปฏิบัติประจำห้องที่ครูประจำชั้นยอมรับและนำมาจัดพิมพ์ติดไว้ในห้อง ปรากฏว่าได้รับการยอมรับและการปฏิบัติตามอย่างดีกว่ากฎกติกาที่ครูกำหนดคนนั้น ตัวอย่างเช่นนี้เป็นตัวอย่างที่สามารถนำไปใช้ในการบริหารสถานศึกษาหรือองค์กรที่จะสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมที่จะเป็นเครื่องมือของการมีส่วนร่วมอย่างมีคุณภาพต่อไป

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2556 : 228 - 230) หลักการมีส่วนร่วม ในความหมายของการบริหารจัดการจะมีความเชื่อมโยงอย่างใกล้ชิดกับ “การตัดสินใจ” นั่นคือ การมีส่วนร่วมจะนำไปสู่การตัดสินใจร่วมกันอย่างมีคุณค่าและอย่างชอบธรรม และต้องเป็นการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง (Meaningful Participations) ไม่ใช่เพียงวางระบบไว้ให้ดูเหมือนว่าได้จัดกระบวนการให้มีส่วนร่วมแล้วเท่านั้น

หากการตัดสินใจที่เกิดจากการมีส่วนร่วมและมีเหตุผลและชอบธรรมก็สมควรนำไปปฏิบัติแต่ถ้าผู้มีอำนาจเห็นว่าการตัดสินใจโดยการมีส่วนร่วมดังกล่าวไม่เหมาะสม ผู้มีอำนาจจะต้องสามารถอธิบายได้โดยมีมาตรฐานแห่งเหตุผลและความชอบธรรมที่จะเลือกตัดสินใจเช่นนั้น โดยที่สังคมส่วนใหญ่ยอมรับได้

“กระบวนการการมีส่วนร่วม” เป็นกระบวนการที่จะกระจายอำนาจจากผู้มีอำนาจที่แต่เดิมมักจะใช้อำนาจอิทธิพล ตามทฤษฎีผู้มีอำนาจมักใช้อำนาจอิทธิพล เช่น แม่ซึ่งมีอำนาจมากกว่าลูกก็มักจะใช้อำนาจอิทธิพลเหนือลูก สั่งให้ลูกกลับบ้านก่อนค่ำ มาถึงวันหนึ่งลูกซึ่งโตขึ้นมาเป็นหนุ่มเป็นสาวแล้วก็จะกลับบ้านดึก เพราะจะไปงานวันเกิดเพื่อน แม่ก็ยังใช้อำนาจอิทธิพลให้กลับบ้านก่อนค่ำ ถามว่าลูกจะยังเชื่อและปฏิบัติตามไหม ตามทฤษฎีแล้วหากผู้มีอำนาจยังใช้อำนาจอิทธิพลไปเรื่อย ๆ อำนาจนั้น ๆ ก็จะใช้ไม่ได้ เพราะอำนาจที่มีหรือไม่มีนั้น ไม่ใช่ว่าเรามีหรือไม่มีอำนาจอย่างเดียว แต่อยู่ที่คนอื่น ๆ ที่อยู่รอบข้างหรือที่เราใช้อำนาจอิทธิพลเหนือเขา นั้น เขามองว่าเราเหมาะสมที่จะมีอำนาจเหนือหรือไม่ ซึ่งบางครั้งสำคัญกว่าด้วยซ้ำไป ฉะนั้นแทนที่แม่จะใช้อำนาจอิทธิพล หากมาใช้อำนาจร่วมกับลูกในการหาทางออกที่ดีกว่าแทนการสั่งอย่างเดียว ลูกก็จะยินดีปฏิบัติและเชื่อฟังแม่ต่อไป

สรุปได้ว่า หลักการมีส่วนร่วมนั้น ไม่ว่าจะในระดับครอบครัว ระดับสถานศึกษา ระดับชุมชน ระดับองค์กร หรือระดับประเทศนั้นมีความสำคัญอย่างยิ่งในปัจจุบัน เพราะจะช่วยให้ผู้มีส่วนร่วมเกิดความรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของ (Ownership) และจะทำให้ผู้มีส่วนร่วมหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนั้นยินดีปฏิบัติตาม (Compliance) และรวมถึงตกลงยอมรับ (Commitment) ได้อย่างสมัครใจและเต็มใจ นำไปสู่การตัดสินใจร่วมกันอย่างมีคุณค่าและอย่างชอบธรรม และต้องเป็นการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง (Meaningful Participations) ไม่ใช่เพียงวางระบบไว้ให้ดูเหมือนว่าได้จัดกระบวนการให้มีส่วนร่วมแล้วเท่านั้น

ด้านการสื่อสาร

การติดต่อสื่อสารมีส่วนสำคัญในการช่วยสนับสนุนต่อความพยายามในการถ่ายทอดความคิดของบุคคล ที่ถูกเชื่อมโยงเข้าด้วยกันในองค์กรเพื่อให้บรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ สิ่งเหล่านี้เป็นหน้าที่พื้นฐานของการติดต่อสื่อสารเนื่องจากกิจกรรมของกลุ่มคือการปฏิบัติงานร่วมกัน และการแลกเปลี่ยนจะไม่สามารถเกิดขึ้นได้ถ้าปราศจากการติดต่อสื่อสาร

1. ความหมายของการสื่อสาร

วราภรณ์ ตรีกุลสุชัย (2548 : 97) กล่าวว่า การติดต่อสื่อสาร (Communications) เป็นการศึกษาวิธีการติดต่อสื่อสารที่จะทำให้เกิดความสัมพันธ์อันดีในกลุ่มให้กลุ่มได้ และทำให้มีความเข้าใจตรงกัน เกิดความรู้สึกที่ดีต่อกัน นำไปสู่การปฏิบัติต่อกันด้วยดี

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2550 : 216) ให้ความหมายว่า การติดต่อสื่อสาร หมายถึง กระบวนการส่งข่าวสารข้อมูล ความคิด ความรู้สึกหรือความเข้าใจจากบุคคลหนึ่งหรือหลายคน โดยวิธีการพูด การเขียน การใช้ภาษาท่าทาง การใช้สัญลักษณ์หรืออื่น ๆ หรือหมายถึง กระบวนการถ่ายทอดข่าวสารที่ผู้ส่งสารผ่านช่องทาง หรือผู้ส่งไปยังผู้รับ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเปลี่ยนแปลงความคิดเห็น ทักษะคติ อารมณ์ หรือพฤติกรรมของผู้รับสาร เพื่อการรักษาสัมพันธภาพที่ดี และความเข้าใจระหว่างบุคคลตามที่ผู้ส่งสารกำหนด

วิรัช สงวนวงษ์วาน (2551 : 132) ให้ความหมายว่า การติดต่อสื่อสาร (Communication) คือ การถ่ายโอนและการทำความเข้าใจในความหมาย (Transfer and Understanding of Meaning) การติดต่อสื่อสารจะประสบความสำเร็จก็ต่อเมื่อ สามารถส่งต่อความหมายและผู้รับเกิดความเข้าใจอย่างถูกต้อง การติดต่อสื่อสาร อาจมีลักษณะเป็นการสื่อสารระหว่างบุคคล (Interpersonal Communication) หรือเป็นเครือข่ายในองค์กรที่เรียกกัน โดยทั่วไปว่า การติดต่อสื่อสารขององค์กร (Organizational Communication)

วิภาส ทองสุทธิ (2552 : 299) ให้ความหมายว่า การติดต่อสื่อสาร หมายถึง การแลกเปลี่ยนสารสนเทศและการส่งผ่านหรือถ่ายทอดความหมายใด ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายจากผู้ส่ง (Sender) ไปยังผู้รับ (Receiver) ด้วยข้อมูลข่าวสารที่ทำให้ผู้รับเข้าใจ

สุพานิ สฤณภูวานิช (2552 : 269) ให้ความหมายว่า การติดต่อสื่อสาร หมายถึง การเคลื่อนย้ายหรือส่งผ่านข่าวสาร ข้อมูล หรือความหมายบางอย่างของคนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป เพื่อให้เกิดความเข้าใจกัน หรือเพื่อวัตถุประสงค์บางอย่างตามที่ต้องการ

สุริพงษ์ สังข์ชัย (ออนไลน์. 2554) ได้ให้ความหมายการสื่อสารไว้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่ดี ต้องเป็นผู้ที่มีความแนบเนียน มีกิจวิาจาที่ถูกต้องเหมาะสม และเป็นผู้ที่มีลักษณะท่าทางการแสดงออกที่ดี สามารถสร้างความสัมพันธ์อันดี ให้เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์กร

พรสวัสดิ์ ศิริสาदनันท์ (2555 : 240) ได้ให้ความหมายการสื่อสาร คือ กระบวนการถ่ายทอดข้อมูล ได้แก่ ข่าวสาร ข้อเท็จจริง ความคิด ความต้องการ อารมณ์ หรือเนื้อหาสาระต่าง ๆ โดยบุคคลที่มีความเกี่ยวข้องกัน หรือมีความสัมพันธ์กันผ่านช่องทางการสื่อสารเพื่อให้ผู้รับมีความรู้ความเข้าใจ มีความคิด และเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

ยาเป็น เรื่องจรูญศรี (ออนไลน์. 2556) ได้ให้ความหมาย การสื่อสาร ไว้ว่า เป็นกระบวนการถ่ายทอดข่าวสารจากบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่ง หรือจากกลุ่มหนึ่งไปยังอีกกลุ่มหนึ่ง ซึ่งการถ่ายทอดอาจใช้ภาษาพูด ภาษาเขียน หรือสัญลักษณ์อื่น ๆ ที่สามารถทำให้เข้าใจสารได้ตรงกัน ทำให้เกิดกระบวนการคิด เกิดประโยชน์ต่อการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา เช่น ทำให้ทราบนโยบาย พันธกิจ วิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ และมาตรฐานของสถานศึกษา เพื่อการทำงานที่บรรลุเป้าหมายขององค์กร

สรุปได้ว่าการสื่อสาร หมายถึง กระบวนการที่นำข่าวสาร ข้อมูล ข้อเท็จจริง ความคิด ความต้องการ ทศนคติ ความรู้สึก ความหมายบางอย่าง จากผู้ส่งสารไปยังผู้รับสาร โดยใช้ภาษาพูด ภาษาเขียน การเขียน การใช้ท่าทาง สัญลักษณ์ สิ่งของ หรืออื่น ๆ เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน โดยมีการโต้ตอบในข้อสงสัยให้เข้าใจกันได้อย่างเปิดเผย ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานร่วมกัน การสื่อสารมีความสำคัญต่อทุกคนในองค์กรเป็นอย่างยิ่ง เพราะจะทำให้ผู้นำทีม สมาชิกทีม มีความเข้าใจในข้อมูลข่าวสาร ความรู้สึก ความคิด ความต้องการซึ่งกันและกัน เกิดความพึงพอใจ เกิดความซื่อสัตย์ศรัทธา สมาชิกทุกคนได้รับรู้ข้อมูลข่าวสาร ความเคลื่อนไหวของทีมงานอย่างทันสมัย ซึ่งจะนำไปสู่ความร่วมมือในการทำงานที่ให้ผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพของงานและสามารถปฏิบัติงานร่วมกันจนบรรลุเป้าหมายของทีม

2. ความสำคัญของการติดต่อสื่อสาร

การสื่อสารภายในทีมงานเป็นการสร้างสายสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน ทำให้สมาชิกของทีมงานรวมตัวกันได้อย่างมั่นคง เพราะทำให้สมาชิกของทีมงานมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ข้อมูลข่าวสารระหว่างกันและกันตลอดเวลา ทำให้ช่วยเสริมสร้างความเข้าใจที่ดีต่อกัน อันจะเป็นการทำให้สมาชิกของทีมงานเรียนรู้ที่จะปรับตัว ปรับทัศนคติ ให้ไปสู่จุดมุ่งหมายหรือเป้าหมายเดียวกัน ทำให้การทำงานเป็นทีมมีเอกภาพยิ่งขึ้น ทีมงานจึงสามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ทั้งนี้ ภัทวดี นิติเกษตรสุนทร (2556 : 8 - 9) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการสื่อสารในลักษณะต่าง ๆ ดังนี้

1. การสื่อสาร เป็นบ่อเกิดของอารยธรรมมนุษย์ ปรากฏการณ์ที่แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการสื่อสารเกิดขึ้นเมื่อ 40,000 ปีมาแล้ว เมื่อมนุษย์โครมันยองได้พัฒนาคำพูดและภาษาพูดในลักษณะของการเลียนเสียงสัตว์ขึ้นมา การพัฒนาดังกล่าวนี้อาจเป็นจุดแบ่งมนุษย์และสัตว์ทั่วไปออกจากกัน และถือว่าเป็นจุดเริ่มต้นของอารยธรรมมนุษย์อย่างแท้จริง

2. การสื่อสารเชื่อมโยงบุคคลและสังคมเข้าด้วยกัน มนุษย์ได้พัฒนาการสื่อสารต่าง ๆ ขึ้นมาด้วยเหตุผลหลักในการดำรงชีวิต โดยเริ่มใช้สิ่งของที่มีอยู่ตามธรรมชาติ เช่น การใช้ควันไฟ การตีกลอง เป็นต้น เป็นสัญญาณและสัญลักษณ์ในการสื่อสารระหว่างกัน ในขณะที่เดียวกันก็ได้พัฒนารูปแบบของภาษาขึ้น เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการสื่อสารภายในกลุ่มของตน ภาษาที่ได้รับการพัฒนาขึ้นในช่วงนี้ มีรูปแบบที่ชัดเจน และเป็นต้นแบบของการสื่อสารของมนุษย์ในปัจจุบัน

3. การสื่อสารเป็นเครื่องมือและกลไกในการดำเนินชีวิต การสื่อสารเป็น “เครื่องมือ” ที่บุคคลใช้ขับเคลื่อนให้การดำเนินชีวิตประจำวันเป็นไปได้อย่างต่อเนื่อง นับตั้งแต่เราตื่นนอนในตอนเช้า เราต้องใช้ภาษาเพื่อสื่อสารกับสมาชิกในครอบครัว จากนั้นก็เริ่มรับฟังข่าวสารที่มีการนำเสนอผ่านสื่อมวลชนประเภทต่าง ๆ ซึ่งเป็นช่องทางหลักในการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสาร และเรื่องราวที่เกิดขึ้นทั้งในระดับท้องถิ่น ระดับประเทศ และระดับโลก ให้สมาชิกในสังคมได้รับรู้ร่วมกัน อาจกล่าวได้ว่าข้อมูลข่าวสารที่ถ่ายทอดผ่านสื่อมวลชนนี้ เป็นเสมือนตัวกลางที่เชื่อมโยงบุคคลต่าง ๆ เข้าด้วยกัน หากปราศจากสื่อมวลชนแล้ว สมาชิกในสังคมที่อยู่กระจัดกระจายกัน คงไม่สามารถเชื่อมโยงถึงกันและกันได้แน่นอน

ในส่วนของการทำงาน การสื่อสารยังเข้ามาเป็นเครื่องมือที่สำคัญทั้งในการสื่อสารระดับกลุ่ม และการสื่อสารองค์การ โดยเฉพาะยุคโลกาภิวัตน์ที่เครื่องมือทางการสื่อสารเอื้อให้บุคคลจากทุกมุมโลกสามารถติดต่อสื่อสารกันได้ตลอดเวลา รูปแบบทางการสื่อสารที่จะส่งเสริมความสัมพันธ์ดังกล่าวจึงมีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง

สรุปได้ว่าการติดต่อสื่อสารมีความสำคัญต่อการบริหารองค์การเป็นอย่างยิ่งทั้งนี้จะทำให้ผู้นำทีม สมาชิกทีมจะมีความเข้าใจในข้อมูลข่าวสาร ความรู้สึก ความคิด ความต้องการซึ่งกันและกัน เกิดความพึงพอใจ เกิดความเชื่อถือศรัทธา ซึ่งจะนำไปสู่ความร่วมมือในการทำงานให้ผลเพิ่มประสิทธิภาพของงาน

ด้านความขัดแย้ง

ความขัดแย้งเกิดขึ้นในการทำงาน เนื่องจากสาเหตุต่าง ๆ เป็นการแก่งแย่งชิงตำแหน่ง ความคิดเห็นไม่ตรงกัน การขัดกันเรื่องผลประโยชน์ ความขัดแย้งนำไปสู่การแข่งขันกัน ในรูปแบบ

ต่าง ๆ การแข่งขันย่อมเกิดการแพ้ชนะ ความขัดแย้งเพิ่มมากขึ้นเมื่อคนต้องต่อสู้เพื่อให้ได้สิ่งที่ตนเองต้องการหรือมีอำนาจในการควบคุมบุคคลอื่น การขัดแย้งจึงเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้เสมอในองค์การ

ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติ เมื่อบุคคลมีเป้าหมายหรือความต้องการที่แตกต่างกัน และความแตกต่างเหล่านี้จะก่อให้เกิดเป็นความขัดแย้งตามมาได้

ความขัดแย้ง (Conflict) มาจากภาษาละติน *Confligere* ซึ่ง Webster's NEW World Dictionary ได้ให้ความหมายไว้ว่า “การต่อสู้ การไม่ลงรอยกัน หรือเป็นปฏิปักษ์กันในแง่ของวัตถุประสงค์ ความคิดเห็น ความสนใจ ผลประโยชน์ และการกระทำ”

ราชบัณฑิตยสถาน (2538 : 137) ให้ความหมายของความขัดแย้งว่า “การไม่ลงรอยกัน” เมื่อแยกคำว่า “ขัดแย้ง” ออกเป็น “ขัด” หมายถึง การไม่ทำตาม ผ่าฝืน ผืนไว้ ดังนั้นรวมความแล้ว ความขัดแย้งจึงหมายถึง การที่ทั้งสองฝ่ายไม่ทำตามกันแล้ว ยังพยายามที่จะต้านกันด้วย

ปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553 : 158) ให้ความหมายของความขัดแย้งว่าหมายถึง ความไม่เห็นด้วยระหว่างบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปหรือกลุ่มบุคคลเกิดขึ้นจากความจริงที่ว่า เขาต้องแบ่งสันปันส่วนทรัพยากรต่าง ๆ หรือกิจกรรมการทำงานหรือเกิดจากความแตกต่างในฐานะตำแหน่ง เป้าหมาย คุณค่า และการรับรู้

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2557 : 5) ได้ให้ความหมายของความขัดแย้ง หมายถึง เหตุการณ์อันเกิดขึ้นเมื่อบุคคลไม่อาจยืนอยู่ในสถานะจำกัดสถานะหนึ่ง ความขัดแย้งเกิดจากความต้องการที่ตรงกันข้ามกันในขณะหนึ่ง ความขัดแย้งอาจเกี่ยวกับความไม่สามารถตัดสินใจกระทำอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือเป็นเพราะอยากทำทั้งสองสิ่งในเวลาเดียวกัน

ความขัดแย้งมิใช่สิ่งที่เกิดขึ้นอย่างไม่ตั้งใจ แต่เป็นผลผลิตที่มีระบบ มีจุดเริ่มต้น มีโครงสร้าง มีรูปแบบและมีการสิ้นสุด หากปราศจากความขัดแย้งแล้วจะไม่มีมีความก้าวหน้า ความขัดแย้งจึงเป็นเงื่อนไขที่สำคัญของการเจริญก้าวหน้า

เคเซอร์ (Kayser, 2011 : 127 - 130) กล่าวว่า ความขัดแย้งเป็นลักษณะปกติของทีม ถ้าทุกคนมีความคิดเหมือนกันก็ไม่จำเป็นต้องให้ทีมตัดสินใจและอาจไม่จำเป็นต้องแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง แต่เนื่องจากคนมีความคิดในด้านต่าง ๆ แตกต่างกัน เช่น แนวทางปฏิบัติ วิธีการแก้ไขปัญหา การบรรลุจุดมุ่งหมายและการตัดสินใจ จึงเกิดความขัดแย้งเป็นธรรมดา ทีมไม่ควรหลีกเลี่ยงหรือจำกัดความขัดแย้ง ควรมองว่าความหลากหลายทำให้การแก้ไขปัญหาประสบความสำเร็จแต่ก่อนอื่นต้องเข้าใจลักษณะของความขัดแย้งก่อน ดังนี้

ความขัดแย้งเป็นคำที่ใช้หลายความหมาย ความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อฝ่ายต่าง ๆ ตั้งแต่สองฝ่ายขึ้นไป พบว่า ตนมีความต้องการหรือมีค่านิยมเข้ากันไม่ได้กับอีกฝ่ายหนึ่ง จึงเข้าไปขัดขวางความสำเร็จของฝ่ายนั้น ฝ่ายในที่นี้อาจเป็นบุคคล กลุ่ม องค์กรหรือชาติ ความต้องการของเขามี

ตั้งแต่ต้องการให้ยอมรับความคิด ไปจนถึงต้องการควบคุมทรัพยากร ความขัดแย้งเป็นเงื่อนไขที่เกิดขึ้นเมื่อความมีความต้องการไม่ตรงกันเกิดขึ้น อาจเกิดขึ้นชั่วคราวหรือเป็นเวลานาน อาจเล็กน้อย หรือรุนแรง อาจมองไม่เห็นหรือเห็นได้ชัดหรือหมักหมมอยู่ภายใน ความขัดแย้งแบ่งได้ 2 ประเภท คือ

1. ความขัดแย้งทางด้านเนื้อหา (Substantive Conflict) ซึ่งเกิดขึ้นเมื่อผู้คัดค้านไม่เห็นด้วยกับเนื้อหาของประเด็นที่พูดคุยกัน

2. ความขัดแย้งทางด้านส่วนตัว (Personal Conflict) ซึ่งเป็นความขัดแย้งจากอารมณ์ที่เกิดขึ้นระหว่างต่อสู้เพื่อแก้ไขปัญหา เมื่อมีความแตกต่างเกิดขึ้นอาจเป็นความขัดแย้งที่ทำลายล้างหรือไม่ก็ได้ ขึ้นอยู่กับลักษณะและของการโต้ตอบกัน ส่วนในฐานะผู้นำทีมมีบทบาทคอยกระตุ้นให้คนคิด แต่ไม่ให้ขัดแย้งกันเป็นส่วนตัว เพื่อให้เกิดพลังสร้างสรรค์โดยไม่ก่อให้เกิดพลังทำลายล้าง

สรุปได้ว่า ความขัดแย้งเป็นความรู้สึกหรือปฏิกิริยาของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีความเห็น ค่านิยม และเป้าหมายไม่เป็นไปในทางเดียวกัน รวมทั้งการต่อสู้เพื่อทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด หรือการที่ฝ่ายหนึ่งรุกล้ำหรือขัดขวางการกระทำของอีกฝ่ายหนึ่ง เพื่อให้เป้าหมายของตนบรรลุผล ซึ่งเป็นปฏิกิริยาทางลบ ในขณะที่เดียวกันความขัดแย้งอาจเป็นการส่งเสริมการปฏิบัติงานในองค์กรให้มีความก้าวหน้าด้วย

1. ประเภทของความขัดแย้ง

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2557 : 6 - 8) ความขัดแย้งเกิดขึ้นได้หลายลักษณะ ทั้งความขัดแย้งในตัวเอง ความขัดแย้งระหว่างบุคคล หรือความขัดแย้งระหว่างองค์กร ในที่นี้จะแบ่งประเภทของความขัดแย้งออกเป็น 5 วิธี ดังนี้

1. การแบ่งตามระดับบุคคลที่เกี่ยวข้อง แบ่งได้ 5 ประเภท ดังนี้

1.1 ความขัดแย้งภายในบุคคล (Intrapersonal Conflict) เกิดขึ้นเมื่อบุคคลพบทางเลือกหลาย ๆ ทาง และต้องตัดสินใจเลือกทางใดทางหนึ่ง อาจจะเป็นภาวะชอบ-ชอบ หรือภาวะชอบ-ไม่ชอบ เช่น เจ้าหน้าที่ความปลอดภ้ยกำหนดให้เจ้าหน้าที่ในโรงงานใส่หมวกนิรภัยเพื่อความปลอดภัย เจ้าหน้าที่อยากปลอดภัย แต่ไม่ยอมใส่หมวก (ชอบ-ไม่ชอบ) หรือเจ้าหน้าที่ความปลอดภ้ยคนหนึ่งต้องเลือกระหว่างไปทัศนศึกษากับบริษัทหรืออยู่บ้านกับครอบครัว (ชอบ-ชอบ) หรือถ้าไม่ใส่หมวกากอนามัยจะถูกตัดเงินเดือน (ไม่ชอบ-ไม่ชอบ) เป็นต้น

1.2 ความขัดแย้งภายในกลุ่ม (Within Group Conflict) แบ่งออกได้เป็น 2 ลักษณะ ดังนี้

1.2.1 ความขัดแย้งระหว่างบุคคล (Interpersonal Conflict) เกิดขึ้นเมื่อบุคคลที่เป็นสมาชิกในทีม มีความเห็นไม่สอดคล้องกัน อาจมาจากความแตกต่างของความคิดเห็น การรับรู้

ค่านิยม ภูมิหลัง บทบาท อำนาจ การมีอคติหรือมีผลประโยชน์ส่วนตนขัดกัน เช่น เจ้าหน้าที่คนหนึ่งชอบเปิดหน้าต่างห้องทำงานรับลมธรรมชาติ แต่อีกคนหนึ่งชอบเปิดเครื่องปรับอากาศ (ความชอบค่านิยม) หรือในฝ่ายได้โควตาสองชั้น 1 โควตา แต่มีเจ้าหน้าที่ที่มีสิทธิ 2 คน (ผลประโยชน์) เป็นต้น

1.2.2 ความขัดแย้งระหว่างปัจเจกบุคคลกับกลุ่ม (Individual-group Conflict) เป็นความขัดแย้งของบุคคลคนเดียวหรือกลุ่มบุคคล หรือเมื่อมีสมาชิกกลุ่มใดคนหนึ่งไม่ทำตามข้อตกลงของกลุ่ม เช่น ฝ่ายกำหนดให้ทุกคนมาทำงาน 8 โมงเช้า แต่สมาชิกคนหนึ่งไม่ยอม มาทำงาน 8.30 น. เป็นต้น

1.3 ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มหรือทีม (Between Group Conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากหน้าที่ (Functional Conflict) ระเบียบชั้น (Hierarchy Conflict) หรือระดับสายงาน (Line Staff Conflict) เกิดเมื่อแต่ละกลุ่มหรือทีมมีจุดมุ่งหมายที่แตกต่างกันและต้องอาศัยกันและกันในการทำงานให้บรรลุจุดมุ่งหมายนั้นๆ เช่น จากกรณีตัวอย่างที่ 1 ฝ่ายอาชีพอนามัยและความปลอดภัย และฝ่ายห้องพยาบาลขัดแย้งกันจากการแย่งงบประมาณจัดซื้ออุปกรณ์ หรือในโรงงานที่ฝ่ายผลิตต้องการทำงานให้ได้ผลงานมาก ๆ รวดเร็ว ในขณะที่ฝ่ายอาชีพอนามัยและความปลอดภัยได้ผลงานเรื่องลดจำนวนอุบัติเหตุจากการทำงาน แต่ฝ่ายผลิตรู้สึกว่าคุณเองผลิตได้น้อยลง จนเกิดเป็นความขัดแย้งกันขึ้น เป็นต้น

1.4 ความขัดแย้งในองค์กร (Intra-organization Conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเกี่ยวข้องกับหลาย ๆ ฝ่าย กลุ่มหรือแผนกในองค์กร เช่น จากกรณีตัวอย่างที่ 1 ฝ่ายอาชีพอนามัยและความปลอดภัย ฝ่ายบริหารและฝ่ายห้องพยาบาล ขัดแย้งกันจากการแย่งงบประมาณ อคติ ความแตกต่างระหว่างบุคคลและการเกี่ยวข้องกันของงาน

1.5 ความขัดแย้งระหว่างองค์กร (Inter-organization Conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างองค์กรกับองค์กร หรือสถาบันกับสถาบัน เช่น การที่โรงงานทำน้ำตาลปล่อยน้ำเสียลงสู่แม่น้ำ ทำให้ปลากระชังที่ชาวบ้านเลี้ยงไว้ตายหมด จนชาวบ้านรวมตัวกันมาร้องเรียนผู้ว่าราชการจังหวัดให้ปิดโรงงาน เป็นต้น

2. การแบ่งตามสาเหตุของความขัดแย้ง

2.1 ความขัดแย้งที่เกิดจากข้อเท็จจริง (Factual Conflict) เกิดจากการใช้ข้อเท็จจริงที่แตกต่างกันมาพิจารณาตัดสินใจหรือยึดถือข้อเท็จจริงที่มีมาตรฐานคนละชนิดกัน หรือการเข้าใจข้อเท็จจริงที่แตกต่างกัน เช่น กรณีปัญหาแคดเมียมที่อำเภอแม่สอด ที่ชาวบ้านเชื่อกันว่าแคดเมียมมาจากการทำเหมืองแร่สังกะสี ในขณะที่โรงงานเชื่อว่าแคดเมียมมีอยู่แล้วในดินแถบนี้ เมื่อมีการตัดไม้ทำลายป่า ทำให้น้ำชะหน้าดินให้แคดเมียมไหลลงสู่แม่น้ำลำธารได้ เป็นต้น

2.2 ความขัดแย้งที่เกิดจากอารมณ์ความรู้สึก (Emotional Conflict) มีพื้นฐานมาจาก อารมณ์ความรู้สึก ส่งผลให้ความสามารถในการควบคุมตนเองในการแสดงออกลดลง เช่น ผู้อำนวยการกองเป็นคนคิดเร็ว ทำเร็ว ใจร้อน ในขณะที่หัวหน้างานเป็นคนรอบคอบ ค่อยๆ คิด ค่อยๆ ทำ เมื่อได้รับงานจากผู้อำนวยการกองไปแล้วจะทำงานได้ช้า ผู้อำนวยการกองรู้สึกหัวหน้างาน ไม่ให้ความร่วมมือ ไม่ตั้งใจทำงาน คนเกิดความขัดแย้งขึ้น เป็นต้น

2.3 ความขัดแย้งที่เกิดจากผลประโยชน์ (Beneficial Conflict) เกิดจากการมีผลประโยชน์ ขัดกัน เช่น หัวหน้าแผนกขอปรับเพิ่มค่าตอบแทนให้ผู้ปฏิบัติงานในสังกัด แต่ผู้อำนวยการกอง ไม่อนุมัติ เพราะต้องการช่วยหน่วยงานประหยัดค่าใช้จ่าย

3. การแบ่งตามการแสดงออกของความขัดแย้ง

3.1 ความขัดแย้งแอบแฝง เป็นความขัดแย้งที่ไม่มีการแสดงออกอย่างชัดเจน

3.2 ความขัดแย้งที่มองเห็นได้ เป็นความขัดแย้งที่เกิดจากการเข้าใจผิดในข้อเท็จจริง ที่มีอยู่

3.3 ความขัดแย้งที่รู้สึกได้ เป็นความขัดแย้งที่เกิดจากภาวะความเครียดหรือความวิตกกังวล

3.4 ความขัดแย้งที่เปิดเผย เป็นความขัดแย้งที่มีการแสดงออกอย่างเปิดเผย มักมีความรุนแรงออกมาให้เห็น

4. การแบ่งตามความต้องการของบุคคล

4.1 ภาวะที่ชอบทั้งสองอย่าง (Approach-Approach) มีความต้องการทั้งสองอย่าง แต่ต้องเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง

4.2 ภาวะที่ชอบ-ไม่ชอบ (Approach-Avoidance) เป็นความขัดแย้งที่มีต่อสิ่งเดียวกัน ที่มีทั้งชอบและไม่ชอบ

4.3 ภาวะที่ไม่ชอบ-ไม่ชอบ (Avoidance-Avoidance) เป็นความขัดแย้งจากการไม่พอใจ ทั้งสองอย่าง แต่ต้องเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง

5. การแบ่งตามการไหลของการสื่อสาร

5.1 ความขัดแย้งในแนวตั้ง (Vertical Conflict) เป็นความขัดแย้งตามสายบังคับบัญชา เช่น เจ้าหน้าที่ความปลอดภัยรู้สึกหัวหน้าฝ่ายไม่มีความเป็นธรรม ไม่ให้โบนัสตนเอง แต่ให้เพื่อนร่วมงานที่ไม่ค่อยทำงาน เป็นต้น

5.2 ความขัดแย้งตามแนวนอน (Horizontal Conflict) เป็นความขัดแย้งในระดับเดียวกัน ของผู้บริหารกับผู้บริหาร หรือผู้ปฏิบัติกับผู้ปฏิบัติที่ต่างมีอำนาจหน้าที่ตามตำแหน่งของตนเอง เช่น เจ้าหน้าที่ความปลอดภัยแนะนำให้ใช้เครื่องป้องกันภัยที่มีความแตกต่างกัน เป็นต้น

5.3 ความขัดแย้งตามแนวทแยงมุม (Diagonal Conflict) เป็นความขัดแย้งของผู้บริหาร หรือผู้ปฏิบัติงานต่างระดับ ต่างสายงานการบังคับบัญชา เช่น เจ้าหน้าที่ความปลอดภัยขัดแย้งกับ หัวหน้าฝ่ายบริหารที่ไม่ยอมจัดซื้อเครื่องตรวจระดับเสียง ทั้งๆ ที่ผ่านการพิจารณาจากผู้บริหารแล้ว เป็นต้น

สรุปความขัดแย้งเกิดได้หลายลักษณะ แบ่งตามระดับบุคคลที่เกี่ยวข้อง แบ่งตามสาเหตุของความขัดแย้ง แบ่งตามการแสดงออกของความขัดแย้ง แบ่งตามความต้องการของบุคคล แบ่งตามการไหลของการสื่อสาร เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องกันเกิดขึ้นเสมอในหน่วยงานแต่ละแห่งแสดงให้เห็นเด่นชัดในลักษณะต่าง ๆ หรือไม่นั้นขึ้นอยู่กับสาเหตุและผลกระทบว่าจะรุนแรงมากน้อยแค่ไหน การเกิดกรณีความขัดแย้งนั้นมีลักษณะเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง โดยต้องมีจุดเริ่มต้นหรือสาเหตุหรือจุดก่อตัวก่อนแล้วจึงพัฒนาขึ้นเป็นสายโซ่ที่ต่อเนื่องกัน

ด้านมนุษยสัมพันธ์

การดำเนินงานในองค์กรให้บรรลุถึงความสำเร็จ ต้องเกิดจากการทำงานเป็นทีม โดยใช้หลักมนุษยสัมพันธ์ สร้างความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียว ความร่วมมือร่วมใจในการทำงานต้องเกิดจากความรู้สึกที่สมาชิกทุกคนอยู่ในทีมเดียวกัน ทุกคนมีส่วนร่วมในความสำเร็จของงาน เพราะต่างก็เป็นส่วนหนึ่งของทีม ความรู้สึกที่เกิดขึ้นย่อมทำให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน สร้างความพึงพอใจ เกิดขวัญและกำลังใจในการทำงานอันจะนำไปสู่ความเจริญก้าวหน้าขององค์กร

1. ความหมายของมนุษยสัมพันธ์

นางลักษณ์ สุทธิวัฒน์พันธ์ (2545 : 41) ให้ความหมายว่า มนุษยสัมพันธ์เป็นศาสตร์และศิลปะในการส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีกับบุคคล เพื่อให้ได้มาซึ่งความรักใคร่ นับถือ ความจงรักภักดี และความร่วมมือ

ทองทิพภา วิริยะพันธ์ (2546 : 22) กล่าวว่ามนุษยสัมพันธ์สามารถนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานด้วยการจูงใจให้ทุกคนทำงานด้วยความเต็มใจ ทำให้บรรยากาศในการทำงานดี มีความตั้งใจ มุ่งมั่น เสียสละ เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพสูงสุด

พรพรรณราย ทรัพย์ประภา (2548 : 44) ได้ให้ความหมายมนุษยสัมพันธ์ว่าเป็นเรื่องเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของบุคคลที่อยู่ร่วมกัน ไม่ว่าจะเป็นชีวิตส่วนตัว ชีวิตการเล่าเรียน ชีวิตการทำงาน และในชีวิตสังคมทั่วไป

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2550 : 13) ได้ให้ความหมายของมนุษยสัมพันธ์ว่ามนุษยสัมพันธ์เป็นการศึกษาพฤติกรรมมนุษย์ในองค์กรและศึกษาปฏิสัมพันธ์หรือความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กลุ่มและองค์กรเพื่อให้ทั้งบุคคลกลุ่มและองค์กรบรรลุเป้าหมายร่วมกันรวมถึงการศึกษาความสัมพันธ์แบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการทั้งความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นภายในองค์กรและ

ในทุกสถานที่ที่มีคนอาศัยอยู่ไม่ใช่เป็นเรื่องสามัญสำนึกแต่เป็นการศึกษาจากองค์ความรู้ แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยเชิงประจักษ์ว่าจะทำอย่างไรจะจูงใจบุคคลให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพใช้ความสามารถและศักยภาพอย่างเต็มที่มีความสุขความเพลิดเพลินในการทำงาน มีความพึงพอใจและสามารถบรรลุเป้าหมายทั้งของตนเองและองค์กรได้มนุษยสัมพันธ์ เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ในการประยุกต์ความรู้ต่างๆที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมมนุษย์ในองค์กรเพื่อให้ความรู้ความเข้าใจสามารถยอมรับเคารพชื่นชมและเห็นคุณค่าในความแตกต่างระหว่างบุคคล มาทำงานร่วมกันหาแนวทางแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงานสามารถดึงศักยภาพและความสามารถที่อยู่ในตัวของบุคคลออกมาสามารถพัฒนาความสามารถในการร่วมกันทำงานเป็นทีมและสามารถพัฒนาองค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือบรรลุตามวิสัยทัศน์

สรุปได้ว่าการมีมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง การเรียนรู้ในการเข้าใจตนเองและผู้อื่นเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่มีต่อกันอย่างเหมาะสม เกิดผลดีในการดำเนินชีวิตและทำงานอย่างมีความสุข การที่บุคคลได้ศึกษาพฤติกรรมหรือความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกลุ่มบุคคลหรือองค์กรเพื่อให้ได้มาซึ่งความเข้าใจอันดีความเป็นมิตรความรักใคร่ชอบพอกันระหว่างบุคคลทำให้การสนับสนุนในการอยู่ร่วมกันและมีปฏิสัมพันธ์กันอย่างมีประสิทธิภาพการที่บุคคลในองค์กรมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกันจะทำให้การทำงานเป็นทีมราบรื่นบรรลุผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ด้านวัฒนธรรมขององค์กร

วัฒนธรรมขององค์กรและทีมมีความสัมพันธ์ต่อกัน วัฒนธรรมองค์กรบางประเภทส่งเสริมให้เกิดทีมงานได้ง่าย เช่น วัฒนธรรมเกี่ยวกับอำนาจและการควบคุมมีผลกระทบต่อวิธีการไหลเวียนของข่าวสารในองค์กร ทีมใหม่ เช่น ทีมคุณภาพโดยรวม อาจล้มเหลวเพราะขัดกับวัฒนธรรมการสื่อสารและอำนาจขององค์กร การใช้ทีมเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานที่เกี่ยวข้องกับคนอื่น ขณะเดียวกันมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรด้วยตลอดเวลากระบวนการขององค์กรมีแนวโน้มที่จะเข้ากันได้กับวัฒนธรรมขององค์กร

1. ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร

บราวน์ และ โมเบิร์ก (Brown and Moberg. 1980 : 123) ได้ให้แนวคิดที่ว่า วัฒนธรรมเปรียบเสมือนพิมพ์เขียวของชีวิต คอยแนะนำพฤติกรรมของคนในชุมชนหรือสังคม และปลูกฝังอบรมชีวิต ให้ดำเนินไปตามรูปแบบที่เป็นแนวนิยมหรือบรรทัดฐาน และความคาดหวังของคนในสังคม และวัฒนธรรมนั้นเป็นสิ่งที่ถ่ายทอดสืบต่อกันได้

แบคเกอร์ (Backer. 1982 : 513 - 527) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ระบบของความเข้าใจร่วมกันของสมาชิกในองค์กร ซึ่งทำให้แต่ละองค์กรมีลักษณะที่แตกต่างกันไป

วินทินส์ และแพตเตอร์สัน (Wikins and Patterson. 1985 : 25) ได้ให้แนวคิดที่ว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง สิ่งที่บุคคลในองค์กรมีความเชื่อว่า สิ่งใดควรทำและสิ่งใดที่ไม่ควรทำ ในการปฏิบัติงาน

เอ็ดการ์ ไชน์ (Edgar Schein. 1990 : 111) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรไว้ว่า วัฒนธรรมองค์กร คือรูปแบบคตินพื้นฐานซึ่งสร้างและค้นพบหรือพัฒนาขึ้น โดยคนกลุ่มหนึ่งเพื่อใช้ในการแก้ปัญหา ใช้ในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอกหรือการประสานงานภายใน และสามารถใช้งานได้ดีจนกระทั่งได้รับการยอมรับว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องจึง จึงได้รับการกำหนดขึ้น แล้วส่งต่อไปยังสมาชิกใหม่เพื่อให้เป็นแนวทางในการรับรู้ การคิดและรู้สึกต่อปัญหาต่าง ๆ ต่อการปรับตัวหรือการประสานงานภายในองค์กร

สุนทร วงศ์ไวยสุวรรณ (2540 : 117 ; อ้างถึงใน นิภารัตน์ ป๋อสีลา. 2550 : 19) ได้กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง สิ่งต่างๆ อันประกอบด้วยสิ่งประดิษฐ์แบบพฤติกรรม บรรทัดฐาน ความเชื่อค่านิยม ความเข้าใจและระเบียบแบบแผน การประพฤติปฏิบัติที่ทำให้แต่ละองค์กร มีลักษณะที่แตกต่างกันออกไป

พิทยา บวรวัฒนา (2547 : 130) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ระบบความเข้าใจ ร่วมกัน (Shared Meaning) ระหว่างสมาชิกองค์กรว่าควรประพฤติปฏิบัติอย่างไรและองค์การที่ตน ทำงานอยู่นั้นมีลักษณะอย่างไรความเข้าใจร่วมกันนี้เป็นความเข้าใจที่วิวัฒนาการมาในระยะเวลาอันยาวนานและปรากฏออกมาในรูปแบบของความเชื่อ (Belief) สัญลักษณ์ (Symbol) พิธีการ (Rituals) นิทาน (Myths) การเล่าเรื่อง และแนวทางการปฏิบัติ

เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ (2556 : 231) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ค่านิยม ความเชื่อ และปทัสถานร่วมกันขององค์การ

เสน่ห์ จุ้ยโต (2556 : 41) ได้นิยามความหมายของวัฒนธรรมองค์กร หมายถึง สิ่ง ที่มนุษย์สร้างขึ้น ซึ่งประกอบด้วยสิ่งประดิษฐ์ แบบแผนพฤติกรรม บรรทัดฐาน ความเชื่อ ค่านิยม คุณค่าของคนส่วนใหญ่ในองค์กรซึ่งใช้เป็นเครื่องหล่อหลอมพลังจิตใจของบุคคลให้เป็นหนึ่งเดียว เพื่อนำพาองค์การสู่ความสำเร็จ

สรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง วิถีชีวิต ความเชื่อ ค่านิยม ความเข้าใจ และ ระเบียบแบบแผนการประพฤติปฏิบัติที่องค์กรแต่ละองค์การกำหนดขึ้น มีลักษณะที่แตกต่างกัน ออกไป และสมาชิกองค์กรต่างรับรู้และเข้าใจตรงกันแล้วยึดถือเป็นหลักปฏิบัติร่วมกัน ดังนั้น วัฒนธรรมองค์กรจึงมีอิทธิพลต่อความคิดและการกระทำของบุคคล พฤติกรรมร่วมกัน และเกิดมี คุณค่าของคนส่วนใหญ่ในองค์กรซึ่งใช้เป็นเครื่องหล่อหลอมพลังจิตใจของบุคคลให้เป็นหนึ่งเดียว เพื่อนำพาองค์การสู่ความสำเร็จของสมาชิกนี้เองที่ทำให้การดำเนินงานขององค์การมีลักษณะเฉพาะ

แตกต่างจากองค์การอื่น ๆ หรืออีกนัยหนึ่งอาจกล่าวได้ว่าวัฒนธรรมขององค์การใดก็คือ พฤติกรรมขององค์การนั้นนั่นเอง แต่เนื่องจากวัฒนธรรมจะมีอิทธิพลโดยตรงต่อความคิดและการกระทำของสมาชิกองค์การ ดังนั้นวัฒนธรรมองค์การจึงมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมมนุษย์ในองค์การ

2. ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ

เพ็ญศรี มีสมนัย (2557 : 6 - 7) ได้กล่าวว่า ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อการดำเนินงานขององค์การ มี 3 ประการ คือ

1. วัฒนธรรมองค์การสามารถกำหนดรูปแบบพฤติกรรมขององค์การได้ เช่น วัฒนธรรมองค์การที่บุคลากรส่วนใหญ่ถกเถียงและแสวงหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานที่ดีกว่าที่เกิดขึ้นในองค์การ เมื่อการปฏิบัติงานทั่วไปสร้างแบบแผนการถกเถียงและแสวงหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาการทำงานเพื่อให้ผลงานดียิ่ง ๆ ขึ้นไปอยู่เสมอ ๆ บุคลากรในองค์การจะซึมซับ เรียนรู้ และแพร่กระจายในเรื่องการถกเถียงและแสวงหาแนวทางในการแก้ไขปัญหา นานเข้าก็จะกลายเป็น “วัฒนธรรมการถกเถียงและแสวงหาแนวทางในการแก้ไขปัญหา เพื่อให้ผลงานการปฏิบัติงานดียิ่ง ๆ ขึ้นไป” และกลายเป็นแบบแผนสำหรับการพฤติกรรมกรปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การนั้น ๆ ต่อไป

2. รูปแบบพฤติกรรมองค์การที่เกิดขึ้นจากวัฒนธรรมองค์การอาจเป็นได้ทั้งปัจจัยเกื้อหนุน หรืออาจเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานขององค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการตัดสินใจแก้ไขปัญหาในการบริหารงาน ทั้งนี้เนื่องจากวัฒนธรรมองค์การ จะมีอิทธิพลในการกำหนดรูปแบบและเนื้อหาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การ ไม่ว่าจะเป็นรูปแบบและความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ระหว่างเพื่อนร่วมงาน เป็นต้น

3. วัฒนธรรมจะมีอำนาจชักนำให้เกิดภาวะการณ์เรียนรู้ต่าง ๆ ได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเรียนรู้ที่มีความสำคัญกับองค์การ เช่น องค์การมีวัฒนธรรมเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) หรือบุคลากรมีวัฒนธรรมการถ่ายทอดความรู้จากคนรุ่นสู่รุ่น ที่เรียกว่าการจัดการความรู้ (Knowledge Management) สิ่งเหล่านี้จะชักนำบุคลากรในองค์การให้แสวงหาความรู้และพัฒนาตนเองให้ผู้ที่พร้อมที่จะเรียนรู้ในเรื่องต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นความรู้เกี่ยวกับองค์การหรือความรู้เกี่ยวกับวิธีการและเทคนิคในการปฏิบัติงาน

3. ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ

เซอร์จิโอวานนี และเสตราตี (Sergiovanni and Staratt. 1988 : 103) เสนอแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะของวัฒนธรรมองค์การว่า ในทุก ๆ องค์การ ย่อมมีหลักประพจน์ที่พึงสังเกตได้ซึ่งกำหนดขึ้นโดยกฎเกณฑ์ของการอยู่ร่วมกันจนกลายเป็นบรรทัดฐานที่บ่งชี้ว่า พฤติกรรมใด

ควรปฏิบัติ และยอมรับได้ สิ่งใดเป็นสิ่งที่พึงประสงค์ และบรรทัดฐานของการแสดงออก ซึ่งค่านิยม ความเชื่อในกลุ่มของผู้ร่วมงาน ส่วน อัลเวสสันท์ (Alvesson. 1989 : 25) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับ ลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรไว้ว่ามีลักษณะที่สำคัญ ดังนี้

1. เป็นพฤติกรรมที่สังเกตเห็นได้อย่างสม่ำเสมอ (Observed Behavioral Regularities) เช่น การใช้ภาษาในการติดต่อสื่อสาร พิธีการต่างๆ และรูปแบบของพฤติกรรมที่บุคคลในองค์กรยอมรับ
2. มีบรรทัดฐาน (Norms) ซึ่งยึดถือเป็นมาตรฐานของพฤติกรรมและแนวทางในการปฏิบัติงานร่วมกันว่าสิ่งใดจะต้องทำมากน้อยแค่ไหนในการปฏิบัติงาน
3. ค่านิยมที่มีลักษณะเด่น (Dominant Values) เป็นค่านิยมส่วนใหญ่ที่บุคคลในองค์กรให้ความยอมรับ ให้การสนับสนุนและคาดหวังในการปฏิบัติงานร่วมกัน
4. มีปรัชญาขององค์กร (Philosophy) เป็นความเชื่อขององค์กรเกี่ยวกับการปฏิบัติ และการให้บริการ
5. มีกฎ ข้อระเบียบ ข้อบังคับ (Rules) เป็นระเบียบแบบแผนและเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติงาน ซึ่งสมาชิกจะต้องเรียนรู้เพื่อประสิทธิภาพของกลุ่ม
6. มีบรรยากาศองค์กร (Organizational Climate) ซึ่งเป็นสิ่งที่สมาชิกขององค์กรกำหนดขึ้นจากการปฏิสัมพันธ์ของบุคคลในองค์กรและนอกองค์กรด้วย และได้มีนักวิชาการไทยได้ให้แนวคิดไว้เช่นกัน คือ

นิการ์ตัน ปือลีตา (2550 : 19 - 20) ได้สรุปคุณลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรดังนี้

1. เป็นความคิดความเชื่อและค่านิยม ที่สมาชิกส่วนใหญ่ขององค์กรยอมรับ และเห็นพ้องต้องกัน ทำให้สามารถคาดคะเนพฤติกรรมของคนที่อยู่ในองค์กรได้
2. เป็นประสบการณ์ร่วมกันของคนกลุ่มหนึ่งที่ทำงานด้วยกันมานานพอสมควรนั้น คือ ความคิด ความเชื่อค่านิยม และแนวทางการปฏิบัติต่าง ๆ จะต้องอาศัยเวลาในการสั่งสมทดสอบ และพิสูจน์จนสามารถยอมรับร่วมกันว่าสามารถช่วยแก้ปัญหาและสนองความต้องการองค์กรได้
3. เป็นสิ่งที่สมาชิกขององค์กรเรียนรู้ผ่านทาง การติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลอื่น โดยกระบวนการที่เรียกว่า การขัดเกลาทางสังคม (Organization Socialization)
4. เป็นสิ่งที่ฝังอยู่ในส่วนลึกของจิตใจ และหลอมรวมอยู่ในสามัญสำนึกของสมาชิกองค์กร โดยปกติสมาชิกขององค์กรจะคิดและกระทำไปโดยอัตโนมัติ
5. เป็นสิ่งที่สื่อสารผ่านทางสัญลักษณ์ ได้แก่ ภาษา พิธีการ เรื่องเล่า เพลงประจำองค์กร ทั้งนี้เพราะเนื้อหาส่วนใหญ่ของวัฒนธรรมองค์กรเป็นนามธรรม

6. เป็นสิ่งที่ไม่หยุดนิ่ง สามารถปรับตัวเปลี่ยนแปลงได้ตามสภาพแวดล้อม หรือตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป เพราะวัฒนธรรมจะต้องสอดคล้องกับการแก้ปัญหาและสนองความต้องการขององค์กร ดังนั้นลักษณะวัฒนธรรมองค์กรจึงมีหน้าที่สำคัญในการแก้ปัญหา และตอบสนองความต้องการพื้นฐานขององค์กร จัดระเบียบภายในองค์กร ชี้แนวทางในการทำงานและการปฏิบัติตัว สร้างเอกลักษณ์ร่วมกันระหว่างสมาชิกและช่วยลดความจำเป็นที่ต้องตัดสินใจในกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติอยู่เสมอ และในขณะเดียวกัน องค์กรซึ่งเป็นหน่วยทางสังคมหน่วยหนึ่งย่อมประกอบด้วยหน่วยย่อย ๆ ภายในองค์กร ได้แก่ หน่วยย่อยตามสายงาน เช่น สายงานการผลิต สายงานจัดจำหน่าย หน่วยย่อยระดับการบังคับบัญชา เช่น ระดับผู้บริหารกับระดับพนักงาน หน่วยย่อยในองค์กรเหล่านี้มักจะมีวัฒนธรรมย่อยของตนเอง ซึ่งหากมีความแตกต่างจากวัฒนธรรมหลักขององค์กรมาก ก็จะสร้างความขัดแย้ง และประสบปัญหาในการบริหารงานมาก

กล่าวโดยสรุป ลักษณะวัฒนธรรมองค์กรเป็นแบบแผน มีระเบียบปฏิบัติของบุคคลในแต่ละองค์กร สะท้อนออกมาให้เห็นเป็นวัฒนธรรมองค์กร ฉะนั้นในการบริหารงานขององค์กร จึงควรพิจารณาให้ลึกซึ้งว่า วัฒนธรรมใดบ้างที่เป็นอุปสรรค และวัฒนธรรมใดบ้างที่ช่วยส่งเสริมการบริหารงาน อันจะเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนงานในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ทั้งนี้ เพื่อความมีประสิทธิภาพในการบริหารงานขององค์กร และความเจริญก้าวหน้าของสังคมส่วนรวม

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยต่างประเทศ

ฟาร์เล็ท และ สโตนเนอร์ (Farlet and Stonner. 1989 : 325) ได้ศึกษาการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารทางพยาบาลว่าต้องสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อผู้ปฏิบัติงานเป็นทีมเกี่ยวกับด้านทักษะและการประนีประนอมการใช้อำนาจภายใต้กลยุทธ์ หรืออำนาจที่ระบุไว้ในคำสั่งต่าง ๆ ให้ความรู้และการสื่อสารให้ผู้ร่วมทีมประสบผลสำเร็จ เนื่องจากบุคคลในทีมทำงานเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันอย่างมีประสิทธิภาพแนวทางสำหรับสร้างความสำเร็จของการทำงานร่วมกันเป็นทีม คือ การรับนโยบายและหาสิ่งสนับสนุนจากองค์กรสำหรับโครงการ การวางแผน หรือวางแผนเป้าหมายจากผู้บริหารสูงสุดขององค์กร มีการประชุมในช่วงเวลาที่สะดวกมีการแจ้งข่าวสารให้สมาชิกในทีมทราบวัตถุประสงค์ของทีมชัดเจน และสามารถปฏิบัติได้จริงสมาชิกต้องเข้าใจวัตถุประสงค์ผู้บริหาร วัตถุประสงค์ความรู้สึก และความต้องการของสมาชิกในทีมช่วยเหลือซึ่งกันและกันยอมรับความแตกต่างกันของบุคคลในทีม

เนสัน (Nason. 1996 : 763) ได้ศึกษาการแลกเปลี่ยนสมาชิกในทีมงาน โดยศึกษาผลกระทบทางด้านความสัมพันธ์ต่อกระบวนการทำงานเป็นทีมจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 246 คน

โดยใช้สถานการณ์จำลองจากโปรแกรมสำเร็จรูปในการออกคำสั่ง และควบคุมของนาวิกโยธินของสหรัฐอเมริกา โดยแบ่งการทำงานเป็นทีม ทีมละ 3 คน ซึ่งพบว่าความสัมพันธ์ ความพึงพอใจ และประสิทธิภาพการทำงานมีผลกระทบต่อการแลกเปลี่ยนสมาชิกในทีม

ฮอลล์ โรเบิร์ต และ เจอร์ (Hall, Robert and JR. 1999 : 59 - 60) ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องการใช้เวลาว่างในการวางแผนร่วมกันเป็นทีมในโรงเรียนดีลาแวร์ ซึ่งเป็นโรงเรียนปฏิรูปขนาดกลาง โดยมีการจัดทีมงานครูที่มีระเบียบวินัยต่างกัน ให้มาศึกษางานกับกลุ่มนักเรียนกลุ่มเดียวกัน พื้นที่เดียวกัน และตารางเวลาเดียวกัน จุดประสงค์ของการจัดสร้างทีมงาน ก็คือการสร้างกลุ่มสังคมเล็ก ๆ ซึ่งครูจะได้พบกับความต้องการทางด้านการศึกษาและความต้องการทางด้านการพัฒนาของนักเรียน ซึ่งอาจรวมถึงการสร้างความพึงพอใจร่วมกัน คณะกรรมการปฏิรูปโรงเรียนแนะนำให้ใช้เวลาวันละ 7 คาบ ในการวางแผนงานร่วมกันนั้น เป็นการสร้างกลุ่มที่ดีที่สุด การศึกษาครั้งนี้ต้องการทราบว่าใช้เวลาในการวางแผนงานให้เกิดประโยชน์ได้อย่างไรบ้าง หัวหน้าทีมมีอิทธิพลเหนือกระบวนการวางแผนหรือไม่ การวางแผนกระทบกระเทือนต่อทีมงานและนโยบายของโรงเรียนอย่างไร การศึกษาวิจัยนี้สรุปได้เป็น 4 ประเด็น สองประเด็นแรก คือ โรงเรียนต้องประชุมหารือกันอย่างต่อเนื่องในเรื่องการกำหนดมาตรฐานของโรงเรียนขนาดกลาง และโรงเรียนต้องวางแผนร่วมกันอย่างต่อเนื่อง คือ เป็นเรื่องปัจจุบันและเป็นความต้องการให้ดำเนินต่อไปเรื่อย ๆ อีกสองประเด็นหลังเป็นสิ่งใหม่ ๆ สำหรับโรงเรียนครูใหญ่ต้องเสนอการพัฒนาอย่างมืออาชีพ โดยผ่านการทำงานเป็นทีมและในการประชุมคณะครู ต้องใช้กิจกรรมแบบทีมงาน เพื่อเพิ่มจิตสำนึกในการทำหน้าที่ของคณะครู

งานวิจัยในประเทศ

โสภา พิมพ์ศิริ (2546 : บทคัดย่อ) ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของทีมงานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำแพงเพชร เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) ประสิทธิภาพของทีมงานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำแพงเพชร เขต 2 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ระดับของปัจจัยบางประการน่าจะส่งผลต่อประสิทธิภาพของทีมงานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำแพงเพชร เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก 3) ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก เป้าหมายของทีมงาน ภาวะผู้นำ บทบาทของสมาชิก และการติดต่อสื่อสาร มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิภาพของทีมงานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำแพงเพชร เขต 2 4) เมื่อใช้การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน พบว่า มีปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของทีมงานในสถานศึกษา 4 ตัว ที่มีนัยสำคัญของการพยากรณ์ประสิทธิภาพของทีมงานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษากำแพงเพชร เขต 2 คือ ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก การติดต่อสื่อสาร ภาวะผู้นำ และเป้าหมายของทีมงาน

ประชา พรชัยกุล (2547 : 150) ศึกษาความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับการส่งเสริมการทำงาน เป็นทีมของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตพื้นที่การศึกษาระยอง พบว่า การส่งเสริมการทำงาน เป็นทีมของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ตามทัศนะของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตพื้นที่การศึกษาระยอง โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน รายข้อที่มีการส่งเสริมมากที่สุด ได้แก่ ด้านความชัดเจนของเป้าหมาย ด้านบทบาทที่สมดุล ด้านการพัฒนาตนเอง ด้านสัมพันธภาพระหว่างกลุ่ม ด้านการสื่อสารที่ดี ด้านการทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอ ด้านการสนับสนุนและการไว้วางใจต่อกัน ด้านความร่วมมือและความขัดแย้ง ด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม ด้านการปฏิบัติงานที่ชัดเจน และด้านการเปิดเผยและการเผชิญหน้า

วรกิตต์ ศรีอำอ่วม (2547 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการทำงาน เป็นทีมของบุคลากรกับการปฏิบัติงานใน โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตบึงกุ่ม กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับของปัจจัยการทำงานเป็นทีม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ระดับของปัจจัยการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับมาทุกด้าน เรียงตามลำดับจากมากไปน้อย คือ ด้านการรวบรวมทีม ด้าน โครงสร้างของทีมและด้านกระบวนการของทีม 2) การปฏิบัติงานในโรงเรียนโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า การปฏิบัติงานในโรงเรียนอยู่ในระดับมาก 5 ด้าน เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ ด้านงานกิจการนักเรียน ด้านงานวิชาการ ด้านธุรการและการเงิน ด้านงานอาคารและสถานที่ และงานด้านความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ส่วนงานด้านบุคลากรอยู่ในระดับปานกลาง 3) ผลการทดลองสมมุติฐานพบว่า ปัจจัยการทำงานเป็นทีมทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านการรวมทีม ด้านโครงสร้างของทีม และด้านกระบวนการของทีม มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานในโรงเรียน ทั้ง 6 ด้าน คือ ด้านวิชาการ ด้านงานบุคลากร ด้านงานธุรการและการเงิน ด้านงานอาคารและสถานที่ ด้านงานกิจการนักเรียน ด้านความสัมพันธ์กับชุมชน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

ธนวัฒน์ สิงห์คาร (2548 : 105 - 106) ศึกษาการทำงานเป็นทีมในโรงเรียนตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรีเขต 1 พบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 1 ที่มีต่อลักษณะการทำงานเป็นทีมในโรงเรียน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นด้านการเปิดเผยและเผชิญหน้าและด้านการสื่อสารที่ดีอยู่ในระดับมาก

อมรทิพย์ ทิพย์ประทุม (2548 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่สัมพันธ์กับคุณลักษณะทีมงานที่ดีของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสุรินทร์ ผลการวิจัยพบว่า 1) คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสุรินทร์ มีลักษณะทีมงานที่ดีโดยรวมที่ได้อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีคุณลักษณะทีมงานที่ดีอยู่ในระดับมาก 3 ด้าน เรียงตามลำดับ ได้แก่ ความร่วมมือ การสื่อสารที่ดีและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน ส่วนความเข้าใจในบทบาทอยู่ในระดับปานกลาง 2) ลักษณะชุมชนไม่มีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะทีมงานที่ดีโดยรวม แต่มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับต่ำกับคุณลักษณะทีมงานที่ดีด้านวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 พฤติกรรมมุ่งงาน การกระจายอำนาจในการบริหาร พฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ การตรวจสอบได้และการมีอิสระในการบริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับคุณลักษณะทีมงานที่ดีโดยรวมและรายด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 3) พฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ การกระจายอำนาจในการบริหาร พฤติกรรมมุ่งงานและการตรวจสอบได้ร่วมกันทำนายคุณลักษณะทีมงานที่ดีโดยรวมได้ร้อยละ 75.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า พฤติกรรมมุ่งงานและการกระจายอำนาจในการบริหาร ร่วมกันทำนายความเข้าใจในบทบาทได้ร้อยละ 61.60 พฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ การกระจายอำนาจในการบริหาร พฤติกรรมมุ่งงานการตรวจสอบได้ลักษณะชุมชน ร่วมกันทำนายวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน ได้ร้อยละ 64.50 การกระจายอำนาจในการบริหาร พฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ พฤติกรรมมุ่งงานและการตรวจสอบได้ร่วมกัน

ประทุมวดี หงส์ประชา (2549 : บทคัดย่อ) ศึกษาองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 1 พบว่า องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมโดยภาพรวมและทุกองค์ประกอบอยู่ในระดับมากและประสิทธิผลของโรงเรียน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากและเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียนอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงและด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวกอยู่ในระดับปานกลาง

ปราณี กุรุพิณธารักษ์ (2549 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง แนวทางการสร้างทีมงานเพื่อพัฒนาองค์กร กรณีศึกษาเฉพาะบุคลากรของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ผลการศึกษาพบว่า ภาพรวมทัศนคติของบุคลากรต่อการทำงานเป็นทีม พบว่ากลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาเห็นด้วยอยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะด้านลักษณะการทำงานเป็นทีมสมาชิกในทีมสมาชิกในทีมต้องมีเจตนาที่ดีและตั้งใจทำงานร่วมกันในระดับมากที่สุด ภาพรวมทัศนคติของบุคลากรต่อปัญหาอุปสรรคในการทำงานเป็นทีมพบว่า

กลุ่มตัวอย่างมีปัญหาในระดับปานกลาง โดยเฉพาะด้านการบริหารจัดการในองค์กร คือ หน่วยงานไม่มีการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานเป็นทีม ด้านการไม่มีนโยบายที่แน่นอน พบว่า หน่วยงานมีนโยบายการทำงานเป็นทีม ไม่ชัดเจน ส่วนปัญหาจากการดำเนินงานของหน่วยงาน คือ การขาดการพัฒนาภาวะผู้นำของทีมงาน สำหรับทัศนะของบุคลากรต่อการสร้างแนวทางการสร้างทีมงาน พบว่า ควรมีการพัฒนาทีมงานด้านการกำหนดเป้าหมาย ในเรื่องหน่วยงานควรส่งเสริมให้สมาชิกในทีมงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายในการทำงานเป็นทีม และควรมีการพัฒนาทีมงานด้านการพัฒนาภาวะผู้นำในเรื่องการชี้แนะและการตัดสินใจ ส่วนการมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีม เน้นสมาชิกในทีมให้มีส่วนร่วมในผลงานและความสำเร็จของทีม และการกำหนดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบเน้นที่หัวหน้าทีมควรอำนวยความสะดวกให้ความช่วยเหลือและแก้ปัญหาต่าง ๆ

วรวิมล บุตรอามาตย์ (2549 : บทคัดย่อ) ศึกษาประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของพนักงานไปรษณีย์พิษณุโลก โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปฏิบัติการกลุ่มตัวอย่างในการศึกษา คือ พนักงานไปรษณีย์พิษณุโลก จำนวน 80 คน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า แบบบันทึกการสังเกตแบบมีส่วนร่วม การสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่ม วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหาและค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการทดสอบค่าที่ผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมหลังการพัฒนาสูงกว่าประสิทธิภาพของทีมงานก่อนการพัฒนาโดยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สำหรับวิธีการพัฒนาที่สำคัญมี 5 ประการ คือ การเป็นแบบอย่างและเป็นที่ปรึกษา การให้ความรู้ที่ต้องการให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา การกำกับดูแลชี้แนะของหัวหน้าทีมงาน และการสะท้อนคำชมของผู้ใช้บริการ

ศันสนีย์ ชูเชื้อ (2549 : บทคัดย่อ) ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการทำงานเป็นทีมของพนักงาน มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ พบว่า การทำงานเป็นทีมส่งผลทำให้งานที่มีปัจจัยที่ประสิทธิภาพดีขึ้น ทั้งด้านคุณภาพปริมาณงาน ประหยัดค่าใช้จ่ายและเวลาสำหรับปัจจัยที่พนักงานมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์คิดว่าส่งผลต่อการปฏิบัติงานเป็นทีม ได้แก่ บรรยากาศการทำงานร่วมกัน ภาวะผู้นำ การสื่อสาร ลักษณะการทำงาน ความชัดเจนของวัตถุประสงค์ การตัดสินใจ การประชุม วัฒนธรรมองค์กร การมีส่วนร่วมและแรงจูงใจเรียงตามลำดับ ส่วนปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานเป็นทีมของพนักงานมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ ได้แก่ การไม่ทราบวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนของงานที่รับผิดชอบ สมาชิกขาดการมีส่วนร่วมและการมอบหมายงานที่ไม่เหมาะสมกับผู้ปฏิบัติ

พูนทรัพย์ คำวิชา (2550 : บทคัดย่อ) ศึกษาระดับการปฏิบัติงานและการทำงานเป็นทีมที่สามารถพยากรณ์การปฏิบัติงานของกรมการประสานงานสาธารณสุขระดับอำเภอ จังหวัดอุดรธานี กลุ่มตัวอย่าง 180 คน ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับสูง ค่าเฉลี่ย 3.69 (S.D. = 0.85) และการปฏิบัติงานของกรมการประสานงานสาธารณสุขระดับอำเภอ

อยู่ในระดับสูง ค่าเฉลี่ย 3.77 (S.D. = 0.82) การทำงานเป็นทีมของคปสอ.อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($r = 0.837$, $p\text{-value} = 0.001$)

พรศิริ บุขรรัตน์ (2550 : บทคัดย่อ) การศึกษาเรื่อง การรับรู้ของข้าราชการที่มีต่อแนวทางการสร้างทีมงานเพื่อการพัฒนาองค์กร กรณีศึกษาสำนักพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรอาชีวศึกษา ผลการศึกษาพบว่า เมื่อศึกษาปัจจัยกับการศึกษาพบว่าระดับความคิดเห็นเฉลี่ยของข้าราชการที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีการรับรู้องค์ประกอบของการสร้างทีมงานให้มีประสิทธิภาพด้านการทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอ และด้านการติดต่อสื่อสารที่ดีแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญ .05 มีระดับความคิดเห็นเฉลี่ยต่อการรับรู้องค์ประกอบของการสร้างทีมงานให้มีประสิทธิภาพด้านบทบาทต่างที่สมดุล ด้านวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เป็นผู้ยอมรับ ด้านการเปิดเผยและการเผชิญหน้า ด้านการสนับสนุนและไว้วางใจซึ่งกันและกัน ด้านความร่วมมือและความขัดแย้ง ด้านการกำเนินการที่ราบรื่น ด้านผู้นำที่เหมาะสม ด้านการพัฒนาบุคคล ด้านความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มที่ดีไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ .05

รัชนิกร สมทรัพย์ (2550 : 75) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การทำงานเป็นทีมของผู้บริหารและครูในโรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทาน ประจำปีการศึกษา 2547 - 2548 ในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า การทำงานเป็นทีมของผู้บริหารและครูในโรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทาน ประจำปีการศึกษา 2547 - 2548 ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยรวมมีระดับการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการมีเป้าหมายร่วมกัน ด้านการติดต่อสื่อสารภายในกลุ่ม ด้านการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ด้านการตัดสินใจร่วมกัน ด้านการมีมนุษยสัมพันธ์ ด้านการมีประโยชน์ร่วมกัน มีระดับการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับมากทุกด้าน และเมื่อเปรียบเทียบระดับการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารและครูในโรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทาน ประจำปีการศึกษา 2547 - 2548 ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยจำแนกตามประเภทของโรงเรียนพบว่า มีระดับการทำงานเป็นทีมไม่แตกต่างกัน

ศยามล เอกะกุลานันต์ (2550 : บทคัดย่อ) สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกทีมและกระบวนการทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของทีมข้ามสายงานในโรงงานผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำทีมส่งผลต่อประสิทธิภาพของทีมข้ามสายงานมากที่สุด 2) สภาพแวดล้อมภายในทีม ได้แก่ ความหลากหลายของทีม และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำทีมส่งผลโดยอ้อมต่อประสิทธิภาพของทีมข้ามสายงาน 3) สภาพแวดล้อมภายนอกทีม ได้แก่ การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรส่งผลทางอ้อมต่อประสิทธิภาพของทีมข้ามสายงาน 4) กระบวนการทีม ได้แก่ ความฉลาดทางอารมณ์ของทีม และความเหนียวแน่นในทีมส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพของทีมข้ามสายงาน โดยความฉลาดทางอารมณ์ของทีมส่งผลโดยตรง

ต่อประสิทธิผลของทีมข้ามสายงานมากที่สุด นอกจากนี้ความฉลาดทางอารมณ์ของทีม ความไว้วางใจ ในทีม และการรับรู้ความสามารถของทีมยังส่งผลโดยอ้อมต่อประสิทธิผลของทีมข้ามสายงาน หน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถพัฒนาประสิทธิผลของทีมข้ามสายงานได้โดยการส่งเสริมให้มีการ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกภายในทีมอย่างมีคุณภาพเพื่อเกิดความไว้วางใจ มีการรับรู้ใน ความสามารถของทีม รวมทั้งส่งเสริมให้ผู้นำทีมข้ามสายงานมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงขึ้น โดยการ ฝึกอบรมทั้งทางด้านทฤษฎีและด้านการปฏิบัติ รวมไปถึงการตระหนักและให้ความสำคัญกับ กระบวนการสรรหาและคัดเลือกผู้ที่จะมาเป็นผู้นำทีมให้มีความรู้ในการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับสูง

อภิชาติ ไตรธิเลน (2550 : 203) ได้ทำการวิจัยเรื่อง สภาพการทำงานเป็นทีมตามความคิดเห็น ของผู้บริหาร โรงเรียนและครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศกนครเขต 1 พบว่า สภาพการทำงานเป็นทีมตามความคิดเห็นของผู้บริหาร โรงเรียนและครูผู้สอน สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาศกนคร เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ของทีม ด้านการเสริมสร้างบรรยากาศของทีม ด้านการมีส่วนร่วม ด้านการสื่อสารแบบเปิด ด้านการสร้างควมไว้วางใจและการยอมรับนับถือ ด้านการกำหนดบทบาท หน้าที่ ด้านภาวะผู้นำด้านการมีมนุษยสัมพันธ์ด้านการประเมินตนเองทุกด้านอยู่ในระดับมาก

ภิญโญ มนุศิศิลป์ (2551 : บทคัดย่อ) การพัฒนาตัวแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น ของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของทีม โรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อมและอิทธิพลรวมต่อความมีประสิทธิภาพ ของทีม โดยเรียงค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานจากมากไปหาน้อย มีดังนี้ 1) อิทธิพลทางตรง มี 3 ปัจจัย คือ ปัจจัยด้านกระบวนการของทีม มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล เท่ากับ 0.73 รองลงมาคือ ปัจจัยด้านคุณลักษณะของภาระงาน มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล เท่ากับ 0.31 และปัจจัยด้าน คุณลักษณะของทีม มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐาน เท่ากับ 0.04 ตามลำดับ 2) อิทธิพลทางอ้อม มี 3 ปัจจัย คือ ปัจจัยด้านคุณลักษณะของภาระงาน มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล เท่ากับ 0.75 และปัจจัย ด้านคุณลักษณะของภาระงาน มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล เท่ากับ 0.10 ตามลำดับ 3) อิทธิพลรวม มี 4 ปัจจัย คือ ปัจจัยด้านคุณลักษณะของภาระงาน มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล เท่ากับ 1.22 รองลงมา คือ ปัจจัยด้านบริบทองค์การ มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล เท่ากับ 0.75 ปัจจัยด้านกระบวนการของทีม มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.73 และปัจจัยด้านคุณลักษณะของทีม มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล เท่ากับ 0.14 ตามลำดับ

นภสร เจริญโพธิ์ และคณะ (2553 : บทคัดย่อ) ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อ ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม การวิจัยครั้งนี้เป็นการ วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของอาจารย์

มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม พบว่า มีระดับความคิดเห็นของประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม ในแต่ละด้าน ได้แก่ ด้านเป้าหมายและบทบาทหน้าที่ ด้านความสัมพันธ์ของทีม ด้านการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ด้านลักษณะความเป็นผู้นำทีมงาน และด้านความร่วมมือในการทำงาน อยู่ในระดับมาก เมื่อวิเคราะห์รายละเอียดในแต่ละด้าน คือ ด้านเป้าหมายและบทบาทของทีม พบว่าอยู่ในระดับมาก ด้านความสัมพันธ์ของทีม พบว่า อยู่ในระดับมาก ด้านการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน 1) การให้โอกาสความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน 2) การให้ความเสมอภาคและความเท่าเทียมกัน 3) การให้ความยอมรับจากผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา 4) การให้ความยุติธรรมและความเป็นธรรม พบว่า อยู่ในระดับมาก ส่วน 5) การให้เงินเดือนและสวัสดิการ พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง ด้านลักษณะความเป็นผู้นำทีม พบว่า อยู่ในระดับมาก และด้านความร่วมมือในการทำงาน พบว่า อยู่ในระดับมาก

ประพันธ์ คำสามารถ (2553 : 100) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานครเขต 1 ผลการวิจัยพบว่ามีการทำงานเป็นทีมใน โรงเรียน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน ได้แก่ ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและสอดคล้องกับเป้าหมาย ด้านขั้นตอนการทำงานที่ถูกต้องเหมาะสม ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจดำเนินงาน ด้านสมาชิกมีส่วนร่วมและมี โอกาสเป็นผู้นำ ด้านการติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผยและด้านการสนับสนุนและไว้วางใจกัน

จากการศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยทั้งภายในประเทศ และต่างประเทศ สรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีม จะต้องมีบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป มีปฏิสัมพันธ์ และร่วมมือกันทำงาน โดยมีเป้าหมายร่วมกัน มีความพอใจในการทำงานนั้น ใช้ทักษะประสพการณ์ร่วมกันอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะต้องประกอบด้วย คุณลักษณะสำคัญ 3 ประการ คือ บรรยากาศในการทำงานร่วมกัน การตัดสินใจร่วมกัน และการมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่ ซึ่งทุกคนในทีมงานจะต้องยอมรับที่จะปฏิบัติภารกิจนั้นอย่างเต็มใจ สามารถพัฒนาองค์การให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดของทีมได้ ปัจจัยที่ส่งผลต่อทีมงานที่มีประสิทธิภาพจากความสอดคล้องของแนวคิด ทฤษฎีของนักวิชาการ ประกอบด้วย 8 ปัจจัย คือ 1) ด้านทักษะความเป็นผู้นำ 2) ด้านเป้าหมายและแผนงานที่ชัดเจน 3) ด้านการสร้างแรงจูงใจ 4) ด้านการมีส่วนร่วม 5) ด้านการสื่อสาร 6) ด้านความขัดแย้ง 7) ด้านมนุษยสัมพันธ์ และ 8) ด้านวัฒนธรรมขององค์การมีความสำคัญต่อองค์การเป็นอย่างยิ่งทำให้การทำงานใหญ่ที่มีความสลับซับซ้อนขององค์การเกิดความสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี และเสร็จทันกำหนดเวลาทั้งนี้ ด้วยความร่วมมือของบุคคลที่มีความแตกต่างทั้งด้านความรู้ ความสามารถ ประสพการณ์ศักยภาพ

ในตัวละครที่ได้มาทำงานร่วมกันแล้วทำให้เกิดแนวคิดนวัตกรรมใหม่ งานมีคุณภาพมีประสิทธิภาพมากกว่าการทำงานคนเดียว งานมีหลากหลายสลับซับซ้อน ทีมเป็นกลไกสร้างงานที่ตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้มากขึ้น สมาชิกมีความรู้สึกรักภูมิใจในผลงานที่เกิดขึ้นเสมือนเป็นรางวัลที่ยิ่งใหญ่เกิดความผูกพัน ความจงรักภักดีต่อทีมงานก่อให้เกิดความสำเร็จสูงสุดต่องานและองค์กร



ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี