บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่องการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยนเรศวร จังหวัดพิษณุโลก ผู้ศึกษาได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎี เอกสารต่างๆ และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. **แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ**
   - 1.1 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ
   - 1.2 ความหมายของการบริหารงาน
   - 1.3 ความสำคัญของการบริหารงาน
2. **แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม**
   - 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม
   - 2.2 ความหมายของการทำงานเป็นทีม
   - 2.3 ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม
   - 2.4 รูปแบบการทำงานเป็นทีม
   - 2.5 ประเภทของทีม
   - 2.6 องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม
   - 2.7 กระบวนการทำงานเป็นทีม
   - 2.8 หลักการทำงานเป็นทีม
   - 2.9 ลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ
   - 2.10 ประโยชน์ของการทำงานเป็นทีม
3. **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับทีมงาน**
   - 3.1 ความหมายและความสำคัญของการพัฒนาทัพยากรมนุษย์
   - 3.2 เครื่องมือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
4. **เอกสารเกี่ยวกับความเป็นมาและการบริหารงานของมหาวิทยาลัย**
   - 4.1 ประวัติมหาวิทยาลัยนเรศวร
   - 4.2 วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย
   - 4.3 โครงสร้างการบริหารงานของมหาวิทยาลัยนเรศวร
   - 4.4 จำนวนบุคลากรสายสนับสนุน

4.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

4.6 กรอบแนวคิดการวิจัย

แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ

1. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ

จิตราภรณ์ สุทธิวรศิษฐ์ (2544, หน้า 59-63) กล่าวว่า การบริหารงานเป็นการจัดการโดยการนำเอาความรู้มาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ เพื่อให้งานสามารถดำเนินไปได้และบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ การบริหารงานเป็นกระบวนการที่กลุ่มคนมีเจตนาและความสนใจร่วมกันจะกระทำงานให้สำเร็จลุล่วง และการที่จะทำงานร่วมกันได้นั้น ต้องอาศัยวิธีการด้านการประสานงาน ดังนั้นลักษณะสำคัญของการบริหารงาน คือ การผสมผสานและการประยุกต์ความรู้จากสาขาต่างๆ และใช้วิจารณญาณมาใช้ให้เป็นประโยชน์ อย่างกลมกลืน และสิ่งสำคัญ คือ ผู้บริหารต้องค้นหาวิธีที่เหมาะสมในการดำเนินงานและแก้ปัญหาได้อย่างถูกต้องเหมาะสม ด้วยเหตุนี้การบริหารงานจึงเป็นเรื่องที่ไม่ได้ยึดอยู่กับทฤษฎีใด แต่เป็นการหาวิธีการที่ใหม่ๆ ที่ยากกว่า เหนือกว่า เพื่อให้เป็นหนทางบรรลุเป้าหมาย

ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2551, หน้า 3) ได้กล่าวว่า การบริหารองค์การเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับบุคลากรหรือพนักงาน เนื่องจากเป็นผู้ที่ต้องนำนโยบายหลักขององค์การไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งพนักงานแต่ละคนจะมีบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบแตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับลักษณะของงานที่รับผิดชอบ บุคลากรหรือพนักงานเหล่านี้จะเป็นผู้ก่อให้เกิดผลงานที่จะนำไปสู่ความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การ ฉะนั้น จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องควบคุมดูแลให้การปฏิบัติงานนั้น เป็นไปตามนโยบายหรือบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2547, หน้า 13-14) ได้กล่าวว่า การบริหารเป็นกระบวนการของการวางแผน การจัดองค์การ การดำเนินงาน และการควบคุม กระบวนการดังกล่าวเกี่ยวข้องกับการทำงานกับคน งานของผู้บริหารก็คือการเอาชนะความมั่นใจของคน และได้รับความร่วมมือจากเขา เพื่อทำให้เป้าหมายขององค์กรประสบกับความสำเร็จ เป้าหมายเหล่านี้จะสำเร็จได้ด้วยการช่วยเหลือจากศักยภาพของคนในที่ทำงาน

2. ความหมายของการบริหารงาน

วราภรณ์ ตระกูลสฤษดิ์ (2549, หน้า 47) ได้กล่าวว่า การบริหารงานจัดการคนจะต้องดำเนินงานควบคู่ผสมผสานให้สอดคล้องกันตลอดเวลาจึงจะได้งานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และยังต้องการให้ผู้ร่วมงานหรือผู้เกี่ยวข้องมีความพึงพอใจในงานและเพื่อนร่วมงาน

ด้วย การบริหารจัดการคนไม่ใช่เรื่องง่าย เนื่องจากคนมีความแตกต่างหลากหลายทั้งในความต้องการและภูมิหลัง หลักสำคัญของการทำงานเป็นทีม อยู่ที่การบริหารจัดการให้ทุกคนที่เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วม ร่วมมือกันเห็นความสำคัญของกระบวนการทำงานเป็นทีมและการสร้างทีมงานให้แข็งแกร่ง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน และเน้นการพัฒนาทักษะพื้นฐานในการทำงานร่วมกันเป็นทีม กระบวนการเบื้องต้นในการพัฒนาทีมงาน ต้องมีหลักการ และเทคนิคที่เหมาะสม ตัวแบบซึ่งแสดงความต่อเนื่องและความสัมพันธ์กันขององค์ประกอบต่างๆ ดังนี้

1. เริ่มจากการสร้างความไว้วางใจกัน
2. พูดจากันอย่างเปิดเผย
3. หันหน้าเข้าปรึกษาหารือกันได้
4. เสริมความร่วมมือกันอย่างแข็งขันให้มากขึ้น
5. ติดตาม สร้างเสริมการพัฒนาทีมงานอย่างต่อเนื่อง

วิโรจน์ สารรัตนะ (2545, หน้า 3 – 5) ได้กล่าวว่า การบริหารเป็นกระบวนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุจุดหมายขององค์การ โดยอาศัยหน้าที่หลักทางการบริหารอย่างน้อย 4 ประการ คือ การวางแผน การจัดองค์การ การนำและการควบคุม ซึ่งกระบวนการดังกล่าวมีผู้บริหารเป็นผู้รับผิดชอบที่จะให้มีการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

การวางแผน (Planning) เป็นหน้าที่ทางการบริหารที่สำคัญประการหนึ่งซึ่งนักวิชาการทั้งหลายกำหนดขึ้น จะเริ่มต้นด้วยหน้าที่ทางการวางแผนเป็นอันดับแรก จึงแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการวางแผนเป็นอย่างดี โดยที่องค์ประกอบของกระบวนการวางแผนองค์การหนึ่งๆ ประกอบด้วย ภารกิจ จุดหมาย และแผน โดยภารกิจเป็นข้อประกาศอย่างกว้างๆ เกี่ยวกับจุดมุ่งหมายหรือเหตุผลพื้นฐานในการดำรงอยู่ขององค์การ และขอบข่ายงานเฉพาะขององค์การหรือที่ทำให้องค์การแตกต่างจากองค์การอื่น สำหรับจุดหมายเป็นเป้าหมายแห่งอนาคต หรือผลลัพธ์สุดท้ายที่องค์การต้องการให้บรรลุผล ขณะเดียวกันแผนงานหมายถึงวิถีทางที่จะก่อให้เกิดการกระทำเพื่อให้บรรลุผลลัพธ์สุดท้ายที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับองค์การ

การจัดองค์การ (Organizing) เป็นหน้าที่ทางการบริหารที่สืบเนื่องจากการวางแผนกล่าว คือ เมื่อองค์การจัดทำจุดหมาย และแผนเชิงยุทธศาสตร์แล้ว ผู้บริหารควรต้องออกแบบโครงสร้างองค์การเพื่อให้การบริหารงานบรรลุจุดหมายแผนเชิงยุทธศาสตร์ขององค์การนั้น การออกแบบ โครงสร้างองค์การ เป็นกิจกรรมที่ควรได้รับการตรวจสอบอยู่เสมอเนื่องจากปัจจัยที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงรูปแบบโครงสร้างองค์การเกิดขึ้นมากมาย

การนำ (Leading) เป็นสภาวะที่ผู้นำใช้ความพยายามที่จะให้มีอิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดหมายขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การที่ผู้นำจะเป็นผู้นำที่มีศักยภาพดังกล่าวได้พึงทำความเข้าใจทฤษฎีการจูงใจ (Motivation) ภาวะผู้นำ (Leadership) การติดต่อสื่อสาร (Communication) และการบริหารกลุ่ม (Group) เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสม

การควบคุม (Controlling) เป็นกระบวนการวางระเบียบกฎเกณฑ์เพื่อให้การปฏิบัติงานขององค์การบรรลุผลตามจุดหมายที่กำหนดไว้ มุ่งให้เกิดความมั่นใจว่าสมาชิกในองค์การได้ประพฤติปฏิบัติไปในทิศทางที่จะทำให้บรรลุผลตามมาตรฐานการทำงานที่กำหนดไว้เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งขององค์การ การเสริมสร้างพฤติกรรมที่พึงประสงค์และพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ของสมาชิกในองค์การ

บุญทัน ดอกไธสง (2537, หน้า 1) ได้กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง การจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพมากที่สุดเพื่อตอบสนองความต้องการของบุคคล องค์การ หรือประเทศ หรือการจัดการเพื่อผลกำไรของทุกคนในองค์การ

ธงชัย สันติวงษ์ (2543, หน้า 21-22) ได้กล่าว ลักษณะของงานบริหารจัดการไว้ 3 ด้าน คือ

1. ในด้านที่เป็นผู้นำหรือหัวหน้างาน งานบริหารจัดการ หมายถึง ภาระหน้าที่ของบุคคลใดบุคคลหนึ่งที่ปฏิบัติตนเป็นผู้นำภายในองค์การ

2. ในด้านของภารกิจหรือสิ่งที่ต้องทำ งานบริหารจัดการ หมายถึง การจัดระเบียบทรัพยากรต่าง ๆ ในองค์การ และการประสานกิจกรรมต่าง ๆ เข้าด้วยกัน

3. ในด้านของความรับผิดชอบ งานบริหารจัดการ หมายถึง การต้องทำให้งานต่าง ๆ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีด้วยการอาศัยบุคคลต่าง ๆ เข้าด้วยกัน

สรุปได้ว่า การบริหารเป็นเรื่องเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับบุคลากรหรือพนักงาน เนื่องจากเป็นผู้ที่ต้องนำนโยบายต่างๆ ขององค์การไปสู่การปฏิบัติ และการบริหารจัดการมีแนวคิดมาจากธรรมชาติของมนุษย์ที่เป็นสัตว์สังคมซึ่งจะต้องอยู่รวมกันเป็นกลุ่ม โดยจะต้องมีผู้นำกลุ่มหรือผู้บริหาร และมีแนวทางหรือวิธีการควบคุมดูแลกันภายในกลุ่มเพื่อให้เกิดความสุขและความสงบเรียบร้อย

3. ความสำคัญของการบริหารงาน

ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2551, หน้า 11) ได้กล่าวว่า ความสำเร็จขององค์การนั้นขึ้นอยู่กับการบริหารทีมงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจึงมีความจำเป็นต้องทำความเข้าใจกับรายละเอียดต่างๆ ของกระบวนการในการบริหารทีมงานให้กระจ่างชัดในทุกแง่มุม ไม่ว่าจะเป็นหลักของการทำงานเป็นทีม องค์ประกอบของทีมงาน การกำหนดวัตถุประสงค์ของทีมงาน ตลอดจนวิธี

กระตุ้นหรือจูงใจให้เกิดการทำงานเป็นทีมอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ทีมงานได้ช่วยกันทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายขององค์การ หากผู้บริหารสามารถเรียนรู้และนำมาใช้ประโยชน์ได้อย่างเต็มที่ จะส่งผลดีต่อองค์การเป็นอย่างมาก ทั้งในด้านการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้แก่องค์การ และในด้านการสร้างความแข็งแกร่งขององค์การ ทำให้องค์การเจริญก้าวหน้าอย่างยั่งยืน

นำชัย เลวัลย์ (2549) ได้กล่าวว่า องค์ประกอบสำคัญประการหนึ่งในการขับเคลื่อนการบริหารงานแบบบูรณาการให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิผลก็คือการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในทุกระดับ การทำงานเป็นทีมจึงเป็นกุญแจแห่งความสำเร็จของการบริหารแบบบูรณาการ เนื่องจากลักษณะการทำงานมีความซับซ้อนและเกี่ยวข้องกับบุคคลหลายหน่วยงาน หลายระดับ การปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นไม่ว่าจะเป็นเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ประชาชนผู้รับบริการ รวมถึงวิธีการรับรู้และหลีกเลี่ยงการทำลายการไว้วางใจต่อกัน การติดต่อประสานงาน การมีส่วนร่วม ปัจจัยเหล่านี้ต้องอาศัยการทำงานเป็นทีมเพื่อเป็นเครื่องมือและสร้างให้เกิดเป็นวัฒนธรรมการทำงาน

แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม

1. แนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม

นพภัสสร โกสินทรจิตต์ (2548, หน้า 19) ได้กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมมีบทบาทสำคัญยิ่งต่อหน่วยงานหรือองค์การต่างๆ เพราะเป็นลักษณะการทำงานในหน่วยงานหรือองค์การนั้น เป็นลักษณะการทำงานร่วมกันมีการทำงานเป็นทีม มิใช่เป็นการทำงานโดยลำพังตนเอง โดยเฉพาะในปัจจุบันระบบการบริหารงานภายในหน่วยงานมีสภาพที่ยุ่งยากซับซ้อนมากขึ้นซึ่งในสภาพเช่นนี้นักบริหารแต่เพียงผู้เดียวย่อมไม่สามารถปฏิบัติภารกิจต่างๆ ที่อยู่ภายในขอบเขตความรับผิดชอบให้ปรากฏผลดีได้เท่าที่ควร งานส่วนใหญ่จำเป็นต้องอาศัยสติปัญญา ความรู้ความเชี่ยวชาญจากหลายๆ คน หลายๆ ฝ่ายและหลายๆ ระดับมาช่วยกันทำ จึงจำเป็นจะต้องมีการร่วมมือกันทำงานเป็นทีม การทำงานเป็นทีมเป็นแนวทางปฏิบัติที่ได้รับความสนใจนำมาใช้อย่างแพร่หลาย ทั้งในองค์การของรัฐและเอกชน เนื่องจากงานส่วนใหญ่ในองค์การไม่สามารถสำเร็จได้ด้วยบุคคลเพียงคนเดียว ต้องอาศัยความร่วมมือและการมีสัมพันธภาพที่ดีของผู้ปฏิบัติงานในทีม

ทัศนีย์ ธีระจิตต์ และคณะ (2546, หน้า 10) ได้กล่าวว่า การทำงานร่วมกันทำให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพนั้นต้องได้รับความร่วมมือ ร่วมใจและเต็มใจ มีความไว้วางใจต่อกัน แล้วจะต้องคำนึงถึงความพึงพอใจของผู้ร่วมงานเป็นสำคัญด้วยจึงเป็นแนวทางในการสร้างทีมงานขึ้นมา เพื่อให้บุคลากรทำงานร่วมกันได้อย่างดี

ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2551, หน้า 7) ได้กล่าวไว้ว่า การทำงานเป็นทีม เป็นแนวคิดที่ได้รับการยอมรับเป็นอย่างมาก เนื่องจากเป็นแนวความคิดที่ส่งเสริมการทำงานในลักษณะของการเป็นทีมงาน ดังเช่นที่มาเคียเวลลี่ (Machavelli) ได้ให้ข้อคิดแก่ผู้บริหารและผู้นำองค์การที่ดีว่า “จงอย่าได้มองข้ามพลังมวลชน” (ยงยุทธ เกษสาคร, 2547 หน้า 119) ทั้งนี้เพราะบุคคลที่อยู่ในองค์การ คือ ทีมงานที่จะสร้างความสำเร็จให้แก่องค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และประหยัด เนื่องจากทีมงานจะคิดหาวิธีจะทำให้ต้นทุนการผลิตลดลง หรือทีมงานอาจทำการปรับปรุงวิธีการทำงานให้ดียิ่งขึ้น ทำให้ผลผลิตมีคุณภาพมากขึ้น

มัลลิกา วิชชุกรอิงครัต (2553, หน้า 9) ได้กล่าวว่า การพัฒนาองค์การเป็นกิจกรรมที่มุ่งดำเนินงานโดยใช้กลุ่มเป็นหลัก อาศัยพื้นฐานของความไว้เนื้อเชื่อใจซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิกของกลุ่ม เพื่อก้าวไปสู่การร่วมมือร่วมใจกันในการที่จะผลักดันวัตถุประสงค์ขององค์การให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งสิ่งต่างๆ ที่จะสนับสนุน ให้เห็นความสำคัญของการทำงานเป็นกลุ่มได้เป็นอย่างดีนั้นอาจจะได้แก่ การทำงานเป็นกลุ่มอย่างมีประสิทธิภาพ จะเป็นเครื่องมือที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบได้อย่างมีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ เนื่องจากมนุษย์เป็นสัตย์สังคมที่อยู่คนเดียวไม่ได้ต้องการมีการติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลอื่นๆ และไม่อยากถูกแยกออกไปให้อยู่โดดเดี่ยว ยกเว้นในขณะที่ไม่มีทางเลือกเท่านั้น และโดยปกติแล้วในองค์การก็ตามย่อมประกอบด้วยผู้คนที่มาร่วมกันทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง ลักษณะการทำงานนั้นมิได้ทำคนเดียวแต่ต้องร่วมมือร่วมใจกัน

ธงชัย สันติวงษ์ (2540, หน้า 194) ได้ให้แนวคิดของการทำงานเป็นทีมไว้ว่า ภายใต้โลกธุรกิจสมัยใหม่ ทีมงานมีความสำคัญที่สุดสำหรับการสร้างประสิทธิภาพทั้งในแง่ของการแข่งขันกับตัวเอง แข่งเอาชนะคู่แข่ง และแข่งตามให้ทันกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งนี้เพราะการปรับตัวนำเอาแนวคิดหรือกลยุทธ์ในแผนธุรกิจมาปฏิบัติและการปรับระบบการทำงานต่างๆให้เข้าสู่สภาพเงื่อนไขใหม่นั้น ต้องอาศัยทีมงานเป็นตัวปรับเสมอ แต่โดยปกติความมีประสิทธิภาพของทีมงานจะไม่เกิดขึ้นเองโดยอัตโนมัติ แต่ต้องมีการจัดเตรียมหรือบริหารหลายๆ ด้าน คือ

1. ต้องจัดให้มีการประสานกันระหว่างทีมต่างๆ ที่ทำหน้าที่ต่างกันแต่ต้องประสานเชื่อมโยงกัน

2. ต้องมีการสร้างจิตสำนึกให้มุ่งประสิทธิภาพผลผลิต

3. ต้องให้มีความพร้อมในการปรับตัวสูง

พนิดา รันตนไพโรจน์ (2542, หน้า 27 อ้างอิงใน นพภัสสร โกสินทรจิตต์, 2548, หน้า 19) ได้กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมมีบทบาทสำคัญยิ่งต่อหน่วยงานหรือองค์กรต่างๆ เพราะลักษณะการทำงานในหน่วยงานหรือองค์การนั้น เป็นลักษณะการทำงานร่วมกันมีการทำงานเป็นทีม มิใช่เป็นการทำงานโดยลำพังตนเอง โดยเฉพาะในปัจจุบันระบบการบริหารงานในหน่วยงานมีสภาพที่ยุ่งยากซับซ้อนมากขึ้น ซึ่งในสภาพเช่นนี้นักบริหารแต่เพียงผู้เดียวย่อมไม่สามารถปฏิบัติภารกิจต่างๆ ที่อยู่ภายในของเขตความรับผิดชอบให้ปรากฏได้ผลดีได้เท่าที่ควร งานส่วนใหญ่จำเป็นต้องอาศัยสติปัญญา ความรู้ความเชี่ยวชาญจากหลายๆ คน หลายๆ ฝ่าย และหลายๆ ระดับ มาช่วยกันทำ จึงจำเป็นต้องมีการร่วมมือกัน “ทำงานเป็นทีม” การทำงานเป็นทีมเป็นแนวทางปฏิบัติที่ได้รับความสนใจและนำมาใช้อย่างแพร่หลาย ทั้งในองค์การของรัฐและเอกชน เนื่องจากงานส่วนใหญ่ในองค์การไม่สามารถสำเร็จได้ด้วยบุคคลเพียงคนเดียว ต้องอาศัยความร่วมมือและการมีสัมพันธภาพที่ดีของผู้ปฏิบัติงานในทีม

เนาวรัตน์ แย้มแสงสังข์ (2542, หน้า 115 อ้างอิงใน ทรงวุฒิ ทาระสา, 2549, หน้า 13) ได้ให้แนวคิดไว้ว่าการทำงานเป็นทีมเกิดจากพื้นฐานความเชื่อที่ว่า มนุษย์มีความสามารถเฉพาะที่แตกต่างกันในแต่ละบุคคล ถ้าเรานำมนุษย์เหล่านั้นมารวมกันก็จะประกอบด้วยบุคคลที่มีความรู้ความสามารถที่หลากหลาย ซึ่งถ้าได้มีการแบ่งงาน การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ การจัดระบบสื่อสารที่เหมาะสม จะทำให้การทำงานบรรลุจุดมุ่งหมายและก่อให้เกิดประสิทธิภาพอย่างดียิ่ง

ธีระ หมื่นศรี (2546, หน้า 17 อ้างอิงใน มัลลิกา วิชชุกรอิงครัต, 2553, หน้า 10) ได้ให้แนวคิดไว้ว่าการทำงานเป็นกลุ่มหรือเป็นทีมเป็นสิ่งสำคัญที่กำลังได้รับความสนใจมากในปัจจุบัน มีการนำไปใช้กันอย่างแพร่หลาย ทั้งในองค์กรของรัฐและเอกชนการสร้างทีมจึงเป็นสิ่งท้าทายผู้บริหารที่จะแสวงหากลยุทธ์ และทรัพยากรทั้งหลายมาสนับสนุนแนวทางในการพัฒนาทีมงาน การได้ศึกษาที่มาแนวคิดการสร้างทีมงาน ซึ่งเป็นผลทำให้ทราบมิติของทีมงานที่มีประสิทธิภาพและสามารถแปลมิติเหล่านั้นมาเป็นแนวทางลงสู่การปฏิบัติได้ในที่สุด

สรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีมเป็นแนวปฏิบัติที่แสดงให้เห็นว่าความสำเร็จของงานและกิจกรรมต่างๆ นั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยในการทำงานเป็นทีม เกิดจากความพร้อมเพรียง ความสามัคคี ความเข้าใจในจุดมุ่งหมายของบทบาทและทีมงาน ส่งผลให้เกิดความพอใจจากชีวิตการทำงาน การทำงานเป็นทีมนั้นต้องอาศัยความรู้ความสามารถของสมาชิก เพื่อให้เกิดการทำงานอย่างเป็นระบบ และบรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกันได้เป็นอย่างดี

2. ความหมายของการทำงานเป็นทีม

ปาร์คเกอร์ (Parker, 1990, p. 16) ได้กล่าวว่าทีมเป็นกลุ่มบุคคลที่มีความสัมพันธ์กันและต้องพึ่งพากัน เพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย หรือปฏิบัติงานให้เสร็จสมบูรณ์ คนกลุ่มนี้มีเป้าหมายร่วมกันและยอมรับว่า วิธีเดียวที่จะทำให้งานสำเร็จ คือ การทำงานร่วมกัน

จอห์นสันและจอห์นสัน (Johnson and Johnson,1991, p. 435) ได้กล่าวว่า ทีมหมายถึง กลุ่มคนที่มีความสัมพันธ์กันมารวมตัวกันเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน

เคซส์บอม (Kezsbom, 1990, p. 51) ได้กล่าวว่า ทีม หมายถึงการมอบหมายพิเศษให้กับบุคคล ซึ่งมีเป้าหมายร่วมกันและตระหนักถึงบทบาทที่ต้องพึ่งพากันในการปฏิบัติงาน และทราบว่าจะใช้ความสามารถที่มีอยู่ของแต่ละคนให้สัมพันธ์กันอย่างไร เพื่อรวมพลังกันในอันจะนำความสำเร็จสู่งานที่ได้รับมอบหมาย

ฟรานซิสและยัง (Francis and Yong, 1979, p. 8) ได้กล่าวว่า ทีมหมายถึง กลุ่มบุคคลและผู้มีพลัง มีความผูกพันรับผิดชอบที่จะทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน สมาชิกในทีมเป็นผู้ที่ทำงานร่วมกันได้ดี และรู้สึกเพลินเพลินที่จะทำงานนั้น สามารถผลิตผลงานที่ที่คุณภาพสูง

วู๊ดคอคและฟราสซิส (Woodcock and Francis, 1994, p. 1) ได้กล่าวว่า ทีมเป็นกลุ่มคนที่ต้องสัมพันธ์กันและกัน ในอันที่จะทำงานร่วมกัน เพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้

เอดการ์ ฮิวส์ (Ddgar, 1982, p.199) กล่าว่า ทีม หมายถึง กลุ่มบุคคลที่รายงานต่อผู้บังคับบัญชาคนเดียวกัน หรือ หมายถึง กลุ่มที่ประกอบด้วยบุคคลที่มีเป้าหมายการทำงานร่วมกัน

สุนันทา เลาหนันท์ (2549, หน้า 62) ได้กล่าวว่า ทีมหมายถึงกลุ่มของบุคคลที่ทำงานร่วมกัน มีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างสมาชิกในกลุ่ม ช่วยกันทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ และผู้ร่วมทีมต่างมีความพอใจในการทำงานนั้น

วิชัย โถสุวรรณจินดา (2539, หน้า 66) ได้กล่าวว่า ทีมงานนั้นกินความหมายมากกว่ากลุ่มคนที่มารวมกัน เพราะทีมงานจะรวมความถึง ความเป็นผู้นำกลุ่ม กระบวนการตัดสินใจของกลุ่ม การใช้ทรัพยากรของกลุ่มให้เกิดประโยชน์สูงสุด และการผสมผสานสมาชิกของกลุ่มซึ่งจะมีผลต่อการทำงานร่วมกัน เป้าหมายของการสร้างทีมงาน จึงเป็นการสร้างทีมงานที่มีการทำงานอย่างมีชีวิตชีวา แทนที่จะเป็นเหมือนเครื่องจักร และมีการประสานการทำงานของสมาชิกทุกคนในทีมให้มุ่งสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ร่วมกัน

สิทธิโชค วรานุสันติกูล (ม.ป.ป., หน้า 5-7) ได้กล่าวว่า คำสำคัญคำหนึ่งที่ใช้ร่วมกับทีม คือกลุ่ม ซึ่งในความหมายทางจิตวิทยาหมายถึง การรวมตัวของคนหลายคนซึ่งมีปฏิสัมพันธ์ต่อ

กันอย่างสม่ำเสมอในช่วงเวลาหนึ่ง คนเหล่านั้นจะมีการรับรู้ในตนเองว่า พวกเขาขึ้นต่อกันและกันในอันที่จะปฏิบัติการเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน มีการตั้งข้อสังเกตว่าทีมงานก็คือกลุ่ม เพียงแต่ต้องการจะเน้นให้เห็นชัดว่าเป็นกลุ่มทำงาน ซึ่งสมาชิกทุกคนมีภารกิจที่จะต้องทำงานประสานกันตามบทบาทของตนเอง เพื่อที่จะให้ภารกิจนั้นบรรลุเป้าหมายร่วมกันของกลุ่ม

บริลล์ (Brill, 1976, p. 22) ได้กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม คือ การรวมกลุ่มทำงานของคน ซึ่งมีความชำนาญเฉพาะแต่ละบุคคล โดยมีการกำหนดจุดมุ่งหมายร่วมกัน มีการติดต่อสื่อสาร มีความร่วมมือกัน ตัดสินใจร่วมกัน และใช้ความรู้ความสามารถที่มีอยู่ ร่วมกันวางแผนทำงานให้สำเร็จ

ยงยุทธ เกษสาคร (2545, หน้า 189) ได้กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปมาทำงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ และผู้ปฏิบัติงานต่างก็เกิดความพึงพอใจในการทำงานนั้น การทำงานเป็นทีมช่วยเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การ เนื่องจากทำให้วัตถุประสงค์รวมขององค์การประสบความสำเร็จสูงสุด โดยสมาชิกในทีมมีความพอใจในงานที่กระทำ และมีความพึงพอใจเพื่อนร่วมงาน

ทรงวุฒิ ทาระสา (2549, หน้า 16) ได้กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปซึ่งมีความสัมพันธ์กันค่อนข้างจะใกล้ชิดมาร่วมกันดำเนินกิจกรรมทั้งหลายให้บรรลุเป้าหมายไปในทิศทางเดียวกัน สนับสนุนช่วยเหลือ เอาใจใส่ซึ่งกันและกัน ใช้ทักษะประสบการณ์ แบกรับภาระร่วมกัน ร่วมมือกันทำงานอย่างเต็มความสามารถ สามัคคีกัน เพื่อแก้ไขปัญหาต่างๆ และพัฒนาองค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

นิรันดร์ *ศุภศร* (2550, หน้า 6) ได้กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การทำงานเป็นทีมกลุ่มของบุคคล ที่ทำงานรวมกัน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันโดยสมาชิกต้องเสียสละความเป็นส่วนตัวเท่าที่จำเป็น เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในการทำงานก่อให้เกิดการบรรลุวัตถุประสงค์สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

มัลลิกา วิชุกรอิงครัต (2553, หน้า 11) ได้กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปมาร่วมกันทำกิจกรรม โดยมีวัตถุประสงค์เดียวกัน สนับสนุนช่วยเหลือ ใช้ทักษะประสบการณ์ ร่วมกันทำงานอย่างเต็มความสามารถ และมีการประสานงานอย่างดี เพื่อแก้ไขปัญหาต่างๆ และพัฒนาองค์การให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดของทีมได้

นพภัสสร โกสินธนจิตต์ (2548, หน้า 21) ได้กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่บุคคลร่วมกันปฏิบัติหน้าที่และความรับผิดชอบ โดยเข้าใจวัตถุประสงค์ขององค์การหรือ

จุดมุ่งหมายไปในทิศทางเดียวกัน มีการดำเนินงานที่สอดคล้องสัมพันธ์กันอย่างดีที่สุด เพื่อให้งานนั้นบรรลุวัตถุประสงค์ หรือจุดมุ่งหมายร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ปรียา คงฤทธิศึกษากร (2536, หน้า 48 อ้างอิงใน นพภัสสร โกสินธนจิตต์, 2548, หน้า 20) ได้กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมคือ การสร้างกลุ่มบุคคลที่ร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงาน ตามหน้าที่และความรับผิดชอบเป็นอย่างดี โดยเข้าใจวัตถุประสงค์ขององค์การ ไปในทิศทางเดียวกัน และสมาชิกในกลุ่มนั้นยอมรับบทบาทของตนเอง เพื่อให้สามารถดำเนินงานบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้

ลัคนา กระต่ายทอง (2544, หน้า 13) ได้กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปรวมกลุ่มกัน ซึ่งอาจจะเรียกว่าทีม กลุ่ม หรือทีมงาน ประกอบด้วยหัวหน้าทีมและสมาชิก ทุกคนในทีมจะต้องร่วมมือร่วมใจกัน มีความสัมพันธ์กัน ใกล้ชิด มีความสามัคคี มีเป้าหมายเดียวกัน มีความพึงพอใจซึ่งกันและกัน หัวหน้าทีม คือผู้ที่จะต้องโน้มน้าวให้สมาชิกทุ่มเทกำลังกายกำลังใจให้กับหน่วยงาน เพื่อให้งานต่างๆ สำเร็จตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง กลุ่มของบุคคลที่ทำงานร่วมกันอย่างเต็มความสามารถ โดยมีวัตถุประสงค์เดียวกัน สนับสนุนช่วยเหลือ มีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ใช้ทักษะ และประสบการณ์ร่วมกันทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3. ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม

สุนันทา เลาหนันท์ (2549, หน้า 64-65) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญกับการทำงานในองค์การเป็นอย่างมาก ไม่เพียงแต่ทีมงานจะช่วยทำให้วัตถุประสงค์ขององค์การบรรลุเป้าหมายเท่านั้น ทีมงานยังจะเป็นองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศการทำงานของหน่วยงานนั้นอีกด้วย องค์การมีความจำเป็นต้องสร้างทีมงานด้วยเหตุผลต่อไปนี้ คือ

1. งานบางอย่างไม่สามารถทำสำเร็จคนเดียวได้
2. องค์การมีความเร่งด่วนที่ต้องการระดมบุคลากร เพื่อปฏิบัติงานให้เสร็จทันตามเวลาที่กำหนด
3. งานบางอย่างต้องอาศัยความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญจากหลายฝ่าย
4. งานบางอย่างเป็นงานที่มีหลายหน่วยงานรับผิดชอบ ต้องการความร่วมมืออย่างจริงจังจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

5. เป็นงานที่ต้องการความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อแสวงหาแนวทางวิธีการและเป้าหมายใหม่ๆ

6. หน่วยงานต้องการสร้างบรรยากาศของความสามัคคีให้เกิดขึ้น

วราภรณ์ ตระกูลสฤษดิ์ (2549, หน้า 8) กล่าวว่า ความสำคัญของการรวมตัว เพื่อทำงานเป็นทีมด้วยกันนั้น เป็นเพราะความเชื่อที่ว่า มนุษย์แต่ละคนมีความรู้ ความสามารถแตกต่างกัน อีกทั้ง ความรู้ ความสามารถ และศักยภาพในตัวบุคคลมีขอบเขตที่จำกัด จึงจำต้องมารวมกลุ่มกันทำงานเพื่อนำจุดดี จุดเด่น ความรู้ และความสามารถที่แตกต่างกัน ในส่วนที่ดีที่สุดของแต่ละคนมารวมกันทำงาน ให้บรรลุตามเป้าหมายของทีม อาจกล่าวสรุปสาระความสำคัญของการทำงานเป็นทีม ดังนี้

1. เพื่อร่วมกันแก้ปัญหา
2. เพื่อผลประโยชน์ทั้งส่วนบุคคล และส่วนรวม
3. เพื่อความรู้สึกปลอดภัยและมั่นคง
4. เพื่อตอบสนองความต้องการทางจิตใจ
   - ความต้องการใฝ่สัมพันธ์
   - ความต้องการความปลอดภัย
   - ความต้องการการยกย่องนับถือ
   - ความต้องการพัฒนาตนเอง

ทัศนีย์ ธีระจิตต์ (2546, หน้า 20) ได้กล่าวว่า มนุษย์เป็นสัตย์สังคมต้องอยู่รวมกัน มีการพึ่งพาอาศัยกันในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ที่จะทำให้เกิดความสำเร็จมากกว่าการที่จะทำกิจกรรมนั้นเพียงลำพังคนเดียว การทำงานเป็นทีมเป็นรูปแบบหนึ่งของการบริหารที่ยอมรับกันในปัจจุบันนี้ว่าการบริหารก่อให้เกิดประโยชน์แก่ตัวบุคคลและหน่วยงานมากที่สุดแบบหนึ่งเพราะเป็นการเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนในทีมได้มีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา มีส่วนร่วมในการตัดสินใจโดยผู้ใกล้ชิดปัญหามากที่สุด ซึ่งเป็นการเสริมสร้างความสามัคคีทำให้คนรักงานผูกพันต่องาน มองเห็นอนาคตขององค์การหรือหน่วยงานได้ชัดเจน

ลัคนา กระต่ายทอง (2544, หน้า 15-16) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เพราะมนุษย์จำเป็นต้องอยู่ร่วมกัน มีการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันในการทำกิจกรรมต่างๆ ซึ่งจะทำให้เกิดความสำเร็จมากกว่าการทำกิจกรรมนั้นๆ เพียงลำพังคนเดียว การทำงานเป็นทีมเป็นรูปแบบหนึ่งของการบริหารที่ยอมรับกันว่าเป็นการบริหารที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อตนเองและต่อหน่วยงานมากที่สุด เพราะการทำงานเป็นทีมเป็นการเปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการ

แก้ปัญหาและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ซึ่งจะเป็นการเสริมสร้างความสามัคคี ทำให้คนรักและผูกพันต่องาน มองเห็นอนาคตขององค์การอย่างชัดเจน ซึ่งตนมีส่วนรับผิดชอบ จะทำให้ผู้ร่วมงานมีความภาคภูมิใจที่ได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานได้เป็นอย่างดี

สรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีมเป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์การ เนื่องจากบุคลากรในองค์การมีความรู้ความสามารถที่แตกต่างกัน ถ้านำบุคลากรเหล่านั้นมาร่วมกันทำงาน ก็จะทำให้งานขององค์การประสบความสำเร็จและบรรลุวัตถุประสงค์ เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากร เนื่องจากงานส่วนใหญ่ในองค์การไม่สามารถสำเร็จได้ด้วยบุคคลเพียงคนเดียว จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือและการมีสัมพันธภาพที่ดีของผู้ปฏิบัติงานในทีมงาน

4. รูปแบบการทำงานเป็นทีม

สุนันทา เลาหนันท์ (2549, หน้า 73) ได้ให้ทัศนะรูปแบบการทำงานเป็นทีมไว้ว่า ในการทำงานเป็นทีม นอกจากมีการแบ่งงานและประสานงานกันแล้ว ยังต้องมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของสมาชิกในกลุ่มให้ชัดเจน เพื่อป้องกันความสับสน เป้าหมายสำคัญประการหนึ่งของทีมงาน คือ การพร้อมใจกันคิดหาวิธีการที่จะปรับปรุงแก้ไขกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ขนาดของกลุ่มที่ดีมักจะมีสมาชิกตั้งแต่ 3-10 คน (เตือนใจ แววงาม, 2534 หน้า 74) ทีมขนาดเล็กมักจะมีความเหนียวแน่นมากกว่ากลุ่มที่มีขนาดใหญ่ เพราะว่ากลุ่มขนาดใหญ่ติดต่อสื่อสารกันได้ลำบาก และเกิดกลุ่มขนาดเล็กซ้อนอยู่ภายใน ซึ่งโดยธรรมชาติต้องแข่งขันกันแย่งผลประโยชน์กัน ทำให้ความเหนียวแน่นในกลุ่มตกต่ำลงไป สมาชิกทุกคนของทีมงานจะมีการติดต่อสื่อสารกันแบบ 2 ทิศทาง มีการติดต่อประสานงานกับหัวหน้าและสมาชิกตลอดเวลา ทีมประกอบด้วย หัวหน้าทีม สมาชิก และเลขานุการ แต่ละกลุ่มมีรายละเอียด ดังนี้

1. หัวหน้าทีม คุณลักษณะหัวหน้าทีมหรือผู้นำทีม มีดังนี้
    1. เป็นที่ยอมรับนับถือของสมาชิกในกลุ่ม ด้วยความจริงใจ
    2. เป็นคนเปิดเผย จริงใจ ซื่อสัตย์ และเป็นกันเอง
    3. ไม่ใช้อิทธิพลครอบงำกลุ่ม เป็นประชาธิปไตย ปราศจากเผด็จการทุกรูปแบบ
    4. มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในงานสูง
    5. สามารถดำเนินการประชุมได้อย่างมีประสิทธิภาพ
    6. ไม่ผูกขาดการเป็นผู้นำกลุ่มตลอดเวลา
    7. พร้อมให้ความช่วยเหลือกลุ่ม
    8. สามารถสื่อสารผลงานของทีมให้สาธารณให้สาธารณชนเข้าใจได้

9. มีวุฒิภาวะทางสังคม

10. มีแรงจูงใจและแรงขับทางด้านความสำเร็จสูง

บทบาทและหน้าที่สำคัญของหัวหน้าทีม

1. รับนโยบายจากองค์การ

2. กำหนดเป้าหมาย แนวทางและขั้นตอนในการปฏิบัติ

3. มอบหมายงานแก่สมาชิก

4. สร้างบรรยากาศด้วยการจูงใจ เสริมแรง ให้กำลังใจ

5. อำนวยความสะดวก ให้ความช่วยเหลือ และแก้ปัญหาต่างๆ

6. ประเมินผลงานและผู้เข้าร่วม

2. สมาชิกของทีมงาน คุณลักษณะของสมาชิกของทีมงาน มีดังนี้

1. สามารถรับผิดชอบงานในหน้าที่ของตนและของกลุ่ม

2. เป็นผู้ที่รู้จักฟัง รู้จัดพูด และแสดงความคิดเห็นที่เป็นเป็นประโยชน์ต่อกลุ่ม

3. เป็นผู้ที่ยอมรับฟัง และเคารพความคิดเห็นของเพื่อนสมาชิก

4. เคารพมติของกลุ่ม และป้องกันมิให้เบี่ยงเบนมติของกลุ่มออกไปเข้ากับความคิดเห็นของตนเอง

5. เป็นผู้เสียสละ อาสาช่วยทำงานทุกด้าน

6. กล้าแสดงความคิดเห็น

บทบาทและหน้าที่สำคัญของหัวหน้าทีม

1. รับมอบหมายงานจากหัวหน้าทีม

2. ปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบให้บรรลุเป้าหมายของทีมงาน

3. ให้ความร่วมมือในการแก้ปัญหาต่างๆ

4. เป็นผู้ตามที่ดี

เลขานุการ คุณลักษณะของเลขานุการกลุ่ม มีดังนี้

1. มีความสามารถในการเขียนหนังสือได้ดี

2. สามารถจับประเด็นการพูด การปรึกษาหารือของกลุ่มได้

3. สามารถสรุปผลการประชุมและทำรายงานให้สมาชิกได้ทราบ

4. มีความรู้และประสบการณ์ในการเสนอรายงานอย่างมีแบบแผน

5. สามารถเขียนแผนผัง กราฟ ชาร์ทได้

บทบาทและหน้าที่สำคัญของหัวหน้าทีม

1. รับคำสั่งจากหัวหน้าหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง

2. ส่งข่าวสารที่ได้รับมาไปยังบุคคลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

3. ประสานงานระหว่างผู้บังคับบัญชาและถ่ายทอดสิ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเสนอให้นายได้รับรู้

4. มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีแบบสร้างสรรค์ต่อทุกคน

สุเทพ พงษ์ศรีวัฒน์ (2544, หน้า 172-177 อ้างอิงใน ทรงวุฒิ ทาระสา, 2549, หน้า 24) กล่าวว่ารูปแบบของทีมงานที่มีประสิทธิภาพสรุปได้ดังนี้

1. ด้านการจัดรูปแบบงาน ต้องมีการปฏิบัติงานและรับผิดชอบร่วมกันในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

2. การจัดองค์ประกอบ สมาชิกต้องมีความสามารถ สมาชิกในทีมงานต้องมีทักษะ 3 ประเภท ได้แก่ ความชำนาญของเทคนิค การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ ทักษะความสัมพันธ์ นอกจากนี้แล้วสมาชิกในทีมงานต้องมีการสื่อสารอย่างเปิดเผย มีความประณีประนอมยึดมั่นในหลักการ มีความมั่นคงทางอารมณ์ มีความเข้าใจในบทบาทของตนเอง มีความยืดหยุ่นสูง

3. การจัดบริบท มีองค์ประกอบด้านบริบท 3 ประการที่ส่งผลให้การทำงานเป็นทีมเกิดประสิทธิผล คือ มีทรัพยากรเพียงพอ ภาวะผู้นำที่ดี และมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานและค่าตอบแทนที่ดี

4. การจัดกระบวนการ ปัจจัยที่มีผลต่อการทำงานเป็นทีมด้านนี้ได้แก่สมาชิกมีความผูกพันต่อวัตถุประสงค์ร่วมกัน การกำหนดเป้าหมายเฉพาะทีม ความเชื่อมั่นในความสามารถของทีม การบริหารความขัดแย้งและการลดการออมแรงหรือการเอาเปรียบในการทำงานของสมาชิกบางคน

5. ประเภทของทีมงาน

การจัดแบ่งทีมงานออกเป็นประเภทต่างๆ นั้น มีวิธีการจัดแบ่งหลายวิธี ขึ้นอยู่กับแนวคิดนั้นๆ ทีมตามแนวคิดในกลุ่มองค์กร ทีมตามแนวคิดด้านสังคมวิทยาหรือทีมตามแนวคิดจิตวิทยาสังคม เป็นต้น (สุนันทา เลาหนันท์, 2549 หน้า 67) ซึ่งมีลักษณะดังนี้

1. คณะกรรมการ (Committee) ซึ่งเป็นกลุ่มบุคคลที่รับผิดชอบทำงานบางสิ่งหรือกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งร่วมกัน จึงเป็นงานซึ่งไม่ใช่เรื่องประจำ

2. คณะทำงาน (Task force) มีผู้ให้ความหมายไว้ดังนี้

1. คณะกรรมการที่จัดตั้งขึ้นชั่วคราวซึ่งสมาชิกถูกเลือกจากหลายๆแผนกในองค์การเพื่อทำเฉพาะกิจซึ่งเกี่ยวกับวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง

2. กลุ่มทำงานชั่วคราวซึ่งให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัญหาเฉพาะอย่าง

3. คณะอนุกรรมการเฉพาะกิจ (Ad hoc committee) หมายถึง คณะกรรมการที่แต่งตั้งเป็นครั้งคราวเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ของงานใดงานหนึ่ง เมื่อปฏิบัติงานเสร็จแล้วก็ถือว่าภาระหน้าที่สิ้นสุดลง

4. ทีมโครงการ (Project team) หมายถึง ทีมงานที่ประกอบด้วยกลุ่มบุคคลที่รับผิดชอบการปฏิบัติงานของโครงการ โดยมีระยะเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดโครงการที่กำหนดไว้ชัดเจน

5. กลุ่มหรือชุมชนเฉพาะด้าน (Special groups and clubs) หมายถึง กลุ่มที่ประกอบด้วยสมาชิกที่มีความสนใจเฉพาะเรื่องใดเรื่องหนึ่งมารวมกันจัดกิจกรรมต่างๆ ที่อยู่ในความสนใจ

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2536, หน้า 12 อ้างอิงใน สุนันทา เลาหนันท์, 2549, หน้า 69) ได้แบ่งทีมในองค์การไว้ 5 ประเภท ดังนี้

1. ทีมชั้นสูง หมายถึง ทีมงานที่รับผิดชอบในการกำหนดและพัฒนากลยุทธ์ วิเคราะห์สภาพแวดล้อม และกำหนดทิศทางขององค์การ ประเมินการแข่งขันและระบุโอกาสของธุรกิจตลอดจนทำการตัดสินใจเรื่องที่สำคัญๆ ทีมงานอาจมีสมาชิกชั่วคราวที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านสูงมาร่วมด้วยในบางโอกาส ความสามารถของสมาชิกในทีมชั้นสูง มีความสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จและเจริญก้าวหน้าขององค์การ

2. ทีมบริหาร หมายถึง ทีมงานที่กำหนดจุดมุ่งหมายในการปฏิบัติงาน ประสานงานและควบคุมการทำงานของสมาชิกในองค์การ จัดหาทรัพยากรและวางแผนการปฏิบัติงาน สร้างกลยุทธ์การพัฒนาและจัดการภารกิจต่างๆ ขององค์การ

3. ทีมปฏิบัติการ หมายถึง ทีมงานที่ทำหน้าที่ปฏิบัติงานให้สำเร็จ รับผิดชอบในการแปรรูปปัจจัยป้อนเข้าให้เป็นผลผลิตซึ่งอาจอยู่ในรูปของสินค้าหรือการบริการ

4. ทีมเทคนิค หมายถึง ทีมงานที่รับผิดชอบด้านการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานเพื่อเป็นหลักประกันว่าสินค้าหรือบริการขององค์การมีวิธีการดำเนินการที่เป็นรูปแบบเดียวกันอย่างได้มาตรฐาน อาจเป็นมาตรฐานทางเทคนิค มาตรฐานการผลิต หรือมาตรฐานการบริการ

5. ทีมสนับสนุน หมายถึง ทีมงานที่เกิดขึ้นภายนอกกระบวนการทำงานตามปกติ แต่ทีมนี้จะให้การสนับสนุนทางอ้อม ซึ่งจำเป็นต่อความสำเร็จและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน

ยงยุทธ เกษสาคร (2545, หน้า 198) แบ่งประเภทของทีมงานในองค์การ ดังนี้

1. ทีมผู้บริหารระดับสูง

1.1 พัฒนากลยุทธ์

1.2 ทำความกระจ่างในค่านิยม

1.3 การควบคุมการทำงาน

1.4 ทำหน้าที่เหมือนสัญลักษณ์ขององค์การ

2. ทีมงานบริหารระดับกลาง

3. ทีมงานระดับปฏิบัติ

4. ทีมวิศวะเทคนิค

5. ทีมฝ่ายสนับสนุนการปฏิบติงาน

เฮลเลอร์ (Heller, 1998, p.10 อ้างอิงใน นพภัสสร โกสินทรจิตต์, 2548, หน้า 21) แบ่งประเภทของทีมการทำงานออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ ทีมที่เป็นทางการ และทีมที่ไม่เป็นทางการ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. ทีมที่เป็นทางการ (Formal Teams) เป็นทีมการทำงานทั่วไปในองค์การทำงานที่มีความต่อเนื่อง มีหลายทีมขึ้นอยู่กับโครงสร้างของแต่ละองค์การ แบ่งเป็น 4 ประเภท คือ ทีมผู้บริหารระดับสูง ทีมสหสาขาวิชาชีพ ทีมผู้ชำนาญการ และทีมสนับสนุนทั่วไป มีรายละเอียด ดังนี้

1.1 ทีมผู้บริหารระดับ (Cross-functional Executive Teams) เป็นทีมที่ประกอบด้วยผู้บริหารของหน่วยงานนั้น

1.2 ทีมสหสาขาวิชาชีพ (Cross-functional Teams) เป็นทีมที่ประกอบด้วยสมาชิกที่มีทักษะ ความรู้ ความชำนาญในแต่ละสาขาวิชา มาปฏิบัติงานร่วมกัน

1.3 ทีมผู้ชำนาญการ (Business Teams) เป็นที่ประกอบด้วยผู้ที่มีความรู้ ความชำนาญในเรื่องที่คล้ายๆ กันมารวมกันทำงาน และแก้ไขปัญหาร่วมกัน

1.4 ทีมสนับสนุนทั่วไป (Formal Support Teams) เป็นทีมที่ประกอบด้วยผู้ชำนาญการในด้านต่างๆ ที่คอยสนับสนุน ช่วยเหลือการทำงานในด้านต่าง ๆ

2. ทีมที่ไม่เป็นทางการ (Informal Teams) เป็นทีมที่ตั้งขึ้นมาชั่วคราว เมื่อปฏิบัติภารกิจเสร็จแล้วก็ถือว่าภาระหน้าที่สิ้นสุดลง แบ่งเป็น 4 ประเภท คือ ทีมงานโครงการ ทีมเพื่อการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ทีมสร้างสรรค์ และทีมเฉพาะกิจ มีรายละเอียด ดังนี้

2.1 ทีมงานโครงการ (Temporary Project Teams) เป็นทีมที่ปฏิบัติงานร่วมกันตามโครงการ มีระยะเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดโครงการกำหนดไว้ชัดเจน

2.2 ทีมเพื่อการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง (Change Teams) เป็นทีมการทำงานที่ตั้งขึ้นเพื่อร่วมมือปรับปรุงแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า

2.3 ทีมสร้างสรรค์ (Hot Group) เป็นทีมที่ทำงานร่วมกัน ร่วมคิดหาแนวทางใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน ทำงานด้วยเป็นอิสระ

2.4 ทีมเฉพาะกิจ (Temporary Task Forces) เป็นทีมที่ร่วมกันทำงานที่เกี่ยวกับปัญหาเป็นเรื่องๆ เพื่อแก้ไขให้เห็นผลโดยเร็ว

คาร์ (Carr, 1992, p. 45) ได้อธิบายแนวทางในการใช้ทีมที่มีอำนาจ 4 ประเภท คือ ทีมคุณภาพ (Quality Teams) ทีมโครงการ (Project Teams) ทีมที่มีทักษะและหน้าที่หลากหลาย (Multi-skilled and Multifunctional Teams) และทีมที่มีอำนาจในการจัดการตนเองอย่างเต็มที่ (Full Self-Management Teams) ซึ่งอธิบายได้ดังนี้

1. ทีมคุณภาพ สามารถใช้ได้โดยทั่วไปในทุกระดับขององค์การ ทีมคุณภาพมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนคือเพื่อปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์ การบริหารกระบวนการและสภาพแวดล้อมขององค์การมีความสามารถในการใช้ทักษะกลุ่มและทักษะการแก้ปัญหาความสำเร็จของทีมงาน คุณภาพคือการมองอำนาจให้ทีมงานเพื่อให้สามารถหยิบยกปัญหาขึ้นมาพิจารณาและใช้ทักษะที่จำเป็นเพื่อการปรับปรุงคุณภาพ

2. ทีมโครงการ ทีมประเภทนี้จะมีวัตถุประสงค์เฉพาะและเมื่อดำเนินการสำเร็จตามวัตถุประสงค์นั้น ทีมโครงการก็จะถูกยกเลิกไป ทีมโครงการจึงสามารถตอบสนองวัตถุประสงค์ได้หลากหลายอย่างไม่น่าเชื่อ แต่ละทีมจะมีวัตถุประสงค์ของตนและมีการกำหนดวันเวลาที่จะดำเนินการให้ประสบผลสำเร็จ ลักษณะของทีมโครงการที่ดีสมาชิกจะมีทักษะหลายอย่างเพื่อนำไปใช้ประกอบการดำเนินงานในโครงการนั้น

3. ทีมที่มีทักษะและหน้าที่หลากหลาย ทีมงานปะเภทนี้มีลักษณะเด่นอยู่ที่ความแตกต่างด้านทักษะของสมาชิก ซึ่งถือว่าเป็นความเชี่ยวชาญของแต่ละคนและมีความจำเป็นต้องนำทักษะเหล่านั้นไปแก้ปัญหา การดำเนินงานของทีมจะเกิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนปฏิบัติการตั้งแต่จุดเริ่มต้นของโครงการและใช้ทักษะทุกด้านของสมาชิกเพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ เพราะแต่ละทีมสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้ากลุ่มหนึ่งหรือลูกค้ากลุ่มเล็กๆ โดยจัดหาบริหารลูกค้าได้อย่างสมบูรณ์แบบ

4. ทีมงานที่มีอำนาจในการจัดการตนเอง ทีมงานที่มีคุณภาพมีอำนาจและมีประสิทธิผล คือทีมงานที่มีอำนาจในการจัดการตนเองอย่างเต็มที่หรือทีมที่สามารถกำหนดทิศทางการดำเนินงานของตนเองได้หรือทีมที่มีอำนาจกึ่งอิสระ ลักษณะทีมงานประเภทนี้จะรับผิดชอบการของทีมและผลผลิตของตนเอง

ร๊อบบินส์ (Robbins, 2001, pp. 259-261) ได้แบ่งประเภททีมของงานไว้เป็น 3 ประเภท คือ ทีมแก้ปัญหา ทีมบริหารงานด้วยตนเอง และทีมข้ามสายงาน มีรายละเอียดดังนี้

1. ทีมแก้ปัญหา (Problem-solving Teams) ประกอบด้วยสมาชิกที่ทำงานร่วมกันในแผนกเดียวกันหรือหน่วยงานใกล้เคียงกันประมาณ 8-10 คน มารวมตัวกันประมาณ 2-3 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ เพื่อประชุมแลกเปลี่ยนข้อมูล ปัญหาและความคิดเห็นร่วมกัน เพื่อปรับปรุงคุณภาพและสภาพแวดล้อมในงานให้ดีขึ้น โดยทีมแก้ปัญหาจะมีอำนาจหน้าที่ในการเสนอความคิดเห็นและอาจจะช่วยผลักดันให้เกิดการนำข้อเสนอแนะไปปฏิบัติต่อไป แต่ทีมแก้ปัญหาจะไม่มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการนำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติโดยตรง

2. ทีมบริหารงานด้วยตนเอง (Self-managed Work Teams) ประกอบด้วยสมาชิกประมาณ 5-10 คน มีของเขตการทำงานที่ไม่ใช่เพียงแต่การแก้ปัญหาทั่วๆ ไปเท่านั้น แต่ทีมงานจะต้องรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น จากการตัดสินใจและดำเนินงานของตน การทำงานของทีมจะมุ่งที่การผสมผสานกันระหว่างความสามัคคีและการเป็นทีมงานที่ดีกับการมีสิทธิส่วนบุคคลและความรู้รักอยากจะทำงานด้วยความผูกพันในงาน

3. ทีมข้ามสายงาน (Cross-functional Teams) เป็นทีมการทำงานที่ประกอบด้วยบุคลากรในระดับเดียวกัน แต่อยู่ในสาขาวิชาชีพต่างกันมาร่วมกันทำงาน โดยใช้ทักษะ ความรู้ความสามารถตามสาขาวิชาชีพที่ตนเองมีความชำนาญ เพื่อร่วมกันทำงานให้บรรลุผลสำเร็จที่ได้ตั้งเป้าหมายร่วมกันไว้

วู๊ดด๊อก และฟราสซิส (Woodcock & Francis, 1994. p. 34) ได้จำแนกประเภทของทีมไว้ 6 ประเภท คือ ทีมกลยุทธ์ ทีมบริหาร ทีมโครงการ ทีมประสานงาน ทีมนึกคิด และทีมปฏิบัติการ มีรายละเอียดสรุปได้ ดังนี้

1. ทีมกลยุทธ์ (Strategic Team) เป็นทีมงานที่รับผิดชอบด้านการกำหนดกลยุทธ์ นโยบาย โครงสร้าง และการจัดสรรทรัพยากรต่างๆ ของหน่วยงาน เป็นการมองไปข้างหน้าทำหน้าที่วางแผนและแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น

2. ทีมบริการ (Management Team) เป็นกลุ่มผู้บริหารรับผิดชอบ

3. ทีมโครงการ (Project Team) เป็นคณะทำงานที่แต่งตั้งขึ้น เพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ภายในระยะเวลาที่กำหนด มีลักษณะเป็นทีมเฉพาะกิจหรือทีมชั่วคราว

4. ทีมประสานงาน (Coordination Team) เป็นทีมงานที่ทำหน้าที่จัดกิจกรรมการประสานงานของฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานที่มีความยุ่งยากและสลับซับซ้อน

5. ทีมนึกคิด (Think-Tank Team) เป็นคณะบุคคลที่เสนอแนะแนวคิดต่างๆ และเป็นผู้สนับสนุนการตัดสินใจเรื่องต่างๆ

6. ทีมปฏิบัติการ (Work Group) เป็นทีมงานรับผิดชอบการปฏิบัติงานโดยตรง มีบทบาทในการปฏิบัติงานที่เป็นภารกิจหลัก

สรุปได้ว่า ประเภทของทีมงานนั้นไม่ว่าจะแบ่งทีมรูปแบบใดก็ตาม ทุกทีมในองค์การต่างมีความสำคัญและจำเป็นต่อความสำเร็จขององค์การทั้งสิ้น ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับประเภทของงาน แนวความคิดหรือตามวัตถุประสงค์ของการแบ่งประเภทของทีม และอื่นๆ อีกหลายปัจจัย

6. องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม

วราภรณ์ ตระกูลสฤษดิ์ (2549, หน้า 9) กล่าวว่าองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมประกอบด้วย

1. มีเป้าหมายร่วมกัน กล่าวคือ มีการรับรู้ ทราบถึง แนวความคิดเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ เป้าหมายของทีมในเรื่องเดียวกัน นั่นคือมุ่งให้ทุกคนในทีมงานช่วยกัน ร่วมมือ ร่วมแรงร่วมใจกันดำเนินกิจกรรมต่างๆ ให้ประสบความสำเร็จตรงตามเป้าหมาย หรือบรรลุตามวัตถุประสงค์ของทีม

2. การยอมรับนับถือกัน สมาชิกในทีมจะต้องยอมรับนับถือกันในเรื่องต่างๆ ดังนี้

1. คนแต่ละคนมีความรู้ ความสามารถไม่เหมือนกัน

2. ยอมรับในความแตกต่างของมนุษย์ ได้แก่ความแตกต่างทางความคิด อารมณ์ความรู้สึก ความเข้าใจ

3. ยอมรับในศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ที่ต้องการการเอาใจใส่ การยกย่องการยอมรับ การให้เกียรติซึ่งกันและกัน

3. ความร่วมมือ พร้อมใจในการทำงาน กล่าวคือ งานกลุ่มของเรามิอาจทำสำเร็จได้เพียงลำพังแค่ความสามารถของคนๆ เดียวเท่านั้น หากต้องอาศัยความร่วมมือร่วมแรงร่วมใจของสมาชิกทุกๆ คนในการระดมความคิด ช่วยกันแสดงความคิดเห็น อันจะเป็นประโยชน์ในการวางแนวทาง ช่วยกันวิเคราะห์วางแผนการทำงาน และละเอียดลึกซึ้งไปจนถึงการร่วมกันปฏิบัติงานตามแผนงานที่กลุ่มได้ช่วยกันวางแผนเอาไว้ให้บรรลุจุดประสงค์ทั้งไว้

4. การแบ่งงานกันทำตามความรู้ความสามารถ กล่าวคือ การจัดแบ่งการทำงานถือเป็นหัวใจสำคัญของการทำงานเป็นทีม หลักการแบ่งงานกันทำภายในทีมควรยึดหลักการแบ่งงานกันตามความรู้ ความสามารถ และความพึงพอใจ กล่าวคือ การจะมอบหมายให้ใครทำงานอะไรมากน้อยเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถที่บุคคลนั้นๆ มีอยู่

5. ความรับผิดชอบ ความรับผิดชอบถือเป็นหัวใจสำคัญอีกประการหนึ่งของการทำงานร่วมกัน เพราะความรับผิดชอบของแต่ละคนหมายถึงความสำเร็จของกลุ่มหรือทีมงาน

สมาชิกในทีมงานจะต้องรู้จักบทบาทหน้าที่ของตนเองต่อกลุ่มสมาชิกโดยรวม และยังต้องมีความรับผิดชอบต่อตนเอง จึงจะช่วยให้การทำงานเป็นทีมประสบความสำเร็จ

6. ความเข้าใจซึ่งกันและกัน ความผูกพันต่อกัน ความเข้าใจซึ่งกันและกันจะช่วยให้สมาชิกในทีมมีความผูกพันกัน เข้าใจกัน เรียนรู้ความแตกต่างกันและกัน จะช่วยให้การทำงานร่วมกันมีประสิทธิภาพสูงขึ้น (Druskat, 2000; Johnson and Johnson, 1992; Meister, 2000; Metheny and Metheny, 2000)

สุนันทา เลาหนันท์ (2549, หน้า 62-63) กล่าวว่า องค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญของทีมงาน มีดังนี้

1. ต้องประกอบไปด้วยบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป
2. บุคคลในกลุ่มต้องมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน
3. บุคคลในกลุ่มต้องสัมพันธ์ต่อกันอย่างมีแบบแผน
4. บุคคลในกลุ่มต้องพึ่งพากันในการปฏิบัติงาน
5. บุคคลในกลุ่มถือว่าตนเองเป็นสมาชิกของทีมงาน
6. บุคคลในกลุ่มมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายเดียวกัน
7. บุคคลในกลุ่มคิดว่าการทำงานร่วมกันช่วยให้งาสำเร็จ
8. บุคคลในกลุ่มมีความสมัครใจที่จะทำงานร่วมกัน
9. บุคคลในกลุ่มมีความเพลิดเพลินที่จะทำงานและผลิตผลงานคุณภาพสูง
10. บุคคลในกลุ่มพร้อมที่จะเผชิญปัญหาร่วมกัน

สุนันทา เลาหนันทน์ (2549, หน้า 9) กล่าวว่า องค์ประกอบพื้นฐานสำคัญที่ช่วยให้ทีมงานได้เพิ่มศักยภาพในการทำงานให้มีประสิทธิผลสูงขึ้น ได้แก่

1. ขนาดของทีมงาน คือ ขนาดของทีมงาน (Size of team) มีผลต่อประสิทธิผลของการทำงาน กล่าวคือ เมื่อทีมงานมีจำนวนสมาชิกเพิ่มมากขึ้น ทีมงานจะมีพลังที่จะบังคับหรือผลักดันให้ประสิทธิภาพการทำงานสูงขึ้นหรือต่ำลงได้ จำนวนสมาชิกที่ต้องการสำหรับแต่ละทีมนั้นจะขึ้นอยู่กับธรรมชาติของงานและวัตถุประสงค์ของทีม

2. ความเป็นปึกแผ่นของทีม คือ ระดับความเป็นปึกแผ่นของทีมงาน (Cohesiveness of team) ซึ่งเป็นแรงดึงดูดใจให้สมาชิกมีความปรารถนาจะดำรงไว้ซึ่งสมาชิกภาพของทีมงาน ต้องการให้กลุ่มคงอยู่ มีพลังที่แสดงถึงความแข็งแกร่งของความร่วมมือร่วมใจของสมาชิกในกลุ่ม เป็นความเหนียวแน่นของทีมที่มีอิทธิพลต่อบุคคล และต่อระดับปฏิกิริยาของทีมต่อกลุ่มอื่นต่อองค์การ หรือต่อหน่วยงานอื่น ผลการวิจัยของนักจิตวิทยาพบว่า ทีมที่มีความเป็นปึกแผ่นภายใน

ทีมสูง จะมีประสิทธิภาพในการทำงานสูงกว่า และมีแนวโน้มจะทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมายได้ดีกว่าทีมที่ไม่ค่อยมีความเป็นปึกแผ่น ทั้งนี้ภายใต้เงื่อนไขที่ว่าทีมรับรู้ว่าได้รับการสนับสนุนที่ดีจากฝ่ายบริหาร นอกจากนี้ข้อมูลยังชี้ให้เห็นว่าทีมใดที่สมาชิกมีความรู้สึกที่ดีต่อกัน มีแนวโน้มที่จะผลิตผลงานได้สูงกว่าทีมที่สมาชิกแสดงความรู้สึกในทางลบต่อกัน

3. ปทัสถานของทีมงาน คือ เป็นองค์ประกอบหลักที่สำคัญอีกองค์ประกอบหนึ่งที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของทีมงาน ปทัสถาน หมายถึง แบบแผนหรือโครงสร้างพฤติกรรมทางสังคมที่ได้รับการยอมรับจากสมาชิก ใช้เป็นมาตรฐานชี้ว่าในแต่ละสถานการณ์ บุคคลควรประพฤติปฏิบัติให้สอดคล้องกับวิถีการดำเนินชีวิตในสังคมนั้นๆ ตามที่สมาชิกยอมรับ

4. สถานภาพของสมาชิกทีมงาน หมายถึง ตำแหน่งของสมาชิกทีมงานในกลุ่มเมื่อเปรียบเทียบกับสมาชิกคนอื่นๆ โดยทั่วไปสถานภาพของแต่ละคนจะถูกกำหนดโดยคุณลักษณะทั้งที่สัมพันธ์กับการทำงานและบทบาทของสมาชิกภายในทีม และคุณลักษณะที่ไม่สัมพันธ์กับงาน ตัวกำหนดสถานภาพที่สัมพันธ์กับงาน ได้แก่ ตำแหน่ง ตารางการทำงาน ส่วนตัวกำหนดที่ไม่สัมพันธ์กับงาน เช่น ระดับการศึกษา เชื้อชาติ อายุ และเพศ

ทองทิพย์ภา วิริยะพันธุ์ (2551, หน้า 44) ได้กล่าวว่า องค์ประกอบในการทำงานเป็นทีมที่จะช่วยเอื้อประโยชน์ให้การทำงานร่วมกันเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีองค์ประกอบที่สำคัญดังนี้

1. ทีมงาน ควรจะต้องประกอบด้วย ผู้เป็นหัวหน้าทีม และสมาชิกในทีมงาน ซึ่งทุกคนจะต้องมีความรับผิดชอบในการทำงานร่วมกัน มีการประสานงานให้ความช่วยเหลือ และมีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

2. มีระบบการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ มีการกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ แผนงาน ในรายละเอียดร่วมกัน เพื่อเป็นแนวทางในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ

3. มีจิตสำนึกในการทำงานร่วมกันที่ดี มีความมุ่งมั่นตั้งใจเสียสละทุ่มเททำงานเพื่อผลสำเร็จของงาน โดยเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน รวมทั้งเห็นคุณค่าของการทำงานร่วมกันและตระหนักถึงความเป็นผู้มีประโยชน์ที่สุดคนหนึ่งของทีมงานและองค์การ

4. มีบรรยากาศหรือสภาพแวดล้อมในการทำงานเป็นทีมที่ดี ทำให้สมาชิกในทีมงานทุกคนมีความสุขในการทำงาน มีความรักใคร่สามัคคีกลมเกลียว และมีปัจจัยส่งเสริมสนับสนุนการทำงานของทีมงานในทุกรูปแบบ อาทิ การมีส่วนร่วมของทีมงาน

5. มีความสมดุลในทีมงาน การทำงานเป็นทีมเป็นการประสานความรู้ ความสามารถที่แตกต่างกันให้ช่วยส่งเสริมและสนับสนุนซึ่งกันและกัน ดังนั้นทีมงานจึงต้องสร้างความสมดุลโดยประกอบด้วยบุคคลที่หลากหลายจะได้เกิดประโยชน์ต่อการทำงานร่วมกันสูงสุด

6. ความสำเร็จเป็นทีมงาน สมาชิกในทีมงานทุกคน คือ ผู้สร้างความสำเร็จให้แก่ทีมงานและองค์การ ทำให้ทุกคนมีความสำคัญและมีคุณค่าต่อทีมงานเป็นอย่างมาก

หลุยส์ จำปาเทศ (2539, อ้างอิงใน ทองทิพย์ภา วิริยะพันธุ์, 2551, หน้า 37) ได้กล่าวว่า องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม สรุปได้ดังนี้

1. มีเป้าหมายและขั้นตอนชัดเจน
2. มีการประสานงานกันเป็นทีม
3. ลักษณะและขนาดของกลุ่มที่แยกออกมาจากทีม
4. มีแผนงานและติดตามแผนงาน เพื่อให้การทำงานเป็นทีมบรรลุเป้าหมาย

องค์ประกอบด้านสมาชิกของทีมงาน

1. มีความตั้งใจจริงที่จะทำงาน
2. มีความรู้หรือใฝ่หาความรู้อยู่เสมอ
3. มีความตระหนักในการทำงานเป็นทีม
4. มีความสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น

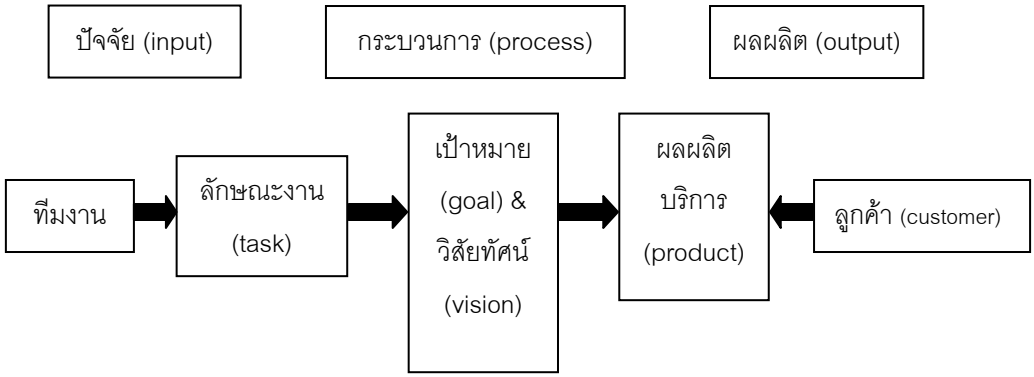
องค์ประกอบเกี่ยวกับตัวผู้นำทีม

1. มีความรู้ในการวางแผน การปฏิบัติงาน และติดตามผล
2. มีเทคนิคในการเผชิญต่อความขัดแย้งภายในกลุ่มและกับตนเอง
3. มีเทคนิคการเสริมแรงและสร้างพลังใจ
4. แสวงหาวิธีการที่เหมาะสมเพื่อให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ

สรุปได้ว่า องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม มี 3 องค์ประกอบ คือ 1) องค์ประกอบด้านผู้นำทีม ต้องเป็นผู้ที่มีคามรู้ความสามารถ มีคุณสมบัติของผู้นำที่ดี ให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นอย่างทั่วถึง ไม่หลีกเลี่ยงปัญหาและสามารถขจัดความขัดแย้งได้ 2) องค์ประกอบด้านสมาชิกทีม มีความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี และคอยช่วยเหลือเกื้อกูลกัน 3) องค์ประกอบด้านการจัดทีม ต้องมีเป้าหมายของทีมที่ชัดเจน มีการทำงานอย่างเป็นระบบ มีเงื่อนไขการเสริมแรงที่ดีและเหมาะสม

7. กระบวนการทำงานเป็นทีม

ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2551, หน้า 8) กล่าวว่า เพื่อให้การทำงานเป็นทีมประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น ทีมงานในยุคที่มีการแข่งขัน ควรจะต้องให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีมอย่างเป็นระบบด้วย เพราะถ้าทีมงานไม่สามารถดำเนินการตามทิศทางที่จะนำไปสู่เป้าหมายแล้ว จะส่งผลให้ทีมงานไม่ประสบผลสำเร็จในการทำงานเช่นกัน ฉะนั้น กระบวนการทำงานเป็นทีมจะมีแนวคิด ดังเช่นที่ Herrenkohl, 2004:2 ได้กล่าวไว้ ดังนี้



ภาพ 1 ระบบการทำงานเป็นทีม

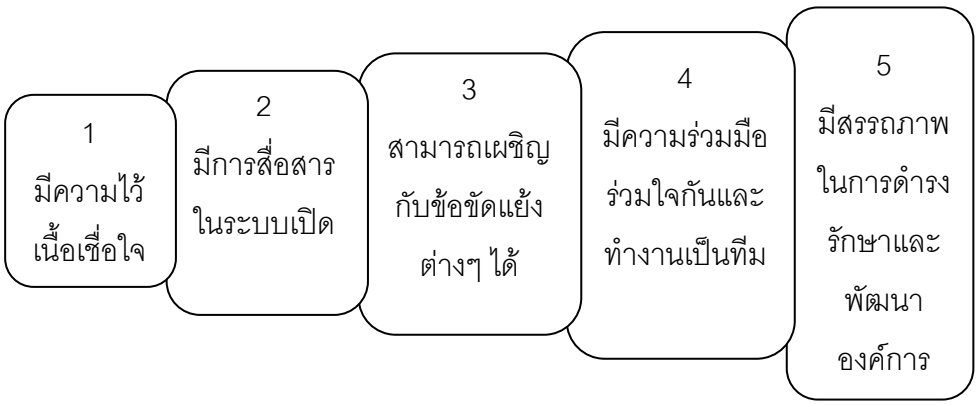
จากภาพ 1 จะเห็นว่า ปัจจัยนำเข้า ซึ่งได้แก่ ทีมงาน จะประกอบด้วยแรงงาน อุปกรณ์ ข้อมูลข่าวสาร ฯลฯ โดยปัจจัยเหล่านี้จะช่วยให้ทีมงานสามารถทำงานตามภาระงานที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุเป้าหมาย และวิสัยทัศน์ขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ได้ผลผลิต/บริการที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า จะได้สร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าสูงสุด ดังนั้น กระบวนการทำงาน หากทีมงานขาดบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสม ทีมงานจะสามารถแสวงหาผู้เชี่ยวชาญมาเสริมทีมงาน หรืออาจจัดให้มีการอบรมเพื่อเพิ่มความรู้ความสามารถได้

ยงยุทธ เกษสาคร (2545, หน้า 207) กล่าวว่า แนวความคิดของนักจิตวิทยา พอร์เตอร์ และลอเลิอร์ (Potrer and Lawler 1975) กล่าวถึงเรื่องการทำงานร่วมกันไว้ว่า ในการพัฒนาองค์การนั้น บุคคลในองค์การจะทำให้องค์การบรรลุเป้าประสงค์ได้ทีมงานต้องยึดหลักปฏิบัติ 5 ประการ คือ

1. มีความไว้เนื้อเชื่อใจกัน
2. มีการสื่อสารกันในระบบเปิด
3. สามารถเผชิญกับข้อขัดแย้งต่างๆ ได้

4. มีความร่วมมือร่วมใจกัน และทำงานเป็นทีม
5. มีสมรรถภาพในการดำรงรักษาและพัฒนาองค์การ

ทั้ง 5 ประการนี้ เกี่ยวเนื่องกันได้ดังภาพ



ภาพ 2 กระบวนการการทำงานเป็นทีม

จากภาพ 2 จะพบว่าความไว้เนื้อเชื่อใจกัน (Teust) จะเป็นประตูด่านแรกที่จะนำไปสู่ขั้นอื่นๆ ที่เกี่ยวเนื่องกันอยู่ (Overlap) กล่าวคือ องค์การควรจะพัฒนาเป็นขั้นตอนตามลำดับ 1-5 การที่จะร่วมใจกันทำงานกับเป็นทีมได้ ควรจะได้พัฒนาเป็นขั้นตอนมาก่อน คือ สมาชิกทุกคนจะต้องมีความไว้เนื้อเชื่อใจกัน จึงจะเกิดการสื่อสารระบบเปิดได้ ซึ่งการสื่อสารระบบเปิดจะเป็นสะพานเชื่อความเข้าใจที่ถูกต้องให้กับสมาชิกในทีม เมื่อบุคคลเข้าใจถูกต้องจะเกิดความร่วมมือร่วมใจในงาน ก่อให้เกิดการประสานงานที่ดี มีคุณภาพ นำไปสู่ความสำเร็จ และก็สามารถเผชิญกับข้อขัดแย้งต่างๆ ได้ด้วยดี จึงจะทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

มัลลิกา วิชุกรอิงครัต (2553, หน้า16) ได้กล่าวว่า กระบวนการทำงานมี 4 ขั้นตอน คือ

1. ขั้นเตรียมการ เป็นขั้นตอนที่ตัดสินใจเกี่ยวกับการกำหนดวัตถุประสงค์ที่สำคัญ มีการกำหนดทักษะ วัตถุประสงค์ อำนาจหน้าที่ในการทำงานเป็นทีม

2. ขั้นการสร้างเงื่อนไขการปฏิบัติงาน มีการจัดหาทรัพยากรทางด้านวัตถุ และทรัพยากรมนุษย์ และการสนับสนุนจากองค์การเพื่อความสำเร็จในการปฏิบัติงาน

3. ขั้นการจัดตั้งและสร้างทีมงานขึ้นมา ประกอบด้วยหลัก 3 ประการ คือ พนักงานในองค์การควรจะกำหนดขอบเขตให้ชัดเจนว่าใครบ้างเป็นและไม่เป็นสมาชิกของทีม สมาชิกต้อง

ยอมรับจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ของทีม และพนักงานในองค์การควรจะมีความชัดเจนในจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ของทีม ควรรู้ว่าจะทำอะไร

4. ขั้นจัดหาความช่วยเหลือ ผู้บริหารสามารถจัดหาโอกาสที่จะช่วยเหลือ สนับสนุนให้มีการแก้ไขปัญหาและวิธีการปฏิบัติที่ดีขึ้น จัดหาทรัพยากรที่เอื้อต่อการปฏิบัติในระดับที่สูงขึ้นไป

8. หลักการทำงานเป็นทีม

ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2551, หน้า 11-13) กล่าวว่า ในการทำงานเป็นทีม ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญแก่หลักการของการทำงานเป็นทีมตามที่แมคอินไทส์และซาลาส (McIntyre and Salas, 1995) ให้คำแนะนำไว้ สรุปได้ดังนี้

1. สมาชิกในทีมงานต้องมีการยอมรับผลสะท้อน หรือการตอบรับของสมาชิกคนอื่นๆ ในทีมงาน (Teamwork implies that members provide feedback to and accept it from one another) ทีมงานที่มีประสิทธิภาพต้องทำให้สมาชิกในทีมงานรู้สึกสบายใจที่จะแสดงออก โดยบรรยากาศในการทำงานจะต้องไม่เป็นอุปสรรค หรือสร้างความอึดอัดใจให้แก่สมาชิกในทีมงาน ผู้เป็นหัวหน้าทีมและสมาชิกในทีมงาน ต้องพร้อมที่จะรับฟังความคิดเห็น หรือการวิพากษ์วิจารณ์ในทางสร้างสรรค์ของผู้ที่อยู่ในทีมงาน เพื่อจะได้นำมาปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น

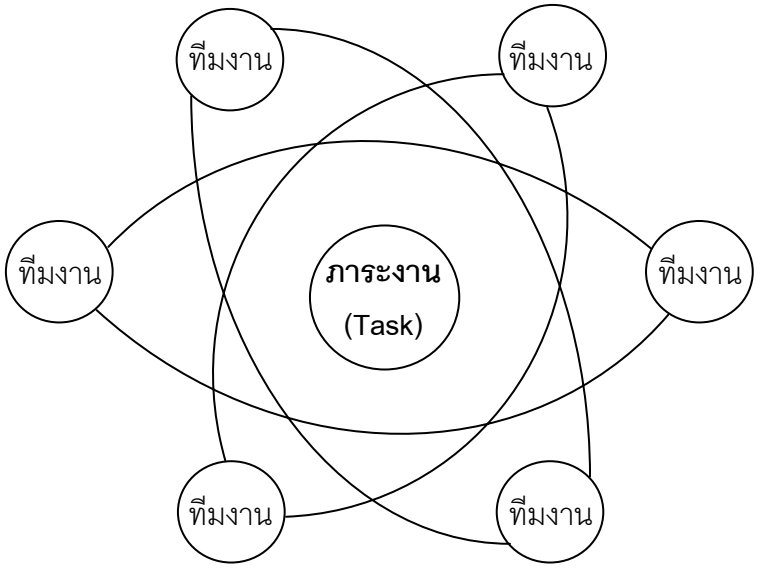
2. การทำงานเป็นทีมต้องทำงานด้วยความเต็มใจ มีการเตรียมความพร้อม และมีการเตรียมใจที่จะสนับสนุนสมาชิกของทีมงานในการดำเนินงานต่างๆ (Teamwork implies the willingness, prepare ness and productivity to back fellow members up during operations) การทำงานเป็นทีมที่ดี สมาชิกในทีมงานต้องพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือแก่สมาชิกของทีมงานที่ต้องการความช่วยเหลือเสมอ เพื่อเป็นการแสดงน้ำใจอันดีงามต่อเพื่อนร่วมทีมงาน และยังเป็นการทำให้งานประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการด้วย

3. การทำงานเป็นทีมต้องมีการรวบรวมความคิดเห็นของสมาชิกในทีมงาน เพราะความสำเร็จของทีมงานขึ้นอยู่กับความร่วมมือร่วมใจของสมาชิกในทีมงาน (Teamwork involves groups members' collectively viewing themselves as a group whose success depends on their interaction) การทำงานเป็นทีมต้องการความร่วมมือร่วมใจของทุกคนในทีมงาน ฉะนั้นสมาชิกในทีมงานต้องตระหนักถึงการเป็นส่วนหนึ่งของทีมงาน และต้องให้ความสำคัญแก่การทำงานของส่วนรวมก่อนส่วนตน เพื่อมิให้เกิดความเสียหายใดๆ แก่ทีมงานและองค์การ

4. การทำงานเป็นทีมเป็นการสนับสนุนเกื้อกูลระหว่างกันและกัน (Teamwork means fostering within team interdependence) การทำงานเป็นทีมต้องคำนึงถึงการพึ่งพาอาศัยกันตามปรัชญาของการทำงานร่วมกัน

5. ผู้นำทีมมีความสำคัญต่อทีมงาน และส่งผลต่อการดำเนินงานของทีมงาน (Team leadership makes a difference with respect to the performances of the team) ผู้นำทีมเป็นผู้ที่มีอิทธิพลต่อทีมงานเป็นอย่างมาก ถ้าผู้นำทีมมีความผูกพันต่อทีมงาน จะต้องทำงานด้วยความมุ่งมั่นตั้งใจ สมาชิกคนอื่นๆ ในทีมงานก็จะมีแนวโน้มว่า จะปฏิบัติเช่นเดียวกันกับผู้นำทีม ถ้าผู้นำทีมไม่สนใจทำงาน ไม่ให้ความร่วมมือ คือ ไม่ให้การสนับสนุน สมาชิกในทีมงานก็จะพลอยปฏิบัติตนในลักษณะนั้นเช่นกัน

การทำงานเป็นทีมจะเป็นการทำงานที่สมาชิกของทีมงานทุกคนต้องช่วยกันทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามที่ต้องการ โดยทีมงานจะมีภาระงานเป็นเป้าหมายหลักในการทำงาน ดังภาพ



ภาพ 3 พลังของการปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีม

จากภาพ 3 จะเห็นได้ว่าทีมงานทุกทีมจะมีการทำงานในลักษณะมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกัน เป็นเครือข่ายที่ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน โดยมีภาระงานเป็นจุดศูนย์รวมของทีมงาน อันเป็นการแสดงพลังของการปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีม ทำให้งานที่ได้รับมอบหมายประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์

ฉะนั้น ความสำเร็จของงานจึงขึ้นอยู่กับความร่วมมือร่วมใจของสมาชิกว่า ผู้บริหารจะสามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับทีมงาน และสามารถกระตุ้นให้ทีมงานใช้ความสามารถที่ทีมงานมีอยู่ได้อย่างเต็มที่มากน้อยเพียงใด ทั้งนี้ การทำงานเป็นทีมจะส่งผลดีต่อองค์การเป็นอย่างมาก ดังภาพ

ภาพ 4 ความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างบุคคล ทีมงาน และองค์การ

จากภาพ 4 จะเห็นความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างบุคลากร ทีมงาน และองค์การอย่างชัดเจน หากบุคลากร หรือพนักงานแต่ละคนให้ความร่วมมือกับทีมงานอย่างดี ทีมงานจะทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะส่งผลดีต่อองค์การ ทำให้องค์การเจริญก้าวหน้า และสุดท้าย ผลดีนั้นจะย้อนกลับมาสู่ทีมงานและบุคลากรในที่สุด

ปริญญา ตันสกุล (2547, หน้า 8 อ้างอิงใน ทองทิพภา วิริยะพันธุ์, 2551, หน้า 13) กล่าวว่า การทำงานร่วมกันนั้น ทีมงานจะต้องคำนึงถึงหลักการที่สำคัญของการทำงานเป็นทีม 7 ประการ ดังนี้

1. ต้องมีวัตถุประสงค์ในการอยู่ร่วมกัน
2. ต้องทำงานนั้นโดยมีเป้าหมายเดียวกัน
3. ต้องมองเห็นประโยชน์ของการทำงานร่วมกัน
4. ต้องถือกฎกติกาและกรอบการทำงานเดียวกัน
5. ต้องกำหนดหน้าที่ของแต่ละคนไว้อย่างชัดเจน
6. ต้องมีผู้นำกลุ่มหรือหัวหน้าทีมคนเดียวกัน
7. ต้องรับผิดชอบในความสำเร็จหรือล้มเหลวร่วมกัน

มัลลิกา วิชุกรอิงครัต (2553, หน้า16) ได้กล่าวว่า ในการทำงานเป็นทีมที่จะประสบความสำเร็จได้ต้องเกิดจากความเข้าใจถึงหลักที่สำคัญในการทำงานร่วมกัน ซึ่งมีสาระสำคัญ คือ

1. สมาชิกและผู้นำทีมงานจะต้องวางแผนการปฏิบัติงาน และแก้ไขปัญหาร่วมกัน
2. มีการจัดโครงสร้างของทีมงาน โดยพิจารณาโครงสร้างหลักขององค์การผสมผสานกับโครงสร้างทีมงานที่พึงประสงค์
3. ผู้นำทีมทำหน้าที่เสมือนเป็นผู้นำองค์การให้ความช่วยเหลือ สนับสนุนและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสมาชิกด้วยกัน
4. มีการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานเป็นทีม

5. ผู้นำต้องสร้างแรงจูงใจ และมีการเสริมแรงให้สมาชิกอยากรู้ อยากทำงานร่วมกันอย่างจริงใจ

9. ลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ

มีนักการศึกษาได้กล่าวถึงลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพไว้ดังนี้

วู๊ดค๊อก (Woodcock, 1989 อ้างอิงใน นิรันดร์ สุภศร, 2550, หน้า 9) ได้กล่าวว่า ลักษณะของทีมการทำงานที่มีประสิทธิภาพมี 11 ด้าน มีรายละเอียดดังนี้

1. บทบาทที่สมดุล (Balance roles) คือ การผสมผสานความแตกต่างของความสามารถโดยใช้ความแตกต่างของบุคลิกภาพและวิธีการที่หลากหลายให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ต้องอาศัยความกลมกลืนและบทบาทสมดุลของสมาชิกในทีมงานบทบาทที่สมดุลเป็น
เรื่องที่สำคัญอย่างยิ่งในการสร้างทีมงานของผู้บริหาร ซึ่งผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงความสามารถ และความแตกต่างของบุคคลในการทำงานแต่ละด้านก่อนมอบหมายงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมาย

2. วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน (Clear objective and agree goals) คือ การบริหารงานที่เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและแนวทางปฏิบัติ จะส่งผลให้บุคลากรเกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน มีความรู้สึกในการเป็นเจ้าของ เกิดความภาคภูมิใจในงานที่ได้กระทำ มีความขยันขันแข็ง กระตือรือร้นที่คิดจะสร้างสรรค์งานให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น ทำให้การทำงานเกิดประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพ

3. การเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อการแก้ไขปัญหา (Openness and confrontation) คือ ทีมงานที่มีประสิทธิภาพนั้น สมาชิกในทีมงานจะต้องสามารถแสดงทัศนะวิจารณ์ให้ความคิดเห็นเสนอแนะข้อแตกต่างโดยปราศจากความกลัว

4. การสนับสนุนและการไว้วางใจต่อกัน (Support and trust) การสนับสนุนจึงเป็นสิ่งสำคัญที่สมาชิกในทีมงานมีความต้องการ ฉะนั้นบทบาทของผู้นำหรือผู้บริหารโรงเรียนจึงควรให้การส่งเสริมสนับสนุนสมาชิกในองค์การของตน เช่น การสนับสนุนโดยการฟัง การยกย่องชมเชย การแสดงความซาบซึ้ง การส่งเสริม การแสดงความห่วงใย ปัญหาและประเด็นต่างๆ ของงาน โดยให้บุคลากรในโรงเรียนตระหนักว่าผู้นำหรือผู้บริหารมีความจริงใจ องค์การก็จะเข้าใจความเกี่ยวข้องสัมพันธ์ระหว่างงานของตนเองกับของคนอื่นๆ และพร้อมที่จะรับและให้ความช่วยเหลือร่วมมือร่วมใจอย่างจริงใจ อันจะทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

5. ความร่วมมือ และการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ (Co-operation and conflict) คือ การบริหารงานในโรงเรียนให้ได้ผลสำเร็จตามความมุ่งหมายได้คนเป็นปัจจัยสำคัญที่สุด

ในการดำเนินงาน แต่เนื่องจากความแตกต่างระหว่างบุคคลไม่ว่าจะเป็นทัศนคติ ความเชื่อ ความนิยม ความรู้ ความสามารถในการทำงานหรือเป้าหมายในการ ทำงานที่ต่างกันเหล่านี้มีส่วนทำให้เกิดความขัดแย้งในการทำงานได้ทั้งสิ้น ผู้บริหารทุกระดับจึงจำเป็นต้องเผชิญหน้ากับปัญหาความขัดแย้งในการทำงานอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เพื่อแก้ไขปัญหาความขัดแย้งให้เป็นไปในลักษณะสร้างสรรค์ และเป็นประโยชน์กับหน่วยงานด้วย

6. กระบวนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน (Sound procedures) คือ พฤติกรรมการทำงานของแต่ละคนมีความแตกต่างกันออกไปตามความรู้ ประสบการณ์เดิม ทักษะในการทำงานและทัศนคติส่วนบุคคล ดังนั้น จึงถือเป็นหน้าที่ของ ผู้บริหารที่จะต้องสร้างและพัฒนาการทำงานเป็นทีมทั้งสิ้น การตัดสินใจอาจจะกระทำโดยผู้บริหารเพียงคนเดียว ทีมงานที่ดีจึงเปรียบเสมือนพลังในการปฏิบัติงานของผู้บริหารให้ประสบความสำเร็จนั่นเอง

7. ภาวะผู้นำที่เหมาะสม (Appropriate leadership) พฤติกรรมผู้นำที่เหมาะสมขึ้นอยู่กับความต้องการทักษะความชำนาญของผู้ร่วมงาน ลักษณะงานและข้อจำกัดของสภาพแวดล้อมขององค์การนั้นๆ ซึ่งไม่สามารถกำหนดออกเป็นรูปแบบรายละเอียดของผู้นำได้ว่าควรเป็นแบบใด จึงจะเหมาะสมที่จะนำมาใช้กับผู้ร่วมงาน หากผู้นำได้ยึดมั่นในพฤติกรรมการบริหารที่ตายตัว ความมีประสิทธิผลจะลื่นไหลเปลี่ยนไปมา ภาวะผู้นำที่เหมาะสมจะต้องทำให้สอดคล้องเข้ากับสถานการณ์นั้นๆ เพื่อให้เป็นไปในทางที่จะช่วยสนับสนุนให้งานบรรลุเป้าหมาย ความเป็นผู้นำเป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับความสำเร็จในงานด้านต่างๆ ขององค์การ ผู้นำที่ไม่มีความสามารถย่อมจะเป็นผู้ทำลายขวัญของบุคลากรในองค์การ และเป็นผลทำให้งานด้านต่างๆ ขาดประสิทธิภาพ แต่ในทางตรงกันข้าม ผู้นำที่มีความสามารถจะมีผลทำให้เปลี่ยนลักษณะของบุคลากรในองค์การให้กลับกลายเป็นบุคคลที่มีความขยันขันแข็ง และช่วยให้องค์การประสบผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ

8. การทบทวนการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ (Regular review) คือ การทบทวนการบริหารงานในทีมอย่างสม่ำเสมอ จะสามารถแก้ไขข้อบกพร่องของทีมงาน ช่วยให้ทีมงานได้รับประสบการณ์เพิ่มขึ้น ฉะนั้นการทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอจึงนับว่าเป็นสิ่งสำคัญในการทำงานของหน่วยงาน หรือองค์การ เพราะองค์การที่จัดตั้งขึ้นมานั้นต่างก็ต้องมีการนำเอาทรัพยากรมาลงทุนทำกิจกรรม การตรวจสอบทบทวนผลการทำงานจึงเป็นเครื่องมือช่วยให้ผู้บริหารองค์การรู้ความเป็นไปว่าดีหรือเลวอย่างไร คุ้มค่าเพียงใดหรือไม่ ซึ่งจะเห็นได้ว่าการทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอนี้ ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การหรือหน่วยงาน 2 ประการ คือ ผู้ทำงานทราบถึงผลงานที่ตนรับผิดชอบและในแง่ของตัวองค์การก็จะได้ข้อมูลที่จะช่วยให้สามารถรู้ได้ว่า งานที่ทำทั่วไปแล้ว

นั้นทำได้ดีเพียงใด ซึ่งการรู้ดังกล่าวนี้เองจะทำให้การควบคุมสั่งการต่างๆ สามารถกระทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ

9. การพัฒนาตนเอง (Individual development) คือ การให้สมาชิกในทีมมีประสิทธิภาพสูงขึ้นได้นั้น จะต้องเริ่มที่การพัฒนาบุคลากรหรือพัฒนาสมาชิกภาพของบุคคลในทีมงาน โดยการฝึกอบรมการให้การศึกษา การพัฒนาเป็นกลุ่มเพราะถือว่าบุคคลแต่ละคนมีส่วนช่วยให้องค์การดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

10. ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม (Sound intergroup relation) กลุ่มทำงานใดมีความสัมพันธ์อันดีต่อกันในลักษณะสนิทสนมหรือแน่นแฟ้น พฤติกรรมของกลุ่มหรือทีมจะเป็นไปในทางที่ดี สมาชิกของทีมต่างก็จะเข้าไปเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน และทุกคนก็จะทุ่มเทความสำคัญเวลาทำงานให้กับกลุ่มหรือทีมงานมากขึ้น

11. การสื่อสารที่ดี (Good communications) พื้นฐานที่สำคัญของการบริหารงานนั้นขึ้นอยู่กับการสื่อสารที่ดีอันจะมีผลให้เกิดความเข้าใจ ความร่วมมือ และการประสานงานที่ดีด้วยแผนงานต่างๆ จะได้รับการปฏิบัติมากน้อยเพียงใดย่อมขึ้นอยู่กับผู้ปฏิบัติการสื่อสาร จึงเป็นวิธีการเดียวที่สามารถกระตุ้นให้เขาปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง

ดักลาส แมคเกรเกอร์ (Douglas McGregor, อ้างอิงใน สุนันทา เลาหนันทน์, 2549, หน้า 39-40) ได้กล่าวถึงลักษณะทีมงานที่มีประสิทธิภาพ มีลักษณะพอที่จะสรุปได้ดังนี้

1. บรรยากาศของการทำงานไม่เป็นทางการ
2. มีการอภิปรายถกเถียงกันอย่างกว้างขวาง
3. สมาชิกทีมงานเข้าใจวัตถุประสงค์อย่างชัดเจน
4. สมาชิกทีมงานรังฟังเหตุผลซึ่งกันและกัน
5. เมื่อมีการขัดแย้งกัน กลุ่มจะใช้เหตุและผลในการยุติปัญหา และจะร่วมกันแก้ปัญหา
6. มีการตัดสินใจโดยใช้หลักความเห็นพ้องต้องกัน
7. การวิพากษ์วิจารณ์เป็นไปอย่างตรงไปตรงมา
8. สมาชิกมีอิสระที่จะแสดงความคิดเห็นต่อการปฏิบัติงานของทีมงาน
9. มีการมอบหมายงานกันอย่างชัดเจน สมาชิกยอมรับภารกิจต่างๆ อย่างเต็มใจ
10. หัวหน้าทีมจะไม่ใช้อำนาจครอบงำกลุ่ม
11. มีการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานเป็นระยะๆ

เรนซิส ลิคเคิร์ท (Rensis Likert, 1961 อ้างอิงใน สุนันทา เลาหนันท์, 2549, หน้า 42-45) ได้กล่าวถึงลักษณะทีมที่มีประสิทธิผล สรุปได้ดังนี้

1. สมาชิกมีความชำนาญในการปฏิบัติงานและมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน
2. สภาพการปฏิบัติงานมีความเป็นกันเองและไม่ตึงเครียด
3. สมาชิกมีความสนใจซึ่งกันและกันให้เกียรติกัน
4. มีความไว้เนื้อเชื่อใจซึ่งกันและกันสูง
5. สมาชิกมีส่วนร่วมในการกำหนดค่านิยม ความต้องการและเป้าหมายต่างๆ
6. สมาชิกมีการประสานงานที่ดี
7. สมาชิกยอมรับและให้ความสำคัญต่อค่านิยมของทีม
8. สมาชิกมีแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของทีมร่วมกัน
9. การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกิจกรรมต่างๆ
10. หัวหน้าทีมส่งเสริมบรรยากาศของการร่วมมือประสานงาน
11. สมาชิกทีมงานมีความกระตือรือร้นที่จะช่วยเหลือซึ่งกันและกันอย่างเต็มศักยภาพ
12. สมาชิกยอมรับเป้าหมายและความคาดหวังของทีมงานโดยความเต็มใจ
13. สมาชิกมีความมั่นใจในความสามารถของทีมงาน
14. สมาชิกให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
15. บรรยากาศการทำงานส่งเสริมให้มีการใช้ความคิดสร้างสรรค์
16. ทีมงานมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
17. มีการสื่อสารเกี่ยวกับการปฏิบัติงานอย่างตรงไปตรงมา
18. มีการส่งเสริมให้ใช้กระบวนการในการสื่อสาร
19. สมาชิกมีความสนใจข่าวสารข้อมูลที่ได้รับฟัง และรับฟังโดยปราศจากความแคลงใจ
20. มีการยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน
21. มีกระบวนการกลุ่มของทีมงานส่งเสริมให้สมาชิกทุกคนได้แสดงความคิดเห็น
22. มีความยืดหยุ่นในการทำงาน
23. สมาชิกเข้าใจเป้าหมายและปรัชญาในการทำงานส่งผลให้การตัดสินใจเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
24. หัวหน้าทีมมีภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับสภาพการทำงาน

คริส อาร์กิริส (Christ Argyris, 1964, pp. 139-140 อ้างอิงใน สุนันทา เลาหนันท์, 2549, หน้า 45) มีความเชื่อว่าประสิทธิผลขององค์การเกิดจาก ปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในทีมงาน และปทัสถานในทางบวกของทีมงาน ซึ่งทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ควรมีลักษณะดังนี้

1. สมาชิกมีความจริงใจในการแสดงความรู้สึกต่างๆ
2. สมาชิกมีความไว้วางใจต่อกัน
3. มีวิธีการทำงานใหม่ๆ ที่แตกต่างจากเดิม
4. สนับสนุนให้ผู้อื่นมีความจริงใจในการแสดงความคิดความรู้สึก
5. สนับสนุนให้ผู้อื่นเปิดเผย
6. สนับสนุนให้สมาชิกทดลองวิธีการทำงานใหม่ๆ
7. สมาชิกมีความเป็นเอกัตบุคคล
8. สมาชิกกล้าเสนอความคิดเห็น
9. สมาชิกมีความห่วงใย เอื้ออาทรต่อกัน
10. สมาชิกมีความผูกพันและจงรักภักดีต่อองค์การ

ลาร์ สันและลาฟาสโต (Larson and Lafasto, 1989 อ้างอิงใน ทรงวุฒิ ทาระสา, 2549, หน้า 21) ได้ให้ทัศนะไว้ว่า ทีมงานที่มีความเป็นเลิศควรมีลักษณะ 8 ประการ สามารถที่จะสรุปได้ดังนี้

1. มีเป้าหมายและมีความชัดเจน
2. มีโครงสร้างงานและมุ่งผลชัดเจน
3. มีสมาชิกทีมงานที่มีความสามารถ
4. มีความผูกพันในงานอย่างมีเอกภาพ
5. มีบรรยากาศที่ดีของการทำงานร่วมกัน
6. มีมาตรฐานแห่งความเป็นเลิศ
7. มีการสนับสนุนและการยอมรับจากภายนอกทีมงาน
8. มีผู้นำที่ยึดหลักการ

คาซีแม็ก (Kazcmek, 1991 อ้างอิงใน นพภัสสร โกสินทรจิตต์, 2548, หน้า 37) กล่าวถึง ลักษณะของทีมที่มีประสิทธิภาพ ดังนี้

1. สมาชิกยอมรับและเข้าใจเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการทำงาน
2. มีการจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์
3. สมาชิกมีโอกาสแสดงบทบาทผู้นำ

4. สมาชิกใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่

5. มีการติดต่อสื่อสารกันอย่างเปิดเผย และรู้ทิศทางการดำเนินงาน

6. สมาชิกยอมรับและสนับสนุนกระบวนการดำเนินงานของทีม

ดายเยอร์ (Dyer, 1995, pp. 15-16 อ้างอิงใน นพภัสสร โกสินทรจิตต์, 2548, หน้า 38) กล่าวถึง ทีมที่มีประสิทธิภาพ ดังนี้

1. มีเป้าหมายและประโยชน์ที่ชัดเจน สมาชิกทุกคนเข้าใจ ยอมรับ และสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย

2. สมาชิกทุกคนเข้าใจในหน้าที่และบทบาทการปฏิบัติ

3. มีความเชื่อถือไว้วางใจและสนับสนุนซึ่งกันและกันในทีม

4. มีการติดต่อสื่อสารกันอย่างเปิดเผยและแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน

5. สมาชิกยอมรับการตัดสินใจของคนอื่น

6. ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจดำเนินงาน

7. ผู้นำทีมให้การสนับสนุนผู้อื่น และเป็นผู้ที่มีมาตรฐานในการปฏิบัติงานสูง

8. ยอมรับและการจัดการความขัดแย้งอย่างเฉลียวฉลาด

9. มีโครงสร้างและกระบวนการของทีมที่มั่นคงและสอดคล้องกับงาน เป้าหมาย และสมาชิกทีมงาน

ทรงวุฒิ ทาระสา (2549, หน้า 26-35) ได้กล่าวไว้ว่า ลักษณะการทำงานเป็นทีมที่ดีหรือทีมที่มีประสิทธิภาพ มี 6 ลักษณะ ดังนี้

1. การมีปฏิสัมพันธ์ หมายถึง การแสดงความรู้สึกระหว่างบุคคลที่มีต่อกัน ในลักษณะของความเข้าใจซึ่งกันและกัน มีน้ำใจต่อกัน ให้ความช่วยเหลือ สนับสนุน เกื้อกูลกัน มีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน

2. การสื่อสารอย่างเปิดเผย หมายถึง การสื่อสารที่เปิดโอกาสให้ผู้รับได้รับข้อมูลข่าวสารตลอดจนปัญหาใจการทำงานได้ชัดเจน ตรงไปตรงมาและทั่วถึงด้วยความจริงใจ ซึ่งผู้รับสามารถซักถาม โต้ตอบ และตรวจสอบข้อสงสัยได้อย่างเปิดเผย

3. การมีส่วนร่วม หมายถึง การเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แสดงพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ตั้งแต่การวางแผน การดำเนินงาน การตรวจสอบ การประเมินผล และปรับปรุงแก้ไข

4. การมีเป้าหมายเดียวกัน หมายถึง ทิศทางการทำงานที่สมาชิกทุกคนร่วมกันกำหนดขึ้น เพื่อให้เกิดความเข้าใจวัตถุประสงค์ของการทำงานที่ตรงกันและแจ่มชัด

5. ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน หมายถึง ความรู้สึกระหว่างบุคคล โดยรวมไว้ซึ่งความรัก ความเมตตา นิยมชมชอบ ความเชื่อมั่นจนเกิดความเชื่อถือ ไว้วางใจในบุคคลนั้นด้วยความเต็มใจ

6. การยอมรับนับถือ หมายถึง การรับฟังซึ่งกันและกัน เคารพในบทบาทและหน้าที่ของกันและกัน ยอมรับในความแตกต่างของกันและกันด้วยความจริงใจและพร้อมที่จะร่วมกันทำงานด้วยความเต็มใจ

ทิพรัตน์ โหรทรัพย์ (2550, หน้า 21 อ้างอิงใน มัลลิกา วิชชุกรอิงครัต, 2553, หน้า 22) ได้กล่าวไว้ว่า คุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ทีมงานทุกคนจะต้องทราบวัตถุประสงค์ บทบาท หน้าที่ กฎระเบียบและผลงานที่ชัดเจน จึงทำให้การทำงานเป็นทีมเกิดขึ้นอย่างมีระบบ โดยมีองค์ประกอบหลายอย่างคือ วัตถุประสงค์ที่เป็นลายลักษณ์ กิจกรรมที่ต้องทำ วิธีการทำงานที่มีระบบ กำหนดบทบาทหน้าที่ชัดเจน กฎระเบียบที่ดี การกำกับควบคุมกฎระเบียบ มีการสร้างความเข้าใจซึ่งกันและกัน การติดต่อสื่อสาร การสร้างความร่วมมือ และการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้ต้องสัมพันธ์สอดคล้องกันเป็นอย่างดีจึงจะทำให้องค์การมีทีมงานที่พัฒนาอย่างแข็งแกร่ง บุคคลในองค์การสามารถปรับตัวได้ มีความผูกพันกับเป้าหมาย ภูมิใจในทีมงานและความสำเร็จ มีความไว้ใจกันสูง มีความคิดสร้างสรรค์ มีความพร้อมและเต็มใจในการคิดปรับปรุงการทำงานตลอดเวลาและต่อเนื่อง ก่อให้เกิดความสุขสมหวังในการทำงานร่วมกัน ประสิทธิภาพและประสิทธิผลย่อมเกิดขึ้นทั้งต่อตนเองและองค์การอย่างแน่นอน

ยงยุทธ เกษสาคร (2545, หน้า 192) ได้กล่าวไว้ว่า การทำงานร่วมกันจะทำให้การทำงานมีผลสัมฤทธิ์สูงขึ้น ส่งผลให้เกิดความพอใจจากชีวิตการทำงานของตนและเพื่อนร่วมทีม ดังนั้นทีมงานที่ดีควรมีลักษณะดังนี้

1. มีการกำหนดนโยบาย จุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ในการทำงานที่ชัดเจน

2. สมาชิกทุกคนของทีมงานรับรู้นโยบาย จุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ในการทำงานอย่างทั่วถึงด้วยความเข้าใจตรงกัน

3. สมาชิกมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาและตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวกับงานของตนเองมากที่สุด

4. การกำหนดบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานของสมาชิก ต้องมีความชัดเจนและเข้าใจตรงกัน ปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน

5. การสื่อสารเป็นแบบเปิด เพื่อให้สมาชิกทุกคนรับทราบข้อมูลข่าวสารต่างๆ ไปอย่างทั่วถึง ไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารแบบบนลงล่าง หรือแบบล่างขึ้นบนก็ตาม

6. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ๆ ในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ

7. การแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ไม่ว่าจะมีสาเหตุมาจากอะไรก็ตาม จะต้องคำนึงถึงความพอใจของทุกฝ่ายเป็นสำคัญ

8. สมาชิกของแต่ละคนจะต้องมีความจริงใจ เชื่อใจและไว้วางใจซึ่งกันและกันในหมู่สมาชิกของทีม และมีความซื่อสัตย์ต่อหน่วยงาน

มัลลิกา วิชชุกรอิงครัต (2553, หน้า 4) กล่าวว่า พฤติกรรมการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 5 ด้าน คือ

1. การมีเป้าหมายเดียวกัน หมายถึง ทิศทางการทำงานที่สมาชิกทุกคนร่วมกันกำหนดขึ้น เพื่อเข้าใจวัตถุประสงค์ของการทำงานที่ตรงกัน และพยายามทำงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ

2. ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน หมายถึงความรู้สึกระหว่างบุคคล โดยรวมไว้ซึ่งความรัก ความนิยมชมชอบ ความเชื่อมั่นจนเกิดความเชื่อถือ ไว้วางใจบุคคลนั้นด้วยวามเต็มใจ

3. การมีส่วนร่วม หมายถึง การสร้างความร่วมมือกันเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินงานร่วมรับรู้ ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมรับผล และช่วยประเมินผล แสดงพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ตั้งแต่การวางแผน การดำเนินงาน การติดตามผลและปรับปรุงแก้ไขเพื่อการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ

4. การยอมรับนับถือ หมายถึง การรับฟังซึ่งกันและกัน เคารพในบทบาทหน้าที่ของกันและกัน การให้เกียรติ การยอมรับในความสามารถและความแตกต่างของกันและกันด้วยความจริงใจและพร้อมที่จะร่วมกันทำงานด้วยความเต็มใจ

5. การมีปฏิสัมพันธ์ หมายถึง การแสดงความรู้สึกระหว่างบุคคลที่มีต่อกันในลักษณะของความเข้าใจซึ่งกันและกัน มีน้ำใจต่อกัน สนับสนุนเกื้อกูลกันและมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน

พรชัย คำรพ (2547, หน้า 43) ได้กล่าวว่า ลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ควรมีลักษณะดังนี้

1. ความไว้เนื้อเชื่อใจ หมายถึง การที่สมาชิกของทีมงานให้ความรู้สึกไว้วางใจต่อกัน ให้ความรัก ความเมตตา นิยมชมชอบ ยกย่องนับถือซึ่งกันและกัน จนเกิดเป็นความไว้เนื้อเชื่อใจกันด้วยความเต็มใจ โดยปราศจากการบีบบังคับ ซึ่งมีความสำคัญในด้านของการขจัดความหวาดระแวงที่จะทำให้เกิดความเครียด ความทุกข์ และจะก่อให้เกิดการมีความไว้วางใจต่อกัน

2. การสื่อสารแบบเปิด หมายถึง การสื่อสารที่เป็นลักษณะสำคัญในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งเป็นการนำข้อเท็จจริง ความคิดเห็น ความต้องการ อารมณ์ความรู้สึก และสิ่งต่างๆ จากผู้ส่งไปยังผู้รับเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันโดยสามารถโต้ตอบตรวจสอบข้อสงสัยได้อย่าง

เปิดเผย และเป็นการสื่อสารแบบสองทาง อันจะทำให้เกิดความพึงพอใจต่อกัน และสามารถทำงานร่วมกันได้สำเร็จบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

3. ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของเป้าหมาย หมายถึง การที่สมาชิกของทีมงานนั้นมีจุดมุ่งหมายปลายทาง หรือเป้าหมายความสำเร็จของงานที่จุดเดียวกัน ซึ่งจะมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการทำงานเป็นทีม เนื่องจากจะเป็นเครื่องมือในการบอกทิศทางความสำเร็จในการทำงานร่วมกันของสมาชิกในทีม โดยสมาชิกในทีมทุกคนต้องยึดมั่นในเป้าหมายของการทำงาน และตระหนักถึงคุณค่าของเป้าหมายของทีมร่วมกัน ทุ่มเทกำลังความสามารถอย่างเต็มที่เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ทั้งนี้ การกำหนดเป้าหมาย หรือทิศทางการทำงานจะกระทำโดยการร่วมกันกำหนดจุดหมายปลายทางในการทำงานให้เข้าใจชัดเจนตรงกัน ในหมู่สมาชิกของทีมงานทุกคน ซึ่งเป้าหมายที่ดีนั้นจะต้องสามารถจะตอบสนองต่อความต้องการของสมาชิกโดยรวมได้

4. การยอมรับนับถือ หมายถึง การให้เกียรติ และยอมรับฟังกัน เคารพในสิทธิอันพึงมีพึงได้ เคารพในความรู้ความสามารถ บทบาทหน้าที่ของกันและกัน ยอมรับในความแตกต่างของเพื่อนร่วมทีมด้วยความจริงใจ และพร้อมที่จะทำงานรวมกันด้วยความจริงใจ

5. ความมีมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง การใช้ความเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ในการเข้ากับคน และสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคล เพื่อให้ได้มาซึ่งความรักใคร่นับถือ ความจงรักภักดี และความร่วมมือในการทำงานร่วมกัน

วราภรณ์ ตระกูลสฤษดิ์ (2549, หน้า 36) กล่าวว่า ลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ควรมีลักษณะดังนี้

1. สมาชิกในทีมมีเป้าหมายร่วมกันเป็นหนึ่งเดียวกัน คือ มุ่งที่ความสำเร็จของทีมเป็นสิ่งสำคัญ

2. มีการกำหนดบทบาท มอบหมายอำนาจ หน้าที่ ตลอดถึงความรับผิดชอบของสมาชิกไว้ให้ชัดเจน

3. บรรยากาศในการทำงานที่ดี กล่าวคือมีความเป็นกันเองอบอุ่นและเป็นมิตร

4. สมาชิกมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นอย่างเป็นอิสระ

5. ทีมงานพยายามส่งเสริมให้สมาชิกมีความคิดสร้างสรรค์และเป็นประชาธิปไตย

6. มีการประชุมพิจารณาผลการปฏิบัติงานเป็นประจำ

7. สมาชิกมุ่งประโยชน์ของทีมเป็นหลัก

8. สมาชิกให้ความร่วมมือร่วมใจ มีความไว้วางใจ และบริสุทธิ์ใจต่อกัน

9. สมาชิกจะร่วมมือกันหาทางแก้ไขเมื่อเกิดปัญหาปัญหา

10. การตัดสินใจของทีมงานถือว่าสมาชิกทุกคนต้องร่วมกันรับผิดชอบ

11. สมาชิกทุกคนพอใจที่ได้ทำงานร่วมทีมกัน

12. สมาชิกทุกคนมีการยอมรับนับถือกัน ให้เกียรติซึ่งกันและกัน

13. ทุกคนในทีม มีความรับผิดชอบต่อตนเองและงานที่ได้รับมอบหมาย

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น ลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพนั้นมีความหลากหลาย และมีลักษณะแตกต่างกันบ้าง สอดคล้องกันบ้าง ดังนั้นผู้ศึกษาค้นคว้าได้สังเคราะห์และจำแนกเป็นลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพตามแนวคิดของนักวิชาการ ข้างต้นได้ 6 ด้าน เพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางในการศึกษาและวิจัย คือ 1. ด้านความไว้วางใจซึ่งกันและกัน 2. ด้านการติดต่อสื่อสาร 3. ด้านการมีปฏิสัมพันธ์ 4. ด้านการมีเป้าหมายร่วมกัน 5. ด้านการมีส่วนร่วม 6. ด้านการยอมรับนับถือ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ด้านความไว้วางใจซึ่งกันและกัน เป็นปัจจัยสำคัญในการทำงานเป็นทีมให้บรรลุเป้าหมาย เป็นลักษณะของการทำงานที่สมาชิกมีความไว้เนื้อเชื่อใจซึ่งกันและกัน คนที่มารวมกลุ่มกันตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไปเพื่อทำงานร่วมกันจำเป็นต้องมีความจริงใจในการแสดงความรู้สึก ยอมรับความสามารถซึ่งกันและกัน และมีความเชื่อมั่นในตนเองและทีมงาน

สุนันทา เลาหนันทน์ (2549, หน้า 139) ได้กล่าวว่า ในการติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลอื่นนั้น สิ่งสำคัญคือ ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ทีมงานใดมีพฤติกรรมการไว้วางใจต่ำ พฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมจะปรากฏเด่นชัด เช่น ความไม่ซื่อสัตย์ การหลบเลี่ยงและความไม่อดกลั้น ดังนั้น ความไว้วางใจจึงเป็นรากฐานที่สำคัญของสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล ซึ่งเป็นสัมพันธภาพที่ซึ่งทั้งสองฝ่ายเปิดเผย ซื่อสัตย์และเคารพซึ่งกันและกัน ช่วยเสริมสร้างความรู้สึกสมานฉันท์ระหว่างกันและทำให้การสื่อสารเป็นไปอย่างสร้างสรรค์ ซึ่งสิ่งต่างๆ เหล่านี้จะนำไปสู่การแสดงพฤติกรรมที่สนับสนุนการทำงานเป็นทีม และพฤติกรรมที่ขัดขวางเช่น การวิจารณ์ความผิดพลาดเพียงเล็กน้อย การตำหนิต่อหน้าสาธารณชนและการนินทาลับหลัง จะเกิดขึ้นน้อยมากถ้าทุกฝ่ายไว้วางใจซึ่งกันและกัน

ศันสนีย์ ชูเชื้อ (2549, หน้า 20 อ้างอิงใน มัลลิกา วิชชุกรอิงครัต, 2553, หน้า 24) ได้กล่าวว่า ความไว้วางใจจะเป็นพื้นฐานสำคัญของความรัก และความสามัคคีระหว่างหมู่คณะ ดังนั้นสมาชิกในทีมงานต้องเชื่อใจและไว้วางใจซึ่งกันและกัน เพื่อจะได้ทุ่มเทให้กับการทำงานอย่างเต็มที่ เพราะสมาชิกทุกคนต่างแต่ใจและมั่นใจว่าเขาจะมีส่วนร่วม ทีมคอยให้การสนับสนุนในการตัดสินใจและร่วมมือในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ ซึ่งจะช่วยให้ทีมงานมีผลงานความคิกสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ และพัฒนาการที่ก้าวไปข้างหน้าอย่างรวดเร็ว

ศรีศักดิ์ ศูนย์โศรก (2550, หน้า 32) ได้กล่าวว่า การสนับสนุนและความไว้วางใจ โดยธรรมชาติแล้วจะต้องไปด้วยกัน ถ้าปราศจากสิ่งใดสิ่งหนึ่งแล้วไม่สามารถจะอยู่ได้ทั้งสองอย่าง การสนับสนุนและความไว้วางใจจะได้รับผลสำเร็จอย่างดีที่สุด ถ้าสมาชิกแต่ละคนในทีมงานไม่มีความรู้สึกว่าต้องปกป้องงานที่เขารับผิดชอบ สมาชิกรู้สึกว่าสามารถพูดได้อย่างตรงไปตรงมากับสมาชิกในทีมอื่นๆ ได้ทั้งดีและไม่ดี

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะฯ (2539, หน้า 432 อ้างอิงใน ทัศนีย์ ธีระจิตต์ และคณะฯ, 2546, หน้า 23) ได้กล่าวว่า ก่อนที่กลุ่มจะสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นสมาชิกจะต้องมีความรู้สึกที่ดีต่อความไว้วางใจและต่อความเต็มใจกับบุคคลอื่นๆ และชื่อมั่นต่อความสามารถในการดำเนินงานตามเป้าหมาย ถ้าปราศจากความไว้วางใจนี้แล้ว มาตรฐานของผลผลิตไม่สามารถกำหนดได้ ดังนั้นสมาชิกทั้งหลายจึงต้องมีความไว้วางใจและสนับสนุนทั้งเป้าหมายขององค์การทั้งหลายด้วย

สรุปได้ว่า ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน หมายถึง ความรู้สึก ความเชื่อถือ หรือความศรัทธาระหว่างบุคคล มีความสามัคคีระหว่างหมู่คณะและเพื่อนร่วมงาน ให้ร่วมมือในการปฏิบัติงาน สนับสนุนการตัดสินใจของสมาชิกทีมงาน มีความนิยมชมชอบ ความเชื่อมั่น จนเกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกันของสมาชิกแต่ละคนในทีมทั้งทีมนั้น

2. ด้านการติดต่อสื่อสาร เป็นลักษณะการสื่อสารที่สมาชิกจะได้รับการติดต่อสื่อสารอย่างสม่ำเสมอ รู้ข้อมูลข่าวสารทุกอย่าง การติดต่อสื่อสารที่ดีและสมบูรณ์นั้นขึ้นอยู่ที่บุคคลที่ให้ข้อมูลต้องมีทักษะการสื่อสารทุกรูปแบบ

สุนันทา เลาหนันท์ (2549, หน้า 77) ได้กล่าวว่าการสื่อสาร หมายถึง การแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างบุคคล การสื่อสารเป็นเครือข่ายเชื่อมคนในกลุ่มเข้าด้วยกัน ถ้าไม่มีการสื่อสารความเป็นกลุ่มจะเกิดขึ้นไม่ได้ หรือแม้แต่ว่าเมื่อเป็นกลุ่มอยู่แล้ว ถ้าขาดการติดต่อสื่อสารแล้วความเป็นกลุ่มจะสลายไปในที่สุด

วราภรณ์ ตระกูลสฤษดิ์ (2549, หน้า 28) ได้กล่าวว่า การติดต่อสื่อสารที่ดีจะต้องมีการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหาร หรือผู้บังคับบัญชา กับผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ร่วมปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพโดยเฉพาะอย่างยิ่งในการสื่อความหรือแลกเปลี่ยนข่าวสารซึ่งกันและกัน ทำให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีเป็นเครื่องมือในการถ่ายทอดข้อมูล ข้อความ ความรู้ อารมณ์ ความรู้สึกในบางครั้งต้องหาวิถีหยั่งถึง ความต้องการ อารมณ์ ความรู้สึกของผู้ร่วมงานทุกคน เพื่อจะได้แนวทางในการสื่อสาร วิธีการถ่ายทอดข้อมูลต่างๆ เช่น คำพูด กิริยาท่าทาง สีหน้า แววตา ภาษาเขียน สัญลักษณ์หรือสื่อมวลชน เป็นต้น

วู๊ดค๊อก (Woodcock,1989, อ้างอิงใน นิรันดร์ สุภศร, 2550, หน้า 9) ได้กล่าวว่า การสื่อสารที่ดี เป็นพื้นฐานที่สำคัญของการบริหารงานนั้นขึ้นอยู่กับการสื่อสารที่ดีอันจะมีผลให้เกิดความเข้าใจ ความร่วมมือ และการประสานงานที่ดีด้วยแผนงานต่างๆ จะได้รับการปฏิบัติมากน้อยเพียงใดย่อมขึ้นอยู่กับผู้ปฏิบัติการสื่อสาร จึงเป็นวิธีการเดียวที่สามารถกระตุ้นให้เขาปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง

ศรีศักดิ์ ศูนย์โศรก (2550, หน้า 42) ได้กล่าวว่า ความสามารถของทีมงานที่สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ขึ้นอยู่กับศักยภาพของสมาชิกที่จะติดต่อสื่อสารระหว่างกันและกันได้อย่างมีประสิทธิผล ดังนั้นการติดต่อสื่อสารจึงเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิผล โดยมีการแลกเปลี่ยนข่าวสาร ความเชื่อ ความรู้สึก ความปรารถนา และความเข้าใจระหว่างบุคคล ซึ่งทิศทางการไหลของข่าวสารไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารแบบทางเดียว การสื่อสารแบบสองทาง การสื่อสารจากบนลงล่าง การสื่อสารจากล่างขึ้นบน หรือการสื่อสารระดับเดียวกัน ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันสามารถประสานงานให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้ปฏิบัติตรงตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานในองค์การ

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ (2545, หน้า 98) ได้กล่าวว่า การสื่อสารระหว่างสมาชิกภายในทีม จะเป็นสายสัมพันธ์ที่ช่วยยึดให้สมาชิกรวมตัวกันเป็นกลุ่มได้อย่างมั่นคง เพราะสมาชิกจะมีการแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสาร และความคิดเห็นระหว่างกัน ซึ่งจะช่วยสร้างความเข้าใจ ปรับทัศนคติ และนำไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกันคือ การส่งเสริมการทำงานของกลุ่มให้มีเอกภาพ และสามารถบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า การติดต่อสื่อสาร หมายถึง ลักษณะของการทำงานที่สมาชิกมีการติดต่อสื่อสารให้ผู้รับข้อมูลข่าวสารได้รับฟังเรื่องราวต่างๆ ตลอดจนปัญหาในการทำงานได้ชัดเจนทั่วถึง และด้วยความจริงใจ การติดต่อสื่อสารที่ดีควรมีข้อมูลย้อนกลับ และเป็นการติดต่อแบบสองทางมากกว่าการติดต่อแบบทางเดียว

3. ด้านการมีปฏิสัมพันธ์ เป็นลักษณะการทำงานที่มีบรรยากาศในการทำงานที่เป็นกันเอง มีความกระตือรือร้นในการทำงาน คอยสนับสนุนช่วยเหลือกัน มีทักษะในการติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น มีความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี

สุนันทา เลาหนันท์ (2549, หน้า 138) ได้กล่าวว่า ทักษะในการติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่นทั้งในทีมงานและระหว่างทีมงาน นับเป็นเรื่องที่ได้รับความสนใจเป็นอย่างมากในการสร้างทีมงาน สิ่งหนึ่งที่เป็นที่ยอมรับกันทั่วไปคือ ความสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างดีนั้นมีผลกระทบ

โดยตรงต่อกระบวนการทำงานเป็นทีมและศักยภาพในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ

ธงชัย สันติวงษ์ (2538, หน้า 202 อ้างอิงใน ทรงวุฒิ ทาระสา, 2549, หน้า 26) ได้กล่าวว่า กระบวนการสร้างสัมพันธ์ภาพในกลุ่ม ถ้าหากความสัมพันธ์ของสมาชิกในกลุ่มเป็นไปอย่างดีแล้ว การทำงานของกลุ่มก็จะราบรื่นและเป็นไปในทางสร้างสรรค์ มีการสนับสนุนเกื้อกูลกันและช่วยกันแก้ปัญหาและอุปสรรคให้ผ่านพ้นไปได้ แต่ถ้ากลุ่มไม่มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันแล้ว การแข่งขิงดีขิงเด่น การขัดแย้งกัน ก็จะกระจายไปทั่ว ด้วยเหตุนี้การปรับปรุงคุณภาพความสัมพันธ์ที่มีอยู่ต่อกันระหว่างสมาชิกย่อมจะช่วยให้ประสิทธิผลของกลุ่มเพิ่มสูงขึ้นด้วย

มัลลิกา วิชชุกรอิงครัต (2553, หน้า 27) ได้กล่าวว่า การมีปฏิสัมพันธ์ หมายถึง การแสดงความรู้สึกระหว่างบุคคลที่มีต่อกันในลักษณะของความเข้าใจซึ่งกันและกัน มีน้ำใจต่อกัน สนับสนุนเกื้อกูลกันและมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน

วราภรณ์ ตระกูลสฤษดิ์ (2549, หน้า 4) ได้กล่าวว่า การมีปฏิสัมพันธ์ หมายถึง การที่สมาชิกตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปมีความเกี่ยวข้องกันในกิจการของกลุ่ม /ทีม ตระหนักในความสำคัญของกันและกัน แสดงออกซึ่งการยอมรับ การให้เกียรติกัน สำหรับกลุ่มขนาดใหญ่มักมีปฏิสัมพันธ์กันเป็นเครือข่ายมากกว่าการติดต่อกันตัวต่อตัว

สรุปได้ว่า การมีปฏิสัมพันธ์ หมายถึง การทำงานที่แสดงออกถึงความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคล ที่มีต่อกันในลักษณะของความเข้าใจซึ่งกันและกัน มีน้ำใจ ให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลกัน สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี ซึ่งจะก่อให้เกิดประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน

4. ด้านการมีเป้าหมายร่วมกัน การทำงานเป็นทีมนั้น เป้าหมายของงานเป็นเรื่องที่สำคัญ สมาชิกต้องทราบเป้าหมายของงานอย่างชัดเจน และสมาชิกทุกคนควรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและความรับผิดชอบร่วมกันเพื่อจะทำให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2551, หน้า 45) ได้กล่าวว่า การมีเป้าหมายร่วมกัน หมายถึง การทำให้สมาชิกเกิดความเข้าใจตรงกันในการทำงาน ทำให้การทำงานดำเนินไปในทิศทางเดียวกันจนบรรลุเป้าหมาย

ทรงวุฒิ ทาระสา (2549, หน้า 32) ได้กล่าวว่า การมีเป้าหมายเดียวกัน หมายถึง ทิศทางการทำงานที่สมาชิกทุกคนร่วมกันกำหนดขึ้น เพื่อให้เกิดความเข้าใจวัตถุประสงค์ของการทำงานที่ตรงกันและแจ่มชัด

สุเทพ พงษ์ศรีวัฒน์ (2544, หน้า 403 อ้างอิงใน ทรงวุฒิ ทาระสา, 2549 หน้า 32) ได้กล่าวว่า ในทีมงานที่ประสบความสำเร็จนั้น จะต้องมีทั้งวัตถุประสงค์ของทีมกับเป้าหมายของการปฏิบัติงานให้สอดคล้องไปด้วยกันเสมอ ซึ่งช่วยให้สมาชิกมีความผูกพันต่อกัน ทั้งนี้เพราะ 1)วัตถุประสงค์ที่มีความหมายร่วมกัน จะช่วยกำหนดแนวทางและแรงดลใจให้สมาชิกในทีม โดยสมาชิกในทีมจะนำเอาวัตถุประสงค์ที่มีความหมายนั้น มาเป็นตัวกำหนดทิศทางการรวมพลังและการผูกพันให้เกิดขึ้น 2) สามารถกำหนดเป้าหมายย่อยของการปฏิบัติงานให้เป็นส่วนหนึ่งของวัตถุประสงค์หลักได้ง่ายขึ้น 3) ทำให้เกิดการผนึกกำลังช่วยกันให้งานสำเร็จ ทั้งนี้เพราะวัตถุประสงค์และการกำหนดเป้าหมายย่อยของงานที่ทีมรับผิดชอบนั้น เป็นความสัมพันธ์ที่ต้องพึ่งพาอาศัยกัน

มัลลิกา วิชชุกรอิงครัต (2553, หน้า 4) ได้กล่าวว่า การมีเป้าหมายเดียวกัน หมายถึง ทิศทางการทำงานที่สมาชิกทุกคนร่วมกันกำหนดขึ้น เพื่อเข้าใจวัตถุประสงค์ของการทำงานที่ตรงกัน และพยายามทำงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ

สรุปได้ว่า การมีเป้าหมายร่วมกัน หมายถึง การกำหนดทิศทางการทำงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันอย่างชัดเจน และให้เกิดความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของการทำงานที่กำหนดขึ้น เพื่อนำไปสู่การทำงานที่ประสบผลสำเร็จร่วมกัน

5. ด้านการมีส่วนร่วม เป็นลักษณะของการทำงานเป็นทีมเป็นการรวมกลุ่มกันของบุคคลที่สมาชิกแต่ละคนมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน สมาชิกมีความรับผิดชอบร่วมกันในผลการปฏิบัติงานของทีมงาน มีความเห็นร่วมกัน และร่วมมือกันแก้ปัญหา

ทรงวุฒิ ทาระสา (2549, หน้า 30) ได้กล่าวว่า การมีส่วนร่วมหมายถึง การเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แสดงพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ตั้งแต่การวางแผน การดำเนินงาน การตรวจสอบ การประเมินผลและปรับปรุงแก้ไข

ทัศนีย์ ธีระจิตต์ และคณะฯ (2546, หน้า 23) ได้กล่าวว่า การมีส่วนร่วมหมายถึง การเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้มีส่วนคิด ตัดสินใจ แก้ปัญหา และร่วมทำงานในทุกขั้นตอน ตั้งแต่เริ่มแรกจนถึงขั้นสุดท้ายให้มากที่สุด ตามแผนงานที่กำหนดไว้ ให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน ให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมอย่างจริงจังในการพัฒนา และการตัดสินใจ

วราภรณ์ ตระกูลสฤษดิ์ (2549, หน้า 33) ได้กล่าวว่า การมีส่วนร่วมเป็นการเปิดโอกาสให้สมาชิกของทีมงานได้มีส่วนร่วมในการทำงานให้มากที่สุด การมีส่วนร่วมนั้นนอกจากจะทำให้เกิดความผูกพันกับทีมแล้ว ยังมีส่วนทำให้ใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่

ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2551, หน้า 104) ได้กล่าวว่า การมีส่วนร่วมสมาชิกของทีมงานควรมีบทบาทในการมีส่วนร่วมในการทำงาน โดยเข้าร่วมในกิจกรรมและการอภิปรายต่างๆ อย่างมีคุณภาพ ซึ่งการมีส่วนร่วมนี้อาจแสดงออกให้รับรู้ทางวาจา หรือท่าทาง เช่น การพยักหน้า การจดบันทึก

สรุปได้ว่า การมีส่วนร่วม หมายถึง การเปิดโอกาสให้สมาชิกของทีมงานทุกคน หรือให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องหรือมีส่วนได้ส่วนเสีย เข้ามามีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมต่างๆ ในการทำงานอย่างแท้จริง เริ่มตั้งแต่การวางแผน การดำเนินงาน การกำหนดเป้าหมาย การตรวจสอบ การประเมินผล และการปรับปรุงแก้ไข ร่วมกันรับผิดชอบเพื่อให้งานนั้นประสบความสำเร็จและบรรลุตามเป้าหมายขององค์การ

6. ด้านการยอมรับนับถือ เป็นปัจจัยสำคัญปัจจัยหนึ่งของการทำงานเป็นทีม เนื่องจากเมื่อบุคคลมีการยอมรับซึ่งกันและกัน มีการสนับสนุนช่วยเหลือกันในการทำงาน และมีความเชื่อมั่นในความสามารถของกันและกันภายในทีม ทำให้ทีมสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมาย

สุนันทา เลาหนันท์ (2549, หน้า 39) ได้กล่าวว่า ทีมงานที่มีประสิทธิภาพนั้น สมาชิกในทีมงานจะรับฟังเหตุผลของกันและกัน รับฟังทุกเรื่องอย่างตั้งใจ ทุกคนกล้าแสดงความคิดเห็นโดยไม่กลัวว่าจะถูกมองว่าเป็นคนโง่ ถึงแม้ว่าข้อเสนอเหล่านั้นจะดูเหมือนว่าไร้สาระก็ตาม

ทรงวุฒิ ทาระสา (2549, หน้า 35) ได้กล่าวว่า การยอมรับนับถือ หมายถึง การรับฟังซึ่งกันและกัน เคารพในบทบาทหน้าที่ของกันและกัน ยอมรับในความแตกต่างของกันและกันด้วยความจริงใจ และพร้อมที่จะร่วมกันทำงานด้วยความเต็มใจ

มัลลิกา วิชชุกรอิงครัต (2553, หน้า 26) ได้กล่าวว่า การยอมรับนับถือ หมายถึง การรับฟังซึ่งกันและกัน เคารพในบทบาทหน้าที่ของกันและกัน การให้เกียรติ การยอมรับในความสามารถและความแตกต่างของกันและกันด้วยความจริงใจ และพร้อมที่จะร่วมกันทำงานด้วยความเต็มใจ

วราภรณ์ ตระกูลสฤษดิ์ (2549, หน้า 9) ได้กล่าวว่า การรวมกลุ่มกันทำงานเป็นทีมภายใต้ความเชื่อที่ว่าทุกคนในทีมมีความรู้ความสามารถแตกต่างกัน และหวังว่าหากได้มีการนำความแตกต่างของทุกคนในทีมมาใช้ ย่อมน่าจะทำให้งานของทีมหรืองานของกลุ่มนั้นมีคุณภาพดี คือเป็นงานที่สามารถดึงเอาศักยภาพ หรือความสามารถของทุกๆ คนที่มีอยู่มาใช้ประโยชน์ต่องานส่วนรวม ดังนั้นสมาชิกทุกคนในทีมจะต้องยอมรับนับถือกันในเรื่องต่างๆ ดังนี้

1. คนแต่ละคนมีความรู้ ความสามารถไม่เหมือนกัน

2. ยอมรับในความแตกต่างของมนุษย์ ได้แก่ ความแตกต่างทางความคิด อารมณ์ ความรู้สึก ความเข้าใจ

3. ยอมรับในศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ ที่ต้องการการเอาใจใส่ การยกย่อง การยอมรับ การให้เกียรติซึ่งกันและกัน

สรุปได้ว่า การยอมรับนับถือ หมายถึง การทำงานของสมาชิกที่มีลักษณะรับฟังเหตุผลซึ่งกันและกัน เคารพในสิทธิอันพึงมีพึงได้ในความรู้ความสามารถ ความแตกต่าง และเคารพในบทบาทหน้าที่ของกันและกัน มีความรักความสามัคคี ซึ่งจะทำให้ความสัมพันธ์ของทีมงานเป็นไปด้วยดี

10. ประโยชน์ของการทำงานเป็นทีม

ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2551, หน้า 18) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมเป็นเทคนิคในการทำงานร่วมกันที่ดี เพราะก่อให้เกิดพฤติกรรมในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานในทิศทางเดียวกัน และยังทำให้การวางแผนและทำการตัดสินใจร่วมกันเนื่องจากมีเป้าหมายในการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การเดียวกันอีกด้วย ซึ่งประโยชน์ของการทำงานเป็นทีม สรุปได้ดังนี้

1. ทำให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายโดยสะดวกและรวดเร็ว
2. ทำให้การประกอบการขนาดใหญ่ประสบความสำเร็จได้เป็นอย่างดี
3. ทำให้เกิดเอกภาพหรือความเป็นน้ำหนึ่งในเดียวกันในการทำงาน
4. สามารถนำความรู้ความสามารถของแต่ละคนมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด
5. ขจัดปัญหาการทำงานซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งกัน
6. มีการรวมพลังเพื่อให้เกิดอำนาจในการต่อรอง
7. สมาชิกของทีมงานมีความผูกพันกัน เป็นการสร้างความสำนึกในความรับผิดชอบร่วมกัน
8. ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ รวมทั้งลู่ทางในการปรับปรุงพัฒนางานให้ดีขึ้น
9. ช่วยลดอุบัติเหตุและการเสี่ยงภัยต่างๆ ในการทำงานให้น้อยลง
10. ช่วยประหยัดเวลาและวัสดุอุปกรณ์ในการทำงาน
11. สมาชิกของทีมงานมีความพึงพอใจเพื่อนร่วมงาน ทุกคนสามารถทำความรู้จักและสร้างความเข้าใจต่อกันได้เป็นอย่างดี รวมทั้งสามารถเป็นเพื่อนร่วมทุกข์ร่วมสุขกันได้
12. สร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคคลภายในทีม

ยงยุทธ เกษสาคร (2545, หน้า 217) กล่าวว่าคุณลักษณะของการทำงานเป็นทีมก่อให้เกิดพฤติกรรมการทำงานที่ผู้ปฏิบัติงานมีทิศทางเดียวกัน มีการตัดสินใจร่วมกัน เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน พฤติกรรมเช่นนี้ย่อมก่อให้เกิดประโยชน์ต่อบุคลากรและองค์การโดยภาพรวม ดังนี้

1. งานดีมีคุณภาพ การทำงานเป็นทีมทำให้เรามองเห็นเป้าหมายของงานแต่ละงานอย่างชัดเจนและรวมไปถึงเป้าหมายขององค์การนั้นดีด้วย เมื่อเราเข้าใจเป้าหมายของงานแต่ละงานก็จะทำให้เราสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. เพิ่มผลผลิตของงาน การทำงานเป็นทีมจะช่วยเพิ่มผลผลิตของงานที่ดีและประสบความสำเร็จตรงตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

3. ลดความขัดแย้งในองค์การ การทำงานเป็นทีมทำให้เราไม่เกิดความขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงานที่อยู่ในทีมเดียวกัน

4. รู้บทบาทหน้าที่ของตนเอง การทำงานเป็นทีมทำให้เราทราบบทบาทหน้าที่ของตนเองและพร้อมที่จะช่วยเหลือผู้อื่นในทีมงานได้

5. ปลูกฝังความรับผิดชอบ การทำงานเป็นทีมทำให้เราเกิดความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่ในระดับที่พอใจ

6. สร้างมิตรสัมพันธ์ การทำงานกับคนที่รู้ใจ จะทำให้เราได้เพื่อนร่วมงานที่สามารถทำงานด้วยกันได้อย่างมีความสุข

7. พัฒนาความคิดสร้างสรรค์ การทำงานที่มีความสุขจะเป็นพลังสร้างความสนใจให้เกิดความรักงานในหน้าที่ ซึ่งจะส่งผลให้เราสบายอกสบายใจและมีสติปัญญาในการสร้างสรรค์งานอย่างเต็มศักยภาพ

อนุสรณ์ เจริญศรี (2540, หน้า 6 อ้างอิงในนิรันดร์ ศุภศร, 2550, หน้า 12) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการทำงานเป็นทีมดังนี้

1. มีการระดมพลังสมองได้แนวความคิดที่เป็นประโยชน์หลากหลาย
2. ผลสำเร็จของงานสูงกว่าการทำงานคนเดียว
3. ทุกคนมีส่วนร่วมและเกิดความภาคภูมิใจร่วมกัน
4. เสริมสร้างความสามัคคีในหมู่คณะส่งผลให้การทำงานทุกอย่างดำเนินไปด้วยดี
5. ทุกคนมีความกระตือรือร้นที่จะทำงาน และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา
6. การทำงานมีการวางแผนทุกขั้นตอนชัดเจน
7. มีวิธีการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบด้วยเหตุและผลร่วมกัน

8. มีการใช้ทรัพยากรร่วมกัน ประหยัด และเกิดประโยชน์สูงสุด

สิทธิโชค วรานุสันติกูล (ม.ป.ป., หน้า 37-39 อ้างอิงใน สุนันทา เลาหนันทน์, 2549, หน้า 66) กล่าวว่าคุณประโยชน์ของทีมงาน สรุปได้ดังนี้

1. ผลการปฏิบัติงานของกลุ่ม/ทีม จะมีประสิทธิผลดีกว่าการทำงานโดยบุคคลเพียงคนเดียว

2. เมื่อมีการเปรียบเทียบการตัดสินใจโดยกลุ่มกับการตัดสินใจโดยบุคคลเพียงคนเดียว พบว่า การตัดสินใจโดยกลุ่มจะมีประสิทธิภาพมากกว่า และแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงกว่า

3. บุคคลเรียนรู้ที่จะเป็นผู้มีค่านิยมในการช่วยเหลือผู้อื่น เมตตาปราณี มีความรับผิดชอบ เข้าใจผู้อื่น เสียสละ จากการที่เขาได้เป็นสมาชิกกลุ่ม

4. การแสดงออกของอารมณ์ต่างๆ เช่น สนุกสนาน ตื่นเต้น ร่าเริง ผิดหวัง สมหวัง เหล่านี้จะมีความเข้มข้นสูงกว่าปกติเมื่อบุคคลอยู่ในกลุ่มมากกว่าเมื่อยู่เพียงลำพังคนเดียว

5. คุณภาพการใช้ชีวิตประจำวันจะสูงขึ้นเพราะกลุ่ม เนื่องจากได้มีการแบ่งงานกันตามความเชี่ยวชาญของแต่ละคน

6. การขจัดความขัดแย้งสามารถทำได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงกว่าเมื่อได้อยู่รวมกันในกลุ่ม การจัดการกับอิทธิพลทางสังคมก็ดีกว่า ถ้าไม่มีกลุ่มก็ไม่มีมาตรฐานของสังคม ไม่มีค่านิยมของสังคม ไม่มีกฎระเบียบของสังคม ความเจริญย่อมเกิดขึ้นไม่ได้

7. เอกลักษณ์ของบุคคล การยอมรับนับถือในตนเอง และสมรรถภาพทางสังคมของคนเรา ล้วนแล้วแต่ได้รับการกล่อมเกลาหรือหล่อหลอมจากสังคมทั้งสิ้น

8. ถ้าปราศจากความร่วมมือกันระหว่างคนเราแล้ว กลุ่มและองค์การทั้งหลายย่อมอยู่รอดไม่ได้

นพภัสสร โกสินทรจิตต์ (2548, หน้า 2) กล่าวว่า การสร้างทีมให้แข็งแกร่ง เห็นความสำคัญของกระบวนการทำงานเป็นทีม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล การทำงานเป็นทีมจะช่วยให้เกิดประโยชน์ ในด้าน

1. การสร้างผลงานให้องค์การ การทำงานทุกอย่างย่อมหวังที่จะให้ได้ผลงานรวมเป็นที่ถูกใจของทุกฝ่าย สามารถไปถึงเป้าหมายขององค์การได้ ในระยะเวลาที่กำหนดไว้ โดยใช้ทรัพยากรให้น้อยที่สุด หรือเท่ากับงบประมาณที่กำหนดไว้

2. สร้างผลผลิตในด้านเศรษฐกิจแก่องค์การ ถึงแม้งานนั้นจะเป็นเพียงงานบริการแต่ผลที่ได้รับจากการให้บริการ หากไม่เป็นตัวเงิน ก็สามารถสานต่อกับหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับตัวเงินหรือรายได้ขององค์การนั้นในที่สุด

3. เกิดความประหยัดแก่หน่วยงานหรือองค์การ การทำงานเป็นทีมจะมีลักษณะถ้อยทีถ้อยอาศัยกัน มีความเกรงใจเป็นที่ตั้ง ทำให้เกิดความประหยัด ทั้งเวลาและทรัพยากร ที่ใช้ร่วมกัน เกิดความประหยัดแก่ส่วนรวมในที่สุด

4. เกิดทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน คนเราหากทำงานเพียงลำพังคนเดียวอาจจะไม่เห็นข้อบกพร่องของตน เมื่อได้มาร่วมงานกับคนอื่นอาจจะมองเห็นศักยภาพของตนทั้งในทางที่ดีและทางที่ด้อย สามารถนำมาปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้ดีขึ้นในโอกาสต่อไป รวมทั้งมีทัศนคติที่ดีกับเพื่อนร่วมงานกันอีกด้วย

5. สร้างระเบียบวินัยที่ดีในการปฏิบัติงาน การทำงานร่วมกันหลายคน จะเริ่มมีกฎระเบียบ ข้อบังคับ เพื่อให้ทุกคนสามารถทำงานร่วมกันได้ด้วยความสบายใจ เต็มใจที่จะช่วยเหลือในบางโอกาสที่อำนวย ซึ่งระเบียบต่างๆเหล่านั้น อาจจะสร้างด้วยกลุ่มหรือคณะทำงาน รวมทั้งทีมงานนั้นเองก็ได้

ณัฏฐพันธ์ ขจรนันทน์ (2545, หน้า 43) ได้กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมจะมีประโยชน์ต่อองค์การในด้านต่างๆ คือ

1. สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้กับสมาชิก เพราะการทำงานเป็นทีมจะช่วยสร้างความไว้วางใจ ช่วยเหลือกัน และบรรยากาศการทำงานที่ดี ทำให้สมาชิกรู้สึกสบายใจ พอใจ และเพลิดเพลินกับการทำงาน ก่อให้เกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน และช่วยให้เกิดผลงานที่มีคุณภาพ และมีประสิทธิภาพ เนื่องจากสมาชิกในทีมจะมีความสามัคคีพร้อมเพรียงเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ทั้งด้านความคิด กำลังกายกำลังใจ โดยสมาชิกสามารถร่วมมือกัน หรือผนึกกำลังกันให้เป็นหนึ่งเดียวในการร่วมกันคิดแก้ไขปัญหา และฟันฝ่าอุปสรรคต่างๆ อย่างราบรื่น

2. สร้างความมั่นคงในอาชีพ เนื่องจากทีมงานสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถเพิ่มผลผลิต ทำให้องค์การมีรายได้และกำไรสูงขึ้น สามารถเติบโตได้อย่างมั่นคง ซึ่งจะช่วยให้สมาชิกของทีมงานมีความมั่นคงและก้าวหน้าในอาชีพ

3. สร้างความสัมพันธ์ในงาน สมาชิกในทีมงานจะช่วยเหลือซึ่งกันและกัน โดยระดมกำลังกาย กำลังใจ และกำลงความคิด ตลอดจนความรู้ ทักษะ ความสามารถ และประสบการณ์ของสมาชิกเข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ซึ่งจะก่อให้เกิดความสัมพันธ์และความผูกพันในฐานะ

สมาชิกของทีม ทำให้บุคคล ทีม และงานมีความผูกพันใกล้ชิดกัน และบรรลุเป้าหมายที่ต้องการร่วมกัน

4. เพิ่มพูนการยอมรับนับถือระหว่างกัน เนื่องจากทีมงานจะต้องกำหนดและจัดสรรตำแหน่ง อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของสมาชิก โดยสมาชิกที่ร่วมทีมจะรับรู้ ยอมรับ และมีความเข้าใจต่อกันว่าเขาจะต้องแสดงบทบาทอย่างไร และในช่วงเวลาใดให้เหมาะสม และส่งเสริมการทำงานของสมาชิกอื่น ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการทำงานของทีม

สรุปได้ว่า ประโยชน์ของการทำงานเป็นทีม คือ ช่วยให้การทำงานเป็นระบบที่ดีมีการแบ่งงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบ ทำให้งานบรรลุเป้าหมายตามที่กลุ่มและทีมงานรับผิดชอบ มีการนำหลักมนุษย์สัมพันธ์มาใช้ในกลุ่มและทีมงาน ทำให้เกิดรู้รักสามัคคีระหว่างสมาชิกของกลุ่มและทีมงานในการทำงานให้ประสานสัมพันธ์ที่ดี และจะก่อให้เกิดความเป็นปึกแผ่นของมวลสมาชิกในกลุ่มหรือทีมงาน ช่วยให้เกิดความรู้สึกการยอมรับนับถือของสมาชิกในทีมงาน มีการเคารพนับถือเป็นพี่เป็นน้อง ก่อให้เกิดการถ้อยทีถ้อยอาศัยซึ่งกันและกัน

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับทีมงาน

1. **ความหมายและความสำคัญเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2542, หน้า 33) ได้กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นหน้าที่หลักของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทุกองค์การและฝ่ายบริหารมีหน้าที่ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของตนเอง เนื่องจากการทำธุรกิจต้องเผชิญกับการแข่งขันและมุ่งสู่ความก้าวหน้าและความเจริญเติบโต ในยุคสมัยใหม่ของความตระหนักที่เพิ่มขึ้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คืองานหมายเลขหนึ่งสำหรับองค์การใดๆ การอยู่รอดและความเจริญเติบโตขององค์การ ขึ้นอยู่กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

จารุพงศ์ พลเดช (2551) ได้กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้น ถือเป็นการลงทุนที่คุ้มค่าและยั่งยืนที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับการลงทุนประเภทอื่นๆ ทั้งนี้เพราะความสำเร็จขององค์การขึ้นอยู่กับศักยภาพของบุคลากร องค์การใดหากมีทรัพยากรบุคคลที่มีความสามารถสูง มีคุณธรรมจริยธรรม ย่อมสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน นำพาองค์การไปสู่ความสำเร็จได้ตามเป้าหมายที่ต้องการอย่างยั่งยืน องค์การทุกองค์การจึงปราถนาและให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เห็นทั้งคนดีและคนเก่งอยู่ตลอดเวลา

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถจำแนกได้เป็น 3 ระดับ ดังนี้ คือ

1. การพัฒนาระดับชาติ มุ่งพัฒนาคนในภาพรวมเพื่อให้สามารถดำรงตนอยู่ในสังคมได้ เป็นพลเมืองดี มีคุณภาพ มีผลิตภาพสูง และมีความรับผิดชอบต่อสังคม การพัฒนาจึงคำนึงถึงการพัฒนาด้านการศึกษา ด้านสุขภาพ ด้านแรงงาน เป็นสำคัญ

2. การพัฒนาระดับองค์การ มุ่งพัฒนาคนให้เกิดความเชี่ยวชาญสามารถทำงานให้องค์การได้อย่างมีผลิตภาพสูงและพร้อมกับการขยายตัวและการเปลี่ยนแปลงในอนาคต และเน้นการพัฒนาทางด้านบูรณาการระหว่างการพัฒนาบุคคล การพัฒนาอาชีพและการพัฒนาองค์การเพื่อมุ่งเน้นการพัฒนาจากการเรียนรู้ของบุคคลไปสู่ทีมการเรียนรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้ไปพร้อมกัน

3. การพัฒนาระดับบุคลล มุ่งพัฒนาคนให้ตระหนักถึงความจำเป็นในการพัฒนาตนเองเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และประสิทธิภาพในการทำงานให้สามารถดำรงตนอยู่ในสังคมได้ เป็นสมาชิกระดับครอบครัว องค์การ สังคมและประเทศชาติ

อนิวัช แก้วจำนงค์ (2552, หน้า 141) ได้กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หมายถึง การดำเนินกิจกรรมเพื่อก่อให้เกิดการเรียนรู้ในด้านต่างๆ เพื่อเพิ่มความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์และทักษะฝีมือ โดยทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น และเพื่อเตรียมความพร้อมของพนักงานให้สามารถปฏิบัติงานในอนาคตได้ องค์การสมัยใหม่ในปัจจุบันจึงให้ความสำคัญกับกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากขึ้นเนื่องจากองค์การมองพนักงานเป็นทรัพย์สินที่มีค่าหรือที่เรียกว่ามีสภาพเป็น ทุนมนุษย์ โดยอาจจำแนกให้เห็นความสำคัญดังนี้

1. ความสำคัญต่อองค์การ โดยอาจเป็นนโยบายหรือเป้าหมายขององค์การที่ต้องการเห็นพนักงานในองค์การมีการพัฒนาไปในแนวทางที่สามารถสร้างผลประโยชน์สูงสุดให้กับองค์การได้ สามารถลดความสิ้นเปลืองในการทำงานและสามารถให้เป็นเกณฑ์ มาตรฐานหรือดัชนีชี้วัดความสำเร็จในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การได้อีกทางหนึ่ง ซึ่งจะทำให้องค์การสามารถแข่งขันกับคู่แข่งโดยสามารถเพิ่มความน่าเชื่อถือและไว้วางใจในสายตาขององค์การภายนอกรวมถึงในตลาดแรงงานด้วย

2. ความสำคัญต่อพนักงานเอง อาจกล่าวได้ว่าทุกคนย่อมต้องการพัฒนาตนเองไปในแนวทางที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์การ เนื่องจากทุกคนต้องการความมั่นคง ความปลอดภัย และความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ดังนั้นเพื่อให้ได้มาซึ่งความต้องการของตนเองก็ย่อมต้องเรียนรู้ ศึกษาหาประสบการณ์และฝึกอบรมให้มากขึ้นเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานในปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นการเตรียมความพร้อมของตนเองเพื่อก้าวสู่ตำแหน่งงานที่สูงขึ้นหรือการได้รับงานในหน้าที่และความรับผิดชอบที่มากขึ้นตามลำดับในอนาคต

นราธิป ศรีราม (2550, หน้า 28 อ้างอิงใน อนิวัช แก้วจำนง, 2552, หน้า 139) ได้กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการกระทำทุกอย่างเพื่อที่จะเพิ่มศักยภาพและพัฒนาความรู้ ทักษะ ความสามารถตลอดจนปรับเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรมของบุคลากรเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

วู๊ดคอดและฟรานซิส (Woodcock and Francis, 1994 อ้างอิงใน ทองทิพภา วิริยะพันธุ์, 2551 หน้า 54-55) ได้กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมนอกจากจะส่งผลดีต่อองค์การโดยรวมแล้วยังส่งผลดีต่อทีมงาน ด้วยเหตุผล 3 ประการ ดังนี้

1. ทีมงานได้รวมเอาทรัพยากรบุคคลที่มีคุณค่าที่สุดขององค์การเข้าไว้ด้วยกัน ทำให้สามารถปฏิบัติงานที่บุคคลเพียงคนเดียวไม่อาจทำได้ ซึ่งผลดี คือ นอกจากจะทำให้ได้รับความช่วยเหลือเพิ่มขึ้นแล้ว ยังทำให้ได้รับฟังความคิดที่หลากหลาย ทำให้ศักยภาพที่ซ่อนเร้นของทีมงานได้ถูกนำมาใช้ประโยชน์มากขึ้น

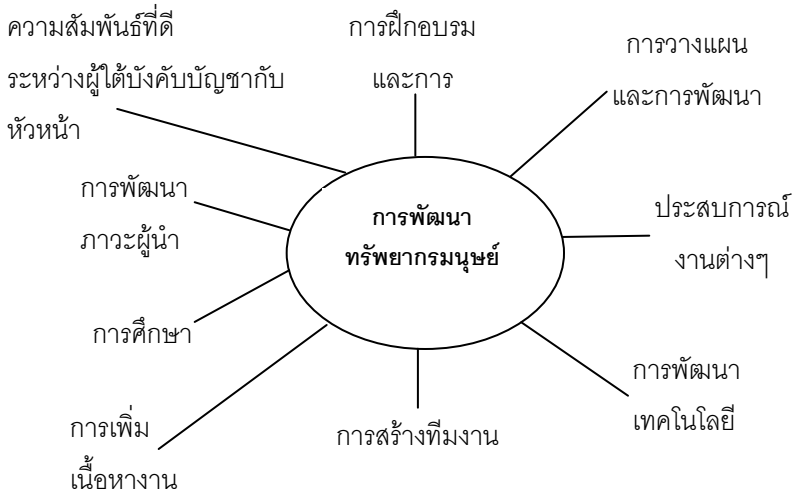
2. ทีมงานก่อให้เกิดการมอบหมายความรับผิดชอบ โดยสมาชิกของทีมงานจะปฏิบัติหน้าที่ตามความถนัด ความเชี่ยวชาญ และความพอใจของแต่ละคน เป็นการทำให้สมาชิกของทีมงานเกิดการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ส่งผลให้สมาชิกของทีมงานแต่ละคนได้มีโอกาสเรียนรู้ หรือพัฒนาความสามารถด้านอื่นๆ ได้ดีขึ้น ด้วยการเรียนรู้จากสมาชิกของทีมงานอื่นๆ

3. ทีมงานช่วยให้สมาชิกของทีมงานแต่ละคนได้รับการตอบสนองความต้องการทางสังคม อันได้แก่ การได้รับความรัก และการยอมรับซึ่งกันและกัน อันจะเป็นบันไดนำไปสู่ความสำเร็จในชีวิตการทำงานในที่สุด

สรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับทีมงาน หมายถึง กระบวนการดำเนินงานที่องค์การส่งเสริมให้บุคลากรเพิ่มความรู้ ทักษะ และความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน มีพฤติกรรมการทำงานและบุคลิกลักษณะที่เหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ ซึ่งเป็นการเพิ่มศักยภาพของบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. เครื่องมือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2542, หน้า 35-37) ได้กล่าวว่า กิจกรรมทั้งหลายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพ่งเล็งสู่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีหลายแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งรวมถึงการฝึกอบรมและการพัฒนาพนักงานและฝ่ายบริหาร การวางแผนและการพัฒนาอาชีพและการจัดประชุมปฏิบัติการเพื่อสิ่งนั้น การสร้างทีมงาน การพัฒนาภาวะผู้นำ การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชากับหัวหน้างาน ดังภาพ



ภาพ 5 เครื่องมือสำหรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

จากภาพ 5 โปรแกรมการพัฒนาทรัพยากรถูกจัดตั้งขึ้น โดยองค์การเพื่อการพัฒนาพนักงานและฝ่ายบริหารเพื่อทำหน้าที่การนิเทศงานและการบริหารความเจริญเติบโตของเทคโนโลยีสมัยใหม่ ธุรกิจใหม่ๆ ต้องการพนักงานที่มีทักษะสูงและมีความสามารถทำให้มีความจำเป็นในการมีพนักงานที่มีการฝึกอบรมและได้รับการพัฒนาเป็นอย่างดี เพื่อตอบสนองต่อความท้าทายของยุคสมัยใหม่ ขณะที่ให้การฝึกอบรมกับพนักงาน จะต้องพิจารณาบางสิ่งบางอย่าง นั่น คือ

1. ส่งเสริมบุคคลที่ต้องการทำบางสิ่งบางอย่างที่ใหม่ การส่งเสริมผู้ที่กระตือรือร้นจะช่วยจูงใจให้ผู้อื่น

2. หลีกเลี่ยงงานเอกสาร

3. โปรแกรมการฝึกอบรมต้องได้รับการออกแบบโดยผู้บริหารระดับสูงกำหนด ความต้องการแล้วออกแบบ จุดประสงค์ของการฝึกอบรมควรจะให้พนักงานสามารถนำความรู้ไปใช้ในงานประจำวัน

ประชา ทัศนีย์ (2551) ได้กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า หมายถึง การดำเนินการให้ บุคคลได้รับประสบการณ์และการเรียนรู้ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง เพื่อที่จะนำเอามาปรับปรุงความสามารถในการทำงานโดยวิธีการ 3 ประการ คือ

1. การฝึกอบรม (Training) เป็นกิจกรรมที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ โดยมุ่งเน้น เกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน (present job) เป้าหมาย คือการยกระดับความรู้ ความสามารถ ทักษะของพนักงานในขณะนั้น ให้สามารถทำงานในตำแหน่งนั้นๆ ได้ ซึ่งผู้ที่ผ่านการฝึกอบรมไปแล้วสามารถนำความรู้ไปใช้ได้ทันที

2. การศึกษา (Education) เป็นวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยตรง เพราะการให้การศึกษาเป็นการเพิ่มพูนความรู้ทักษะ ทัศนคติ ตลอดจนเสริมสร้างความสามารถ ในการปรับตัวในทุกๆ ด้านให้กับบุคคล โดยมุ่งเน้นเกี่ยวกับงานของพนักงานในอนาคต (future job) เพื่อเตรียมพนักงานให้มีความพร้อมที่จะทำงานตามความต้องการขององค์กรในอนาคต

3. การพัฒนา (Development) เป็นกระบวนการปรับปรุงองค์กรให้มีประสิทธิภาพ เป็นกิจกรรมการเรียนรู้ที่ไม่ได้มุ่งตัวงาน (not focus on a job) แต่มีจุดเน้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามที่องค์กรต้องการ และพร้อมที่จะปฏิบัติงานกับองค์กรในอนาคต เพื่อให้สอดคล้องกับเทคโนโลยี รวมทั้งสิ่งแวดล้อมต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

วุทธิศักดิ์ โภชนุกูล (2549) ได้กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) คือ กระบวนการเรียนรู้ที่มีลักษณะต่อเนื่องไปตลอดชีวิตของคนในองค์กร ซึ่งเกิดทั้งภายในและภายนอกห้องเรียน และคำนึงถึงความสามารถในการนำความรู้ที่ได้รับไปปฏิบัติงานที่ได้รับงานมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้งานโดยรวมของหน่วยงานประสบความสำเร็จ ซึ่งจะหมายถึง การฝึกอบรม รวมไปถึง การพัฒนาสายอาชีพ และการประเมินประสิทธิภาพงาน

ความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

1. มนุษย์เป็นศูนย์กลางแห่งการพัฒนา
2. ในทรัพยากร 4M คือ คน วัตถุดิบ เงินทอง เครื่องจักร นั้น คน นับว่าสำคัญที่สุด
3. มนุษย์ เป็นทรัพยากร เพียงอย่างเดียว ที่มีชีวิตจิตใจเติบโตได้เมื่อแก่เฒ่าลงไปอาจจะลืมอาจจะด้อยสมรรถภาพลงแต่ก็กลับมามีสมรรถภาพเช่นเดิม หรือมากกว่าเดิมได้ด้วย
4. มนุษย์สามารถกำกับดูแล อีก 3M ที่เหลือ ได้อย่างดี อย่างมีประสิทธิภาพ

ดังนั้น ในองค์กรจำต้องพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ดีที่สุดเพื่อบรรลุถึงประสิทธิภาพประสิทธิผลสูงสุดขององค์กร

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

1. ปัจจัยภายนอก
    1. การแข่งขันในระดับประเทศและระดับโลกที่สูงขึ้น
    2. ความเจริญเติบโตอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี
    3. การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง

2. ปัจจัยภายใน
    1. ผู้เข้าร่วมกิจกรรม
        1. ควรมีทัศนคติที่ดี และ เข้าใจวัตถุประสงค์
        2. มีความกระตือรือร้น มุ่งมั่นจะเรียนรู้
        3. นำสิ่งที่ได้เรียนรู้มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน
    2. ผู้บังคับบัญชา
        1. ผู้บริหารได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือไม่
        2. ต้องแจ้งความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมทราบทุกครั้ง
        3. แจ้งเหตุผลในการคัดเลือกบุคคลให้เข้าร่วมกิจกรรม
        4. ให้ความสนใจและอำนวยความสะดวก

เป้าหมายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

1. เป้าหมายขององค์กร
    1.1 เพื่อสอนแนะวิธีปฏิบัติงานที่ดีที่สุด
    1.2 เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานให้ได้ผลสูงสุด
    1.3 เพื่อลดความสิ้นเปลืองและป้องกันอุบัติเหตุในองค์การ
    1.4 เพื่อจัดวางมาตรฐานในการปฏิบัติงาน
    1.5 เพื่อพัฒนาฝีมือในการปฏิบัติงานของบุคลากร
    1.6 เพื่อความก้าวหน้าของงานและการขยายตัวขององค์กร
2. เป้าหมายของบุคคล
    2.1 เพื่อความก้าวหน้า
    2.2 เพื่อเรียนรู้งาน
    2.3 เพื่อปรับปรุงสภาพการทำงาน
    2.4 เพื่อเสริมสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน
    2.5 เพื่อเข้าใจนโยบายและเป้าหมายขององค์กร
    2.6 เพื่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

เอกสารเกี่ยวกับความเป็นมาและการบริหารงานของมหาวิทยาลัย

1. ประวัติมหาวิทยาลัยนเรศวร

ความเป็นมาเกี่ยวกับประวัติมหาวิทยาลัยนเรศวรนั้นมีสภาพการที่สืบต่อเนื่องกันมาหลายขั้นตอน โดยเริ่มต้นจากการเป็นวิทยาลัยวิชาการศึกษาพิษณุโลก เมื่อวันที่ 25 มกราคม พ.ศ. 2510 ตามพระราชบัญญัติวิทยาลัยวิชาการศึกษา ภายหลังการก่อตั้งวิทยาลัยวิชาการศึกษาประสานมิตรซึ่งจัดตั้งขึ้นเป็นแห่งแรก เมื่อวันที่ 16 กันยายน พ.ศ. 2497 ภายหลังการก่อตั้งวิทยาลัยวิชาการศึกษาประสานมิตรซึ่งจัดขึ้นเป็นแห่งแรก เมื่อวันที่ 16 กันยายน พ.ศ. 2497 เป็นเวลา 13 ปี โดยเป็นวิทยาลัยวิชาการศึกษาแห่งที่ 4 รองจากประสานมิตร ปทุมวัน และบางแสน ตามลำดับ

วิทยาลัยวิชาการศึกษาพิษณุโลก เริ่มรับนิสิตรุ่นแรกเข้าเรียนในชั้นปีที่ 3 ในปี พ.ศ. 2510 แต่เนื่องจากความไม่พร้อมของสถานที่จึงได้ฝาก เรียนที่วิทยาลัยวิชาการศึกษาบางแสน 60 คน วิทยาลัยวิชาการศึกษาปทุมวัน 60 คน และในปี พ.ศ. 2511 จึงเริ่มเปิดการเรียนการสอนโดยรับนิสิตเข้าศึกษาต่อใน ชั้นปีที่ 3 โดยดำเนินการสอนที่พิษณุโลกต่อมาวิทยาลัยวิชาการศึกษาได้ยกฐานะขึ้นเป็นมหาวิทยาลัย โดยพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒเมื่อวันที่ 28 มิถุนายน พ.ศ. 2517 นามมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เป็นนามพระราชทานจากพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช ได้ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ พระราชทานตามหนังสือด่วนมากของสำนักพระราชวังที่ รล. 0002/1601 ลงวันที่ 6 มีนาคม พ.ศ. 2517 และพระราชทานความหมายกำกับว่า "ศรีนครินทรวิโรฒ" (มหาวิทยาลัยที่เจริญเป็น ศรีสง่า แก่มหานคร วิทยาลัยวิชาการศึกษาพิษณุโลก ซึ่งเป็นวิทยาลัยวิชาการศึกษา 1 ใน 8 ขณะนั้นจึงยกฐานะขึ้นเป็น มหาวิทยาลัย โดยเป็นวิทยาเขต 1 ใน 8 ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ อันมี วิทยาเขตประสานมิตรเป็นศูนย์กลางการบริหารของมหาวิทยาลัยโดยในขณะนั้น มหาวิทยาลัย มีที่ดินอยู่ในครอบครอง 1 แปลง คือ โฉนดที่ดินเลขที่ 6498 เนื้อที่ 102-3-37 ไร่ ขึ้นทะเบียนเป็นที่ราชพัสดุแล้ว

ในปี พ.ศ. 2522 มหาวิทยาลัยได้ขออนุญาตกระทรวงมหาดไทยใช้ที่ดินสาธารณประโยชน์บริเวณทุ่งหนองอ้อปากคลองจิกเนื้อที่ตามหนังสือสำคัญ สำหรับหลวง 1280-2-85 ไร่ ต่อมาได้มีพระราชกฤษฎีการกำหนดเขตที่ดินบริเวณนี้เป็นเขตจัดรูปที่ดินอยู่ในความดูแลของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ มหาวิทยาลัยนเรศวร จึงขอใช้ที่ดินดังกล่าวเพื่อประโยชน์ทางการศึกษา ได้รับอนุมัติแล้วได้นำขึ้นทะเบียนเป็นที่ราชพัสดุ เมื่อวันที่ 27 มิถุนายน พ.ศ. 2527 โดยทำการรังวัดที่ดินใหม่เป็น 2 แปลง แปลงที่ 1 มีพื้นที่ 1283-3-06 ไร่ ทะเบียนราชพัสดุเลยที่ 903 แปลงที่ 2 มีพื้นที่ 102-3-37 ไร่ ทะเบียนราชพัสดุเลขที่ 904 รัฐบาลได้แต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาความเหมาะสมในการจัดตั้งมหาวิทยาลัยในส่วนภูมิภาคและมีมติรับหลักการที่จะยกฐานะมหาวิทยาลัยศรีนครินทร วิโรฒ พิษณุโลก ขึ้นเป็น มหาวิทยาลัยเอกเทศในวันที่ 9 สิงหาคม พ.ศ. 2527 คณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบให้

ดำเนินการตราพระราชบัญญัติ จัดตั้งมหาวิทยาลัยขึ้น ช่วงปีพ.ศ. 2527-2531 มหาวิทยาลัยได้เตรียมความพร้อมสำหรับมหาวิทยาลัยแห่งใหม่ โดยจัดทำผังแม่บทการเตรียมงบประมาณทางด้าน การก่อสร้าง และพัฒนาด้านอาคารสถานที่ และบุคลากร รัฐบาลขณะนั้นมี พลเอกชาติชาย ชุณหะวัณ เป็นนายกรัฐมนตรี ได้มีมติให้ยกฐานะวิทยาเขตพิษณุโลก ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ขึ้นเป็นมหาวิทยาลัยเอกเทศ และได้ตราพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยนเรศวร พ.ศ. 2533 ประกาศในราชกิจจานุเบกษา ฉบับพิเศษเล่มที่ 107 ตอนที่ 131 ลงวันที่ 29 กรกฎาคม พ.ศ. 2533 ซึ่งเป็นวันครบรอบ 400 ปี ของการเสด็จขึ้นครองราชย์ของสมเด็จพระนเรศวรมหาราช พระมหากษัตริย์ผู้ทรงคุณูปการอันใหญ่หลวงแก่แผ่นดินไทย อีกทั้งยังทรงเป็นพระมหากษัตริย์ที่ทรงมีประสูติกาล และจำเริญวัยที่เมืองพิษณุโลก มหาวิทยาลัย จึงได้กำหนดให้วันที่ 29 กรกฎาคม พ.ศ. 2533 เป็นวันกำเนิดมหาวิทยาลัย และพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพล อดุลยเดชได้ทรงพระกรุณา โปรดเกล้าฯ พระราชทานนามมหาวิทยาลัยใหม่นี้ว่า "มหาวิทยาลัยนเรศวร" เมื่อวันที่ 9 ตุลาคม พ.ศ. 2532 นับเวลาจากการเป็นวิทยาลัยวิชาการศึกษา 7 ปี และได้รับการยกฐานะขึ้นเป็นวิทยาเขตของมหาวิทยาลัยศรีนครินทร วิโรฒอีก 16 ปี รวมเวลาแห่งการก่อตั้งแต่เริ่มจนกระทั่งเป็นมหาวิทยาลัยนเรศวรได้ใช้เวลายาวนานถึง 23 ปี

2. **วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย**

วิสัยทัศน์

มหาวิทยาลัยนเรศวรเป็นมหาวิทยาลัยระดับแนวหน้าในกลุ่ม 10 อันดับแรกของประเทศภายในปี พ.ศ. 2560

พันธกิจ

มหาวิทยาลัยนเรศวรต้องเร่งปรับเปลี่ยนไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเพื่อปฏิบัติภารกิจหลักที่สำคัญ ในฐานะสถาบันอุดมศึกษาที่มีคุณภาพและได้มาตรฐานสากล ที่มีการประกันคุณภาพทางการศึกษาตลอดจนมีการประเมินแผนและโครงการต่าง ๆ ที่เป็นระบบโดยมุ่งกระจายโอกาสและความเสมอภาคทางการศึกษาให้กับประชากรในภูมิภาคโดยเฉพาะในเขตภาคเหนือตอนล่าง 9 จังหวัด ได้แก่ พิษณุโลก พิจิตร สุโขทัย กำแพงเพชร เพชรบูรณ์ อุตรดิตถ์ ตาก นครสวรรค์ อุทัยธานี และจังหวัดพะเยาโดยการจัดการเรียนการสอน ในสาขาวิชาต่าง ๆ ทั้งกลุ่มสังคมศาสตร์ กลุ่มวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีและกลุ่มวิทยาศาสตร์สุขภาพ ให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคมและประเทศชาติ รวมทั้งมหาวิทยาลัยนเรศวร จะต้องเคลื่อนเข้าไปให้บริการในชุมชนให้ได้อย่างทั่วถึง โดยการตั้งวิทยาเขตสารสนเทศหรือศูนย์วิทยบริการเพื่อให้บริการทางวิชาการในรูปแบบต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง โดยมี พันธกิจที่สำคัญ ดังนี้

1. **ด้านการผลิตบัณฑิต**

มหาวิทยาลัยนเรศวรมีภารกิจหลักที่ต้องทำการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทุกระดับอย่างต่อเนื่อง เพราะเป็นปัจจัยสำคัญในการชักนำให้เกิดความเจริญยิ่งยืนนานและการหลีกเลี่ยงภาวะชะงักงันเส้นทางการพัฒนาทางเศรษฐกิจของประเทศ มหาวิทยาลัยนเรศวรจะต้องมุ่งเน้นการสร้างบัณฑิตให้มีงานทำ และสามารถไปทำงานได้ทุกแห่งในโลก การผลิตบัณฑิตในระดับปริญญาโท – เอก จะดำเนินการโดยการมีหุ้นส่วน (Partnership) หรือสร้างเครือข่าย (Networking) ทางวิชาการกับมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงในต่างประเทศ เพื่อเป็นการพัฒนาศักยภาพและความพร้อมด้านอาจารย์ของเราควบคู่ไปกับมาตรฐานทางวิชาการด้วย นอกจากนี้จะต้องปรับตัวให้มีพลวัตและความหลากหลายมากขึ้นในอนาคต ทั้งในเชิงวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนากำลังคนทุกระดับอย่างต่อเนื่อง ทั้งเพื่อพัฒนาทักษะและภูมิปัญญาในงานอาชีพ ในฐานะแรงงานทางเศรษฐกิจของประเทศ และเพื่อพัฒนาจิตสำนึกและยุติธรรมในฐานะมนุษย์และพลเมืองดีของสังคมไทยและสังคมโลก กลุ่มเป้าหมายอุดมศึกษาต้องมีความหลากหลายยิ่งขึ้น ครอบคลุมทั้งกลุ่มเป้าหมายก่อนเข้าสู่ตลาดแรงงานและกลุ่มเป้าหมายในตลาดแรงงาน นอกจากนี้ยังต้องมีการปรับตัวเกี่ยวกับเรื่องวิธีการและเนื้อหาสาระอีกด้วย

2. **ด้านการวิจัย**

มหาวิทยาลัยนเรศวรจะมุ่งการวิจัยและพัฒนาโดยเฉพาะการวิจัยประยุกต์เพื่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมที่มีรูปแบบที่ซับซ้อนขึ้น เช่น การวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีเพื่ออุตสาหกรรมสมัยใหม่ที่ใช้ทุนปัญญามากกว่าทุนแรงงานหรือทุนวัตถุดิบ การวิจัยเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากรและการฟื้นฟู และการอนุรักษ์สภาพแวดล้อม การวิจัยเชิงอุตสาหกรรม การวิจัยและพัฒนาระบบบริการด้านสาธารณสุข เป็นต้น ในขณะเดียวกันมหาวิทยาลัยนเรศวรจะให้ความสำคัญสูงขึ้นแก่การวิจัยพื้นฐานควบคู่ไปกับการวิจัยประยุกต์ โดยมุ่งให้การพัฒนาการวิจัยพื้นฐานในสาขาต่าง ๆ เป็นฐานนำไปสู่การวิจัยประยุกต์ที่มีประสิทธิภาพและการเรียนการสอนที่มีประสิทธิผล และสร้างความสามารถในการพึ่งพาตนเองด้านความรู้ของประเทศไทยได้อย่างแท้จริงในระยะยาว โดยจะต้องสร้างผู้นำในการทำวิจัย ดำเนินการในลักษณะหุ้นส่วน (Partnership) หรือการสร้างเครือข่าย (Networking) กับมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงทั้งในและต่างประเทศ เพื่อให้นำไปสู่ความเป็นสากลได้เร็วขึ้นด้วย

3. **ด้านการบริการวิชาการ**

มหาวิทยาลัยนเรศวรจะมุ่งเน้นการบริการทางวิชาการในรูปแบบที่หลากหลายขึ้น การให้บริการบางประเภทควรจะเน้นแหล่งเงินทุนที่สำคัญยิ่งขึ้นของสถาบันการศึกษา โดยเฉพาะการให้บริการวิชาการแก่กลุ่มเป้าหมายที่มีกำลังซื้อสูง เช่น ภาคธุรกิจและอุตสาหกรรม รวมทั้ง

ควรได้มีการพิจารณาเกี่ยวกับการลงทุนและดำเนินการร่วมกับภาคเอกชนในการบริการวิชาการบางประเภท โดยเฉพาะการจัดตั้งหน่วยทดสอบมาตรฐานในสาขาต่าง ๆ เพื่อให้บริการทั่วไป เป็นต้น การดำเนินการอาจจะต้องใช้ระบบหุ้นส่วน (Partnership) และการสร้างเครือข่าย (Networking) เข้ามาช่วยในการสร้างจุดแข็งและการยอมรับของสังคมโดยทั่วไป

4. ด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม

มหาวิทยาลัยนเรศวรตระหนักดีว่าภารกิจด้านนี้กว้างขวางยิ่งขึ้นในอนาคต เนื่องจากแนวโน้มการผสมผสานทางวัฒนธรรม และการมีส่วนร่วมในประชาคมโลกในด้านเศรษฐกิจมากขึ้น ทำให้การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของสังคมไทยเป็นรากฐานของการพัฒนาอย่างมีดุลยภาพ การทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมไม่ควรถูกจำกัดอยู่แต่ในการอนุรักษ์มรดกทางศิลปะและวัฒนธรรมไทยเท่านั้น แต่ควรหมายรวมถึงการศึกษาให้เข้าใจความเป็นไทยอย่างถ่องแท้ เพื่อนำไปสู่การสงวนความแตกต่างทางวัฒนธรรมและการอยู่ร่วมกันในประชาคมโลกอย่างมีเอกลักษณ์และศักดิ์ศรี การเสริมสร้างวัฒนธรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์ให้เกิดขึ้นกับบุคคล องค์กร และสังคมอีกด้วย

เป้าหมาย

มหาวิทยาลัยนเรศวรต้องพัฒนาไปสู่ความเป็นมหาวิทยาลัยที่มีคุณภาพและมาตรฐานในระดับสากลด้วยการให้ได้รับการยกย่องในระดับชาติและระดับนานาชาติ การปฏิบัติภารกิจไม่ว่าจะเป็นการผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม จะตั้งเป้าหมายให้นำไปสู่ความมั่นคงและความยืนยงของเศรษฐกิจ สังคม ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมเป็นสำคัญ จึงได้กำหนดเป้าหมายของการพัฒนามหาวิทยาลัยนเรศวรไว้ดังนี้

เป้าหมายที่ 1

เป็นมหาวิทยาลัยสมบูรณ์แบบ (Comprehensive University) มุ่งเน้นการผลิตบัณฑิตระดับปริญญาตรีในกลุ่มวิชาหลัก 3 ด้านได้แก่ กลุ่มวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ประกอบด้วย 4 สาขาวิชา คือ สาขาวิชาทางด้านวิศวกรรมศาสตร์ สาขาวิชาทางด้านวิทยาศาสตร์ สาขาวิชาทางด้านสถาปัตยกรรมศาสตร์ และสาขาวิชาทางด้านเกษตรศาสตร์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม กลุ่มวิทยาศาสตร์สุขภาพ ประกอบด้วย 5 สาขาวิชา คือ สาขาวิชาแพทยศาสตร์ สาขาวิชาทันตแพทยศาสตร์ สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ สาขาวิชาเภสัชศาสตร์ สาขาวิชาสหเวชศาสตร์ และสาขาวิชาสาธารณสุขศาสตร์ กลุ่มมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ ประกอบด้วย 5 สาขาวิชา คือ สาขาวิชาทางด้านศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาทางด้านสังคมศาสตร์ สาขาวิชาทางด้าน

มนุษยศาสตร์ สาขาวิชาทางด้านสารสนเทศและการสื่อสาร และสาขาวิชานิติศาสตร์ โดยในแต่ละกลุ่มให้อยู่ในสัดส่วน 45:20:35 ตามลำดับ

เป้าหมายที่ 2

เป็นมหาวิทยาลัยที่ต้องการปรับระบบการบริหารให้มีอิสระจากระบบราชการ มีความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพ สามารถสร้างแรงจูงใจให้ดึงดูดบุคลากรที่มีศักยภาพทางวิชาการเข้ามาในระบบให้มากที่สุด การจัดรูปแบบองค์กรจะจัดในลักษณะบูรณาการ (Integration) เพื่อนำไปสู่การบริหารจัดการที่ดี (Good Governance) เน้นความประหยัด ความมีประสิทธิภาพ และความคล่องตัวในการบริหารและการจัดการ สามารถตรวจสอบได้ตลอดเวลา

เป้าหมายที่ 3

เป็นมหาวิทยาลัยที่มุ่งเน้นการผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพและได้มาตรฐานสากล มีความรอบรู้ทางทฤษฎี และมีทักษะการปฏิบัติงานวิชาชีพในสาขาของตนเองได้ตามมาตรฐานวิชาชีพกำหนด อีกทั้งต้องเป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพด้วย มุ่งเน้นการประกันคุณภาพการศึกษาโดยตั้งปรัชญาของบัณฑิตที่พึงประสงค์ไว้ ดังนี้

1. เป็นผู้มีความเพียร ความอดทน มีความซื่อสัตย์ต่อตนเองและต่อสังคม มีคุณธรรม จริยธรรม บูรณาการทั้งร่างกาย จิตใจ และจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ
2. เป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ มีความเอื้ออาทรต่อเพื่อนมนุษย์ มีความเสียสละ ตลอดจนอุดมการณ์ต่อส่วนรวม
3. เป็นผู้รอบรู้วิชาการ เชี่ยวชาญวิชาชีพในสาขาวิชานั้น ๆ ตลอดจนคิดเป็น ทำเป็น แก้ไขปัญหาเป็น และมีความมุ่งมั่นที่จะแสวงหาองค์ความรู้อย่างต่อเนื่อง
4. เป็นผู้มีความรู้และทักษะด้านภาษาต่างประเทศด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและด้านการบริหารจัดการ

เป้าหมายที่ 4

เป็นมหาวิทยาลัยที่มีศูนย์วิทยบริการกระจายในทุกจังหวัดของเขตภาคเหนือ ตอนล่าง (Extended Education Centers) เพื่อตอบสนองความต้องการในการจัดการเรียนการสอนและการบริการวิชาการของประชากรในพื้นที่ในด้านการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

เป้าหมายที่ 5

เป็นมหาวิทยาลัยที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการระดับนานาชาติโดยการเชื่อมโยงองค์ความรู้ของชุมชนและท้องถิ่นเข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ ให้นำไปสู่การสนับสนุนให้เกิดการแข่งขันที่ยั่งยืนของประเทศ

เป้าหมายที่ 6

เป็นมหาวิทยาลัยที่มุ่งสู่ความเป็นมหาวิทยาลัยวิจัย (Research based University) โดยการจัดตั้งองค์กรภายในแต่ละคณะวิชา วิทยาลัย หรือสถาบัน มุ่งสร้างผู้นำทางการวิจัยภายใต้ Partnership และ Networking กับสถาบันที่มีชื่อเสียงทั้งในและต่างประเทศ โดยจัดเงินรายได้เน้นทุนสนับสนุนการวิจัยเพื่อเติมจากแหล่งทุนอื่นเพื่อส่งเสริมให้อาจารย์ได้ทำงานวิจัยอย่างทั่วถึง และต้องตีพิมพ์ในวารสารระดับประเทศและระดับนานาชาติได้ด้วย

เป้าหมายที่ 7

เป็นมหาวิทยาลัยที่ส่งเสริมเพื่อนำไปสู่ความเป็นเลิศทางภาษาต่างประเทศและความทันสมัยในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาวิชาการและการแข่งขันที่ยั่งยืนในประชาคมโลก

เป้าหมายที่ 8

เป็นมหาวิทยาลัยที่ต้องสร้างให้เป็นมหาวิทยาลัยต้นแบบสงบ สันติ เป็นสังคมแห่งความเอื้ออาทร เป็น ตัวอย่างที่ดีงามของสังคมและเป็นที่พึ่งพิงของประชาชนได้อย่างเป็นรูปธรรม

เป้าหมายที่ 9

เป็นมหาวิทยาลัยที่เปิดโอกาสให้ประชาชนส่วนร่วมในการพัฒนาเพื่อสร้างจิตสำนึกและความผูกพันของชุมชนกับมหาวิทยาลัยในฐานะที่เป็นของประชาชนโดยประชาชนและเพื่อประชาชนอย่างแท้จริง

เป้าหมายที่ 10

เป็นมหาวิทยาลัยที่มุ่งปฏิบัติภารกิจในลักษณะของ Partnership และมีระบบเครือข่าย (Networking) กับมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียง ทั้งภายในและต่างประเทศ เพื่อพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถทางวิชาการของบุคลากร ตลอดจนการเสาะแสวงหาข้อมูลข่าวสารอันเป็นองค์ความรู้ใหม่ด้วย

เป้าหมายที่ 11

เป็นมหาวิทยาลัยที่ให้ความสำคัญด้านการประกันคุณภาพการศึกษา โดยจะต้องดำเนินการประกันคุณภาพของทุกหน่วยงานอย่างต่อเนื่องและจะต้องกำหนดมาตรการในการประกันคุณภาพให้เป็นภารกิจของบุคลากรทุกคนของมหาวิทยาลัย

เป้าหมายที่ 12

เป็นมหาวิทยาลัยที่มุ่งเน้นการกระจายโอกาสและสร้างความเสมอภาคทางการศึกษา โดยจะให้โอกาสนักเรียนในเขตภาคเหนือตอนล่างเข้าศึกษาต่อระดับปริญญาตรีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 70 และจัดสรรเงินรายได้เป็นทุนการศึกษาให้นิสิตระดับปริญญาตรีร้อยละ 5 ทุกปี และจะเพิ่มการ

รับนิสิตระดับบัณฑิตศึกษาโดยเฉพาะระดับปริญญาเอกในทุกคณะ/วิทยาลัย/สถาบัน จัดให้มีหลักสูตรรองรับอย่างต่ำ 1 สาขาวิชาภายในปี 2550

เป้าหมายที่ 13

เป็นมหาวิทยาลัยที่มุ่งส่งเสริมให้เกิดการบริการวิชาการกับหน่วยงานภายนอกที่มีกำลังแรงงานที่อยู่ในและนอกสถานประกอบการ รวมทั้งจัดตั้งองค์กรขึ้นสนับสนุนการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมให้เป็นรูปธรรม

เป้าหมายที่ 14

เป็นมหาวิทยาลัยที่ต้องมีการพัฒนาระบบบริหารจัดการให้นำไปสู่การพัฒนาด้านวิชาการที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพในส่วนที่เกี่ยวกับเรื่องต่อไปนี้

1. ต้องการจัดหางบประมาณมาทำการก่อสร้างอาคารเรียน อาคาร ปฏิบัติการ อาคารสำนักหอสมุด อาคารที่พักอาศัยของบุคลากรและนิสิต สนามกีฬากลางแจ้ง และอาคารบริการอื่น ๆ เพิ่มเติมให้เพียงพอกับการจัดการเรียนการสอนและการปฏิบัติภารกิจในฐานะสถาบันอุดมศึกษาทั้งที่จังหวัดพิษณุโลกและที่วิทยาเขตสารสนเทศพะเยา

2. ต้องการจัดหาครุภัณฑ์สำนักงาน ครุภัณฑ์ประกอบอาคาร ครุภัณฑ์ การศึกษา ครุภัณฑ์การแพทย์ให้สอดคล้องกับอาคารที่ได้ทำการก่อสร้างไปแล้ว รวมทั้งจัดหาครุภัณฑ์การศึกษาทดแทนของเดิมที่ชำรุดหรือล้าสมัยด้วย

3. การปรับปรุงเครือข่ายคอมพิวเตอร์ให้สามารถเชื่อมโยงครบสมบูรณ์ทุก อาคารทั้งภายในและภายนอกรวมทั้งจัดซื้อคอมพิวเตอร์ไว้บริการโดยภาพรวมให้ได้สัดส่วนบุคลากร 1:2 และนิสิต 1:5

4. ต้องการจัดหาอาจารย์และบุคลากรสายบริการเพิ่มขึ้นตามเกณฑ์ที่ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษากำหนดและจัดส่งอาจารย์ไปศึกษาต่อ เพิ่มวุฒิให้ได้ปริญญาโท: ปริญญาเอก = 50:50 ภายในปี 2552

5. ต้องการสนับสนุนให้อาจารย์เข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการเพิ่มขึ้นร้อยละ 5 ต่อปี สำหรับตำแหน่งศาสตราจารย์ ร้อยละ 10 ต่อปี สำหรับตำแหน่งรองศาสตราจารย์ และร้อยละ 15 ต่อปี สำหรับตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์

6. ต้องทำการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรของมหาวิทยาลัยทั้งบุคลากรที่เป็นข้าราชการ พนักงานสายวิชาการและสายบริการอย่างเป็นระบบ

7. ต้องมีการจัดทำแผนปฏิบัติการของทุกหน่วยงานรวมทั้งการติดตามและประเมินผลทุกรอบปี เพื่อการตรวจสอบประสิทธิภาพของงานและการใช้งบประมาณอย่างสมเหตุสมผล

8. ต้องนำระบบงบประมาณ พัสดุ การเงิน และบัญชีกองทุนโดยเกณฑ์พึงรับพึงจ่าย ลักษณะ 3 มิติ ที่เป็นระบบ Electronic มาใช้ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 เป็นต้นไป

9. ต้องจัดให้มีโรงพยาบาลขึ้นภายในสถาบันวิจัยทางวิทยาศาสตร์สุขภาพเพื่อให้บริการรักษาพยาบาลได้อย่างต่ำ 100 เตียงภายในปี พ.ศ. 2549

10. ต้องจัดให้มีโรงเรียนมัธยมสาธิตขึ้น เพื่อให้บริการบุตรหลานบุคลากรของมหาวิทยาลัยและประชาชนทั่วไปภายในปีการศึกษา 2549

11. ต้องจัดให้มีระบบควบคุมภายในอย่างเป็นระบบ ทั้งส่วนกลางและหน่วยงานต่างๆ ภายในมหาวิทยาลัยให้สอดคล้องกับระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544

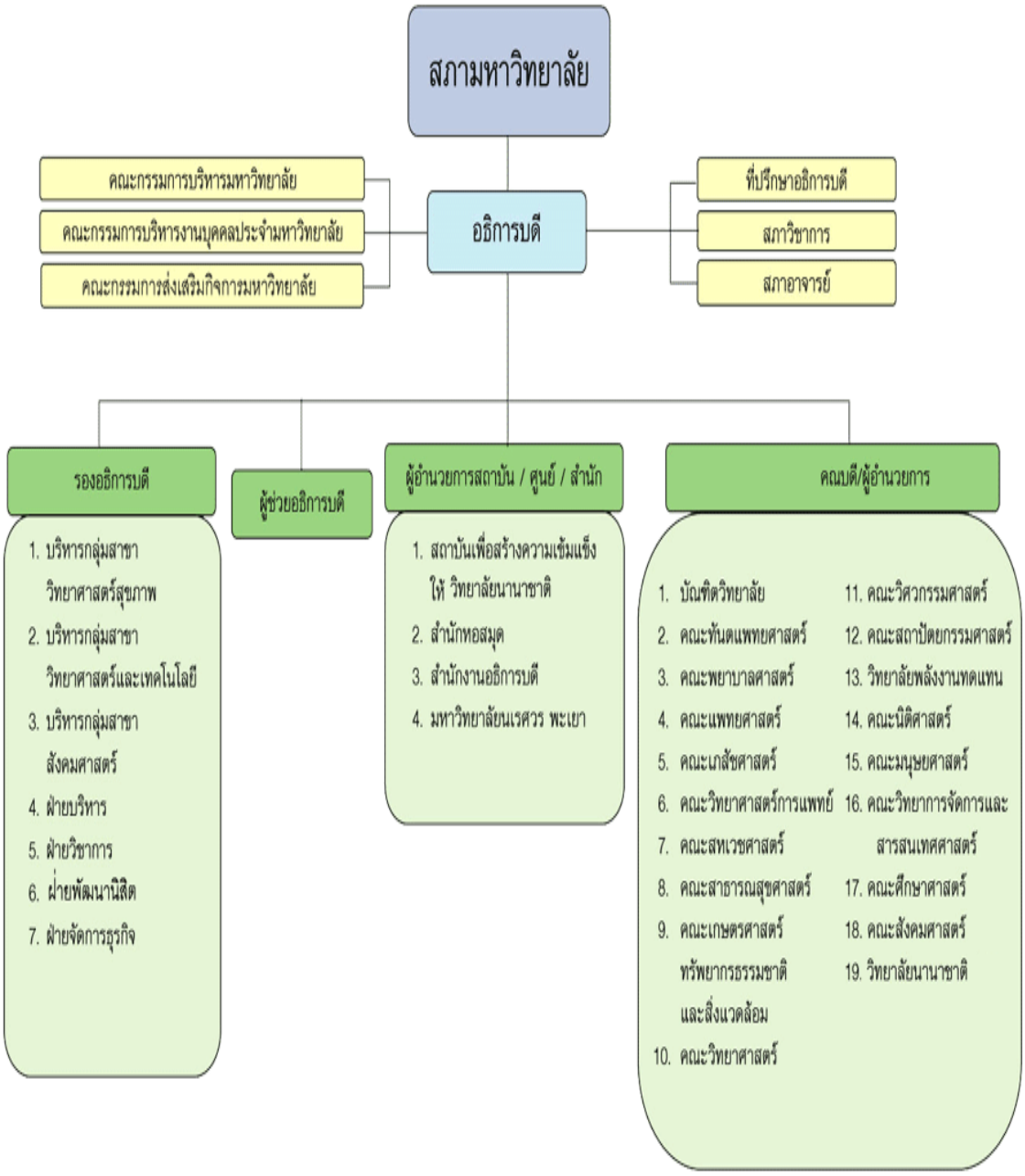
12. ดำเนินการและประสานงานการยกฐานะวิทยาเขตสารสนเทศพะเยา ให้เป็นมหาวิทยาลัยเอกเทศ โดยจะเริ่มดำเนินการตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 เป็นต้นไป

13. ดำเนินการสร้างหอพักนิสิตให้เพียงพอที่จะรองรับนิสิตชั้นปีที่ 1 ของมหาวิทยาลัยครบทุกคนในปี พ.ศ. 2549

14. ปรับปรุงการติดตั้งสายไฟฟ้าเป็นระบบใต้ดินให้แล้วเสร็จทั้งหมดภายใน ปี 2550

15. จัดทำ GIS โดยรอบมหาวิทยาลัยนเรศวรพิษณุโลก พื้นที่ประมาณ 20,000 ไร่ และมหาวิทยาลัยนเรศวร วิทยาเขตสารสนเทศพะเยา พื้นที่ประมาณ 10,000 ไร่ พร้อมออกแบบระบบต่าง ๆ ให้แล้วเสร็จภายในปี 2549

3. โครงสร้างการบริหารงานของมหาวิทยาลัยนเรศวร



ที่มา : โครงสร้างการบริหารงานมหาวิทยาลัยนเรศวร ข้อมูล ณ วันที่ 10 สิงหาคม 2553 (จาก http://www.nu.ac.th)

4. จำนวนบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยนเรศวร จังหวัดพิษณุโลก

ลำดับ	กลุ่มที่ปฏิบัติงาน	พนักงานมหาวิทยาลัยสายบริการ	พนักงานราชการ	ลูกจ้างชั่วคราว	รวมทั้งหมด
1	กลุ่มวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	91	18	83	192
2	กลุ่มวิทยาศาสตร์สุขภาพ	601	12	462	1,075
3	กลุ่มมนุษยศาสตร์ และสังคมศาสตร์	100	9	77	186
4	กลุ่มหน่วยงานสนับสนุน	247	62	347	656
	รวมบุคลากรทั้งหมด	**1,039**	**101**	**969**	**2,109**

ที่มา : กองการบริหารงานบุคคล มหาวิทยาลัยนเรศวร (ข้อมูล ณ วันที่ 10 สิงหาคม 2553)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ทรงวุฒิ ทาระสา (2549) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาของแก่น เขต 5 พบว่า

1. ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการทำงานเป็นทีม โดยภาพรวมและรายด้าน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การมีเป้าหมายเดียวกัน รองลงมาคือ การมีส่วนร่วม และการสื่อสารอย่างเปิดเผย ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การมีปฏิสัมพันธ์

2. ผลการเปรียบเทียบข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาของแก่น เขต 5 จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ โดยภาพรวม พบว่า ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีตำแหน่งหน้าที่ต่างกันมีความคิดเห็น แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารโรงเรียนมีค่าเฉลี่ยมากกว่าครูผู้สอน

3. ผลการเปรียบเทียบข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาของแก่น เขต 5 จำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยภาพรวมพบว่า ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติหน้าที่ใน

โรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีความคิดเห็น แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยโรงเรียนขนาดเล็กมีค่าเฉลี่ยมากกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่

นพภัสสร โกสินทรจิตต์ (2548) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ประสิทธิผลการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 พบว่า

1. ประสิทธิผลการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 โดยรวมและรายด้าน ทุกด้าน คือ การกำหนดวัตถุประสงค์ การกำหนดกลยุทธ์ ภาวะผู้นำ การตัดสินใจหรือวินิจฉัยสั่งการ การเสริมสร้างบรรยากาศที่ดี การมีส่วนร่วมของสมาชิก การผูกมัดตนเองของสมาชิก การสร้างความไว้วางใจ การติดต่อสื่อสารที่สมบูรณ์แบบ ทักษะในการทำงานเป็นทีม การแก้ไขความขัดแย้ง อำนาจอิสระของทีมงาน การพัฒนาสมาชิกทีมงาน และการประเมินตนเองอยู่ในระดับมาก

2. ประสิทธิผลการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 ตามกลุ่มงานโดยรวมทุกกลุ่มงาน คือ กลุ่มอำนวยการ กลุ่มบริหารงานบุคคล กลุ่มนโยบายและแผน กลุ่มส่วนเสริมการจัดการศึกษา กลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษาเอกชน และหน่วยตรวจสอบภายใน พบว่าประสิทธิผลการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับมาก

3. ประสิทธิผลการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 ตามกลุ่มงานแตกต่างกัน

สมนึก อยู่เอม (2548) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลกระทบกับการทำงานเป็นทีมในองค์กร กรณีศึกษาสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 12 พบว่า

ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานเป็นทีมของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพ 12 รวม 5 ด้านอยู่ระดับปานกลาง คือ ภูมิหลังทางสังคม เศรษฐกิจ เพศ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส ระดับตำแหน่ง และพบว่าฝ่ายงานที่ต่างกันส่งผลกระทบทำให้การทำงานเป็นทีมแตกต่างกัน

อัญชลี รัตนรุ่งโสภณ (2547) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัญหาการสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในจังหวัดชลบุรี พบว่า

ปัญหาการสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในจังหวัดชลบุรี โดยจำแนกตามวุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงานโดยรวม และรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนการเปรียบเทียบปัญหาการสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในจังหวัดชลบุรี โดยจำแนกตามวุฒิการศึกษาทั้งโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และการเปรียบเทียบ

ปัญหาการสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในจังหวัดชลบุรีโดยจำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน โดยรวม และรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้นด้านวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน และเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน และด้านความเปิดเผยต่อกัน และการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหาแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

นิรันดร ศุภศร (2550) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ระดับการทำงานเป็นทีมของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี พบว่า

1. ข้อมูลทั่วไป พบว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีจำนวนมากที่สุด คือ เพศชาย (ร้อยละ 54.0) ส่วนใหญ่อายุระหว่าง 28-37 ปี (ร้อยละ 34.0) ระดับการศึกษาระดับปริญญาตรี (ร้อยละ 67.5) การดำรงตำแหน่งในกลุ่มสายงาน ส่วนใหญ่มีพนักงานจ้าง (ร้อยละ 53.0) จำแนกตามสังกัดส่วนราชการ ส่วนใหญ่อยู่ในสังกัด สำนักปลัด อบจ. (ร้อยละ 46.5)

2. กลุ่มตัวอย่างที่ทำงานเป็นทีมของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดภาพรวม อยู่ในระดับสูง และเมื่อพิจารณาด้านที่มาค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านการมีผลประโยชน์ร่วมกัน และด้านการตัดสินใจ

3. การเปรียบเทียบความแตกต่างการทำงานเป็นทีมของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี จำแนกตามส่วนราชการพบว่า การทำงานเป็นทีมขององค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี โดยภาพรวมรายด้านของส่วนราชการที่ทำงานเป็นทีมมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ของแต่ละส่วนราชการในด้านการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานคือ 1) สำนักปลัด อบจ. 2) กิจการสภา อบจ. 3) กองพัฒนาชนบท 4) กองช่าง 5) กองการศึกษา 6) กองพัสดุและทรัพย์สิน 7) หน่วยตรวจสอบภายใน และ 8) กองส่งเสริมคุณภาพชีวิต ส่วนด้านการมีเป้าหมายร่วมกันคือส่วนราชการ กองคลัง ส่วนด้านการมีผลประโยชน์ร่วมกันคือ 1) กองแผนและงบประมาณ 2) กองกิจการพานิชย์ 3) กองทรัพยากรธรรมชาติ

มัลลิกา วิชชุกรอิงครัต (2553) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การทำงานเป็นทีมของพนักงานครูเทศบาล สังกัดเทศบาลเมืองชลบุรี พบว่า

1. การทำงานเป็นทีมของพนักงานครูเทศบาล สังกัดเทศบาลเมืองชลบุรี โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับ ได้แก่ การมีเป้าหมายเดียวกัน การยอมรับนับถือ การมีส่วนร่วม การมีปฏิสัมพันธ์และความไว้วางใจซึ่งกันและกัน

2. การเปรียบเทียบการทำงานเป็นทีมของพนักงานครูเทศบาล สังกัดเทศบาลเมืองชลบุรี จำแนกตามตำแหน่ง โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และพบว่า พนักงานครูเทศบาลตำแหน่ง คศ.3 ขึ้นไปมีคะแนนเฉลี่ยมากกว่าพนักงานครูเทศบาลตำแหน่ง คศ.1-2 หรือเทียบเท่า เมื่อเปรียบเทียบ

รายด้านพบว่า การมีเป้าหมายเดียวกัน การยอมรับนับถือกัน และการมีปฏิสัมพันธ์แตกต่างกันอยู่ในระดับน้อย ส่วนความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และการมีส่วนร่วม แตกต่างกันอยู่ในระดับปานกลาง

3. การเปรียบเทียบการทำงานเป็นทีมของพนักงานครูเทศบาล สังกัดเทศบาลเมืองชลบุรี จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และพบว่า พนักงานครูเทศบาลที่มีประสบการณ์การทำงานมากมีคะแนนเฉลี่ยมากกว่าพนักงานครูเทศบาลที่มีประสบการณ์ทำงานน้อย เมื่อเปรียบเทียบรายด้าน พบว่า การมีเป้าหมายเดียวกัน ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และการมีปฏิสัมพันธ์กันอยู่ในระดับน้อย ส่วนการมีส่วนร่วม และการยอมรับนับถือกันแตกต่างกันอยู่ในระดับปานกลาง

สุพิชฌาย์ เจริญรักษ์ (2545) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดฉะเชิงเทรา พบว่า

การสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดฉะเชิงเทรา โดยรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านแต่ละด้านอยู่ในระดับมาก การสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามการรับรู้ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา โดยรวมและรายด้าน จำแนกตามเพศแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และการสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามการรับรู้ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา โดยรวมและรายด้าน จำแนกตามขนาดโรงเรียน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้นด้านความสัมพันธ์ระดับกลุ่มแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ทัศนีย์ ธีระจิตต์ และคณะฯ (2545) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพตามความคิดเห็นของผู้บริหาร และคณะครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาแห่งชาติจังหวัดราชบุรี พบว่า

1. ผู้บริหาร และคณะครูโรงเรียนประถมศึกษา มีความคิดเห็นต่อลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน

2. ผู้บริหาร และคณะครูโรงเรียนประถมศึกษา เรียงลำดับความสำคัญเรื่องความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของเป้าหมายเป็นอันดับหนึ่ง

3. ผู้บริหาร และคณะครูโรงเรียนประถมศึกษา มีความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพแตกต่างกันและขนาดโรงเรียนขนาดเล็กกับโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีม แสดงให้เห็นถึงความสำคัญในการศึกษาเรื่องการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ การทำงานเป็นทีมนั้นจะก่อให้เกิดพฤติกรรมในการทำงานไปในทิศทางเดียวกัน โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของความสัมพันธ์ การมีส่วนร่วมของสมาชิกในทีมงานที่มีความรู้ความสามารถมาร่วมกันทำงาน มีเป้าหมายในการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ตาราง 1 การสังเคราะห์การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ

ลำดับ	ลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ	วูดค็อค (Woodcock,1989)	ปาร์คเกอร์ (parker,1990)	แมคเกรเกอร์ (McGregor,1960)	พรชัย คำรบ (2547)	ทรงวุฒิ ทาระสา (2549)	มัลลิกา วิชชุกรอิงครัต (2553)	ทัศนี ธีระจิตต์และคณะฯ (2546)
1	ด้านบทบาทที่สมดุล	✓						
2	ด้านความชัดเจนของเป้าหมาย	✓	✓					
3	ด้านการเปิดเผยและเผชิญหน้า	✓		✓				
4	ด้านการไว้วางใจซึ่งกันและกัน	✓			✓	✓	✓	✓
5	ด้านความร่วมมือและแก้ไขความขัดแย้ง	✓	✓	✓				
6	ด้านการปฏิบัติงานที่ชัดเจน	✓						
7	ด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม	✓	✓	✓				
8	ด้านการทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอ	✓		✓				
9	ด้านการพัฒนาตนเอง	✓						
10	ด้านความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม	✓						
11	ด้านการติดต่อสื่อสาร	✓	✓		✓	✓		✓
12	ด้านการปฏิสัมพันธ์		✓		✓		✓	✓
13	ด้านการเป็นผู้นำทีมงาน		✓					
14	ด้านรูปแบบการทำงานที่หลากหลาย		✓					
15	ด้านการมีเป้าหมายร่วมกัน			✓	✓	✓	✓	✓
16	ด้านการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน		✓	✓	✓	✓	✓	✓
17	ด้านการตัดสินใจร่วมกัน			✓				

ตาราง 1 (ต่อ)

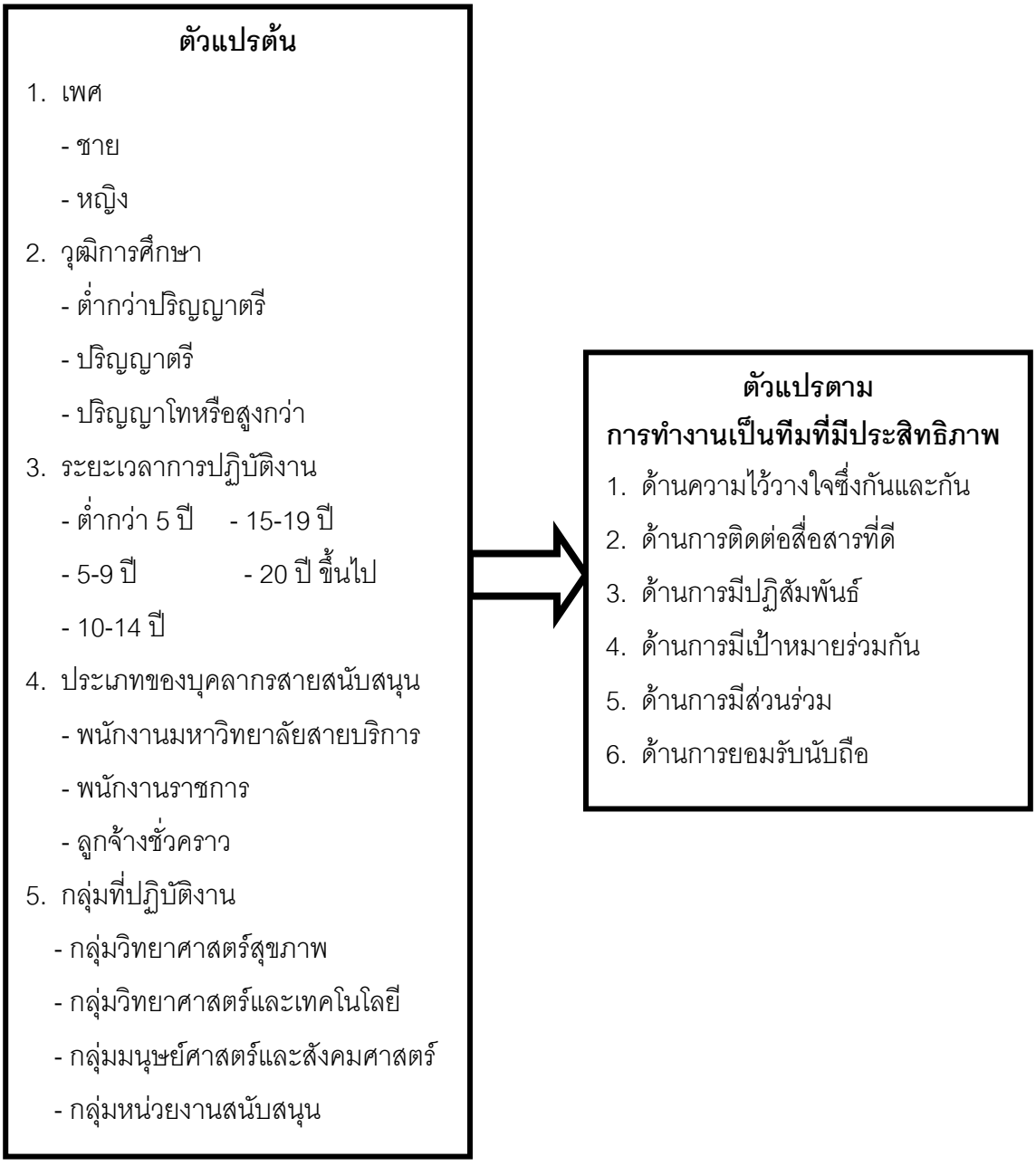
ลำดับ	ลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ	วูดค็อค (Woodcock,1989)	ปาร์คเกอร์ (parker,1990)	แมคเกรเกอร์ (McGregor,1960)	พรชัย คำรบ (2547)	ทรงวุฒิ ทาระสา (2549)	มัลลิกา วิชชุกรอิงครัต (2553)	ทัศนี ธีระจิตต์และคณะฯ (2546)
18	ด้านการมีผลประโยชน์ร่วมกัน		✓					
19	ด้านการยอมรับนับถือ				✓	✓	✓	✓
20	ด้านการเสริมสร้างบรรยากาศที่ดี			✓				
21	ด้านอำนาจอิสระของทีมงาน			✓				
22	ด้านการประเมินตนเอง		✓					
23	ด้านการมอบหมายงานที่ชัดเจน		✓	✓				
24	ด้านการรับฟังเหตุผลซึ่งกันและกัน			✓				

จากตาราง 1 สามารถสรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ที่ผู้ศึกษาค้นคว้าเลือกศึกษาครั้งนี้ ประกอบด้วย 6 ด้าน

1. ด้านความไว้วางใจซึ่งกันและกัน
2. ด้านการติดต่อสื่อสาร
3. ด้านการมีปฏิสัมพันธ์
4. ด้านการมีเป้าหมายร่วมกัน
5. ด้านการมีส่วนร่วม
6. ด้านการยอมรับนับถือ

โดยกำหนดเกณฑ์ในการเลือก คือ มีความถี่ 4 ขึ้นไป

กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพ 6 กรอบแนวคิดของการวิจัย