

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองนี้ ผู้ศึกษาได้ค้นคว้าจากเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นแนวทางสนับสนุนกรอบแนวคิดโดยมีเนื้อหาสาระในการนำเสนอเป็นลำดับดังนี้

1. แนวคิดเชิงทฤษฎีที่เกี่ยวกับสมรรถนะ

- 1.1 ความเป็นมาของสมรรถนะ
- 1.2 ความหมายของสมรรถนะ
- 1.3 ความสำคัญของสมรรถนะ
- 1.4 แนวคิดเรื่องสมรรถนะ
- 1.5 องค์ประกอบของสมรรถนะ
- 1.6 ประเภทของสมรรถนะ

2. สมรรถนะหลักของครูและบุคลากรทางการศึกษา ตามกรอบของคณะกรรมการ

ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.)

- 2.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์
- 2.2 การบริการที่ดี
- 2.3 การพัฒนาตนเอง
- 2.4 การทำงานเป็นทีม

3. หลักการแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีม

- 3.1 แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม
- 3.2 การสร้างทีมงาน
- 3.3 ความหมายของทีมและการสร้างทีมงาน
- 3.4 หลักการทำงานเป็นทีม
- 3.5 องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม
- 3.6 ปัญหาในการทำงานเป็นทีม

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดเชิงทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ

ปัจจุบัน ระบบราชการต้องเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาประเทศโดยทำหน้าที่เป็นแกนหลักในการนำนโยบายของรัฐไปปฏิบัติเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และสนองตอบความต้องการของประชาชนการเปลี่ยนแปลงของสังคมเศรษฐกิจวัฒนธรรม การเมืองของโลกของภูมิภาค และของประเทศไทย มีผลทำให้ข้าราชการต้องปฏิบัติงานแบบมืออาชีพมากขึ้นผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารการศึกษาจึงจำเป็นต้องพัฒนาสมรรถนะด้านภาวะผู้นำ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการองค์กร อันจะส่งผลให้ครูและบุคลากรเกิดขวัญ กำลังใจในการทำงาน ตลอดจนร่วมมือกันปฏิบัติภารกิจขององค์กรอย่างเต็มกำลังความสามารถ (สำนักพัฒนาและส่งเสริมวิชาชีพ, 2549 : 51)

1. ความเป็นมาของสมรรถนะ

เดวิด ซี. แมคเคลล์แลนด์ (David C. McClelland อ้างถึงใน สำนักพัฒนาและ ส่งเสริมวิชาชีพ, 2549 : 56) ศาสตราจารย์ทางด้านจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด เป็นคนแรกที่ริเริ่มใช้คำว่า สมรรถนะ และเป็นผู้นำแนวคิดนี้มาใช้ในองค์กรแมคเคลล์แลนด์ได้พัฒนา แบบทดสอบขึ้นชุดหนึ่งเพื่อศึกษาว่า คนที่ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นมีอุปนิสัยและเจตคติ อย่างไร โดยเก็บข้อมูลของกลุ่มบุคคลที่มีผลการปฏิบัติงานโดดเด่นกับผู้ที่ไม่ได้มีผลงานโดดเด่น ด้วยวิธีสัมภาษณ์ ผลจากการศึกษาหลายครั้งทำให้พบว่า แบบทดสอบวัดความถนัด (Aptitude test) ที่นักจิตวิทยาสร้างขึ้นเพื่อใช้ทำนายผลการปฏิบัติงานของบุคคลนั้น ไม่สามารถใช้ทำนายผลความสำเร็จในการปฏิบัติงานจริงของบุคคลได้ และยังมีแนวโน้มเชิงด้านวัฒนธรรม ซึ่งในประเด็นนี้ แมคเคลล์แลนด์ ได้นำมาอธิบายในภายหลังว่าความผิดพลาดที่เกิดขึ้นในครั้งนั้นเกิดจาก ตัวแบบทดสอบไม่ได้เกิดจากเกณฑ์ในการประเมิน เนื่องจากนักจิตวิทยาได้ออกข้อทดสอบเพื่อจะ ใช้วัดเชาวน์ปัญญา ไม่ได้ใช้วัดเพื่อหาผู้ปฏิบัติงานที่ดีที่สุด (The best performer)

แนวคิดของแมคเคลล์แลนด์ปรากฏชัดเจนในบทความ ชื่อ “Testing for Competence Rather Than for Intelligence” ที่ตีพิมพ์ในปี ค.ศ. 1973 ซึ่งสรุปได้ว่า (พลสังข์ โพธิ์ศรีทอง, 2548 อ้างถึงในสำนักงานพัฒนาและส่งเสริมวิชาชีพ, 2549 : 56) องค์ประกอบที่ทำให้บุคคลประสบความสำเร็จในการทำงาน มิได้ขึ้นอยู่กับระดับสติปัญญา (IQ) ของคนเท่านั้นหากแต่ยังเกี่ยวข้องกับคุณลักษณะอื่น ๆ ของบุคคลด้วย โดยเฉพาะในเรื่องความมั่นคงทางอารมณ์ (EQ) การปรับตัวและเจตคติของบุคคล สมรรถนะเป็นสิ่งที่สามารถใช้ทำนายความสำเร็จในการทำงานได้ดีกว่าวิธีการทำนายแบบเดิมที่พิจารณาความสามารถของบุคคลจากระดับการศึกษา คะแนนสอบ

แนวคิดในการใช้สมรรถนะเป็นตัวขับเคลื่อนที่สำคัญเพื่อนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ได้รับความสนใจอย่างแพร่หลายในอเมริกาเหนือ โดยในปี ค.ศ. 1982 โบยาตซีส(Boyatzis) ได้เสนอผลงานตีพิมพ์ เรื่อง “The Competent Manager : A Model for Effective Performance” ซึ่งเป็นการประยุกต์แนวคิดเรื่องสมรรถนะไปใช้ในงานบริหารในช่วงเวลาที่ใกล้เคียงกันนี้เอง จอห์น ราเวน (John Raven) ก็ได้ตีพิมพ์หนังสือเล่มหนึ่งชื่อ “Competence in Modern World” ที่ประเทศอังกฤษ

งานพิมพ์เกี่ยวกับสมรรถนะทั้งสองเรื่อง ได้ขยายความสนใจออกไปในวงกว้างจาก แวดวงของนักวิชาการออกไปสู่โลกของผู้บริหาร ที่ปรึกษา และฝ่ายฝึกอบรมทรัพยากรมนุษย์ ตั้งแต่ต้นปี ค.ศ.1990 เป็นต้นมา (Kierstead, 1998) จนถึงปัจจุบัน ความรู้เกี่ยวกับสมรรถนะก็ยังมี อิทธิพลต่อการนำไปประยุกต์ใช้ในงานด้านต่าง ๆ อาทิการบริหารจัดการองค์กรการบริหารงาน บุคคล วงการศึกษาสุขภาพจิตการพัฒนาเศรษฐกิจและการพัฒนาประเทศสำหรับในประเทศไทยได้ มีการนำแนวคิดเรื่องสมรรถนะมาใช้ในองค์กรที่เป็นเครือข่ายบริษัทข้ามชาติชั้นนำก่อนที่จะ แพร่หลายเข้าไปสู่บริษัทชั้นนำของประเทศ เช่น เครือปูนซีเมนต์ไทย ซินคอร์เปอเรชั่นไทยธนาคาร การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย ฯลฯ เนื่องจากภาคเอกชนที่นำแนวคิดเรื่องสมรรถนะไปใช้เกิดผล สำเร็จอย่างเห็นได้ชัดเจน ดังเช่นกรณีของปูนซีเมนต์ไทย มีผลให้เกิดการตื่นตัวในวงราชการและมี การนำแนวคิดไปทดลองใช้ในหน่วยราชการ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนได้จ้าง บริษัท เฮย์กรุป (HayGroup) เป็นที่ปรึกษาในการนำแนวความคิดนี้มาใช้ในการพัฒนาข้าราชการพลเรือนในระยะแรก ได้ทดลองนำแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยยึดหลักสมรรถนะ (Competency based human resource development) มาใช้ในระบบการสรรหาผู้บริหารระดับสูงใน ระบบราชการไทยและกำหนดสมรรถนะของข้าราชการที่จะสรรหาในอนาคต (Webmaster, 2006)

2. ความหมายของสมรรถนะ

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2549 : 54-55) คำว่า สมรรถนะ มาจากคำภาษาอังกฤษ ว่า Competency ในภาษาไทยมีผู้ใช้อยู่หลายคำ เช่น สมรรถภาพ สมรรถนะ ศักยภาพ เป็นต้น คณะกรรมการบัญญัติศัพท์ของกรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ ได้บัญญัติศัพท์ว่า ความสามารถ มีความสามารถ ความมีสัมฤทธิ์ ในที่นี้ จะใช้คำว่า สมรรถนะ เนื่องจากเป็นคำที่หน่วยงานภาครัฐ และนักวิชาการส่วนใหญ่ใช้กันแพร่หลายมากที่สุด

คำนิยามของคำว่า “สมรรถนะ” หรือ Competency นี้ ได้มีผู้ให้ความหมายไว้ในตำรา บทความ และข้อเขียนทางวิชาการหลากหลาย โดยทั่วไปกล่าวกันว่า ไม่มีนิยามใดผิดหรือถูกแต่ขึ้น

อยู่กับวัตถุประสงค์ในการนำไปใช้มากกว่า ตัวอย่างคำจำกัดความของคำว่า “สมรรถนะ” ตามที่มีผู้อธิบายไว้ อาทิ

สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะที่อยู่ภายในของบุคคล (Underlying characteristics) ซึ่งสามารถผลักดันให้บุคคลเหล่านั้นปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายตามบทบาท หรือตามสถานการณ์ ที่กำหนดให้ได้อย่างดีเลิศ (McClelland, 1973)

สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะที่อยู่ภายในของบุคคล ซึ่งมีผลต่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ และ/หรือการปฏิบัติงานที่ดีเยี่ยม (Boyatzis, 1982)

สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ทำให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติงานได้ผลงานโดดเด่นกว่าคนอื่น โดยบุคลากรเหล่านี้ แสดงคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมดังกล่าวมากกว่าเพื่อนร่วมงานอื่น ในสถานการณ์ที่หลากหลายกว่า และได้ผลงานดีกว่าผู้อื่น (สำนักงานข้าราชการพลเรือน, 2548)

สมรรถนะ หมายถึง พฤติกรรมที่สามารถสังเกตได้ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าบุคคลผู้นั้นมีความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน (Aitken, 1995)

สมรรถนะหมายถึง ความสามารถในการทำกิจกรรมเฉพาะอย่างเพื่อให้ได้ตามมาตรฐาน ที่กำหนด (Tight, 1996)

สมรรถนะ หมายถึง ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมที่บุคลากรขององค์กรต้องมีเพื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน (วัฒนา พัฒนพงศ์, 2546)

สมรรถนะหมายถึง พฤติกรรมที่เกิดจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และ คุณลักษณะส่วนบุคคล ที่ทำให้บุคคลปฏิบัติงานได้สำเร็จและบรรลุผลสำเร็จ / ผลสัมฤทธิ์ของ องค์กรในที่สุด (พลสันต์ โพธิ์ศรีทอง, 2548)

สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะพื้นฐานของแต่ละบุคคล ซึ่งสามารถทำนายไปถึงผลของการปฏิบัติงานที่เหนือชั้นกว่าคนอื่นได้อย่างมีความหมาย (MacLean, 2006)

สมรรถนะ หมายถึง กลุ่มของความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ (Attributes) ที่เกี่ยวข้องซึ่งกันซึ่งมีผลกระทบต่องานหลักของตำแหน่งงานหนึ่ง ๆ (อ้างถึงใน สุกัญญา รัตมีธรรมโชติ, 2548)

คลาร์ก (Clark, 1999) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง ความสามารถซึ่งบุคคลสามารถพัฒนาให้มีขึ้นได้โดยผ่านการศึกษ การฝึกอบรม จากประสบการณ์ หรือความสามารถที่เกิดขึ้นเอง โดยธรรมชาติ หากพิจารณาจากคำจำกัดความที่มีผู้เสนอไว้เป็นจำนวนมาก จะพบว่าในทุกความหมายมีองค์ประกอบร่วมอยู่ 2 ประการ คือ

1. สมรรถนะต้องเป็นสิ่งที่สังเกตได้ หรือ เป็นความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และความสามารถ (Ability) ที่วัดได้

2. ความรู้ ทักษะ และความสามารถทั้งหลายต้องสามารถแยกให้ถึงความแตกต่างระหว่างคนที่มีผลการปฏิบัติงานดีเลิศออกจากคนอื่น ๆ ได้

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงขอสรุปว่าสมรรถนะ หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่เกิดจากความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) ความสามารถ (Ability) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Characteristics) และแสดงพฤติกรรมที่ทำให้บุคคลปฏิบัติงานได้สำเร็จและบรรลุผลสัมฤทธิ์ขององค์การ

3. ความสำคัญของสมรรถนะ

ปัจจุบันนี้ สมรรถนะมีบทบาทและมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรและองค์กรทุกประเภท กล่าวคือ ช่วยสนับสนุนวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กรได้ รวมทั้งสามารถใช้เป็นกรอบในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร และใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ เช่น ในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน การพัฒนาฝึกอบรม การเลื่อนระดับปรับตำแหน่งงาน การโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่งาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการบริหารผลตอบแทน เป็นต้น มีการวิจัยพบว่า ในโลกของธุรกิจ การพัฒนาคนเพื่อให้ตามทันคู่แข่งขั้นต้นใช้เวลาพัฒนาถึง 7 ปี ในขณะที่การพัฒนาเทคโนโลยีให้ทันใช้เวลาเพียง 1 ปี เท่านั้น ดังนั้น การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรจึงเป็นความจำเป็นอย่างยิ่งที่ทุกหน่วยงานจะต้องเร่งดำเนินการ (ณรงควิทย์ แสนทอง, 2547 อ้างถึงใน สำนักพัฒนาและส่งเสริมวิชาชีพ, 2549 : 64)

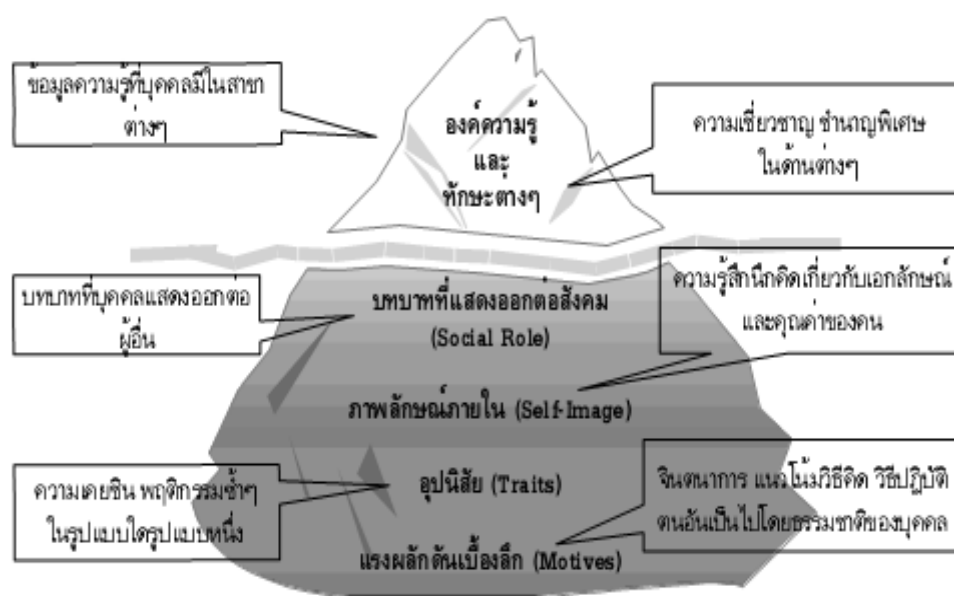
จากการที่สมรรถนะมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานในโลกปัจจุบันนี้เอง องค์กรทุกแห่งจึงต้องมีวิธีวัดหรือประเมินสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานด้วย ซึ่งวิธีที่ง่ายที่สุดก็คือการทดสอบความรู้ แต่วิธีนี้ก็ยังไม่สามารถวัดได้อย่างแม่นยำ จึงต้องใช้ร่วมกับวิธีการอื่น ๆ เช่น ให้ทดลองปฏิบัติงานก่อนเพื่อตรวจสอบทักษะหรือความสามารถในงาน โดยอาจใช้สถานการณ์จำลองหรือให้ฝึกในภาคสนาม กรณีที่ให้ทดลองปฏิบัติงานในระยะเวลาดสั้น ๆ อาจจะใช้การเฝ้าติดตามดูหรือสังเกตพฤติกรรมในขณะที่ผู้ปฏิบัติงานอยู่ร่วมกับคนอื่น ๆ นอกจากนี้ ยังสามารถใช้วิธีการ สัมภาษณ์โดยผู้สัมภาษณ์จะต้องมีทักษะหรือมีความชำนาญสูงในงานด้านนั้น ๆ

4. แนวคิดเรื่องสมรรถนะ

แนวคิดในการนำสมรรถนะมาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้กลายเป็นหัวข้อสำคัญที่องค์กรต่าง ๆ ทั่วโลกให้ความสนใจกันอย่างต่อเนื่องติดต่อกันเป็นเวลามากกว่า 10 ปี

โดย องค์การเหล่านี้พยายามศึกษาวิจัยเพื่อค้นหาว่ามีสมรรถนะอะไรบ้างที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน เพื่อช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จ ความจริงแล้วแนวคิดเรื่องสมรรถนะไม่ใช่เรื่องใหม่ แต่มีผู้ศึกษา กันมาแล้วตั้งแต่สมัยโบราณ ในสมัยโรมันยุคต้น ได้มีความพยายามที่จะหาภาพรวม (Profile) ของผู้ ที่จะมาเป็นทหารโรมันที่ดีโดยดูจากคุณลักษณะเฉพาะ (Attribute) ที่มีอยู่ในตัว บุคคลนั้น

ในช่วงที่นักวิชาการ นักบริหาร และหน่วยงานต่าง ๆ กำลังให้ความสนใจกับเรื่องของ สมรรถนะกันอย่างแพร่หลาย เฟอร์นแฮม (Furnham 1990, quoted in Kierstead, 1998) ได้เขียน บทความเกี่ยวกับสมรรถนะ ใจความตอนหนึ่งว่า “คำว่า สมรรถนะ เป็นศัพท์ใหม่ที่กำลังอยู่ในสมัย แมคเคลล์แลนด์ ผู้เสนอแนวคิดเรื่องสมรรถนะเป็นคนแรก ได้อธิบายเรื่องสมรรถนะโดย ใช้โมเดล ภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg model) ดังแผนภาพที่ 2.1 ซึ่งอธิบายได้ว่า ความแตกต่างระหว่าง บุคคล เปรียบเทียบได้กับภูเขาน้ำแข็ง 2 ส่วน คือ ส่วนที่เห็นได้ง่ายและพัฒนาได้ง่าย คือส่วนที่ลอยอยู่ เหนือน้ำ ได้แก่ ความรู้และทักษะต่างๆ ที่บุคคลมีอยู่ ซึ่งสามารถพัฒนาให้ดีขึ้นได้ไม่ยากนัก ด้วยการศึกษาค้นคว้า อบรม และการฝึกฝนปฏิบัติ ส่วนที่มองเห็นได้ยาก คือส่วนใหญ่สุดที่อยู่ใต้ ผิวน้ำ ได้แก่ แรงจูงใจ ลักษณะนิสัยภาพลักษณ์ของตนเอง และบทบาทที่แสดงออกในสังคมเป็น ส่วนที่ พัฒนาได้ยากเพราะเป็นสิ่งที่ซ่อนอยู่ภายในตัวบุคคล ซึ่งมีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของ บุคคล อย่างมาก(สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, สำนักพัฒนาและส่งเสริมวิชาชีพ, 2549 : 58)



ภาพประกอบที่ 1 แสดงภาพโมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg model)

นักวิชาการบางท่านเรียกส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำว่า ทักษะแข็ง (Hard skills) และ เรียก ส่วนที่จมอยู่ใต้น้ำว่า ทักษะอ่อน (Soft skills) การที่บุคคลจะมีพฤติกรรมในการทำงานอย่างไร นั้น ย่อมขึ้นอยู่กับคุณลักษณะที่บุคคลมีอยู่ซึ่งได้แก่ ความรู้ ความสามารถ ทักษะต่างๆ (ส่วนที่อยู่เหนือน้ำ) และคุณลักษณะอื่น ๆ (ส่วนที่อยู่ใต้น้ำ) ของบุคคลนั้น

5. องค์ประกอบของสมรรถนะ

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2549 : 59) จากโมเดลภูเขาน้ำแข็งในภาพประกอบที่ 1 แมคเคลล์แลนด์ ได้แบ่งองค์ประกอบของสมรรถนะออกเป็น 5 ส่วน และได้อธิบายความหมายของแต่ละองค์ประกอบไว้ (Tucker and Cofsky, 1994) ดังนี้

1. ทักษะ (Skill) หมายถึง สิ่งที่บุคคลทำได้ดี และสามารถแสดงให้ผู้อื่นเห็นได้ ถึงความชำนาญ เช่น ความสามารถในการนำเสนอ (Presentation) ความสามารถในการเจรจาต่อรอง (Negotiation) ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร (Communication) เป็นต้น

2. ความรู้ (Knowledge) หมายถึง ข้อมูลที่บุคคลได้สะสมไว้จนเกิดเป็นความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เช่น ความรู้ด้านการวางแผน ความรู้ด้านการบริหารงานบุคคล ความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ฯลฯ

3. อัตมโนทัศน์ (Self-concept) ได้แก่ การมีเจตคติ ค่านิยม และภาพลักษณ์ที่ เกี่ยวกับตนเองหรือสิ่งที่คุณคิดว่าตนเองเป็น เช่น การมองตนเองว่าเป็นคนซื่อสัตย์ กล้าหาญ รับผิดชอบ ฯลฯ

4. ลักษณะนิสัย (Trait) หมายถึง คุณลักษณะเฉพาะประจำตัวบุคคลที่แสดง ออกมา ให้ผู้อื่นเห็นได้ เช่น ความน่าเชื่อถือไว้วางใจ ความยืดหยุ่น ความเมตตากรุณา ฯลฯ

5. แรงจูงใจ (Motive) หมายถึง ความคิดที่เกิดขึ้นซึ่งเป็นแรงผลักดันให้เกิด พฤติกรรม เช่น คนที่คาดหวังในความสำเร็จสูงจะเกิดแรงขับเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จ หรือ คนที่ไม่มีเพื่อนและต้องการเพื่อนอย่างมาก ก็เกิดแรงขับเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่น เป็นต้น

องค์ประกอบของสมรรถนะตามที่แมคเคลล์แลนด์ได้เสนอไว้ครั้งแรกนั้น ต่อมา มีผู้นำไป จัดกลุ่มใหม่เพื่อใช้ในการศึกษาวิจัย อย่างเช่น ไบรอันและพอสตี (Bryant and Poustie, 2001) จัดแบ่งองค์ประกอบของสมรรถนะออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่

1. ความรู้ (Knowledge) หมายถึง สิ่งที่คุณควรรู้และเข้าใจ เป็นความรู้ด้าน วิชาการ เช่น ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ด้านการบริหาร แพทย์ต้องมีความรู้ด้านการรักษาคนไข้ เป็นต้น

2. ทักษะ (Skill) หมายถึง สิ่งที่ทำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งช่วยทำให้บุคคล นำความรู้นั้นไปใช้ได้ เช่น ผู้บริหารต้องมีทักษะด้านความคิดรวบยอด ทักษะด้านมนุษย และทักษะด้านเทคนิค วิธี ครูต้องมีทักษะด้านการสอน เป็นต้น

3. เจตคติและค่านิยมที่เหมาะสม (Appropriate attitude and value) หมายถึง สิ่งที่บุคคลแสดงออกมา เป็นคุณลักษณะด้านพฤติกรรมซึ่งมีผลกระทบต่อการใช้ความรู้และทักษะของบุคคลนั้น เป็นองค์ประกอบที่ทำให้คนมีความอดทนหรือเกิดความท้อถอยต่อการปฏิบัติงาน

6. ประเภทของสมรรถนะ

เนื่องจากแนวคิดเรื่องสมรรถนะมีหลายสำนัก หลายแนวคิด จึงมีการจัดประเภทสมรรถนะไม่เหมือนกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับทำให้ค่านิยมและวัตถุประสงค์ของการนำไปใช้จากการศึกษาของแมคเคลล์แลนด์ พบว่า สมรรถนะของบุคคลสามารถแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มใหญ่ ๆ คือ (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2548 อ้างถึงใน สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2549 : 60-63)

1. สมรรถนะขั้นพื้นฐาน (Threshold competency) หมายถึง ความรู้หรือทักษะพื้นฐานที่บุคคลจำเป็นต้องมีในการทำงาน เช่น ความสามารถในการอ่าน การพูด หรือการเขียนซึ่งสมรรถนะเหล่านี้ไม่ได้ทำให้บุคคลนั้นมีผลงานที่แตกต่างจากผู้อื่น หรือไม่สามารถทำให้บุคคลนั้นมีผลงานที่ดีกว่าผู้อื่นได้ นักวิชาการบางกลุ่มจึงมีความเห็นว่าความรู้และทักษะพื้นฐานเหล่านี้ไม่จัดเป็นสมรรถนะ

2. สมรรถนะขั้นแยกแยะได้ (Differentiating competency) หมายถึง ปัจจัยที่ทำให้บุคคลมีผลการทำงานสูงกว่ามาตรฐานหรือดีกว่าบุคคลทั่วไป ซึ่งทำให้บุคคลผู้นั้นมีความแตกต่างจากผู้อื่นอย่างเห็นได้ชัด สมรรถนะกลุ่มนี้มุ่งเน้นที่การใช้ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะอื่น ๆ รวมไปถึง ค่านิยม แรงจูงใจ และเจตคติเพื่อช่วยให้เกิดผลงานที่ดีเลิศ นักวิชาการจำนวนมากจึงให้ความสนใจสมรรถนะกลุ่มนี้ เพราะสามารถพัฒนาให้เกิดขึ้นในตัวบุคคลได้

นอกจากการแบ่งประเภทของสมรรถนะตามที่แมคเคลล์แลนด์ได้เสนอไว้ แล้วยังมีผู้แบ่งในลักษณะอื่น ๆ อีก ดังตัวอย่างต่อไปนี้

1. ไบรอันท์และพูสตี (Bryant and Poustie, 2001) ได้แบ่งประเภทสมรรถนะ เพื่อใช้ในการศึกษาสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับกลุ่มบุคคลที่ปฏิบัติงานห้องสมุด ออกเป็น 3 ประเภท คือ

1.1 สมรรถนะหลัก (Core competency) หมายถึง สมรรถนะที่สะท้อนให้เห็นถึงสิ่งที่องค์กรทำได้ดีที่สุด และเป็นพื้นฐานในการกำหนดค่านิยมขององค์กร จึงเป็นสมรรถนะ ที่จำเป็นสำหรับผู้ทำงานทุกคนไม่ว่าจะอยู่ในตำแหน่งใด

1.2 สมรรถนะด้านพฤติกรรม (Behavioral competency) อาจเรียกได้อีก อย่างหนึ่งว่า สมรรถนะด้านบุคคล (Personal competency) หมายถึง คุณลักษณะด้านการปฏิบัติงานของบุคคลที่มีอิทธิพลและเป็นแรงผลักดันให้เกิดการปฏิบัติโดยปกติจะเกี่ยวข้องกับงานหลาย ๆ ด้านระหว่างองค์กร

1.3 สมรรถนะด้านเทคนิค (Technical competency) บางครั้งอาจเรียกว่า สมรรถนะด้านวิชาชีพ (Professional competency) เป็นสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับความรู้หรือทักษะเชิงเทคนิคจึงเป็นสมรรถนะที่จำเป็นอย่างยิ่งต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานเฉพาะด้าน

2. ไบแฮมและมอยเออร์ (Byham and Moyer 1996, quoted in Kierstead, 1998) ได้แบ่งประเภทสมรรถนะเพื่อใช้ในการประเมินความสำเร็จขององค์กร ออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่

2.1 สมรรถนะด้านพฤติกรรม (Behavioral competency) หมายถึง สิ่งที่คุณพูดหรือกระทำ ซึ่งจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานได้ดีหรือไม่ดี

2.2 สมรรถนะด้านความรู้ (Knowledge competency) หมายถึง สิ่งที่คุณรู้เป็นความรู้ที่เกี่ยวข้องกับข้อเท็จจริง เทคโนโลยี วิชาชีพ กระบวนการ ตลอดจนความรู้ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน และความรู้เกี่ยวกับองค์กร

2.3 สมรรถนะด้านแรงจูงใจ (Motivational competency) หมายถึง วิธีที่บุคคลแสดงความรู้สึกรักต่องาน ต่อองค์กร หรือต่อสภาพทางภูมิศาสตร์ขององค์กรโดยทั้ง 3 สมรรถนะนี้จะเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบด้าน ความรู้ (Knowledge : K) ทักษะ (Skills : S) และ ความสามารถ (Ability : A) รวมทั้ง คุณลักษณะอื่น ๆ ของบุคคล ซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร

3. สเปนเซอร์และคณะ (Spencer et al., 1994) ได้แบ่งประเภทสมรรถนะออกเป็น 3 กลุ่ม เพื่อใช้ในการทำวิจัย ได้แก่

3.1 สมรรถนะหลัก (Essential competency) หมายถึง พื้นฐานของความรู้และทักษะที่ทุกคนในองค์กรจำเป็นต้องมี ซึ่งสามารถพัฒนาขึ้นมาได้โดยการฝึกอบรม

3.2 สมรรถนะขั้นแยกแยะได้ (Differentiating competency) หมายถึง สมรรถนะที่สามารถแยกผู้ปฏิบัติงานที่มีความสามารถโดดเด่น ออกจากผู้ปฏิบัติงานที่มี ความสามารถระดับปานกลาง (Average performance) ได้แม้ว่าสมรรถนะด้านนี้จะยากต่อการ พัฒนา แต่ก็เป็นตัวกำหนดความสำเร็จในการทำงานของบุคคลในระยะยาว

3.3 สมรรถนะขั้นกลยุทธ์ (Strategic competency) หมายถึง สมรรถนะ หลักขององค์กรแต่มุ่งไปที่สมรรถภาพขององค์กร (Organizational capability) รวมไปถึงสมรรถนะที่จะ

สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งได้แก่ ความสามารถด้านนวัตกรรม การให้บริการความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน และเทคโนโลยี

4) Chira Hongladalorn (จิระ หงส์ลาดารมภ์, 2003) แบ่งประเภทของสมรรถนะสำหรับการบริหารในองค์กรธุรกิจ ออกเป็น 5 กลุ่ม ได้แก่

4.1 สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional competency) ได้แก่ ความรู้ของบุคคลที่ใช้ในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ

4.2 สมรรถนะด้านองค์กร (Organizational competency) ได้แก่ ความรู้ของบุคคลที่ช่วยทำให้องค์กรเกิดมูลค่าเพิ่ม (Value - added) อาทิ การมีความรู้เกี่ยวกับการยกเครื่ององค์กร (Re - engineering) การเปลี่ยนแปลงองค์กร วัฒนธรรม องค์กร รวมทั้งการบริหารจัดการคุณภาพโดยรวม (TQM : Total Quality Management) และ Six Sigma เป็นต้น

4.3 สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ (Leadership competency) ได้แก่ ทักษะด้าน มนุษย์ (People skills) วิสัยทัศน์ (Vision) และความน่าไว้วางใจ (Trust)

4.4 สมรรถนะด้านประกอบการ (Entrepreneurial competency) ได้แก่ การมีความคิดที่ดี ๆ (Good ideas) แนวคิดด้านบริหารจัดการ (Executive ideas) การป้องกันความล้มเหลว (Save failure) และความสามารถจัดการกับความเสี่ยง (Risk management)

4.5 สมรรถนะระดับมหภาคและสมรรถนะระดับโลก (Macro and global competency) ได้แก่ การมีความรู้เกี่ยวกับเหตุการณ์ และความเคลื่อนไหวของประเทศและของโลก เช่น รู้ว่าขณะนี้ทั่วโลกกำลังเกิดอะไรขึ้น รู้จักสำรวจ ความเป็นไปได้ และหลีกเลี่ยงอันตรายที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรของตน เป็นต้น

5. สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน จัดประเภทของสมรรถนะออกเป็น 2 กลุ่ม เพื่อใช้สำหรับระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนที่ปรับปรุงใหม่ โดยจัดทำเป็นโมเดลสมรรถนะสำหรับข้าราชการไทย (สำนักงานพัฒนาและส่งเสริมวิชาชีพ, 2549 : 63-64)

5.1 สมรรถนะหลัก หมายถึง คุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือนไทยทั้งระบบเพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ประกอบด้วย 5 สมรรถนะ ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การสั่งสมความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ จริยธรรม และความ ร่วมแรงร่วมใจ

5.2 สมรรถนะประจำกลุ่มงาน หมายถึง สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับกลุ่มงาน เพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่และส่งเสริมให้ปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ให้ได้ดียิ่งขึ้นมีทั้งหมด 20 สมรรถนะ โดยสมรรถนะประจำกลุ่มงานบริหารจะมีเพียง

5 สมรรถนะเท่านั้น ได้แก่ วิสัยทัศน์ ศักยภาพเพื่อการนำเปลี่ยนแปลงการวางกลยุทธ์ภาครัฐ การควบคุมตนเองและการให้อำนาจผู้อื่น

สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ตามกรอบของคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.)

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) หมายถึง ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน ในหน้าที่ให้มีคุณภาพ ถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีการพัฒนาผลงาน ให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วย 3 ตัวบ่งชี้ คือ

ตัวบ่งชี้ที่ 1 คุณภาพงานด้านความถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์

ตัวบ่งชี้ที่ 2 ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์การนำนวัตกรรม/ทางเลือกใหม่ ๆ มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงาน

ตัวบ่งชี้ที่ 3 ความมุ่งมั่นในการพัฒนาผลงานอย่างต่อเนื่อง

ความเป็นมาของการมุ่งผลสัมฤทธิ์

การปฏิรูปราชการกำลังเป็นเรื่องที่รัฐบาลของประเทศต่าง ๆ ให้ความสนใจมาก เนื่องจากการรับรู้ข่าวสารของประชาชนทั่วโลกเป็นไปอย่างกว้างขวาง มีผลให้ความต้องการบริการ ของประชาชนได้รับการยกระดับสูงขึ้น ความล่าช้า ความไม่สะดวกและคุณภาพการบริการของรัฐ เป็นปัญหาที่รัฐบาลทุกประเทศกำลังเร่งปรับปรุงอย่างเร่งด่วน ประเด็นปัญหาที่จำเป็นต้องได้รับการปฏิรูป ได้แก่ การบริการของรัฐที่ยังไม่ตอบสนองความต้องการของประชาชนอย่าง ทันการณ์ งานล่าช้า ชับซ้อน ไม่มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะเมื่อเทียบกับการให้บริการของภาคธุรกิจเอกชน มีกฎระเบียบรุงรัง ไม่ยืดหยุ่น ระบบทำงานไม่โปร่งใสและไม่สามารถแก้ปัญหาทางเศรษฐกิจและสังคมได้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของโลกยุคโลกาภิวัตน์ที่มีการแข่งขันสูง (จีระ งามศิลป์, 2550 : 77)

สรุปความเป็นมาของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ “เป็นรูปแบบการบริหารที่เน้น ความรับผิดชอบ (Accountability) ของรัฐบาลต่อประชาชน กล่าวคือ รัฐบาลจะต้องแสดงให้เห็นที่ประจักษ์แก่ประชาชนว่ารัฐได้ใช้งบประมาณแผ่นดินอย่างมีประสิทธิภาพและได้ผลอย่างไร โดยการแสดงถึงว่าได้มีผลงานอะไรบ้าง ได้ให้บริหารประชาชนในเรื่องใดบ้าง ผลงานหรือบริการเหล่านั้นเป็นประโยชน์ต่อการดำรงชีวิต ต่อการทำมาหากินของประชาชนอย่างไร และรัฐบาล

จะต้องสามารถอธิบายต่อประชาชนได้ว่า กิจกรรมที่ทำลงไปนั้นเป็นการใช้เงินภาษีประชาชนอย่างไร ประหยัด มีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดประสิทธิผลและคุ้มค่า”

แนวความคิดการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

ในอดีตรัฐบาลของรัฐบาลจะเน้นที่การบริหารปัจจัยนำเข้า (Inputs) ซึ่งได้แก่ ทรัพยากรต่าง ๆ ที่รัฐจะนำมาใช้ในการปฏิบัติงานคือ เงิน คน วัสดุ ครุภัณฑ์ต่างๆ โดยเน้นการทำงานตามกฎระเบียบ และความถูกต้องตามกฎหมายและมาตรฐานแต่การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์จะ เน้นที่ผลลัพธ์ (Outcomes) ของงาน(จีระ วงศ์ศิลป์ ,2550:79)โดยจะให้ความสำคัญที่กำหนด พันธกิจและวัตถุประสงค์ของโครงการ/งานเป้าหมายที่ชัดเจน การกำหนดผลผลิตและผลลัพธ์ที่ ต้องการของทุกโครงการในองค์กรนั้นให้สอดคล้องเป็นไปในทางเดียวกับภารกิจและ วัตถุประสงค์ ขององค์การ มีการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (Key Performance Indicators-KPI) ไว้อย่าง ชัดเจนเป็นที่เข้าใจของทุกคนในองค์กรการวัดความก้าวหน้าของการ ปฏิบัติงานโดยใช้ตัวชี้วัด ดังกล่าวในการยืดหยุ่นในการบริหารและสนับสนุนทรัพยากรแก่ผู้บริหาร ระดับล่างอย่างเหมาะสม การประเมินผลการปฏิบัติงานและให้ค่าตอบแทนตามผลงานตลอดจนถึง การปรับปรุงพัฒนางานให้ มีประสิทธิภาพสูงขึ้นแบบตรงตามความต้องการของลูกค้าคือ ประชาชน การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นการจัดหาให้ได้ทรัพยากรการบริหารมาอย่างประหยัด (Economy) การบริหารทรัพยากรอย่างมี ประสิทธิภาพ (Efficiency) และการได้ผลงานที่บรรลุ เป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) และ ความประหยัด (Economy) คือ การใช้ทรัพยากรน้อยที่สุดในการผลิตโดยการ ใช้ปัจจัยนำเข้า(Inputs) ซึ่งได้แก่ทรัพยากรในการ ผลิตด้วยราคาที่ต่ำที่สุดความมีประสิทธิภาพ (Efficiency) คือการเปรียบเทียบระหว่างปัจจัยนำเข้า (Inputs) กับผลผลิต (Output) ได้แก่ การสร้าง ผลผลิตในระดับที่สูงกว่าปัจจัยนำเข้า ความมี ประสิทธิภาพ (Effectiveness) คือการเปรียบเทียบ ระหว่างวัตถุประสงค์กับผลลัพธ์ ของโครงการ ความมีประสิทธิภาพปัจจัยนำเข้า (Inputs) ทรัพยากรที่ใช้ในการผลิตกิจกรรม (Activity) กระบวนการทำงาน (Processes) ได้แก่ การนำปัจจัยนำเข้าทั้งหมดมาผ่านกระบวนการ เพื่อให้เกิด มูลค่าเพิ่มตามมาตรฐานคุณภาพที่ได้กำหนดไว้

ผลผลิต (Outputs) ผลงานหรือบริการที่องค์กรนั้นจัดทำขึ้น

ผลลัพธ์ (Outcomes) ผลกระทบที่เกิดจากผลผลิตหรือผลงานที่ได้ทำขึ้น

ผลสัมฤทธิ์ (Results) ผลรวมของผลผลิตและผลลัพธ์

สรุปแนวความคิด การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์อาจอธิบายได้ดังนี้ เป็นการจัดหาให้ ได้ ทรัพยากรการบริหารมาใช้อย่างประหยัด (Economy) โดยบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

(Efficiency) และให้ ได้ผลงานที่บรรลุเป้าหมายขององค์กร (Effectiveness) ซึ่งมี เทคนิคที่เกี่ยวข้อง กับเรื่องการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ดังนี้

1. การวัดผลการปฏิบัติงาน (Performance measurement)
2. การเทียบงาน (Benchmarking)
3. คุณภาพการให้บริการ (Service quality)
4. การตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน (Performance auditing)
5. การประเมินผลโครงการ (Project evaluation)
6. การมอบอำนาจและให้อิสระในการทำงาน (Devolution and autonomy)
7. การวางแผนองค์กรและแผนกลยุทธ์ (Corporate and strategic planning)
8. การทำสัญญาผลการปฏิบัติงาน (Performance contracting)

สำหรับการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (Key performance indicators) ในองค์กรมีประกอบด้วยตัวชี้วัด 5 ประเภท คือ

1. ตัวชี้วัดปัจจัยนำเข้า (Input indicators) ได้แก่ จำนวนทรัพยากรที่ใช้ ใน โครงการ
2. ตัวชี้วัดผลผลิต (Output indicators) จำนวนสิ่งของที่ผลิตได้หรือจำนวนหน่วย ที่ได้ให้บริการต่อผู้รับบริการ
3. ตัวชี้วัดผลลัพธ์ (Outcomes indicators) การรายงานผลสัมฤทธิ์ของโครงการ
4. ตัวชี้วัดประสิทธิภาพและความคุ้มค่า (Efficiency and cost effectiveness indicator)

ค่าใช้จ่ายต่อหน่วยของผลผลิตและผลลัพธ์

5. ข้อเสนอเชิงอธิบาย (Explanatory information) ข้อมูลเกี่ยวกับองค์ประกอบที่มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรและมีเงื่อนไขความสำเร็จของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์สรุปได้ดังนี้

- 5.1 ผู้บริหารระดับสูงมีความเข้าใจและสนับสนุน
- 5.2 การจัดทำระบบข้อมูลผลการปฏิบัติงาน
- 5.3 การพัฒนาบุคลากรและองค์กร

2. การบริการที่ดี (Service mind) หมายถึง ความตั้งใจในการปรับปรุงระบบบริการให้มีประสิทธิภาพเพื่อตอบสนองความต้องการ ประกอบด้วย 2 ตัวบ่งชี้ คือ

ตัวบ่งชี้ที่ 1 การปรับปรุงระบบบริการ

ตัวบ่งชี้ที่ 2 ความพึงพอใจของผู้รับบริการ หรือผู้เกี่ยวข้อง

คุณภาพการให้บริการที่ดีขึ้น คณะรัฐมนตรีในการประชุมเมื่อวันที่ 19 พฤษภาคม 2546 มีมติกำหนดให้ทุกส่วนราชการต้องดำเนินการลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการเพื่อประชาชนลงร้อยละ 30-50 ตามที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการเสนอ โดยให้เลือกกระบวนการหลักจำนวน 3-5 กระบวนการมาดำเนินการก่อนในปี พ.ศ. 2546 แล้วขยายผลการดำเนินงานให้ครบทุกกระบวนการภายในปี พ.ศ. 2550 ซึ่งการลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการถือเป็นเครื่องมือของการปฏิบัติหน้าที่ของหน่วยงานของรัฐ เพื่อนำไปสู่การให้บริการที่มีคุณภาพกับประชาชนผู้ขอรับบริการการบริการ (Service) หมายถึง กิจกรรมหรือกระบวนการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งของบุคคลหรือองค์การ เพื่อตอบสนองของความต้องการบุคคลอื่นและก่อให้เกิดความพึงพอใจจาก ผลการกระทำนั้น การบริการในภาษาอังกฤษ คือ Service หมายถึง การกระทำที่เป็นไปเพื่อ ความช่วยเหลือเป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น ในลักษณะของการปฏิบัติด้วยความเอาใจ ใส่ ใกล้ชิด ออบอ้อม มีไมตรีจิต การบริการที่ดีย่อมมีผลดีต่อการปฏิบัติงาน ความล้มเหลวในการบริการ จะเป็นผลเสียหายอย่างร้ายแรงหากไม่ได้รับการปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น การให้บริการที่ดีและมีคุณภาพ ต้องอาศัยเทคนิค กลยุทธ์ ทักษะที่ทำให้ชนะใจผู้รับบริการ หลักพื้นฐานของการบริการทำให้ ผู้รับบริการพอใจ อย่าให้ผู้รับบริการอยู่นานเกินไป อย่าทำผิดพลาดจนผู้รับบริการเดือดร้อนสร้าง บรรยากาศของหน่วยบริการทำให้ผู้รับบริการเกิดความคุ้นเคย เตรียมความสะดวกให้พร้อม การสร้าง วัฒนธรรมใหม่ในการบริการ มีวิสัยทัศน์ที่มุ่งตอบสนองความต้องการของประชาชนปรับตัวให้ ทันสมัยค่านึงถึงผลลัพธ์มากกว่าวิธีการ ลดความเป็นทางการในการประสานงานใช้กฎระเบียบอย่างมี

3. การพัฒนาตนเอง (Self – development) หมายถึง การศึกษา ค้นคว้า หาความรู้ ติดตามองค์ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในวงวิชาการและวิชาชีพเพื่อพัฒนาตนเองและพัฒนางาน ประกอบด้วย 3 ตัวบ่งชี้ คือ

ตัวบ่งชี้ที่ 1 การศึกษา ค้นคว้า หาความรู้ ด้วยการเข้าประชุมทางวิชาการ อบรม สัมมนา หรือวิธีการอื่น ๆ

ตัวบ่งชี้ที่ 2 การรวบรวมและประมวลความรู้ในการพัฒนาองค์กรและวิชาชีพ

ตัวบ่งชี้ที่ 3 การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นด้านวิชาการในหมู่เพื่อนร่วมงาน

ความหมายของการพัฒนาตนเอง จีระ งอกศิลป์ (2550:98) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาตนเอง หมายถึง การเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจทักษะความชำนาญและความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ของตนเอง รวมทั้งการพัฒนาทางร่างกายและจิตใจให้มีสภาพที่สมบูรณ์มากที่สุด การ พัฒนาตนเอง เป็นหัวใจสำคัญในการบริหารและการจัดการศึกษา คนเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด

มี 3 องค์ประกอบได้แก่ 1) การพัฒนาบุคลิกภาพ 2) การพัฒนาคุณธรรมจริยธรรม 3) การพัฒนาวิชาชีพ วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายการพัฒนาตนเอง 4 ประการ

1. สามารถบริหารจัดการตนเองได้ดี
2. มีความผูกพันต่อองค์การ
3. เสริมสร้างศักยภาพ
4. มีความซื่อสัตย์ สุจริต มีคุณธรรม

หลักการพัฒนาตนเองตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง 3 หลักการ ได้แก่ ความพอประมาณ มีเหตุผล มีระบบภูมิคุ้มกันในตัวที่ดี มี 2 เงื่อนไข ได้แก่ ความรอบรู้และคุณธรรม กระบวนการใน การพัฒนาตนเอง สำรองตนเอง วิเคราะห์หาสาเหตุความสำเร็จ หรือความล้มเหลว ที่ประสบมา วิเคราะห์ความเชื่อ เจตคติ ค่านิยมในการทำงาน วางแผนฝึกอบรมตนเอง กำหนดเป้าหมาย กำหนดวิธีการ ฝึกฝนตนเองอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง ประเมินผล และ ปรับปรุงแก้ไข วิธีการในการพัฒนาตนเอง มีหลายวิธี วิธีการเพื่อนช่วยเพื่อน วิธีการเลียนแบบ การศึกษาดูด้วยตนเอง การเรียนรู้จากประสบการณ์ การใช้กัลยาณมิตร

4. การทำงานเป็นทีม (Teamwork) หมายถึง การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือสนับสนุน เสริมแรงให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงาน การปรับตัวเข้ากับบุคคลอื่นหรือ แสดงบทบาทผู้นำ ผู้ตามได้อย่างเหมาะสม ประกอบด้วย 4 ตัวบ่งชี้ คือ

- ตัวบ่งชี้ที่ 1 การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน
- ตัวบ่งชี้ที่ 2 การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตามได้อย่างเหมาะสม
- ตัวบ่งชี้ที่ 3 การปรับตัวเข้ากับสถานการณ์และกลุ่มคนที่หลากหลาย
- ตัวบ่งชี้ที่ 4 การเสริมแรงให้กำลังใจส่งเสริม สนับสนุนเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงาน

สุนันทา เลานันท์ (2540 : 87) ได้ให้ความหมายของทีมงานไว้ว่า ทีมงานหมายถึง กลุ่มของบุคคลที่ทำงานร่วมกัน มีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างสมาชิกในกลุ่ม ช่วยกันทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ และสมาชิกผู้ร่วมทีมต่างมีความพอใจในการทำงานนั้น ดังนั้น การทำงานเป็นทีมช่วยทำให้องค์การสามารถรวมพลังงานในการปฏิบัติงานให้ลุล่วงไปได้ดีทั้งด้าน คุณภาพและปริมาณ ส่งผลให้องค์การเจริญก้าวหน้าทัดเทียมคู่แข่ง หรือพร้อมจะนำหน้าคู่แข่ง

สิทธิโชค วรรณสันติกุล (ม.ป.ป.: 5 อ้างถึงใน สุนันทา เลานันท์ 2540 : 61) ได้ กล่าวว่า คำสำคัญคำหนึ่งที่ใช้ร่วมกับทีมคือ กลุ่ม ซึ่งในความหมายทางจิตวิทยา หมายถึง การ รวมตัวของ คนหลายคนซึ่งมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันอย่างสม่ำเสมอในช่วงเวลาหนึ่ง คนเหล่านั้นจะมีการ รับรู้ใน

ตนเองว่า พวกเขาขึ้นต่อกันและกันในอันที่จะปฏิบัติการเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน มีการตั้งข้อสังเกตว่าทีมงานก็คือ กลุ่ม เพียงแต่ต้องการจะเน้นให้เด่นชัดว่าเป็นกลุ่มทำงาน ซึ่งสมาชิกทุกคนมีภารกิจที่จะต้องสังเกตว่าทีมงานก็คือ กลุ่ม เพียงแต่ต้องการจะเน้นให้เด่นชัดว่าเป็นกลุ่มทำงาน ซึ่งสมาชิกทุกคนมีภารกิจที่จะต้องทำงานประสานกันตามบทบาทของตนเพื่อที่จะให้ภารกิจนั้นบรรลุเป้าหมายร่วมกันของกลุ่ม

ถ้อยสุพรรณิ์ เขจรนนท์ และคณะ (2545 : 10) ให้ความหมายของ ทีมงานไว้ว่าทีมงาน หมายถึง กลุ่มคนที่ต้องมาทำงานร่วมกันโดยมีวัตถุประสงค์เดียวกันและเป็นการรวมตัวที่จะต้องอาศัย ความเข้าใจ ความผูกพัน และความร่วมมือซึ่งกันและกันของสมาชิกในกลุ่ม เพื่อที่สมาชิกแต่ละคนจะ สามารถทำงานร่วมกัน จนประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายสูงสุดของทีมสมาชิก แต่ละคนจะ สามารถทำงานร่วมกันจนประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายสูงสุดของทีมได้ สรุปได้ว่า ทีมงาน หมายถึง กลุ่มบุคคล ที่มีจุดประสงค์เดียวกันร่วมกันปฏิบัติงาน อย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายอย่างโดยมีการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันมีปฏิสัมพันธ์กันระหว่าง สมาชิกตามบทบาทหน้าที่ของแต่ละบุคคล เพื่อให้งานบรรลุจุดมุ่งหมายที่วางเอาไว้ร่วมกันอาจเป็นทีมงานถาวร หรือทีมงานชั่วคราวเพื่อวัตถุประสงค์ใด วัตถุประสงค์หนึ่งโดยเฉพาะ

ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญในองค์การเป็นอย่างมาก ไม่เพียงแต่ทีมงานจะช่วยทำให้วัตถุประสงค์ของหน่วยงานบรรลุเป้าหมายเท่านั้น แต่ ทีมงานยังจะเป็นองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศการทำงานของหน่วยงานนั้นอีกด้วย หน่วยงานมีความจำเป็นที่จะต้องสร้างทีมงานด้วยเหตุผลต่อไปนี้ คือ (สุนันทา เลาหนันท์ 2540 : 114-124)

สรุป ทีมงานเป็นการรวมเอาทรัพยากรมนุษย์ที่มีค่าที่สุดขององค์การเข้าด้วยกันทำให้สามารถปฏิบัติงานที่บุคคลเพียงคนเดียวไม่อาจทำได้ เพราะนอกจากจะได้แรงกายแรงใจเพิ่มขึ้นแล้ว ยังจะได้ความคิดหลายแง่หลายมุมมาผสมผสานกันทำให้ศักยภาพแฝงที่แต่ละคนมีอยู่ถูก นำมาใช้ได้มากขึ้น

ลักษณะของทีมงานที่ดี

การทำงานในลักษณะทีมงานจะประสบผลสำเร็จได้ถ้ามีระบบการทำงานร่วมกันที่ดี อันประกอบด้วยปัจจัยต่อไปนี้ (สุนันทา เลาหนันท์ 2540 : 114-124)

1. มีการกำหนดนโยบาย จุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ในการทำงานที่ชัดเจนว่ามีความต้องการให้เกิดผลอย่างไร มีทิศทางในการทำงานอย่างไร กำหนดเป้าหมายไว้อย่างไร

2. สมาชิกทุกคนของทีมงานรับทราบนโยบาย เป้าหมาย วัตถุประสงค์ในการทำงานอย่างทั่วถึงเกิดความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกัน

3. สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา กรณีที่เกิดปัญหาจากทำงานโดยให้ทุกคนได้รับทราบปัญหาและแสวงหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาพร้อมกัน มิใช่เป็นปัญหาของคนใดคนหนึ่ง แต่เป็นปัญหาร่วมกัน

4. การกำหนดบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบของบุคคลในทีมงานมีการกำหนดไว้อย่างชัดเจนและไม่เกิดความซ้ำซ้อนกัน

5. การสื่อสารระหว่างสมาชิกในทีมงานเป็นการสื่อสารแบบสองทาง (Two-Way communication) มีการสื่อสารแบบเปิดเผยตรงไปตรงมาทุกคนรับทราบข้อมูลข่าวสาร

6. มีความคิดริเริ่มในการทำงานอยู่เสมอ ไม่หยุดนิ่งอยู่กับที่กับการทำงานแบบเดิม ผู้จัดการปรับปรุงการทำงานโดยอาศัยความคิดเห็นของคนทุกคนในทีมงานนั้น

7. การแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในกรณีที่เป็นปัญหาสำคัญมีความสลับซับซ้อนยากที่จะหาข้อยุติได้ควรทำการแก้ไขปัญหาโดยอาศัยหลักการและเหตุผลให้เป็นที่ยอมรับและพึงพอใจของคนทุกฝ่าย

8. สมาชิกในทีมงานมีความไว้วางใจซึ่งกันและกันมีความซื่อสัตย์จริงใจในการทำงาน พึ่งพาอาศัยและช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกันลักษณะดังกล่าวข้างต้นจะช่วยเสริมการทำงานเป็นทีมงานที่ประสบความสำเร็จได้เป็นอย่างดี

ลักษณะของทีมงานที่มีปัญหามักมีอาการที่แสดงออกที่น่าจะสังเกตเห็นได้ดังนี้

1. การทำงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายทิศทางการทำงานไม่เป็นไปในแนวทางเดียวกัน ขาดการประสานงาน ทำงานซ้ำซ้อนกัน

2. มีการร้องทุกข์ หรือแสดงความไม่พอใจไม่ว่าจะเป็นการแสดงออกทางกิริยาอาการ หรือคำพูดก็ตาม

3. เกิดความขัดแย้งกันไม่สามารถตกลงกันได้ มีการแบ่งออกเป็นฝ่ายเป็นพวกขาดความสามัคคี

4. ความกระตือรือร้น ความสนใจในงานน้อยลง สมาชิกไม่ทุ่มเทแรงกาย แรงใจ สละเวลาและความสามารถในการทำงานอย่างแท้จริง ขาดความคิดริเริ่ม

5. เกิดความสับสนในการทำงาน ไม่ทราบนโยบายในการทำงานที่ชัดเจนอาจเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงบ่อย และขาดการสื่อสารที่ดีต่อกัน

6. การทำงานผิดพลาดบ่อย เกิดความเสียหาย หรือล่าช้าโดยไม่น่าจะเกิดขึ้นขาดความระมัดระวังในการทำงาน ขาดความสนใจ

7. พฤติกรรมการแสดงออกของสมาชิกในทีมงานเริ่มมีการต่อต้าน ไม่ให้ความร่วมมือ ขาดการมีส่วนร่วม การแสดงปฏิกริยาไม่พอใจบางอย่าง

8. ได้รับการร้องเรียนหรือตำหนิต่อว่าจากผู้เกี่ยวข้อง

ทักษะของผู้นำทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

ได้มีนักวิชาการที่ศึกษาด้านภาวะผู้นำได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับทักษะของผู้นำทีมเป็นจำนวนมากในที่นี่จะนำเสนอเฉพาะทักษะที่สัมพันธ์กันแนวคิดภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นการปฏิบัติงาน เพื่อให้ตอบสนองความต้องการ 3 ด้านที่ได้อธิบายแล้วข้างต้น เอ็นส์ และเพจ (Ends and Page, 1977 : 129 อ้างถึงในสุนันทา เลานันท์, 2544 : 80)ได้เสนอแนะว่าผู้นำทีมงานจะพัฒนาทักษะด้านต่างๆ 6 ด้าน ได้แก่

1. ทักษะการสื่อสาร ผู้นำทีมงานต้องสามารถสื่อสารกับสมาชิกของทีมงานได้ทั้งแบบตัวต่อตัว และกับทีมงานได้อย่างมีคุณภาพ เพราะการสื่อสารที่ดีของหัวหน้าทีมจะช่วยสร้างความเข้าใจก่อให้เกิดความร่วมมือ และการประสานงานที่ดีในระหว่างสมาชิกและระหว่างทีมงาน

2. ทักษะการวางแผน ผู้นำทีมงานจะต้องชัดเจนเกี่ยวกับวัตถุประสงค์เป้าหมายและวิธีการปฏิบัติงาน สามารถกำหนดกลยุทธ์ที่จะนำไปสู่การปฏิบัติให้เป็นมรรคผล รวมถึงการจัดลำดับตามกิจกรรมต่าง ๆ ที่ควรจะทำอย่างสมเหตุผลและเป็นระบบ

3. ทักษะการจัดองค์การ ผู้นำทีมงานต้องพิจารณาภารกิจหน้าที่ต่าง ๆ ซึ่งต้องปฏิบัติทั้งหมด แล้วนำมาจัดกลุ่มภารกิจ หรือหน้าที่ พร้อมทั้งกำหนดบุคคล ขอบเขต อำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงาน และทรัพยากรสนับสนุนในการปฏิบัติงาน ตลอดจนกำหนดรูปแบบการติดต่อสื่อสาร และการประสานงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของทีมงาน

4. ทักษะการสอนแนะผู้นำทีมงานต้องสอนหรือแนะนำสมาชิกทีมงานได้เรียนรู้ วิธีการปฏิบัติงานอย่างละเอียด อาจรวมถึงการสาธิตทำให้ดูเป็นตัวอย่าง นอกจากนี้วิธีนี้ยังต้องให้ความช่วยเหลือสมาชิกในการวินิจฉัยปัญหาเกี่ยวกับการทำงาน เสนอนแนะวิธีแก้ปัญหาข้อบกพร่องต่างๆ และให้ข้อมูลย้อนกลับ ทั้งนี้เพื่อให้สมาชิกเกิดความเข้าใจในงาน มีความชำนาญ และสามารถทำงานได้อย่างถูกต้อง

5. ทักษะการจูงใจผู้นำทีมงานต้องมีความรู้เกี่ยวกับพื้นฐานความต้องการของบุคคล พฤติกรรมการทำงานที่แตกต่างกัน เพื่อให้ทราบถึงวิธีการและเทคนิคที่จูงใจ สมาชิกทีมงานให้ สามารถปฏิบัติงานตามเป้าหมายของทีมงานได้

6. ทักษะการเจรจาต่อรองต้องสามารถเจรจาต่อรองกับสมาชิกแต่ละคนในทีมงาน เกี่ยวข้องกับงานและบทบาทให้ทุกฝ่ายเข้าใจความคาดหวังที่พึงประสงค์ร่วมกัน และยังรวมถึงการเจรจากับบุคคลนอกทีมงานในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

สรุปทักษะทั้ง 6 ด้านเป็นทักษะสำคัญที่ผู้นำทีมงานจำเป็นต้องพัฒนาให้เกิดขึ้นสิ่งที่พึงตระหนัก คือ ทักษะเหล่านี้มีความสัมพันธ์กับทักษะอื่น ๆ อีก เช่น ทักษะการสื่อสารจะครอบคลุมถึงการฟังการตีความและการให้ข้อมูลย้อนกลับ เป็นต้น ฉะนั้นในการพัฒนาทักษะแต่ละด้านต้องดำเนินการอย่างครบวงจรและเป็นระบบ

กองทรัพยากรบุคคล มหาวิทยาลัยมหิดล : (www.op.mahidol.ac.th/orpr/HRD/Function.html) ได้ให้คำจำกัดความและรายละเอียดเกี่ยวกับสมรรถนะหลัก (Core Competency) สมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม ดังนี้

สมรรถนะ	คำจำกัดความ
การทำงานเป็นทีม (Teamwork)	ความเข้าใจในบทบาท และหน้าที่ของตนเองในฐานะที่เป็นสมาชิกหนึ่งของทีม รวมทั้งการมีส่วนร่วมในการทำงาน การแก้ไขปัญหา และการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และความคิดเห็นต่าง ๆ กับสมาชิกในทีม
ระดับที่ 1	<p>รับรู้และเข้าใจถึงบทบาทและหน้าที่ของตนเอง</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ เข้าร่วมประชุมกับทีมงานเพื่อรับรู้ถึงเป้าหมาย และความคืบหน้าของงาน ▪ เข้าร่วมโครงการหรือกิจกรรมที่ทีมงานจัดขึ้น ▪ ให้ข้อมูลรายละเอียดต่าง ๆ ได้ครบถ้วนตามที่สมาชิกในทีมร้องขอ ▪ สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของทีมงานได้
ระดับที่ 2	<p>แสดงพฤติกรรมและสมรรถนะระดับที่ 1 และมีส่วนร่วมในการกำหนดภารกิจและเป้าหมายของทีม</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ช่วยสมาชิกในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายของทีม ▪ กระตุ้นจูงใจให้สมาชิกในทีมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ▪ ชี้ให้สมาชิกเห็นถึงอุปสรรคหรือปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้นของทีมงาน ▪ นำเสนอแนวทางเลือกในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นของสมาชิกในทีม

สมรรถนะ	คำจำกัดความ
ระดับที่ 3	<p>แสดงพฤติกรรมและสมรรถนะระดับที่ 2 และกระตุ้นให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของทีม</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ส่งเสริมบรรยากาศของการสนับสนุน การยอมรับและการเปิดเผยข้อมูลซึ่งกันและกันภายในทีม ▪ แก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นของสมาชิกในทีม ▪ คิดหาวิธีการที่จะกำจัด หรือลดอุปสรรคที่เกิดขึ้นของการทำงานเป็นทีม ▪ สนับสนุนการทำงานเป็นทีมมากกว่าการแข่งขันกัน
ระดับที่ 4	<p>แสดงพฤติกรรมและสมรรถนะระดับที่ 3 และกำหนดบทบาทและหน้าที่ของสมาชิกในทีม</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ วิเคราะห์ขั้นตอนการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ และเสนอแนะวิธีการปรับปรุง ▪ ส่งเสริมบรรยากาศของการมีส่วนร่วม และความผูกพันต่อเป้าหมายของทีม ▪ วิเคราะห์หาข้อสรุปและนำความคิดเห็นของทีมงานไปปฏิบัติ ▪ สอนสมาชิกในการทำงานเป็นทีมให้บรรลุผลสำเร็จ
ระดับที่ 5	<p>แสดงพฤติกรรมและสมรรถนะระดับที่ 4 และกำหนดกลยุทธ์และทิศทางของทีม</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ กำหนดกลยุทธ์และทิศทางของทีมงานโดยเชื่อมโยงกับเป้าหมายของหน่วยงาน ▪ ติดตามและประเมินผลการทำงานของสมาชิกในทีมอย่างต่อเนื่อง ▪ ให้คำปรึกษาแนะนำแก่สมาชิกในทีมถึงแนวทางและวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพ ▪ สนับสนุนให้สมาชิกในทีมทำงานร่วมกับทีมงานอื่น ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน

หลักการแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีม

การทำงานเป็นทีม เป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวางว่าก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ทั้งนี้ได้มีข้อมูลเชิงประจักษ์แสดงให้เห็นว่า การพัฒนาทีมงานให้ทำงานได้คล่องตัว ช่วยให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้น แม้แต่ประเทศญี่ปุ่นก็ให้การยอมรับว่าความเจริญรุ่งเรืองทางเศรษฐกิจของญี่ปุ่นภายหลังสงครามโลกครั้งที่สองนั้นเป็นผลมาจากการพัฒนาแนวทางการปฏิบัติที่เป็นแบบเฉพาะตัวของญี่ปุ่นที่เรียกว่า ทีมพัฒนาคุณภาพ จนมีคำกล่าวกันอย่างกว้างขวางว่า “ไม่มีสักวันเดียวที่จะผ่านไปโดยไม่มีการปรับปรุงในส่วนหนึ่งส่วนใดในบริษัท” ซึ่งในการพัฒนาทีมงานมีคำสำคัญที่ควรศึกษาคือ คำว่า “กลุ่ม” ซึ่งมีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้หลากหลายดังต่อไปนี้

1. แนวคิดการรู้จักและเข้าใจตนเอง (Self-awareness)

การกระทำความรู้จักและเข้าใจตนเอง เป็นแนวคิดสำคัญประการหนึ่งของทฤษฎีการเรียนรู้กลุ่มมนุษยนิยม โรเจอร์ (ศรีเรื่อน แก้วกังวาล. 2545 : 123-125; อ้างอิงจาก Fogers, n.d.) ได้อธิบายถึงคุณค่าของการรู้จักและเข้าใจตนเองว่า ถ้าบุคคลใดสามารถมองเห็นตนเองตามที่เป็นจริงหรือรู้จักและเข้าใจตนเองอย่างถ่องแท้ จะเป็นผู้มีความมั่นคงทางบุคลิกภาพและอารมณ์ ทำให้เป็นผู้มีความกระตือรือร้น มีความหวัง เชื่อมมั่นในตนเอง ซึ่งจะนำไปสู่การยอมรับผู้อื่น และมีความพอใจผู้อื่นด้วย บุคคลประเภทนี้จะเป็นผู้มีความสามารถดำเนินชีวิตประจำวันได้อย่างปกติสุขและบรรลุเป้าหมายในชีวิตได้

โรเจอร์ (ศรีเรื่อน แก้วกังวาล. 2547: 123-125; อ้างอิงจาก Rogers, n.d.) อธิบายถึงตัวตน (Self) ของมนุษย์ทุกคนว่า มี 3 แบบ ได้แก่

1. ตนที่ตนมองเห็น (Self-Concept) คือ ภาพของตนที่ตนเองมองเห็นว่าตนเป็นคนอย่างไร หรือคือใคร มีความรู้ความสามารถซึ่งเป็นลักษณะเฉพาะตนอย่างไร โดยทั่วไปคนรับรู้และมองเห็นตนเองในหลายแง่มุม อาจไม่ตรงกับข้อเท็จจริงหรือสิ่งที่คนอื่นมองเห็น
2. ตนตามที่เป็นจริง (Real – Self) คือ ลักษณะตัวตนที่เป็นไปตามข้อเท็จจริง ตามสภาพความเป็นจริง แต่อาจบางครั้งที่เราไม่สามารถมองเห็นตามความเป็นจริง เช่น ในกรณีที่จะทำให้เกิดความรู้สึกเศร้าและเสียใจ เป็นปมด้อยในใจ ไม่ทัดเทียมผู้อื่น ฯลฯ
3. ตนตามอุดมคติ (Ideal Self) คือ ตัวตนที่คนอยากมีหรืออยากเป็น แต่ยังไม่เป็นในสภาวะปัจจุบัน เช่น เราเป็นคนชอบเก็บตัวแต่นึกอยากเป็นคนมีมนุษยสัมพันธ์ เข้าสังคมกับคนอื่นได้

ถ้าคนที่ตนมองเห็นกับตนตามที่เป็นจริง มีความแตกต่างกันมากหรือมีข้อขัดแย้งมาก บุคคลนั้นมีแนวโน้มที่จะเป็นบุคคลที่ก่อปัญหาแก่ตนเองและบุคคลอื่น ในทางตรงกันข้าม บุคคลที่มองเห็นตนตรงกับตนตามความเป็นจริง จะมีความมั่นคงทางอารมณ์และบุคลิกภาพ นอกจากนี้ยังสามารถมองเห็นตนตามอุดมคติที่ค่อนข้างเป็นไปได้ ทำให้การดำเนินชีวิตของเขาเป็นไปอย่างมีความมุ่งมั่น กระตือรือร้น และมีความพึงพอใจในตนเอง ซึ่งมักจะนำไปสู่ความพอใจในบุคคลอื่นอีกด้วย บุคคลประเภทนี้จึงสามารถดำเนินชีวิตประจำวันได้อย่างมีความปกติสุขและบรรลุเป้าหมายในชีวิตได้

ในเจอร์ (ชัยวัฒน์ วงศ์อาษา, 2539: 18; อ้างอิงจาก Rogers, n.d.) เชื่อว่า พลังสำคัญในชีวิตมนุษย์คือ การที่มนุษย์รู้จักและเข้าใจตนเอง การยอมรับตนเองของโรเจอร์ส ประกอบด้วย

1. การเปิดใจกว้างรับประสบการณ์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับความต้องการของแต่ละบุคคลโดยไม่คำนึงถึงว่าจะเป็นประสบการณ์ด้านบวกหรือลบก็ตาม

2. ยอมรับความเป็นอยู่และความจำเป็นในการดำรงชีวิต คือ ไม่ต่อต้านขัดขวางประสบการณ์ใดๆ แต่สามารถยอมรับในสิ่งที่เกิดขึ้นในแต่ละช่วงชีวิตได้ บุคคลนั้นสามารถที่จะเผชิญสิ่งใหม่ที่สำคัญกว่าในอนาคตได้

3. ความเชื่อมั่นในตนเอง คือ มีความเชื่อในความสามารถของตนเองว่า สามารถกระทำสิ่งต่างๆ ได้ด้วยตนเอง ยอมรับสภาพความเป็นจริง และเปิดใจกว้างในการยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น แต่ไม่ยอมให้ผู้อื่นมากำหนดทางให้ตนเองเดิน

4. ความเป็นอิสระ คือ มีอิสระในการตัดสินใจด้วยตนเอง มีความซื่อสัตย์ต่อตนเองโดยไม่ขึ้นอยู่กับผู้อื่นหรือความคาดหวังจากสังคม

5. ความเป็นอิสระ คือ มีอิสระในการตัดสินใจด้วยตนเอง มีความคิดริเริ่มในสิ่งที่ดีอยู่ตลอดเวลา รู้จักวิธีการหลีกเลี่ยงหรือสามารถเผชิญกับสิ่งต่างๆ ได้

แนวคิดทฤษฎีของโรเจอร์ส คือ การพัฒนาบุคคลให้มีความเป็นมนุษย์อย่างแท้จริง คือ การพัฒนาให้บุคคลรู้จักความสำคัญจากผู้ที่ตนเองสัมพันธ์ด้วย ก็จะสร้างการเห็นคุณค่าในตนเองขึ้นแนวคิดนี้สอดคล้องกับแนวคิดของคูเปอร์สมิธ (Coopersmith, 1984) ที่เสนอไว้ว่า การสร้างการเห็นคุณค่าในตนเอง จะต้องพัฒนาให้บุคคลมีโอกาสดำเนินการยอมรับจากบุคคลอื่น และการยอมรับตนเอง ตลอดจนการที่ได้กระทำสิ่งที่ตนเองปรารถนาหรือตั้งเป้าหมายไว้ และประสบความสำเร็จตามที่ตนได้ตั้งเป้าหมายไว้ ด้วยเหตุนี้การส่งเสริมให้ครูได้รู้จักและเข้าใจตนเอง จึงถือว่าเป็นความจำเป็นประการแรกก่อนที่จะเสริมพลังการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการพัฒนาเรื่องอื่นๆ ได้ต่อไป

1. แนวคิดการสร้างทีมและการทำงานเป็นทีม (Team building & Teamwork)

ทีมงาน หมายถึง หมู่คณะ (พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน. 2542) ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปมารวมกัน และมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันอย่างสม่ำเสมอในช่วงเวลาหนึ่ง ซึ่งสมาชิกจะรับรู้ว่าคุณเองมีภารกิจที่จะต้องกระทำตามบทบาทของตนเอง โดยอาศัยการร่วมมือเพื่อให้ภารกิจนั้นบรรลุเป้าหมาย (เปรมวดี คฤหเดช.2540 : 17)

การทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปร่วมกันปฏิบัติกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งด้วยความร่วมมือประสานงานกัน เพื่อแก้ปัญหาต่างๆ มีการช่วยเหลือสนับสนุนกัน เพื่อให้งานหรือกิจกรรมนั้นบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ร่วมกันเป็นอย่างดี (เปรมวดี คฤหเดช. 2540 : 17; อ้างอิงจาก Holder and Wardle. 1981)

การทำงานเป็นทีมที่ดีมีประสิทธิภาพ มีเงื่อนไขหลักที่สำคัญคือการมีเป้าหมายร่วมกัน การร่วมกันวางแผน การพึ่งพาอาศัยกันและความไว้วางใจ (Tappen. 1995; อ้างอิงจาก เปรมวดี คฤหเดช. 2540 : 3) นอกจากนี้ปริญญา ตันสกุล (2543 : 8) ได้เสนอแนะประเด็นอื่นๆ เพิ่มเติม ได้แก่ สมาชิกทีมมองประโยชน์ของการทำงานร่วมกัน มีการกำหนดหน้าที่ของแต่ละคนไว้ชัดเจน และสมาชิกรับผิดชอบในความสำเร็จหรือความล้มเหลวร่วมกัน

ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาการทำงานเป็นทีม

การที่ทีมงานสามารถจะทำงานร่วมกันได้อย่างดีและมีประสิทธิภาพ ขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆ ได้แก่ เป้าหมาย บทบาทของสมาชิก กระบวนการทำงาน และความรับผิดชอบในความสำเร็จระหว่างสมาชิก มีรายละเอียดดังนี้

1. เป้าหมาย (Goals) ทีมงานจะทำงานได้ดีก็ต่อเมื่อสมาชิกของทีมงานรับผิดชอบในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน การให้สมาชิกในทีมงานมีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมายจึงเป็นปัจจัยสำคัญของการพัฒนาทีมงาน โดยเป้าหมายที่กำหนดร่วมกันนั้นควรมีความชัดเจนสมาชิกทุกคนรับรู้และเข้าใจตรงกัน เป้าหมายที่ดีควรมีลักษณะวัดได้ และมีความเฉพาะเจาะจงให้สมาชิกทุกคนรับรู้และเข้าใจตรงกัน เป้าหมายที่ดีควรมีลักษณะวัดได้ และมีความเฉพาะเจาะจงให้สมาชิกสามารถรับรู้ได้ว่าบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่

2. บทบาท (Roles) บทบาทของสมาชิกในทีมงานถือเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนา การทำงานเป็นทีม ซึ่งต้องคำนึงถึงความชัดเจนของบทบาท โดยการทบทวนบทบาทของสมาชิกทุกคนให้เข้าใจตรงกัน เมื่อทำงานร่วมกันมาระยะหนึ่ง หรือเมื่อมีสมาชิกใหม่ ทั้งนี้เพื่อป้องกันการแข่งขันในบทบาทที่อาจเกิดขึ้นจากการที่สมาชิกในทีมงาน แสดงบทบาทของตนไม่สอดคล้องกับความเป็นจริง

3. กระบวนการทำงาน (Procedures) กระบวนการในการพัฒนาการทำงานเป็นทีม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน ควรต้องมีการตรวจสอบกระบวนการทำงาน สิ่งที่ต้องคำนึงถึงในการตรวจสอบ มีดังนี้

3.1 การตัดสินใจ การพัฒนาการทำงานของทีมงานทุกทีม มีสิ่งที่จะต้องคำนึงถึงเกี่ยวข้องกับเรื่องของการตัดสินใจ ดังนี้

3.1.1 ผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการตัดสินใจ

3.1.2 วิธีดำเนินการตัดสินใจ

3.1.3 การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของสมาชิกในทีมงาน

ข้อควรคำนึงถึงเหล่านี้ จะถูกนำมาเป็นหลักในการวางระบบการตัดสินใจเพื่อให้ได้ผลการตัดสินใจที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพสูง

3.2 การสื่อสาร ควรเปิดโอกาสให้สมาชิกภายในทีมงานได้มีการติดต่อสื่อสารกันได้อย่างอิสระ การที่สมาชิกได้รับรู้ข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับเรื่องภายในทีมงานของตนเอง และเรื่องระหว่างทีมงานกับสิ่งแวดล้อมภายนอก จะทำให้เกิดความเข้าใจตรงกันในการทำงาน นอกจากนี้ควรตรวจสอบเกี่ยวกับลักษณะความสัมพันธ์ภายในทีมอยู่เสมอ เช่น การเปิดเผยจริงใจต่อกัน และการรับฟังซึ่งกันและกัน เป็นต้น เพราะจะส่งผลต่อประสิทธิภาพของงานด้วย

3.3 การประชุมปรึกษาหารือ เป็นหัวใจสำคัญของการทำงานเป็นทีมเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ ซึ่งจำต้องอาศัยการแสดงความคิดเห็นของสมาชิกในทีมงานให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ เรียกว่า “การระดมสมอง” (Brainstroming) ออสบอร์น (Osborn) เป็นผู้คิดขึ้นเพื่อใช้เป็นเทคนิคในการประชุมที่มีประสิทธิภาพ และเป็นเทคนิคที่ใช้ในการพัฒนาการทำงานเป็นทีมที่ได้ผล ในขั้นต้นจะมีการจดบันทึกรายการที่เป็นความคิดเห็นของสมาชิกไว้ทั้งหมด โดยไม่มีการตีความหมาย และไม่มีการประเมินของความคิดเห็นของสมาชิกที่แสดงออกมาว่าดีหรือไม่ดีจากนั้นสมาชิกในที่ประชุมจะอภิปรายโดยอ้างเหตุผลประกอบ เพื่อได้ข้อสรุปขั้นสุดท้ายของทีมงาน

หลักการพื้นฐานของการปรึกษาหารือโดยการระดมพลังสมอง มีดังนี้

3.3.1 สมาชิกของทีมงานมีความเข้าใจ และยอมรับเป้าหมายการทำงานกลุ่มเป็นอย่างดี

3.3.2 สมาชิกของทีมงานมีทัศนคติที่เป็นมิตรต่อกันและกัน มีการยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน และยึดถือประโยชน์ในการสร้างสรรค์ของกลุ่ม รวมทั้งมีการสื่อความเข้าใจต่อกันและกันตลอดเวลา

3.3.3 สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยต้องมีความเชื่อพื้นฐานว่าตนเองมีส่วนร่วมในการสร้างความสำเร็จหรือความล้มเหลวของทีมงาน ดังนั้นบรรยากาศในการทำงานจึงควรเป็นบรรยากาศที่สนับสนุนซึ่งกันและกัน สมาชิกของทีมงานมีความกระตือรือร้นหรือถูกกระตุ้นให้ตื่นตัวตลอดเวลาที่จะมีส่วนร่วมหรือช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

3.3.4 สมาชิกในทีมงานตระหนักในความสำคัญ ของการคิดแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ โดยการพยายามให้ข้อมูล ให้ข้อเสนอแนะ หรือให้ข้อมูลป้อนกลับในสิ่งที่จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการทำงานเป็นทีมงาน

3.3.5 ผู้ที่ทำหน้าที่เป็นหัวหน้าทีมอาจเป็นผู้ที่มีความรู้ด้านวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน หรือรู้จักเทคนิคการประชุมกลุ่มย่อย และมีมนุษยสัมพันธ์ดี

3.3.6 ขณะประชุมควรมีการกระตุ้นให้สมาชิกได้มีส่วนร่วม มีอิสระทางความคิดไม่ต้องระวัง หรือเกรงว่าจะถูกวิจารณ์ความคิดเห็นของตน ทำให้ไม่กล้าที่จะแสดงความคิดเห็น

3.4 ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในทีมงาน (Relationship) การพัฒนาการทำงานเป็นทีมเพื่อจะให้บรรลุผลสำเร็จได้ จำต้องอาศัยความร่วมมือซึ่งกันและกันของสมาชิกในทีมงาน จึงจำเป็นอย่างมากที่จะต้องหาวิธีการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในทีมงาน เพื่อให้เกิดความร่วมมือกันทำงานให้เกิดผลสำเร็จ

ชอร์ (Shaw. 1971 : 5-10) ได้ให้ความหมายของคำว่ากลุ่มไว้ว่าต้องมี 6 ลักษณะดังนี้

1. มีการรับรู้และทำความเข้าใจเกี่ยวกับสมาชิกกลุ่ม (Perception and cognitions of group members) หมายความว่า ในการรวมกลุ่มสมาชิกจะต้องทราบความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกโดยอาศัยการพบปะและการประชุม

2. มีการกระตุ้นและสนองความต้องการ (Motivation and need satisfaction) สมาชิกเชื่อว่ากลุ่มจะสามารถสนองความต้องการของสมาชิกแต่ละคนได้และเปิดโอกาสให้สมาชิกแต่ละคนได้แสดงบทบาทและหน้าที่ของตนในกลุ่มได้ตามต้องการ ซึ่งการเรียนรวมกลุ่มย่อย

ชนิดนี้ว่า (Active oriented group)

3. มีจุดมุ่งหมายของกลุ่ม (Group goals) คือ มีจุดมุ่งหมายที่คล้ายกันของสมาชิก เข้าร่วมกลุ่มกันได้และเมื่อเขาได้รับผลจากการทำงานตามจุดมุ่งหมายที่ต้องการก็จะเกิดความพึงพอใจในผลลัพธ์หรือรางวัลที่ได้

4. มีการจัดองค์การของกลุ่ม (Organization) ซึ่งโครงสร้างของกลุ่มย่อยประกอบด้วย บทบาท ฐานะ และปทัสสถาน และความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่มที่มีต่อกัน

5. มีความสัมพันธ์และพึ่งพากันระหว่างสมาชิกในกลุ่ม (Interdependency) พลังของกลุ่มย่อยเกิดขึ้นจากการที่สมาชิกมีความคล้ายกันและเหมือนกัน (Similarity of members) ซึ่งมีอิทธิพลต่อลักษณะของกลุ่ม (Group unique)

6. มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่ม (Interaction) เช่น มีการติดต่อสื่อสารทำให้เกิดปฏิสัมพันธ์ทางวาจา ปฏิสัมพันธ์ทางกาย และปฏิสัมพันธ์ทางอารมณ์ เป็นต้น

มัลลิกา ต้นสน (2544 : 123) กล่าวว่า iva กลุ่ม เกิดขึ้นจากบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปเข้ามารวมตัว มีความสัมพันธ์ความผูกพันและปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน เพื่อทำงานให้เป็นไปตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ร่วมกัน (Common goals) เราจะเห็นว่าความผูกพันปฏิสัมพันธ์และเป้าหมาย ร่วมกัน จะเป็นปัจจัยสำคัญที่แยกกลุ่มออกจากการรวมกันของบุคคลปกติกลุ่มจะเป็นส่วนประกอบที่จำเป็นและสำคัญต่อการดำเนินงานและความสำเร็จขององค์การ โดยเฉพาะในปัจจุบันที่การสร้างและการจัดการกลุ่มอย่างมีประสิทธิภาพเป็นสิ่ง que ผู้บริหารต้องทำด้วยความรู้และความเข้าใจ โดย ผู้บริหารหรือผู้นำต้องสามารถสร้างและชักนำกลุ่มบุคคลที่มีพื้นฐานแตกต่างกันให้ทำงานร่วมกันให้สอดคล้องกับทิศทางขององค์การ เพื่อสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและรวมพลัง (Synergy) ที่จะทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

จากความหมายของคำว่ากลุ่มสามารถสรุปได้ว่า กลุ่ม หมายถึง กลุ่มบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปเข้ามารวมตัวกัน มีการรับรู้และทำความเข้าใจเกี่ยวกับสมาชิกกลุ่ม มีจุดมุ่งหมายร่วมกัน มีการจัดองค์การ มีความสัมพันธ์กันระหว่างบุคคล โดยมีผู้บริหารหรือผู้นำเป็นผู้สร้างและชักนำให้กลุ่มทำงานร่วมกันให้สอดคล้องกับทิศทางขององค์การ

2. การสร้างทีมงาน

การสร้างทีมงาน มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

วาร์นี่ (Varney. 1977 : 152) กล่าวว่า การสร้างทีมงานหมายถึง กระบวนการของการพัฒนากลุ่มบุคคลที่ทำงานด้วยกัน เพื่อให้บุคคลเหล่านั้นได้เรียนรู้ว่าจะทำอย่างไรจึงจะสามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายทั้งของตนเองและของกลุ่มหรือองค์การในขณะเดียวกันได้อย่างมี

ประสิทธิผลและประสิทธิภาพ

อรุณ รัทธธรรม (2532 : 90) กล่าวว่า การสร้างทีมงาน หมายถึง การสร้างความสำนึกคิด การร่วมมือในการทำงานขององค์การเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยการเพิ่มแรงจูงใจต่างๆที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์การ

พะยอม วงศ์สารศรี(2533 : 266) กล่าวว่า การสร้างทีมงาน หมายถึง กระบวนการ พัฒนาบุคคลที่ทำงานด้วยกันให้พัฒนาประสิทธิภาพของการทำงานเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การโดยมีการขัดแย้งระหว่างสมาชิกน้อยที่สุด

สุพัตรา สุภาพ (2536 : 102) กล่าวว่า การสร้างทีมงาน หมายถึง การที่รู้จักทางให้ ลูกน้องเหล่านั้นทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักมนุษยสัมพันธ์เพื่อโน้มน้าวจิตใจให้ลูกน้องทุ่มเทกำลังกายและใจให้กับหน่วยงานตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้เป็นการสร้างพลังให้เกิดการรวมกลุ่มกันเพื่อทำงานเป็นทีมได้

สปช. ได้ให้ความหมายของการสร้างทีมงานไว้ว่า หมายถึง กระบวนการวางแผนที่มีจุดมุ่งหมายในการปรับปรุงหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพ ผ่านการวิเคราะห์อย่างมีระบบและได้รับการยอมรับในหน่วยงาน การสร้างทีมงานจึงเป็นการปรับปรุงความสัมพันธ์ต่าง ๆ ในการทำงานให้ดีขึ้น ซึ่งความสัมพันธ์เหล่านี้จะมีผลโดยตรงต่อการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย

เนาวรัตน์ แยมแสงสังข์ (2542 : 115) กล่าวว่า การสร้างทีมงาน หมายถึง กระบวนการ พัฒนาบุคคลให้พัฒนาประสิทธิภาพการทำงานเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การนั้น โดยมี ความขัดแย้งระหว่างสมาชิกน้อยที่สุด

จากความหมายของการสร้างทีมงานสรุปได้ว่า หมายถึง กระบวนการที่ทำให้คนกลุ่มหนึ่งมีจุดหมายเดียวกัน สามารถทำงานร่วมกันและแก้ปัญหาข้อขัดแย้งต่าง ๆ ร่วมกัน เพื่อให้ผลงานที่ออกมามีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลมากที่สุด

3. ความหมายของทีมและสร้างทีมงาน

นักวิชาการได้ให้ความหมายของการทำงานเป็นทีมและการสร้างทีมงานไว้หลากหลายพอสรุปได้ดังนี้คือ

ฟรานซิส และยัง (Francis and Young. 1979 : 8) กล่าวว่าทีม หมายถึง กลุ่มบุคคล และผู้มีพลังมีความผูกพัน รับผิดชอบที่จะทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน สมาชิกในทีมเป็นผู้ซึ่งทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี รู้สึกสนุกเพลิดเพลินที่จะทำเช่นนั้นและเป็นผู้ผลิตผลงานที่มีคุณภาพ

วูดค็อก (Woodcook. 1989 : 3) กล่าวว่า ทีมประกอบด้วยบุคคลหลายคนทำงานร่วมกัน สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ยิ่งกว่าผลการปฏิบัติงานของแต่ละคนรวมกัน

ฮิวส์ (Huse. 1998 : 199) กล่าวว่าทีม หมายถึง กลุ่มบุคคลที่รายงานต่อผู้บังคับบัญชาคนเดียวหรือกลุ่มที่ประกอบด้วยบุคคลที่มีหน้าที่สัมพันธ์กัน และหมายถึงกลุ่มบุคคลที่มีความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการมาร่วมปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ และงานดังกล่าวไม่สามารถทำสำเร็จได้โดยบุคคลคนเดียว

เดวิส (Davis. 1989 : 446) กล่าวว่าทีม หมายถึง การที่กลุ่มบุคคลหนึ่งทำกิจกรรมหนึ่งโดยมีการร่วมมือประสานงานกันเพื่อที่จะหาทางพัฒนากิจการนั้นให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้นไปและเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ด้วย

สุเมธ แสงนิมิต (2539 : 67) กล่าวว่าทีม หมายถึง กลุ่มคนที่มีความสัมพันธ์กันค่อนข้างจะใกล้ชิด และคงความสัมพันธ์อยู่ค่อนข้างจะถาวร ซึ่งประกอบด้วยหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน โดยร่วมกันทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของทีมงาน

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538 : 138) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การประสานที่ดี และสามารถผสมผสานกลมกลืนอย่างมีประสิทธิภาพในการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในการทำงานร่วมกัน

สพช. ได้ให้ความหมายของการทำงานเป็นทีมไว้ว่า หมายถึง ลักษณะกลุ่มทำงานที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปมีความสัมพันธ์ต่าง ๆ ในการทำงานมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกันในกลุ่มรวมทั้งเข้าใจวัตถุประสงค์ของการทำงานร่วมกัน

จากความหมายของทีมและการทำงานเป็นทีมสรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง ลักษณะกลุ่มทำงานที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปมีความสัมพันธ์ต่าง ๆ ในการทำงาน มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกันในกลุ่มและรับรู้ว่าเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มตามโครงสร้างถาวรที่มีอยู่ในองค์การรวมทั้งเข้าใจวัตถุประสงค์ของการทำงานร่วมกัน

4. หลักการทำงานเป็นทีม

ทีมงานเกิดจากการรวมตัวของคนหลายคน ซึ่งแต่ละคนจะมีความเป็นอยู่และความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ดังนั้นในการที่จะมาร่วมทีมกันทำงานนั้นจะต้องมีหลักการในการทำงานซึ่งมีนักวิชาการ หน่วยงานได้ให้หลักการไว้หลากหลาย

สุชาติ นิยมานนิตย์ (2529 : 11) ได้เสนอหลักการการทำงานเป็นทีมไว้ 8 ประการคือ

1. ช่วยกันวางแผน มีอุดมการณ์ เป้าหมายที่แน่นอนและสมาชิกทุกคนยอมรับ
2. มีความถูกต้องแต่เคารพในสิทธิและเสรีภาพส่วนตัวของผู้อื่น

3. มีความสามัคคีและมีน้ำใจในการช่วยกันร่วมมือเพื่อบรรลุเป้าหมาย
4. ทุกคนมีความสำคัญเท่ากันไม่พยายามเอาเปรียบกัน
5. รู้จักแบ่งงานและประสานงานกัน
6. ช่วยกันประคับประคอง กฎ ระเบียบของทีมให้มีความศักดิ์สิทธิ์
7. ช่วยกันสร้างสรรค์ประชาธิปไตย ประชุมปรึกษาหารือกันแก้ไขปัญหาคุศล

และข้อขัดแย้งต่าง ๆ อย่างเป็นธรรม

8. ยกย่องให้เกียรติแก่ผู้เสียสละให้ทีม

สุขภาพ สุขภาพ ได้เสนอหลักในการทำงานเป็นทีม หรือหัวใจการทำงานเป็นทีมจึงต้อง “รู้จักคน” และ “รู้จักงาน” ดังนี้

1. การให้สมาชิกมีส่วนร่วม
2. มีการวางแผนล่วงหน้า
3. เข้าใจเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของหน่วยงานว่าเป็นอย่างไร
4. มีการติดต่อสื่อสารที่ดีระหว่างสมาชิก
5. แบ่งงานให้แต่ละคนรับผิดชอบ
6. การให้สมาชิกตัดสินใจ
7. ให้กลุ่มมีความผูกพันยึดเหนี่ยว
8. แบ่งหน้าที่กันอย่างชัดเจน
9. แลกเปลี่ยนความคิดเห็น
10. ให้คนมีอารมณ์เหมือน ๆ กันอยู่ด้วยกัน
11. เลือกสรรสมาชิกที่มีความสามารถเพื่อช่วยกันทำงาน
12. สร้างแรงจูงใจแต่ละคนได้ถูกต้อง
13. เข้าใจบทบาทของตนว่าต้องทำอะไร
14. สามารถใช้ข้อขัดแย้งเป็นเชิงสร้างสรรค์
15. ส่งเสริมให้กลุ่มสามารถทำงานร่วมกับกลุ่มอื่นได้
16. สนับสนุนกันและกันในระหว่างสมาชิกของกลุ่ม

จากหลักการข้างต้นสอดคล้องกับแนวคิดของ สุ่มธ สมนิมนวล (2539 : 73-

77) ที่ให้ไว้ว่าปัจจัยเกี่ยวกับความสำเร็จของทีมงานจะต้องประกอบด้วย 1) ผู้นำทีม 2) การกำหนดเป้าหมายชัดเจน 3) ความไว้วางใจ 4) การชี้แนะแนวทางปฏิบัติ 5) การสื่อความหมาย 6) การเสียสละ 7) การให้ผลตอบแทนเป็นกลุ่มมิใช่เป็นรายบุคคล 8) สร้างค่านิยมให้ทำงานร่วมกันเพื่อให้เกิด

ความพึงพอใจของกลุ่ม และ 9) มีการประสานงานที่ดี

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538 : 138) ที่กล่าวไว้ว่า การทำงานเป็นทีมสิ่งที่สำคัญคือ

การประสานงาน ความเข้าใจ ความร่วมมือและการสื่อสาร

เทียน ทองแก้ว (2527 : 43-44) กล่าวไว้ว่า หลักการทำงานเป็นทีม มีดังนี้

1. ทุกคนจะต้องเข้าใจงานที่ทำหน้าที่ของตนด้วย
2. มีการช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน
3. มีความเข้าใจการทำงานกับคนจำนวนมากยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่นและพร้อม

ที่จะเปลี่ยนแปลง

4. ระลึกเสมอว่าความสำเร็จของงานขึ้นอยู่กับความร่วมมือของทุกคน
5. ทุกคนจะต้องทำตนให้เป็นที่ชื่นชอบของผู้อื่น
6. ลดความขัดแย้งและเพิ่มความประนีประนอมในทีมให้มากขึ้น
7. ทุกคนต้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการดำเนินงานทุกขั้นตอนตั้งแต่การวางแผน

จนถึงขั้นตรวจสอบ

8. ผู้นำจะต้องเป็นผู้คอยดูแลและถามข่าวคราวอยู่เสมอและร่วมแก้ไขปัญหากับสมาชิก
- ทศนา แชมมณี(2537 : 132) กล่าวไว้ว่าหลักการทำงานเป็นทีมประกอบด้วย

1. มีเป้าหมายร่วมกัน กล่าวคือ บุคคลที่มาทำงานร่วมกันนั้น จะต้องมีความประสงค์ในการมาร่วมกลุ่มกัน คือ จะต้องมีการรับรู้และเข้าใจเป้าหมายร่วมกันว่า จะทำอะไรให้เป็นผลสำเร็จ

2. การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน กล่าวคือ บุคคลที่มาทำงานนั้น จะต้องมีความบทบาทหน้าที่ในการดำเนินงานของกลุ่มในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง

3. การติดต่อสื่อสารในกลุ่ม กล่าวคือ บุคคลที่มาทำงานนั้น จะต้องมีการติดต่อสัมพันธ์สื่อความหมาย เพื่อช่วยให้เกิดความเข้าใจตรงกัน สามารถทำงานร่วมกันไปได้

4. การร่วมมือประสานงานกันในกลุ่ม กล่าวคือ บุคคลที่มาทำงานนั้น จะต้องมีการประสานงานกัน เพื่อให้งานของกลุ่มดำเนินไปสู่ความสำเร็จ

5. การมีผลประโยชน์ร่วมกัน กล่าวคือ บุคคลที่มาทำงานนั้น ได้รับการจัดสรรผลประโยชน์ตอบแทน จากผลที่เกิดจากการทำงานร่วมกัน

6. การตัดสินใจร่วมกัน กล่าวคือ บุคคลที่มาทำงานนั้น ต้องมีโอกาสร่วมกันในการตัดสินใจในงานที่ทำในระดับใดระดับหนึ่ง

วูดค็อก (Woodcock, 1989 : 247) กล่าวไว้ว่า หลักการทำงานเป็นทีมจะต้องประกอบด้วย

1. มีความสมดุลในบทบาทคือ มีความผสมผสานกันในความแตกต่างของความสามารถบุคคลและใช้ความแตกต่างได้อย่างเหมาะสมในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน
2. มีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเห็นด้วยกับเป้าหมาย เต็มใจที่จะยอมรับและผูกพันกับวัตถุประสงค์และมีเป้าหมายอย่างแท้จริง
3. มีความเปิดเผยและมีการเผชิญหน้ากัน การสื่อสารและการสัมพันธ์ภายในทีมเป็นไปอย่างเปิดเผย และไว้วางใจซึ่งกันและกัน พุดกันโดยตรงไปตรงมา เข้าใจตนเองเป็นอย่างดีและเข้าใจผู้อื่นภายในทีมด้วย เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นต้องแก้ปัญหาด้วยการเผชิญหน้าซึ่งกันและกัน
4. มีการสนับสนุนและจริงใจต่อกัน สมาชิกในทีมจะสนับสนุนซึ่งกันและกัน ให้ความช่วยเหลือและร่วมมือร่วมใจกันอย่างจริงใจ ให้ออกาสพุดถึงปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างอิสระ
5. มีความร่วมมือและมีการขัดแย้งกัน เพื่อให้การทำงานของทีมบรรลุวัตถุประสงค์ สมาชิกในทีมต้องให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน มีการใช้ประโยชน์และประสานประโยชน์ซึ่งกันและกัน การวางแผนในการดำเนินงาน ต้องให้สมาชิกมีส่วนร่วมด้วย ข้อขัดแย้งภายในทีมเป็นไปในทางสร้างสรรค์มากกว่าทำลาย
6. มีวิธีการปฏิบัติที่คล่องตัว การทำงานของทีมจะมีลักษณะยืดหยุ่น การตัดสินใจจะอาศัยข้อมูลและข้อเท็จจริงเป็นหลัก
7. มีผู้นำที่เหมาะสม ผู้นำภายในกลุ่มควรจะกระจายไปทั่วกลุ่มได้ตามสถานการณ์ผู้นำที่ดีต้องเป็นผู้ฟังที่ดีด้วย
8. มีการทบทวนการทำงานของทีมนสม่ำเสมอเพื่อแก้ไขข้อบกพร่องได้ทันทีการทบทวนนี้อาจจะทำในระหว่างปฏิบัติงานหรือภายหลังงานเสร็จก็ได้
9. มีการพัฒนาบุคคล มีแผนการในการพัฒนาสมาชิกของทีม เพื่อจะได้นำความรู้ความสามารถมาใช้ในการทำงาน
10. มีสัมพันธ์ภายในระหว่างกลุ่มดีการทำงานระหว่างกลุ่มเป็นไปในบรรยากาศของสัมพันธ์ภาพที่ดีฟังความคิดเห็นและทำความเข้าใจแนวคิดหรือปัญหาของผู้อื่นพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือเมื่อจำเป็น
11. มีการติดต่อสื่อสารที่ดีเป็นสิ่งจำเป็นในทุกระดับขององค์การทั้งภายในและภายนอกองค์การ ซึ่งสมาชิกทุกคนจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาทักษะและได้รับข้อมูลในการติดต่อสื่อสารอย่างเพียงพอ

จากหลักการและแนวคิดดังกล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า หลักการทำงานเป็นทีมจึงควรต้องร่วมศึกษาปัญหา สาเหตุกำหนดเป้าหมายให้บรรลุได้รับผิดชอบงานเกิดความภูมิใจในสัมฤทธิ์ผล เกิดการยอมรับ มีการประชุมอย่างมีเหตุผล และแบ่งงานกันทำ สมาชิกรับรู้และปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ มีการติดตามงานและสอนงานให้มีความรับผิดชอบ มีความประนีประนอมร่วมกันกับสมาชิก

5. องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม

เมโย (Mayo. 1954 : 84) ให้แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมโดยสรุปได้ 2 ด้าน ดังนี้

1. องค์ประกอบที่เป็นทางการ (Formal structure)
2. องค์ประกอบที่ไม่เป็นทางการ (Informal behavior)

เดวิส (Davis. 1989 : 446) กล่าวว่า องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม มี 3 ประการ คือ

1. องค์ประกอบด้านสมาชิก
2. องค์ประกอบด้านผู้นำกลุ่ม
3. องค์ประกอบด้านการจัดการ

ทศพร ประเสริฐสุข (2536 : 45) ให้แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม ดังนี้

1. องค์ประกอบด้านสมาชิกกลุ่ม
2. องค์ประกอบด้านผู้นำกลุ่ม
3. องค์ประกอบด้านการจัดการกลุ่ม

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ(2541 : 108-109) กำหนดไว้ว่า องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม มีดังนี้

1. องค์ประกอบด้านสมาชิก
2. องค์ประกอบด้านผู้นำ
3. องค์ประกอบด้านการจัดการกลุ่ม

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมมีองค์ประกอบ 3 ด้าน คือ องค์ประกอบด้านสมาชิก องค์ประกอบด้านสมาชิกกลุ่มและองค์ประกอบด้านการจัดการ ซึ่งองค์ประกอบแต่ละด้านดังกล่าว จำแนกได้ดังนี้

1. องค์ประกอบด้านสมาชิก

จากการศึกษาของเมโย (Mayo. 1954 : 84-85) พบว่า ประกอบด้วย

1. สมาชิกย่อมมีความภาคภูมิใจที่เข้ามามีส่วนร่วมในผลงานของทีม

2. สมาชิกย่อมช่วยตรวจสอบข่าวสารย้อนกลับ (Feed back) ในปริมาณงานที่ได้รับมอบหมาย
 3. สมาชิกย่อมมีส่วนร่วมในความสำเร็จของเขาเองและภูมิใจที่บุคคลภายนอกให้ความสนใจในผลงานที่พวกเขาในกลุ่มได้ร่วมกันทำขึ้นมา
 4. สมาชิกไม่มีความรู้สึกว่าเขาถูกกดดันและบังคับให้มีการเปลี่ยนแปลง
 5. ก่อนที่จะมีการเปลี่ยนแปลงแต่ละครั้งสมาชิกจะได้รับการปรึกษาหารือ
 6. การพัฒนาของทีมแต่ละครั้งสมาชิกย่อมมีความรู้สึกเชื่อมั่นและยกย่อง
- ทศพร ประเสริฐสุข (2536 : 45) ให้แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบด้านสมาชิก ดังนี้
1. สมาชิกมีความตั้งใจและเจตนาที่ดีในการทำงาน (The will to work) เป็นความต้องการที่จะทำงานร่วมกัน และมีความเชื่อถือต่อกลุ่ม ยึดมั่นในหลักการหรืออุดมการณ์ของกลุ่มที่ทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนด
 2. สมาชิกมีทักษะในการทำงานนั้น ๆ (The skill to work) สมาชิกมีความรู้ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงานและเชื่อมั่นในความสามารถของเพื่อนสมาชิกด้วยกันและพร้อมที่จะช่วยเหลือกันและกันในการทำงาน
 3. สมาชิกให้ความร่วมมือแลกเปลี่ยนประสานงานกันเป็นอย่างดี (Operation and Coordination) สมาชิกในกลุ่มมีความสำคัญ ยอมรับซึ่งกันและกัน ยึดหยุ่นในการทำงาน ผลัดกันเป็นทั้งผู้นำและ ผู้ตาม มีการสื่อสารและประสานงานกันเป็นอย่างดีในการทำงานร่วมกัน
 4. สมาชิกมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีมีความไว้วางใจกัน มีความรู้สึกตระหนักถึงความต้องการและความรู้สึกถึงบุคคลอื่น ๆ ในกลุ่ม
 5. ยอมรับในเรื่องความแตกต่างระหว่างบุคคล
 6. สมาชิกยึดมั่นในเรื่องความร่วมมือ มิใช่เป็นการแข่งขัน
 7. สมาชิกรู้จักบทบาทของงานและของสมาชิกอื่นในกลุ่ม
 8. สมาชิกในกลุ่มยอมรับฟังเหตุผลของกันและกัน การอภิปรายปัญหาไม่โจมตีกันเป็นการส่วนตัว ทุกคนมีความกล้าที่จะแสดงออก โดยเฉพาะความคิดริเริ่มและสร้างสรรค์ต่อกลุ่ม
 9. ในกรณีที่มีความคิดเห็นขัดแย้งกัน คนในกลุ่มก็ยังคงมีความรู้สึกที่จะอยู่ร่วมทำงานด้วยกันได้ต่อไป
 10. มีการตัดสินใจโดยความเห็นร่วมกันของคนส่วนใหญ่ซึ่งทุกคนเห็นว่าไปด้วยกันได้
 11. การวิจารณ์เป็นไปอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา เป็นการวิจารณ์เพื่อสร้างสรรค์เพื่อแก้ปัญหาในการทำงานให้เสร็จแก่องค์การ

12. ทุกคนมีอิสระเสรีในการแสดงความรู้สึกและแนวคิดที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน ทั้งปัญหาส่วนตัวและการทำงานของกลุ่ม ทุกคนเข้าใจความรู้สึกของกันและกันในประเด็นต่าง ๆ ที่ถกเถียงกัน
13. ในการปฏิบัติงาน เมื่อต้องการมอบหมายงานจะได้รับการยอมรับเป็นอย่างดีจากบุคคลที่เกี่ยวข้อง
14. กลุ่มมีการตรวจสอบเป็นระยะๆ ในการทำงานให้ดีขึ้น
15. สมาชิกในกลุ่มรวมทั้งหัวหน้าด้วยความซื่อสัตย์ซึ่งกันและกัน
16. สมาชิกในกลุ่มและหัวหน้าต่างมีความไว้วางใจกันสูง
17. ค่านิยมและเป้าหมายต่าง ๆ ของกลุ่ม ผสมผสานกันด้วยความพึงพอใจและแสดงออกมาในส่วนที่เกี่ยวข้องกับความจำเป็นของสมาชิกด้วย
18. สมาชิกในกลุ่มปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกัน ด้วยความอดทน เพื่อให้ค่านิยมและเป้าหมายของกลุ่มมีความเกี่ยวพันกันเป็นอย่างดี
19. ค่านิยมของกลุ่มมีความสำคัญมากขึ้นเท่าใด ความพึงพอใจกันของบุคคลในกลุ่มยิ่งสำคัญมากขึ้นเท่านั้น
20. สมาชิกของกลุ่มมีการกระตุ้นเตือนกัน เพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายของกลุ่มเป็นสำคัญ แต่ละคนจะทำทุกอย่างเพื่อกลุ่ม
21. มีความสัมพันธ์ระหว่างกันในการแก้ปัญหา การวินิจฉัยสั่งการเกิดขึ้นจากความร่วมมือเกื้อกูลกัน การแนะนำ การวิจารณ์ความคิดเห็น ข้อมูล เกิดขึ้นในบรรยากาศของความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
22. มีความอาวุโสของสมาชิกในกลุ่ม เปิดโอกาสให้ความสามารถอย่างเต็มที่ที่อิทธิพลที่สำคัญในบรรยากาศของการสร้างสรรค์ในการทำงานเป็นกลุ่มร่วมกันทั้งในทางหลักการและการปฏิบัติในกลุ่มให้มีประสิทธิภาพสูง หัวหน้าควรยอมรับหลักการซึ่งจะเป็นเครื่องมือสร้างบรรยากาศของการสร้างสรรค์ในกลุ่ม และการร่วมมือประสานงานกัน แทนที่จะมุ่งแข่งขันซึ่งดีระหว่างสมาชิกในกลุ่ม
23. สมาชิกแต่ละคนยอมรับในอุปสรรค และเป้าหมายและความคาดหวังซึ่งแต่ละคนและกลุ่มร่วมสร้างขึ้นร่วมกัน เป้าหมายของกลุ่มได้รับการปรับปรุงให้เข้ากันกับความสามารถบรรดาสมาชิกในกลุ่ม
24. หัวหน้าและสมาชิกในกลุ่มเชื่อว่าสมาชิกในกลุ่มสามารถทำงานที่สำเร็จได้ยากสำเร็จลงได้ยิ่งขึ้น

25. เมื่อมีความจำเป็นที่จะได้รับคำแนะนำ สมาชิกคนอื่นๆของกลุ่มจะให้คำแนะนำ สมาชิกเท่าที่จำเป็น การให้ความช่วยเหลือกันย่อมเป็นคุณลักษณะของกลุ่มหรือทีมที่มี ประสิทธิภาพ

26. มีการกระตุ้นทางใจในการติดต่อสื่อสารระหว่างสมาชิกในกลุ่มอย่างเปิดเผยใน ข้อมูลที่เกี่ยวกับความสำเร็จของกลุ่มและที่เกี่ยวข้อง

27. มีการกระตุ้นทางใจสูงในการติดต่อสื่อสารระหว่างกัน ทุกคนสนใจข่าวสารข้อมูล ที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มด้วยความจริงใจ สมาชิกของกลุ่มมิได้มองข้อมูลข้ามไป

28. ในกลุ่มที่มีประสิทธิภาพสูง ย่อมมีการยอมรับอิทธิพลของบุคคลอื่น หมายถึง การ ยอมรับวิธีการ ปัญหาขององค์การ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และกระบวนการของกลุ่ม

29. กระบวนการของกลุ่ม ในกลุ่มที่มีประสิทธิภาพสูงสามารถทำให้สมาชิกทั้งหลาย ได้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ที่เสนอความคิดเห็นที่ดีแก่หัวหน้างานรวมทั้งการแนะนำว่าจะทำ อย่างไรให้สำเร็จ ซึ่งจะช่วยให้หัวหน้าทำงานได้ดีขึ้นกว่าเดิมได้

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541 : 108-109) กำหนด องค์ประกอบด้านสมาชิก ไว้ดังนี้

1. มีความตั้งใจและเจตนาที่ดีในการทำงาน ยอมรับในอุปสรรคเป้าหมายและความ คาดหวัง ซึ่งแต่ละคนและกลุ่มสร้างขึ้นร่วมกัน
2. มีทักษะในการทำงานนั้น เชื่อมมั่นในความสามารถของเพื่อนสมาชิกด้วยกันยอมรับ พึงเหตุผลของกันและกัน ทุกคนมีอิสระเสรีในการแสดงความรู้สึกและแนวคิดที่จะแก้ปัญหาด้วยกัน
3. ให้ความร่วมมือ ประสานงานกันอย่างดี ยึดหยุ่นในการทำงาน ผลัดกันเป็นผู้นำ และผู้ตาม มีการกระตุ้นเพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายของกลุ่มตามลำดับ
4. มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความไว้วางใจกัน วิจารณ์เป็นไปอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา
5. ยอมรับในเรื่องความแตกต่างระหว่างบุคคล
6. ยึดมั่นในเรื่องความร่วมมือ ช่วยเหลือซึ่งกันและกันมิใช่เป็นการแข่งขัน มีความ ซื่อสัตย์ซึ่งกันและกัน
7. รู้จักบทบาทของตนและของสมาชิกอื่นในกลุ่ม ความมีอาวุโสของสมาชิกในกลุ่ม
8. กระบวนการของกลุ่ม ในกลุ่มที่มีประสิทธิภาพสูง สามารถทำให้สมาชิกทั้งหลายได้ ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ และยอมรับวิธีการแก้ปัญหาขององค์การ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

สุนันทา เลาหนันท์(2541 : 140) กล่าวว่า องค์ประกอบสำคัญของสมาชิก มีดังนี้

1. บุคคลในกลุ่มต้องมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน

2. บุคคลในกลุ่มต้องมีความสัมพันธ์ต่อกันอย่างมีแบบแผน
3. บุคคลในกลุ่มต้องพึ่งพากันในการปฏิบัติงาน
4. บุคคลในกลุ่มถือว่าตนเองเป็นสมาชิกของทีมงาน
5. บุคคลในกลุ่มมีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายเดียวกัน
6. บุคคลในกลุ่มคิดว่าการทำงานร่วมกันช่วยให้งานสำเร็จ
7. บุคคลในกลุ่มมีความสมัครใจที่จะทำงานร่วมกัน
8. บุคคลในกลุ่มมีความเพิลิตเพิลินที่จะทำงานและผลิตผลงานคุณภาพสูง
9. บุคคลในกลุ่มพร้อมที่จะเผชิญปัญหาาร่วมกัน

เอกชัย กี่สุขพันธ์(2538 : 17) กล่าวว่า องค์ประกอบด้านสมาชิก มีดังนี้

1. มีความไว้ใจซึ่งกันและกัน (Trust)
2. ความเข้าใจกัน (Empathy)
3. ความเห็นร่วมกัน (Agreement)
4. ผลประโยชน์ร่วมกัน (Mutual benefit)
5. ความเต็มใจ (Willing – need)
6. ให้โอกาสทุกคนในทีม (Opportunity)
7. การยอมรับซึ่งกันและกัน (Recognition)
8. การแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ในการทำงานร่วมกัน (Knowledge

transfer)

เดวิส (Davis. 1989 : 446) กล่าวว่า องค์ประกอบด้านสมาชิก มีดังต่อไปนี้

1. การมีเจตคติที่ดี
 2. ความตั้งใจทำงาน
 3. มนุษย์สัมพันธ์
2. องค์ประกอบด้านผู้นำกลุ่ม

ทศพร ประเสริฐสุข (2536 : 45) ให้แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบด้านผู้นำกลุ่ม ไว้ดังนี้

1. มีความสามารถในการแสดงภาวะผู้นำอดทน และรับฟังความคิดเห็นสมาชิกกลุ่ม
2. รู้จักกระบวนกรจูงใจที่แตกต่างกันมาใช้กับสมาชิกกลุ่ม
3. เอาใจใส่ต่อกลุ่ม เพิ่มพูนความรู้ให้แก่สมาชิก
4. รู้จักใช้ความคิดเห็นที่ขัดแย้งกันในทางสร้างสรรค์

5. ผู้นำกลุ่มไม่ใช่อิทธิพลส่วนตัวเหนือสมาชิกคนอื่น ๆ ของกลุ่ม หรือกลุ่มก็ไม่ได้ใช้อิทธิพลบีบบังคับผู้นำกลุ่มมากเกินไปเช่นเดียวกัน แต่ภาวะผู้นำเปลี่ยนไปทุกคนขณะแล้วแต่สถานการณ์แต่ละคนแสดงบทบาทที่เป็นประโยชน์ต่อกลุ่ม

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติกำหนดองค์ประกอบด้านผู้นำกลุ่มไว้ดังนี้

1. มีความสามารถในการแสดงภาวะผู้นำ อุดหนุน และรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกกลุ่ม

2. รู้จักกระบวนการจูงใจที่แตกต่างกันมาใช้กับสมาชิกกลุ่ม

3. เอาใจใส่ต่อกลุ่มเพิ่มพูนความรู้ให้แก่สมาชิก

4. รู้จักการใช้ความคิดที่ขัดแย้งในทางสร้างสรรค์

5. ไม่ใช่อิทธิพลส่วนตัวเหนือสมาชิกของกลุ่มอื่น ๆ

เดวิส (Davis. 1989 : 446) กล่าวว่า องค์ประกอบด้านผู้นำกลุ่ม ประกอบด้วย

1. มีความสามารถจัดความขัดแย้งของทีม

2. มีเทคนิคในการจูงใจสมาชิก

3. เอาใจใส่ทีม

4. เพิ่มพูนความรู้ให้สมาชิกมีความเชื่อมั่นในงานที่ทำ

5. มีความเข้าใจพฤติกรรมของสมาชิก

6. มีความรอบรู้และรู้ในเรื่องการวางแผน การปฏิบัติงานและการติดตามผล

3. องค์ประกอบด้านการจัดการ

ทศพร ประเสริฐสุข (2536 : 45) ให้แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบด้านการจัดการไว้ดังนี้

1. มีเป้าหมายชัดเจน

2. มีขอบเขตแน่นอน

3. มีกลไกย้อนเพื่อปรับปรุงผลงาน

4. มีระบบระเบียบที่สมาชิกเข้าใจดี

5. จัดรูปแบบให้ประสานงานให้ดีเกิดการยึดเหนี่ยวในทีม

6. แสวงหาวิธีการที่เหมาะสมอยู่เสมอ และจัดการเงื่อนไขการเสริมแรงที่ดี

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ(2541 : 108-109) กำหนดองค์ประกอบด้านการจัดการไว้ดังนี้

1. กลุ่มมีเป้าหมายชัดเจน มีขอบเขตแน่นอน ทุกคนต้องเข้าใจและได้รับการยอมรับจากสมาชิก
2. กลุ่มมีกระบวนการได้ข้อมูลย้อนกลับมา เตรียมปรับปรุงผลงาน
3. กลุ่มมีการวางระบบ หรือ ระเบียบในการทำงานที่สมาชิกเข้าใจได้ดี มีแรงยึดเหนี่ยวกันในกลุ่ม
4. สมาชิกทุกคนมีส่วนในการสร้างมาตรฐานการทำงานกลุ่ม
5. บรรยากาศในการทำงานของกลุ่มดี สมาชิกมีโอกาสร่วมคิด ร่วมพูด ร่วมมือกัน
6. มีการประเมินผลงานของกลุ่มอยู่เสมอ และแสวงหาวิธีการทำงานที่เหมาะสมอยู่เสมอ

เดวิส (Davis. 1989 : 446) กล่าวว่า องค์ประกอบด้านการจัดการ ประกอบด้วย

1. การมีเป้าหมายของทีมชัดเจน
2. มีขอบเขตแน่นอน
3. มีกลไกย้อนกลับเพื่อปรับปรุงผลงาน
4. มีวิธีการทำงานของกลุ่มอย่างมีระบบที่สมาชิกเข้าใจดี
5. มีรูปแบบและการประสานงานอย่างดี เกิดการยึดเหนี่ยวกันในทีม
6. มีการแสวงหาวิธีการที่เหมาะสมอยู่เสมอ และการจัดการเงื่อนไขในการเสริมพลังทีมให้ดี

6. ปัญหาในการทำงานเป็นทีม

ในการทำงานไม่ว่าจะเป็นองค์การหรือหน่วยงานใดก็ตาม ย่อมมีอุปสรรคต่อการทำงาน ยิ่งในลักษณะของทีมด้วยแล้ว จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการคำนึงถึงอุปสรรคอันจะนำมาซึ่งการขัดขวางต่อการทำงานให้สะดุดลงหรือไปไม่ถึงเป้าหมายปลายทางที่ตั้งไว้ยิ่งทีมงานที่ประกอบด้วยบุคลากรจำนวนมากยิ่งต้องคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้เพื่อหามาตรการหรือแนวทางในการแก้ไขเพื่อให้การดำเนินงานลุล่วงไปด้วยดี

อัลแบน และโพลล์ลิต (Alban and Pollit. 1973 : 40) กล่าวถึงเครื่องขัดขวางว่าประกอบไปด้วย

1. ทักษะคติที่ขึ้นต่อกันและอำนาจ
2. ความรู้สึกต่าง ๆ ที่เท่าเทียมกันของสมาชิกหรืออิทธิพลในด้านทีม ความรู้สึกในทีมหรือนอกทีม
3. ระบบตอบแทนหรือเงินที่บุคคลอื่นเห็นว่าไม่ยุติธรรม

4. ความคิดเห็นที่แตกต่างกันมากในแง่ของการทำงานให้สำเร็จ
5. ความยากลำบากในการสัมพันธ์ระหว่างกัน
6. ขาดความแน่นอนในเรื่องของบทบาท
7. ขาดการวางแผนอย่างมีประสิทธิภาพในการแก้ปัญหาและวินิจฉัยสั่งการ
8. การใช้สมรรถภาพในการบริหารเกี่ยวกับปัญหา ความขัดแย้งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ระหว่างกลุ่มต่าง ๆ

พิทยาพล บุญนาค (2539 : 289) มีแนวคิดที่สอดคล้องกับ อัลแบนและโพลล์ลิท และเสริมในเรื่องการที่หัวหน้าทีมใช้วิธีให้สมาชิกแข่งขันกัน เพื่อที่อำนาจจะได้มารวมอยู่ที่ตัวหัวหน้า

สุชาติ นิยมานนิตย์ (2529 : 11) ได้ให้แนวทางในการแก้ไขอุปสรรคที่เกิดจากการมีทรัพยากรจำกัดที่จะส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมว่า มีแนวทางทำงานให้ดีขึ้นได้โดยอาศัย

1. สมาชิกควรทำความเข้าใจถึงความสำคัญของการทำงานเป็นทีมที่มีความสามัคคี ธรรมและยุติธรรม
2. สมาชิกควรทบทวนนโยบายที่ได้รับหรือหน้าที่ซึ่งต้องปฏิบัติและรับผิดชอบทั้งหมด
3. เมื่อเริ่มปฏิบัติงาน การเริ่มต้นที่ดีที่สุดก็คือ การสร้างศรัทธาความเชื่อมั่นที่จะทำงานในหน้าที่ให้ดีที่สุด แม้การสนับสนุนจะขาดตกบกพร่องก็ตาม และนี่ถึงหลักการบริหารจัดการสมัยใหม่
4. หมั่นพัฒนาตนเองหรือหน่วยงานของตน เพราะปัญหาต่าง ๆ นั้นมักเป็นของเราเอง เราเท่านั้นที่จะสามารถแก้ไขและปรับปรุงได้อย่างดี
5. แบ่งงานกันและความรับผิดชอบที่พอเหมาะที่สุด และหมั่นประชุมปรึกษาหารือกันเพื่อแก้ไขและปรับปรุงงาน
6. ปรับรายการและมาตรฐานงานในสภาพที่มีงานล้นมือ บุคลากรไม่พอ อุปกรณ์เครื่องมือจำกัด เป็นเรื่องจำเป็นที่จะต้องมีการลดมาตรฐานลงมาบ้าง เพื่อรักษาศักยภาพให้ดีอยู่ได้
7. ช่วยกันประสานงานให้มีประสิทธิภาพเพราะปัญหาเฉพาะตัวนั้นเกิดขึ้นกับสมาชิกได้ทุกเวลา
8. พยายามจัดสรรแบ่งเวลาทำงานให้มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะการใช้วัสดุสิ่งของอย่างสูญเปล่า
9. เมื่อมีปัญหาติดขัดปฏิบัติงานไม่สะดวกหรือไม่ได้อย่างไร ควรขอการสนับสนุนจากฝ่ายบริหารของทุกหน่วยงานหรือองค์การ เพราะต่างก็มีผู้รับผิดชอบคอยให้การสนับสนุนอยู่แล้ว

ดังนั้นในการทำงานเป็นทีมย่อมก่อให้เกิดประโยชน์ต่อบุคลากรในองค์การที่ประกอบกันขึ้นเป็นทีมงานที่ส่งผลกระทบต่อไปยังหน่วยงานหรือองค์การที่ตนสังกัดอยู่คือ ความสำเร็จและความภาคภูมิใจของแต่ละบุคคลเกิดความเป็นเอกภาพ หรือความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันในการทำงาน ทำให้มีความสามัคคีเกิดขึ้นมาก และลดการแข่งขัน ทั้งยังช่วยจัดปัญหาการทำงานซ้ำซ้อนกัน หรือการขัดแย้ง สร้างความผูกพันให้สมาชิกเกิดความสำนึกในความรับผิดชอบและความคิดสร้างสรรค์ในการปรับปรุงพัฒนางานให้ดีขึ้น ประหยัดทั้งแรงคน เวลา และวัสดุ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

วิเชียร ควรประกอบกิจ. (2536: บทคัดย่อ) ได้ทำงานวิจัยเรื่อง สมรรถนะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา ผลการศึกษาวิจัยพบว่า

1. ผู้บริหารโรงเรียนและครู จำแนกตามขนาดโรงเรียนและประสบการณ์ในการทำงาน มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน โดยส่วนรวม 3 ด้าน คือ ทักษะด้านเทคนิควิธี ทักษะด้านมนุษย์สัมพันธ์ และทักษะด้านความคิดรวบยอดของหน่วยงานอยู่ในระดับสูง
2. ผู้บริหารโรงเรียนขนาดต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน โดยส่วนรวม 3 ด้าน ไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาแต่ละด้าน พบว่า ไม่แตกต่างกัน
3. ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน โดยส่วนรวม 3 ด้าน ไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาแต่ละด้าน พบว่า ทักษะด้านเทคนิควิธี แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เพียงด้านเดียว
4. ครูที่ทำการสอนในโรงเรียนขนาดต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน โดยส่วนรวม 3 ด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาแต่ละด้าน พบว่า ทักษะด้านเทคนิควิธี แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เพียงด้านเดียว
5. ครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน โดยส่วนรวม 3 ด้าน ไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาแต่ละด้าน พบว่า ไม่แตกต่างกันทุกด้าน

ทนุพันธ์ นิรัญเรือง. (2547: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

เขตตรวจราชการที่ 15 ผลการวิจัยพบว่า 1) ค่าเฉลี่ยสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลของ ผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับค่อนข้างสูง โดยสมรรถนะด้านทักษะและศิลปะในการ ถ่ายทอดและโน้มน้าวบุคคลมีค่าเฉลี่ยสูงสุดและด้านการนิเทศและให้คำปรึกษาแก่ครูและบุคคลมี ค่าเฉลี่ยต่ำสุด ส่วนจังหวัดที่ผู้บริหารสถานศึกษามีสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลสูงสุด คือ จังหวัดสุราษฎร์ธานี 2) ผู้บริหารสถานศึกษาจังหวัดระนองกับสุราษฎร์ธานีและจังหวัดชุมพรกับ จังหวัดสุราษฎร์ธานีมีสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนผู้บริหารสถานศึกษาจังหวัดระนองกับชุมพรมีสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลแตกต่าง กันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) ผู้บริหารสถานศึกษาจังหวัดระนองกับจังหวัดชุมพร มีสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลด้านความยุติธรรมและความเป็นธรรมแตกต่างกันอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และผู้บริหารสถานศึกษา จังหวัดระนอง ชุมพร และสุราษฎร์ธานี มีสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลด้านการนิเทศและให้คำปรึกษาแก่ครูและบุคคลแตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ทรงวุฒิ ทาระสา (2549 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การทำงานเป็นทีมของข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 ผลการวิจัยพบว่า ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมโดยภาพรวม และรายชื่ออยู่ในระดับมาก เมื่อเปรียบเทียบข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการทำงานเป็นทีม จำแนกตาม ตำแหน่งหน้าที่ โดยภาพรวมพบว่า ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีตำแหน่งหน้าที่ ต่างกัน มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อเปรียบเทียบ ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการทำงาน จำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่า ข้าราชการครูและบุคลากร ทางการศึกษาที่มีตำแหน่งหน้าที่ต่างกัน มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .05 โดยโรงเรียนขนาดเล็กมีค่าเฉลี่ยมากกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่

นงคินุช ตระกูลไทย (2547: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง สมรรถภาพการบริหารงาน โรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออก ผลการวิจัยปรากฏว่า

1. สมรรถภาพการบริหารโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตภาค ตะวันออก ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้าหมวดวิชา และประธานคณะกรรมการ สถานศึกษาชั้นพื้นฐาน อยู่ในระดับมาก
2. สมรรถภาพการบริหารโรงเรียน ระหว่างผู้บริหารเพศหญิง กับผู้บริหารเพศ ชาย แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05

3. สมรรถภาพการบริหารโรงเรียน ระหว่างผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์มาก กับผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์น้อย แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05
4. สมรรถภาพการบริหารโรงเรียน อยู่ในโรงเรียนขนาดต่างกัน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05
5. สมรรถภาพการบริหารโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ระหว่างความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้าหมวดวิชา และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ไม่แตกต่างกัน

บรรจง ครอบบัวบาน. (2549 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาสมรรถนะหลัก และแนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักด้านการบริการที่ดีของบุคลากรโรงพยาบาลชัยภูมิผล การศึกษาพบว่า บุคลากรพยาบาลที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงพยาบาลชัยภูมิมีระดับสมรรถนะหลักด้านการบริการที่ดี ส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อวิเคราะห์รายข้อและรายด้านพบว่า ส่วนใหญ่มีระดับพฤติกรรมการให้บริการอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ความเป็นธรรมในการ ให้บริการ ($X = 4.48$) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านความทั่วถึงของการให้บริการ ($X = 3.84$) เมื่อเปรียบเทียบระดับพฤติกรรมที่มีกับระดับพฤติกรรมที่องค์กรคาดหวัง พบว่า ส่วนใหญ่ผ่าน ระดับที่องค์กรคาดหวัง และพบว่า ด้านความต่อเนื่องของการให้บริการเป็นด้านที่บุคลากรพยาบาล ไม่ผ่านระดับที่องค์กรคาดหวังมากที่สุด (ร้อยละ 33.71)ระดับสมรรถนะหลักด้านการบริการที่ดีของ บุคลากรพยาบาลโรงพยาบาลชัยภูมิ ในมุมมองของผู้ป่วยในมีความคิดเห็นว่าคุณพยาบาล ส่วนใหญ่มีระดับพฤติกรรมการให้บริการอยู่ในระดับมากทั้งรายข้อและรายด้าน แต่ในมุมมองของผู้รับบริการประเภทผู้ป่วยนอก มีความคิดเห็นว่าคุณพยาบาล ส่วนใหญ่มีระดับพฤติกรรมการ ให้บริการอยู่ในระดับปานกลางโดยรายด้านความต่อเนื่องของ การให้บริการ เป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ย ต่ำที่สุด ($X = 3.08$) ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักด้านการบริการที่ดีของ บุคลากรโรงพยาบาลชัยภูมิพบว่า การประชุมเชิงปฏิบัติการของคณะกรรมการบริหารและพัฒนา ทรัพยากรบุคคลโรงพยาบาลชัยภูมิและผู้มีส่วนได้เสีย ได้ทราบระดับสมรรถนะด้านการบริการที่ดี ของบุคลากร และความไม่ครอบคลุมของการบริการที่ดี ร่วมกันวิเคราะห์ศักยภาพขององค์กร กำหนดวิสัยทัศน์ในการพัฒนาสมรรถนะหลักด้านการบริการที่ดีของบุคลากร ได้ประเด็นการพัฒนา คือการพัฒนาสมรรถนะหลักด้านการบริการที่ดีของบุคลากรให้มีความพร้อมในการให้บริการ ภายใต้โครงการ 5 โครงการ ได้แก่ โครงการพัฒนาสมรรถนะหลักด้านการบริการที่ดีของบุคลากร พยาบาลโครงการสอนงาน ฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงานโดยหัวหน้างาน โครงการติดตามและ

ประเมินสมรรถนะด้านการบริการที่ดีของบุคลากรพยาบาล โครงการคัดเลือกบุคคลตัวอย่างด้านการให้บริการที่ดี และโครงการทบทวนระบบบริการเพื่อลดขั้นตอนและความซ้ำซ้อนของงาน

ประสงค์ เกสรสุคนธ์ (2550 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดของผู้บริหารและครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 ผลการศึกษาพบว่า การสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน อยู่ในระดับมากทุกด้าน เปรียบเทียบการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร และครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 จำแนกตามตำแหน่ง พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน พบว่า แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

พัชมน เทียนศรี (2547: บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง สมรรถนะการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในฐานะนิติบุคคล เขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี ผลการวิจัยพบว่า

- 1) สมรรถนะการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในฐานะนิติบุคคลในภาพรวมอยู่ในระดับที่มีสมรรถนะการบริหารจัดการมาก โดยมีสมรรถนะการบริหารงานวิชาการ การบริหารงานงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป อยู่ในระดับมากทุกด้าน
- 2) สมรรถนะการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจำแนกตามสถานภาพกลุ่มตัวอย่างพบว่าไม่แตกต่างกัน และ 3) แนวทางในการเสริมสร้างสมรรถนะการบริหารจัดการสถานศึกษาที่สำคัญ ได้แก่ การพัฒนาให้ผู้บริหารมีการบริหารงานอย่างมีคุณธรรมหรือมีธรรมาภิบาล การเสริมสร้างทักษะในการนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงาน และการพัฒนาผู้บริหารให้สามารถเป็นผู้นำทางวิชาการ ตามลำดับ

ไพโรจน์ สิงห์คำ. (2542: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษานักงานการประถมศึกษากองอำเภอเชียงคาน จังหวัดเลย ตามความคิดเห็นของครูอาจารย์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาตามรายด้านพบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยรายด้านเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านคุณธรรมจริยธรรม ด้านภาวะผู้นำ ด้านทักษะความรู้ความสามารถในการบริหาร และด้านมนุษยสัมพันธ์ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด พบว่า ด้านคุณธรรมจริยธรรม คือ ข้อเป็นแบบอย่างที่ดีในการบริหารในการครองตน ครองคน ครองงาน ด้านมนุษยสัมพันธ์ คือ ข้อมีศักดิ์จะพูดจริงทำจริง ส่วนความคิดเห็นของครูผู้สอนที่เป็นเพศชายและเพศหญิง โดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

พรชัย คำรพ (2547 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาตราด ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารและครูความคิดเห็นของผู้บริหารและครูโรงเรียน มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตราด ที่มีต่อลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มี ประสิทธิภาพ โดยรวมและรายด้านทุกด้าน เมื่อเปรียบเทียบลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มี ประสิทธิภาพ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูโรงเรียนมัธยมศึกษา จำแนกตามตำแหน่ง พบว่า โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการมีส่วนร่วมในการทำงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนอีก 5 ด้าน แตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อเปรียบเทียบลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพตาม ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูโรงเรียนมัธยมศึกษา จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน พบว่า โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อเปรียบเทียบลักษณะการ ทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูโรงเรียนมัธยมศึกษา จำแนก ตามวุฒิการศึกษา พบว่า โดยรวมและรายด้านทุกด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และเมื่อเปรียบเทียบลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ตามความคิดเห็นของ ผู้บริหารและครูโรงเรียนมัธยมศึกษา จำแนกตามขนาดของโรงเรียนที่ปฏิบัติงาน พบว่า โดยรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

พรพิศ อินทะสุระ (2551:บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของข้าราชการครูและ บุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ขอนแก่น เขต 5 ผลการศึกษาพบว่า 1) ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีความคิดเห็นต่อ สมรรถนะของผู้บริหาร สถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีสมรรถนะอยู่ในระดับ มากในทุกด้าน โดยด้านการมีวิสัยทัศน์ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือด้าน การทำงาน เป็นทีม ด้าน การพัฒนาศักยภาพบุคลากร และด้านการสื่อสารและการจูงใจ ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการพัฒนาตนเอง 2) ข้าราชการครูและบุคลากร ทางการศึกษาที่มีตำแหน่งหน้าที่ต่างกัน มีความเห็นต่อ สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่โดยภาพรวม พบว่า มีความคิดเห็น แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีความคิดเห็นไม่ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้นด้านการทำงานเป็นทีม มีความคิดเห็น แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .01 และด้านการมีวิสัยทัศน์ มีความคิดเห็นแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 3) ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่โรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน

มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน อย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

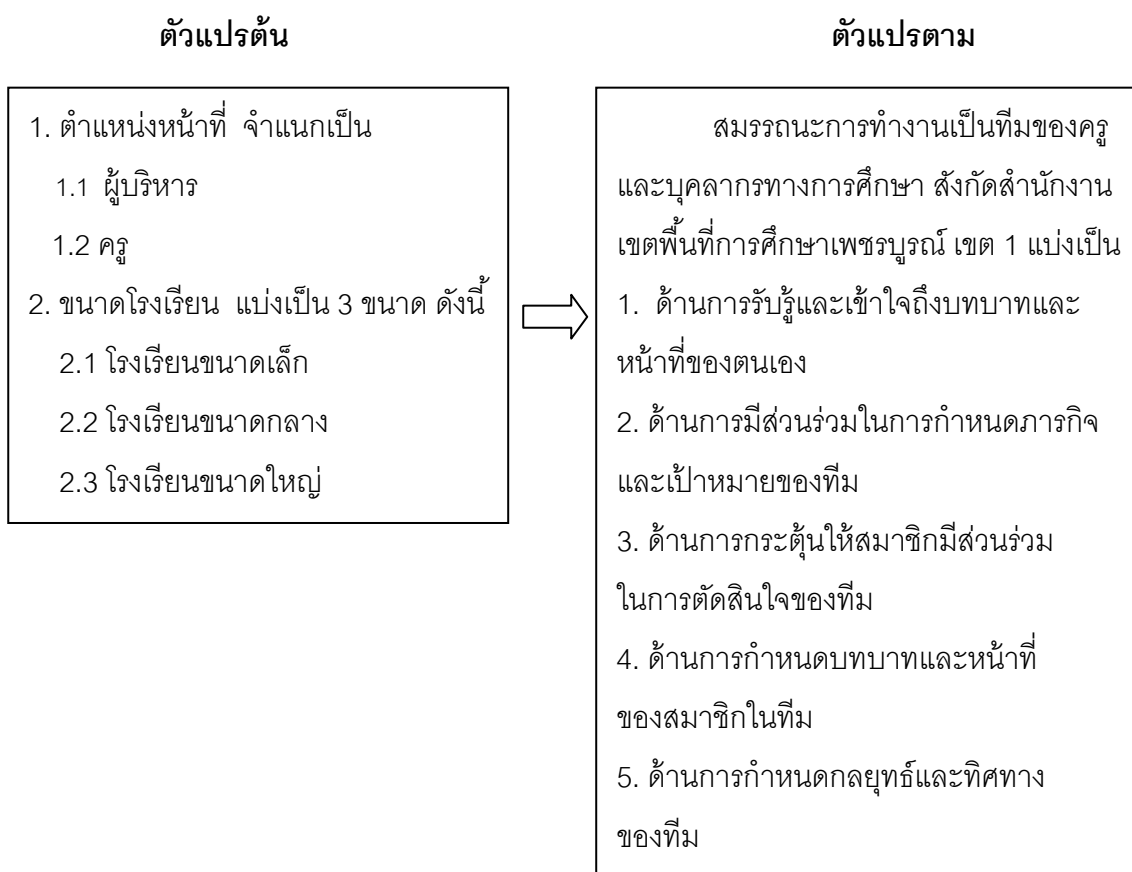
มิ่งขวัญ สันต์ถดการ (2546 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การทำงานเป็นทีมในโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก ตามทฤษฎีของผู้บริหารและครู พบว่า ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นต่อการทำงานเป็นทีมภายในโรงเรียนประถมศึกษาอยู่ในระดับ มาก เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูต่อการทำงานเป็นทีมโดยภาพรวมและราย ด้านมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และเมื่อความคิดเห็นของ ผู้บริหารและครูในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน ที่มีต่อการทำงานเป็นทีม พบว่ามีความคิดเห็นแตกต่าง กัน 3 ด้าน ใน 9 ด้าน คือ ด้านการมีส่วนร่วม มีความคิดเห็นแตกต่างกันในโรงเรียนขนาดเล็กกับ ขนาดใหญ่และโรงเรียนขนาดกลางกับโรงเรียนขนาดใหญ่ ส่วนด้านการไว้วางใจและยอมรับนับถือ และด้านการมีมนุษยสัมพันธ์มีความคิดเห็นแตกต่างกันในโรงเรียนขนาดเล็กกับขนาดใหญ่ ส่วน ด้านอื่นๆ มีความคิดเห็นไม่ต่างกัน

วนิดา ภูภักดี (2547 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูที่มีต่อ ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดเขตพื้นที่การศึกษา จังหวัดร้อยเอ็ด ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมโดยรวมอยู่ใน ระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก 2 ด้าน คือ ด้านความไว้วางใจเชื่อ ใจและด้านการสื่อสารแบบเปิด อยู่ในระดับปานกลาง 4 ด้าน คือ ด้านการมีมนุษยสัมพันธ์ ด้าน การยอมรับนับถือ ด้านการมีส่วนร่วมในการทำงาน และด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของ เป้าหมายตามลำดับการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูต่อประสิทธิภาพการทำงาน เป็นทีมเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เกือบทุก ด้านยกเว้นด้านการยอมรับนับถือ พบว่า ไม่มีความแตกต่างกัน

สุวิมล ว่องวานิช. (2546: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง คุณลักษณะและทักษะของ บุคลากรทางการศึกษาที่เอื้อต่อการปฏิรูปการศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ระดับของคุณลักษณะและ ทักษะที่เอื้อต่อสมรรถนะการปฏิรูปการศึกษาทั้ง 9 ด้านของบุคลากรทางการศึกษามีคุณลักษณะ และทักษะสูงทุกๆด้าน นอกจากนี้ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนพบว่า บุคลากรทางการศึกษาที่มี ตำแหน่งบริหาร มีคุณลักษณะด้านความเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ ผู้แก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ความเป็นผู้ สร้างสรรค์ความเป็นมืออาชีพ ความเป็นผู้ประกอบการ ความเป็นผู้ใฝ่รู้และพัฒนาตนเอง การเป็นผู้ เสริมพลังอำนาจ ทักษะการสื่อสารในการทำงานเป็นทีม และทักษะการจัดความขัดแย้งสูงกว่า บุคลากรการศึกษาตำแหน่งครู

กรอบแนวคิดของการศึกษาค้นคว้า

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้ศึกษาสนใจที่จะศึกษาสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 1 มี ตัวแปรต้น (Independent variables) คือ ตำแหน่งหน้าที่และขนาดของ โรงเรียน ตัวแปรตาม (Dependent variables) คือ สมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 1 ใน 5 ด้าน คือ ด้านการรับรู้และเข้าใจถึงบทบาทและหน้าที่ของตนเอง ด้านการมีส่วนร่วมในการกำหนดภารกิจและเป้าหมายของทีม ด้านการกระตุ้นให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของทีม ด้านการกำหนดบทบาทและหน้าที่ของสมาชิกในทีม และด้านการกำหนดกลยุทธ์และทิศทางของทีม ดังภาพประกอบที่ 2



ภาพประกอบที่ 2 แผนภูมิแสดงกรอบแนวคิดของการศึกษาค้นคว้า