

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาค้นคว้าเรื่องการศึกษาสภาพการทำงานเป็นทีมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 ผู้ศึกษาค้นคว้าได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

#### 1. การทำงานเป็นทีม

- 1.1 แนวคิด ทฤษฎีพื้นฐานเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม
- 1.2 ความหมายของการทำงานเป็นทีม
- 1.3 ความสำคัญและประโยชน์ของการทำงานเป็นทีม
- 1.4 ประเภทของทีมงาน
- 1.5 องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม
- 1.6 หลักในการทำงานเป็นทีม
- 1.7 การสร้างทีมและเทคนิคการพัฒนาทีมงาน
- 1.8 ลักษณะการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา
- 1.9 ลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ
- 1.10 อุปสรรคในการทำงานเป็นทีม
- 1.11 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 1. การทำงานเป็นทีม (Teamwork)

##### 1.1 แนวคิด ทฤษฎีพื้นฐานเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม

เนาวรัตน์ แยังแสงสังข์ (2542 , หน้า 115) ได้ให้แนวคิดไว้ว่าการทำงานเป็นทีมเกิดจากพื้นฐานความเชื่อที่ว่า มนุษย์มีความสามารถเฉพาะที่แตกต่างกันในแต่ละบุคคล ถ้าเรานำมนุษย์เหล่านั้นมารวมกันก็จะประกอบด้วยบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถที่หลากหลาย ซึ่งถ้าได้มีการแบ่งงาน การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ การจัดระบบสื่อสารที่เหมาะสม จะทำให้การทำงานบรรลุจุดมุ่งหมายและก่อให้เกิดประสิทธิภาพอย่างดียิ่ง

สุนันทา เลานันท์ (2544, หน้า 36) ได้ให้แนวคิดว่า การทำงานเป็นทีมเป็นแนวทางปฏิบัติที่กำลังได้รับความสนใจอย่างกว้างขวาง ทั้งนี้เนื่องจากได้มีข้อมูลเชิงประจักษ์แสดงให้เห็น

ว่าการพัฒนาทีมงานให้ทำงานได้คล่องตัวช่วยให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้นหลายประการ เช่น ทีมงานสามารถเสนอวิธีที่ทำให้บริษัทสามารถลดต้นทุนการผลิตได้ บางทีงานมีอิสระที่จะปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานของกลุ่มให้มีความยืดหยุ่น มีการประสานงานที่ดี ควบคู่กับการสร้างขวัญและกำลังใจ ยังผลให้ประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานเพิ่มขึ้น แม้แต่ประเทศญี่ปุ่นเองก็ได้ยอมรับว่า ความมหัศจรรย์ทางเศรษฐกิจของญี่ปุ่นภายหลังสงครามโลกครั้งที่สองนั้น เป็นผลมาจากการพัฒนาแนวทางการปฏิบัติที่เป็นแบบฉบับเฉพาะตัวของญี่ปุ่น ที่เรียกว่าทีมพัฒนาคุณภาพ ดังนั้นการสร้างทีมงานจึงเป็นสิ่งที่ท้าทายผู้บริหารองค์กรไม่ว่าภาครัฐหรือเอกชน ที่จะแสวงหากลยุทธ์และทรัพยากรทั้งหลายมาสนับสนุนแนวทางในการพัฒนาทีมงาน การได้ศึกษาที่มาของแนวคิดการสร้างทีมงานซึ่งเป็นทั้งผลและรูปแบบของพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์ ทำให้ได้ทราบมิติของทีมงานที่มีประสิทธิผล และสามารถแปลมิติเหล่านั้นมาเป็นแนวทางลงสู่การปฏิบัติได้ในที่สุด

เคิร์ท เลวิน (อ้างอิงใน สุนันทา เลานันท์, 2544, หน้า 38) ในทฤษฎีของเลวิน พฤติกรรมของทีมเป็นผลเกิดจากการโต้ตอบกันของแรงผลักดัน 2 ส่วน ส่วนหนึ่งจูงใจการกระทำ (Driving forces) แต่อีกส่วนหนึ่งจะเหนี่ยวรั้งการกระทำ (Restraining force) เช่น แรงผลักดันของคณานซึ่งต้องการผลให้ได้มากขึ้น อาจจะมีส่วนจูงใจ คือค่าจ้าง ความต้องการความสำเร็จ ยกย่องหรือชมเชยในผลงาน และอาจมีส่วนที่เหนี่ยวรั้ง คือความเหน็ดเหนื่อย แรงกดดันจากเพื่อน เป็นต้น ถ้าทั้งสองแรงผลักดันเท่ากัน ทีมงานจะอยู่ในสภาพสมดุล (Equilibrium) จะไม่เปลี่ยนแปลง แรงผลักดันสุดท้ายจะเป็นผลจากการโต้ตอบทั้งสองส่วน ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่จะเกิดขึ้นอย่างถาวรนั้น จึงจะต้องหาทางเพิ่มแรงผลักดันส่วนที่จูงใจให้มากขึ้น และหาหนทางลดแรงผลักดันส่วนที่เหนี่ยวรั้งลง จนกระทั่งเป็นแรงผลักดันที่คงที่ เลวิน ได้เสนอแนะแนวทางการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลแต่ละคนและกลุ่ม ซึ่งประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่ การละลายพฤติกรรม (Unfreezing) การเปลี่ยนแปลงไปสู่พฤติกรรมใหม่ (Changing) และการทำให้พฤติกรรมใหม่ดำรงอยู่อย่างมั่นคง (Refreezing)

เนตรพัฒนา ยาวีราช (2546, หน้า 214) ได้ให้แนวคิดไว้ว่า ทีมงาน คือ กลุ่มของสมาชิกที่ทำงานร่วมกัน ไม่ทุกกลุ่มในองค์กรที่มาร่วมกันทำงานเป็นทีม แต่ละทีม ทีมที่เกิดขึ้นก็คือกลุ่มนั่นเอง คุณสมบัติของกลุ่มคล้ายกับทีมตรงที่สมาชิกมีความช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ในปัจจุบันภาวะการณ์เปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ทำให้ต้อง

อาศัยการทำงานเป็นทีม ดังนั้น ผู้บริหารที่ดีจึงควรพยายามที่จะทำให้กลุ่มกลายเป็นทีมขึ้นมาให้ได้ เพื่อร่วมกันทำงานเป็นทีม

จากแนวคิด ทฤษฎีพื้นฐานเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมในข้างต้น สรุปได้ว่าการทำงานเป็นทีมเป็นแนวทางปฏิบัติของการทำงานร่วมกัน ทำให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพของงานนั้นจะต้องได้รับความร่วมมือ ร่วมใจ มีความสนใจต่อกัน และจะต้องคำนึงถึงความพอใจของผู้ร่วมงานเป็นสำคัญ จึงเป็นแนวทางในการสร้างทีมงานขึ้นมาเพื่อให้บุคลากรทำงานร่วมกันได้อย่างดี

## 1.2 ความหมายของการทำงานเป็นทีม

การนิยามความหมายของทีม และการทำงานเป็นทีมได้มีนักวิชาการ ได้ให้ความหมายไว้คล้ายคลึงกัน ดังนี้

พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พุทธศักราช 2542 (2546, หน้า 532) ได้ให้ความหมายของคำว่า ทีม ไว้ว่า ทีม หมายถึง ชุด หมู่ คณะ

สุพัตรา สุภาพ (ม.ป.ป., หน้า 102) ได้กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง กลุ่มคนที่มีความสัมพันธ์ใกล้ชิด มีความยาวนานพอควรหรือทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มแบบเรียนรู้กัน ยอมรับกัน พึ่งพาอาศัยกัน หัวหน้าที่ฉลาดจึงต้องรู้จักหาทางให้ลูกน้องทุ่มเทกำลังกายและใจให้กับหน่วยงานตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ เป็นการสร้างพลังให้เกิดการรวมกลุ่มกันทำงาน เพื่อทำงานเป็นทีมได้

ศิริศักดิ์ สุภมนตรี (2540, หน้า 38) ได้กล่าวถึงความหมายของทีมไว้ว่า ทีม หมายถึง การที่บุคคลหลาย ๆ คนมาร่วมกันทำงานด้วยกัน โดยมีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ไปในทิศทางเดียวกัน

ประภาศรี อึ้งกุล (2542, หน้า 79) ได้กล่าวถึงความหมายของทีมไว้ว่า ทีม หมายถึง การรวมกันของบุคคลจำนวนตั้งแต่สองคนขึ้นไป ร่วมมือร่วมใจกันทำกิจกรรม มีปฏิสัมพันธ์อันดีต่อกัน มีการติดต่อสื่อสาร การประสานงานกัน เพื่อความสำเร็จของงานตามเป้าหมายที่วางไว้ร่วมกัน

สมชาติ กิจยรรยง (2540, หน้า 197) ได้กล่าวถึง ทีมงานว่า หมายถึง กลุ่มบุคคลที่มีการประสานงานกัน ร่วมมือกัน สามัคคีกัน มีเป้าหมายร่วมกันและเข้าใจกัน

นิรันดร์ จุลทรัพย์ (2542, หน้า 230) ได้กล่าวถึง ทีมงาน หมายถึง กลุ่มคนที่มีความสัมพันธ์กันค่อนข้างจะใกล้ชิดและคงความสัมพันธ์อยู่ค่อนข้างจะถาวร ซึ่งประกอบด้วยเพื่อนร่วมงานและหัวหน้า

วิลาวรรณ รพีไพศาส (2542, หน้า 150) ได้ให้ทรรศนะไว้ว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึงการทำงานร่วมกันของสมาชิกตั้งแต่สองคนขึ้นไป โดยมีจุดประสงค์เพื่อให้การดำเนินกิจกรรมทั้งหลายบรรลุเป้าหมายอย่างเดียวกัน โดยที่สมาชิกทุกคนในกลุ่มต่างมีจิตใจตรงกัน ร่วมมือกันทำงานอย่างเต็มความสามารถ มีการประสานงานกันอย่างดี เพื่อแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์สูงสุด

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, หน้า 150) ได้กล่าวถึงความหมายของทีมไว้ว่า ทีม หมายถึงคนจำนวนหนึ่งที่มีทักษะต่าง ๆ กันมาทำงานร่วมกันและกำหนดเป้าหมายหรือแนวทางร่วมกัน โดยต่างรับผิดชอบร่วมกัน

ฉันทนา จันทรบรรจง (2545, หน้า 189) กล่าวว่าทีม (Team) หมายถึงกลุ่ม ซึ่งประกอบด้วยสมาชิกที่มีทักษะต่าง ๆ กัน และทักษะเหล่านั้นเอื้ออำนวยต่อการทำงานของสมาชิกอื่น ๆ ในกลุ่ม โดยสมาชิกเหล่านั้นมุ่งที่จะบรรลุเป้าหมายร่วมกันของกลุ่ม เช่นทีมฟุตบอล ทีมบาสเกตบอล เป็นต้น

เนตรพัฒน์ ยาวิราช (2546, หน้า 233) ได้ให้ทรรศนะของการทำงานเป็นทีมว่า หมายถึงความสำเร็จของผู้บริหาร ในการประสานการทำงานของบุคลากรหลายฝ่ายเข้าด้วยกัน ให้บรรลุผลสำเร็จ

ทรงวุฒิ ทาระสา (2549, หน้า 16) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปซึ่งมีความสัมพันธ์กันค่อนข้างจะใกล้ชิดมาร่วมกันดำเนินกิจกรรมทั้งหลายให้บรรลุเป้าหมายไปในทิศทางเดียวกัน สนับสนุนช่วยเหลือ เอาใจใส่ซึ่งกันและกัน ใช้ทักษะประสบการณ์ แลกรับภาระร่วมกัน ร่วมมือกันทำงานอย่างเต็มความสามารถ สามัคคีกัน เพื่อแก้ไขปัญหาต่าง ๆ และพัฒนาองค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

ฮิวส์ (Huse, 1982, p.199) ได้กล่าวถึงความหมายของทีมไว้ดังนี้

- ทีม หมายถึง กลุ่มบุคคลที่รายงานต่อผู้บังคับบัญชาเดียวกัน
- ทีม หมายถึง กลุ่มที่ประกอบด้วยบุคคลที่มีเป้าหมายการทำงานร่วมกัน
- ทีม หมายถึง กลุ่มที่ประกอบด้วยบุคคลที่มีหน้าที่สัมพันธ์กัน
- ทีม หมายถึง กลุ่มบุคคลที่ไม่มีความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการมาร่วมปฏิบัติงาน

ให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ และงานดังกล่าวไม่สามารถทำสำเร็จได้โดยบุคคลเพียงคนเดียว

เคซส์บอม (Kezsbom, 1990, p. 51) ได้ให้ความเห็นว่า ทีม หมายถึง การมอบหมายพิเศษให้กับกลุ่มบุคคลซึ่งมีเป้าหมายร่วมกันและตระหนักถึงบทบาทที่ต้องพึ่งพากันในการปฏิบัติงานและทราบว่า จะใช้ความสามารถที่มีอยู่ของแต่ละคนให้สัมพันธ์กันอย่างไร เพื่อรวมพลังกันในส่วนที่จะนำความสำเร็จมาสู่งานที่ได้รับมอบหมาย

ปาร์คเกอร์ (Parker, 1990, p. 16) ได้อธิบายว่า ทีมเป็นกลุ่มบุคคลที่มีความสัมพันธ์และต้องพึ่งพากันเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายหรือปฏิบัติงานให้เสร็จสมบูรณ์ คนกลุ่มนี้มีเป้าหมายร่วมกันและยอมรับว่าวิธีเดียวที่จะทำงานให้สำเร็จ คือ การทำงานร่วมกัน

จอห์นสันและจอห์นสัน (Johnson and Johnson, 1991, p.436) ได้อธิบายว่า ทีม หมายถึงกลุ่มบุคคลที่มีความสัมพันธ์กันมารวมกันเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน

วูดคอคและฟรานซิส (Woodcock and Francis, 1994, p. 1) ได้นิยามว่า ทีมเป็นกลุ่มบุคคลที่ต้องสัมพันธ์กันเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันในธรรมชาติของวูดคอค และฟรานซิสเห็นว่าบุคคลจำนวน 50 คนขึ้นไปไม่ใช่ทีม ถ้าเขาเหล่านั้นไม่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน และไม่มีเป้าหมายร่วมกันจะเป็นทีมก็ต่อเมื่อสมาชิกมีกิจกรรมผูกพันกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ และคณะ (2546, หน้า 10) ได้กล่าวถึงความหมายของทีมงาน ไว้ว่า ทีมงานหมายถึง กลุ่มบุคคลที่ต้องมาทำงานร่วมกันโดยมีวัตถุประสงค์เดียวกันและเป็นการรวมตัวที่จะต้องอาศัยความเข้าใจ ความผูกพัน และความร่วมมือซึ่งกันและกันของสมาชิกในกลุ่ม เพื่อให้สมาชิกแต่ละคนจะสามารถทำงานร่วมกันจนประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายสูงสุดของทีม

ได้ ในทางปฏิบัติทีมอาจมีขนาดใหญ่หรือขนาดเล็กก็ได้ แต่ส่วนมากจะต้องประกอบด้วยผู้นำทีม และสมาชิกทีม ที่อาจจะมาจากหน่วยงานต่าง ๆ กัน แต่ทุกคนจะต้องพยายามปฏิบัติงานให้ สอดคล้องและประสานกันอย่างเป็นเอกภาพ โดยมีเป้าหมายสูงสุดของทีมเป็นเครื่องกำหนด

จากความหมายข้างต้นสรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีม (Teamwork) หมายถึง การที่ บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปมาทำงานหรือกิจกรรมร่วมกันด้วยความเต็มใจ โดยมีวัตถุประสงค์หรือ เป้าหมายเดียวกัน และมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในทีม มีการติดต่อสื่อสาร และมีบรรยากาศที่ ดีในการทำงาน ทำให้ผู้ร่วมงานมีความพอใจในงาน ตลอดจนมีการประสานความร่วมมือกัน จน ทำให้งานสำเร็จบรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่วางไว้ ก่อให้เกิดความภาคภูมิใจในทีม และทำให้สมาชิกทุกคนรู้สึกที่ตนเองเป็นส่วนหนึ่งของทีม

### 1.3 ความสำคัญและประโยชน์ของการทำงานเป็นทีม

#### ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม

การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญนอกจากการมีส่วนร่วมการบริหารงานในองค์การให้ ประสพผลสำเร็จแล้วยังช่วยให้สมาชิกเกิดความรู้สึกภาคภูมิใจ มีความจงรักภักดีต่อทีมงาน และ เกิดความรู้สึกเป็นหมู่คณะ อีกทั้งยังอาจเกิดการสร้างสรรค์ความคิดใหม่ ๆ ขึ้นในการทำงาน และ เช่นเดียวกับ สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2544, หน้า 405) ที่ได้ให้ความสำคัญเกี่ยวกับทีมงานไว้ว่า แนวคิดเรื่องทีมงาน เป็นแนวคิดที่สำคัญที่เปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินงานใหม่ขององค์การใน ปัจจุบัน บริษัทและองค์การต่างยอมรับว่าเป็นวิธีที่เหมาะสม สามารถใช้ได้วิธีหนึ่งที่จะช่วยให้ องค์การนั้นสร้างคุณภาพที่สูงขึ้นได้ และ สงวน สุทธิเลิศอรุณ (2543, หน้า 255) ได้กล่าวไว้ว่า การ ทำงานเป็นทีมนี้จะช่วยให้เกิดความความสำเร็จในงานได้โดยง่าย อีกทั้งยังก่อให้เกิดความสงบสุข ซึ่งตามนัยความหมายของมนุษย์สัมพันธ์นั้น เป็นที่ยอมรับกันว่ามนุษย์ไม่อาจอยู่คนเดียวและไม่ อาจทำงานคนเดียวได้ ต้องมีปฏิสัมพันธ์ และเกี่ยวข้องกับเพื่อนมนุษย์ด้วย จึงจำเป็นต้องเข้ากลุ่ม และทำงานเป็นทีม ไม่เพียงแต่มนุษย์แต่ละคนเท่านั้น ครอบครัวหรือหน่วยสังคมที่เล็กที่สุด ก็เข้า กลุ่มกับเพื่อนบ้านการปฏิสัมพันธ์ช่วยเหลือเกื้อกูลกันเป็นกลุ่ม เป็นชมรม เป็นหมู่บ้าน มี คณะกรรมการ หมู่บ้าน และทำงานร่วมกันเพื่อบริหารและอำนวยความสะดวกให้แก่สมาชิกใน หมู่บ้านนั้น ๆ เช่นเดียวกับบริษัทธุรกิจหลายประเภทที่มีการรวมตัวกันเข้าเป็นชมรม หรือสมาคม เพื่อดำเนินการทางธุรกิจและช่วยเหลือ ปกป้อง คุ่มครองสมาชิก ตลอดจนสังคมระดับประเทศ ทวีป และโลก มีการร่วมมือกันระหว่างประเทศ จัดตั้งเป็นกลุ่ม เป็นองค์การ เช่น สหประชาชาติ นาฟต้า

เอเปค อาเซียน และไอ เอ็ม เอฟ เป็นต้น ส่วนในทัศนะของ ชาญชัย อาจินสมาจาร (2543, หน้า 9) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการทำงานเป็นทีมไว้ว่า ในองค์การที่ประสบความสำเร็จได้ใช้ทีมงานหรือคณะทำงานเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งของความสำเร็จ

ในด้านการศึกษา สถานศึกษาจะต้องมีการพัฒนาองค์การให้ก้าวหน้าทันการเปลี่ยนแปลงและสามารถบริหารการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว สิ่งหนึ่งที่สำคัญยิ่งนั้นก็ต้องมีทีมงานที่มีคุณภาพ และสิ่งที่จะต้องเร่งดำเนินการคือการปรับเปลี่ยนองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งองค์การใดจะประสบความสำเร็จนั้นจะต้องขึ้นอยู่กับทรัพยากรบุคคล เพราะคนเป็นศูนย์กลางของความสำเร็จ คนเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าที่สุดขององค์การ ทั้งนี้ เนื่องจากคนเป็นทรัพยากรที่สามารถพัฒนาให้มีศักยภาพเพิ่มขึ้นได้ คนเป็นผู้ที่กำหนดระบบงานที่เหมาะสม และเป็นผู้ปฏิบัติงานในระบบที่กำหนดไว้ การบริหารองค์การจะต้องพัฒนาทรัพยากรบุคคลเป็นอันดับต้น ๆ ให้มีความก้าวหน้า เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และทักษะในงาน มีการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา ซึ่งการทำงานเป็นทีมนั้นจะมีส่วนช่วยให้นักได้ปรับปรุงและพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา รวมทั้งจะทำให้เกิดความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ หรือทีมงานนั้นเสมอ อีกทั้งยังสามารถเพิ่มความผูกพันกับองค์การนั้นได้ด้วย (สมศักดิ์ สินธุระเวชญ์, 2545, หน้า 1) ในด้านของการทำงานภายในสถานศึกษา พบว่า ยุทธศาสตร์การทำงานเป็นทีมเป็นสิ่งที่จะต้องจำเป็นอย่างยิ่ง เช่น การประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ซึ่งอาจนับได้ว่าเป็นเรื่องของบุคลากรทุกคนในสถานศึกษา ไม่ใช่เรื่องของคนใดคนหนึ่ง หรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งโดยเฉพาะ และไม่ใช่เป็นการดำเนินงานแบบต่างคนต่างทำ แต่เป็นเรื่องที่ทุกคนจะต้องทำงานร่วมกันอย่างต่อเนื่อง และมีความเชื่อมโยงระหว่างภารกิจต่าง ๆ ของสถานศึกษาไม่ว่าจะเป็นทางด้านวิชาการ ด้านธุรการ ด้านการปกครอง ด้านบริหาร ด้านกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน และงานบริการ ฯลฯ ทั้งนี้ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือมาตรฐานการศึกษาที่ต้องการโดยจะต้องร่วมกันกำหนดเป้าหมาย วางแผนการทำงาน ออกแบบ การประเมินตนเอง แล้วช่วยกันทำ และพัฒนาปรับปรุงโดยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ปรึกษาหารือ และพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน การทำงานเป็นทีมจะทำให้บุคลากรรู้สึกอบอุ่น สบายใจ เพราะมีเพื่อนร่วมทางไม่โดดเดี่ยวซึ่งถ้าสถานศึกษามีการทำงานเป็นทีมที่เข้มแข็งก็จะทำให้ระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษามีความต่อเนื่อง และยั่งยืน ถึงแม้จะเปลี่ยน ผู้บริหาร หรือบุคลากรบางคน ก็ยังสามารถดำเนินการต่อไปได้ เพราะทีมงานยังอยู่ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2543, หน้า 48) การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญต่อการทำงานในองค์การเป็นอย่างมาก ไม่เพียงแต่ทีมงานจะช่วยทำให้วัตถุประสงค์ของหน่วยงานบรรลุเป้าหมายเท่านั้น แต่ทีมงานยังจะ

เป็นองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศการทำงานของหน่วยงานนั้นอีกด้วย หน่วยงานมีความจำเป็นที่จะต้องสร้างทีมงานด้วยเหตุผลต่อไปนี้ คือ

- 1) งานบางอย่างไม่สามารถทำสำเร็จเพียงคนเดียว
- 2) หน่วยงานมีงานเร่งด่วนที่ต้องการระดมบุคลากร เพื่อปฏิบัติงานให้เสร็จทันเวลาที่กำหนด
- 3) งานบางอย่างต้องอาศัยความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญจากหลายฝ่าย
- 4) งานบางอย่างเป็นงานที่มีหลายหน่วยงานรับผิดชอบ ต้องการความร่วมมืออย่างจริงจังจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง
- 5) เป็นงานที่ต้องการความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อแสวงหาแนวทาง วิธีการ และเป้าหมายใหม่ ๆ
- 6) หน่วยงานต้องการสร้างบรรยากาศของความสามัคคีให้เกิดขึ้น

วูดคอคและฟรานซิส (Woodcock and Francis, 1994, p. 12 อ้างอิงใน ปราณี รามสูต และจำรัส ดั่งสุวรรณ, 2545, หน้า 14) ได้ตั้งข้อสังเกตว่า ทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะนำประโยชน์มาสู่องค์กร ดังนี้

- 1) สมาชิกทีมแต่ละคนปฏิบัติงานในกลุ่มที่ทุกคนยอมรับความสามารถของกันและกัน และภาคภูมิใจในเอกลักษณ์ขององค์กร
- 2) หัวหน้าทีมมอบอำนาจและให้โอกาสแก่สมาชิกได้มีส่วนร่วมอย่างเต็มความสามารถ
- 3) สมาชิกได้รับการส่งเสริมให้ทำงาน เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานดีที่สุด
- 4) ความหลากหลายด้านความรู้ ความเชี่ยวชาญของทีมงานช่วยให้สามารถแก้ปัญหาต่างๆ ให้ลุล่วงด้วยดี
- 5) ประสบการณ์และบุคลิกภาพที่แตกต่างกันของสมาชิกทำให้กระบวนการตัดสินใจมีคุณภาพดีขึ้น
- 6) ช่วยลดต้นทุนด้านการบริหาร และขจัดอุปสรรคด้านการสื่อสารของสมาชิก
- 7) เพิ่มสมรรถภาพในการทำงานของทั้งระดับบริหารและปฏิบัติการ
- 8) ช่วยให้ทุกคนเข้าใจกระบวนการทำงานร่วมกัน
- 9) สร้างความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของทีม มีความรับผิดชอบร่วมกันและผูกพันทางใจต่อทีม



การทำงานเป็นทีมนอกจากจะมีผลดีต่อองค์การโดยรวมแล้ว ยังมีผลดีต่อสมาชิกแต่ละบุคคลในทีมงานนั้นด้วยเหตุผล 3 ประการ คือ

1) ทีมงานเป็นการรวมเอาทรัพยากรมนุษย์ที่มีค่าที่สุดขององค์การเข้าด้วยกันทำให้สามารถปฏิบัติงานที่บุคคลเพียงคนเดียวไม่อาจทำได้ เพราะนอกจากจะได้ร่างกายแรงใจเพิ่มขึ้นแล้ว ยังจะได้ความคิดหลายแง่หลายมุมมาผสมผสานกัน ทำให้ศักยภาพแฝงที่แต่ละคนมีอยู่ถูกนำมาใช้ได้มากขึ้น

2) ทีมงานทำให้มีการมอบหมายให้รับผิดชอบเพื่อปฏิบัติหน้าที่ตามความถนัด ความเชี่ยวชาญ และความพอใจของแต่ละคน เป็นการทำให้เกิดการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ยังผลให้แต่ละคนมีโอกาสสร้างหรือพัฒนาความสามารถด้านอื่น ๆ ให้ดีขึ้นโดยการเรียนรู้จากสมาชิกผู้ร่วมงาน

3) ทีมงานช่วยให้สมาชิกแต่ละคนได้รับการตอบสนองของความต้องการทางสังคม อันได้แก่ความรัก และการยอมรับซึ่งกันและกัน อันจะเป็นบันไดนำไปสู่ความสำเร็จในชีวิตการทำงานในที่สุด

เมื่อพิจารณาในภาพรวม จะพบว่าการทำงานเป็นทีมงานช่วยทำให้องค์การสามารถรวมพลังในการปฏิบัติงาน ทำให้งานที่จะยากลำบากเพียงใดก็สามารถประสบผลสำเร็จได้ไม่ยากนัก เมื่อผลการปฏิบัติงานดีขึ้นทั้งด้านคุณภาพและปริมาณ ส่งผลให้องค์การเจริญก้าวหน้าทัดเทียมคู่แข่ง หรือพร้อมที่จะนำหน้าคู่แข่ง ผลประโยชน์ของทีมงานสรุปได้ดังนี้

1) โดยทั่วไปพบว่าผลการปฏิบัติงานของกลุ่ม/ทีม จะมีประสิทธิผลดีกว่าการทำงานโดยบุคคลเพียงคนเดียว

2) เมื่อมีการเปรียบเทียบการตัดสินใจโดยกลุ่มกับการตัดสินใจโดยบุคคลเพียงคนเดียว พบว่าการตัดสินใจโดยกลุ่มจะมีประสิทธิภาพมากกว่า และแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงกว่า

3) บุคคลเรียนรู้ที่จะเป็นผู้มีค่านิยมในการช่วยเหลือผู้อื่น เมตตาปราณี มีความรับผิดชอบ เข้าใจผู้อื่น เสียสละ ฯลฯ จากการที่เขาได้เข้าเป็นสมาชิกกลุ่ม

4) การแสดงออกของอารมณ์ต่าง ๆ เช่น สนุกสนาน ตื่นเต้น ร่าเริง ผิดหวัง สมหวัง ฯลฯ เหล่านี้จะมีความเข้มข้นสูงกว่าปกติเมื่อบุคคลอยู่ในกลุ่มมากกว่าเมื่ออยู่เพียงคนเดียว

5) คุณภาพการใช้ชีวิตประจำวันจะสูงขึ้นเพราะกลุ่มเนื่องจากได้มีการแบ่งงานกันทำตามความเชี่ยวชาญของแต่ละคน

6) การจัดการความขัดแย้งสามารถทำได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงกว่าเมื่อได้อยู่รวมกันในกลุ่ม การจัดการกับอิทธิพลทางสังคมก็ดีกว่า ถ้าไม่มีกลุ่มก็จะมีมาตรฐานของสังคม ไม่มีค่านิยมของสังคม ไม่มีกฎระเบียบของสังคม ความเจริญยอมเกิดขึ้นไม่ได้

7) เอกลักษณะของบุคคล การยอมรับนับถือในตนเอง และสมรรถภาพทางสังคมของคนเรา ล้วนแล้วแต่ได้รับการกล่อมเกลาหรือหล่อหลอมมาจากสังคมทั้งสิ้น

8) ถ้าปราศจากการร่วมมือกันระหว่างคนเราแล้ว กลุ่มและองค์การทั้งหลายย่อมอยู่รอดไม่ได้

จากความสำคัญของการทำงานเป็นทีมข้างต้นอาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีม นั้นเป็นสิ่งที่เป็นประโยชน์ อีกทั้งยังมีบทบาทที่สำคัญในการพัฒนาเปลี่ยนแปลงรูปแบบวัฒนธรรมการทำงานของการบริหารงานภายในองค์การหรือหน่วยงานให้หลุดพ้นก้าวทันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว อีกทั้งยังสามารถช่วยกันทำงานต่าง ๆ ที่ซับซ้อนให้สำเร็จ ลุล่วงได้อย่างมีประสิทธิภาพ และจะเห็นได้ว่าในปัจจุบันนี้ผู้เห็นประโยชน์และได้นำความรู้เกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมไปใช้ในการบริหารงานกันอย่างแพร่หลาย กระแสของการทำงานเป็นทีม จึงเป็นที่ยอมรับและนำมาปรับใช้ในองค์การต่าง ๆ ทั้งภาครัฐการและเอกชน

### ประโยชน์ของการทำงานเป็นทีม

การทำงานเป็นทีมมีความมุ่งหมายที่สำคัญที่จะพัฒนาการทำงานของคนและกลุ่มให้มีศักยภาพสูง ซึ่งจะสนับสนุนและส่งเสริมการดำเนินงานและการแข่งขันขององค์การ โดยแต่ละทีมจะปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ สมาชิกต่างร่วมแรงร่วมใจกันแก้ไขปัญหา และทำงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ ซึ่งจะช่วยพัฒนาตนเอง และองค์การให้มีความก้าวหน้าอย่างก้าวกระโดด ในการนี้ ได้มีนักวิชาการได้สรุปถึงประโยชน์ของการทำงานเป็นทีมไว้ดังนี้

สงวน สุทธิเลิศอรุณ (2543, หน้า 8) ได้สรุปถึงประโยชน์ของการทำงานเป็นทีมไว้ดังนี้

1. ช่วยให้การดำเนินงานเป็นระบบที่ดี มีการแบ่งงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบ ทำให้งานบรรลุเป้าหมายตามที่กลุ่มและทีมงานรับผิดชอบ
2. ช่วยให้มีการนำหลักมนุษยสัมพันธ์มาใช้ในกลุ่มและทีมงาน เช่น การรู้เขา รู้เรา เอาใจเขามาใส่ใจเรา งานของกลุ่มและทีมงานจะดำเนินไปด้วยดี
3. ช่วยให้เกิดความรู้สึกสามัคคีระหว่างสมาชิกของกลุ่มและทีมงาน ในการทำงานให้ประสานสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

4. ช่วยสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานของกลุ่มและทีมงานตามมาตรฐานการทำงาน โดยอาศัยกลุ่มหรือสหภาพแรงงานเป็นตัวแทนให้แก่พนักงาน

5. ช่วยให้เกิดความมั่นคงในอาชีพ เนื่องจากการทำงานเป็นกลุ่มหรือทีมงานก่อให้เกิดความเป็นปึกแผ่นของมวลสมาชิกในกลุ่มหรือทีมงาน อันจะก่อให้เกิดความเกรงใจของคณะผู้บริหารที่มีต่อกลุ่มหรือทีมงาน

6. ช่วยให้เกิดความรู้สึกการยอมรับนับถือของสมาชิกในกลุ่มหรือทีมงานที่เรียกว่าคารวธรรม มีการเคารพนับถือเป็นพี่ – น้อง เป็นอา เป็นน้ำ ซึ่งถือว่าเป็นญาติพี่น้องกัน ก่อให้เกิดการถ้อยทีถ้อยอาศัยกัน และร่วมมือช่วยเหลือกันเป็นอย่างดี

สิทธิโชค วรานุสันติกุล (2533, หน้า 37-39) ได้สรุปประโยชน์ของทีมจากผลการวิจัยที่สำคัญ ๆ ทางจิตวิทยาเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมไว้ดังนี้

1. โดยทั่วไปพบว่าผลการปฏิบัติงานของกลุ่ม หรือทีม จะมีประสิทธิผลดีกว่าการทำงานโดยบุคคลเพียงคนเดียว

2. เมื่อมีการเปรียบเทียบการตัดสินใจโดยกลุ่มกับการตัดสินใจโดยบุคคลเพียงคนเดียวพบว่า การตัดสินใจโดยกลุ่มจะมีประสิทธิภาพมากกว่า และแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงกว่า

3. บุคคลเรียนรู้ที่จะเป็นผู้มีค่านิยมในการช่วยเหลือผู้อื่น เมตตาปราณี มีความรับผิดชอบ เข้าใจผู้อื่น เสียสละ ฯลฯ หลังจากที่ได้เข้าเป็นสมาชิกของทีม

4. การแสดงออกทางอารมณ์ต่าง ๆ เช่น สนุกสนาน ตื่นเต้น ร่าเริง ผิดหวัง สมหวัง ฯลฯ เหล่านี้จะมีความเข้มข้นสูงกว่าปกติเมื่อบุคคลอยู่ในกลุ่มมากกว่าเมื่ออยู่เพียงคนเดียว

5. คุณภาพการใช้ชีวิตประจำวันจะสูงขึ้นเพราะกลุ่ม เนื่องจากได้มีการแบ่งงานกันทำตามความเชี่ยวชาญของแต่ละคน

6. การจัดการความขัดแย้งสามารถทำได้มีประสิทธิภาพสูงกว่าเมื่อได้อยู่รวมกันในกลุ่ม การจัดการกับอิทธิพลทางสังคมก็ดีกว่า ถ้าไม่มีกลุ่มจะไม่มีมาตรฐานของสังคม ไม่มีค่านิยมของสังคม ไม่มีระเบียบของสังคม ความเจริญยอมเกิดขึ้นไม่ได้

7. เอกลักษณะของบุคคล การยอมรับนับถือในตนเอง และสมรรถภาพทางสังคมของคนเรา ล้วนแต่ได้รับการกลมกลืนหรือหล่อหลอมจากสังคมทั้งสิ้น

8. ถ้าปราศจากความร่วมมือกันระหว่างคนเราแล้ว กลุ่มและองค์การทั้งหลายย่อมอยู่รอดไม่ได้

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ และคนอื่น ๆ (2546, หน้า 42) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการทำงานเป็นทีม ไว้ดังนี้

1. สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้กับสมาชิก ทีมงานจะช่วยสร้างความไว้วางใจ ช่วยเหลือกัน และสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน
2. สร้างความมั่นคงในอาชีพ ทีมงานจะทำให้สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีผลทำให้สามารถเติบโตในหน้าที่การงานได้อย่างมั่นคง
3. สร้างความสัมพันธ์ในงาน ทีมงานจะช่วยเหลือซึ่งกันและกัน อันจะก่อให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน
4. เพิ่มพูนการยอมรับนับถือระหว่างกัน ทีมงานจะต้องมีการกำหนดจัดสรรตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบระหว่างกัน

จากประโยชน์ของการทำงานเป็นทีมดังกล่าวข้างต้นอาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า ผลจากการทำงานเป็นทีมนั้นจะทำให้การทำงานของทีมนั้นมีคุณค่าเพิ่มแบบทวีคูณ กล่าวคือทำให้งานสำเร็จตามเป้าหมายและสมาชิกของทีมได้พัฒนาไปพร้อม ๆ กัน ดังนั้นการที่องค์กรต่าง ๆ ได้ปรับปรุงโครงสร้างโดยได้หันมาใช้รูปแบบของการทำงานเป็นทีมนั้นจะทำให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทั้งต่อตนเองและต่อผลของงาน นอกจากนี้ยังตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพอีกด้วย

#### 1.4 ประเภทของทีมงาน

การศึกษาประเภทของทีมงาน เป็นการศึกษาประเภทของการจัดตั้งทีมขึ้นมา ซึ่งมีอยู่ด้วยกันหลายประเภท ไม่มีการกำหนดตายตัวลงไปว่าการสร้างทีมงานต้องใช้ประเภทใดโดยเฉพาะ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ในการจัดตั้ง สถานการณ์ สภาพแวดล้อม เวลา โครงสร้างอำนาจหน้าที่ ระดับความมีอิสระ ความเป็นทางการขององค์กร เป็นต้น

มีนักวิชาการหลายท่านที่มีความเห็นเกี่ยวกับประเภทของทีมงาน ซึ่งจะนำเสนอพอให้เกิดความเข้าใจดังนี้

สุนันทา เลาหันทน์ (2542, หน้า 144-146) ได้แบ่งประเภทของทีมงานตามแนวคิดการพัฒนาองค์การที่มุ่งเน้นการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น 4 ประเภท ดังนี้

1. ทีมครอบครัว (Family Group) คือ ทีมที่ประกอบด้วยสมาชิกจากหน่วยงานเดียวกัน ซึ่งประกอบด้วยผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

2. ทีมเครือญาติ (Cousin Group) คือ ทีมที่ประกอบด้วยสมาชิกจากองค์การเดียวกัน แต่อยู่คนละหน่วยงานกัน และไม่ได้มีความสัมพันธ์กันในสายบริหาร

3. ทีมงานย่อย (Cluster Group) คือ ทีมที่สมาชิกจากหน่วยงานต่าง ๆ ขององค์การใน แต่ละทีมจะมีกลุ่มย่อย 2 – 3 กลุ่ม แต่ละกลุ่มย่อยจะมีสมาชิกที่มีความเกี่ยวข้องข้องทางด้านการงาน แต่ไม่มีความสัมพันธ์ทางการบังคับบัญชา เช่น มาจากฝ่ายบัญชี ฝ่ายพัสดุ ฝ่ายการเงิน ฝ่าย ละ 3 คน เป็นต้น

4. ทีมคนแปลกหน้า (Stranger Group) คือ ทีมที่ประกอบด้วยสมาชิกที่มาจากต่าง องค์การและไม่เคยรู้จักกันมาก่อน

ชาอุชัย อาจีนสมาจาร (2543, หน้า 12-16) ได้แบ่งประเภทของทีมงานในองค์การตาม ภารกิจหน้าที่ไว้ 5 ประเภท ดังนี้

1. ทีมชั้นสูง หมายถึง ทีมงานที่รับผิดชอบในการกำหนดและพัฒนากลยุทธ์ วิเคราะห์ สภาพแวดล้อม และกำหนดทิศทางขององค์การ ประเมินการแข่งขันและระบุโอกาสของธุรกิจ ตลอดจนทำการตัดสินใจเรื่องสำคัญ ๆ ทีมงานอาจมีสมาชิกชั่วคราวที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน มาร่วมด้วยในบางโอกาส ความสามารถของสมาชิกในทีมชั้นสูง มีความสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จ และเจริญก้าวหน้าขององค์การ

2. ทีมบริหาร หมายถึง ทีมงานที่กำหนดจุดมุ่งหมายในการปฏิบัติงาน ประสานงาน และควบคุมการทำงานของสมาชิกในองค์การ จัดหาทรัพยากรและวางแผนการปฏิบัติงาน สร้าง กลยุทธ์การพัฒนาและจัดการภารกิจต่าง ๆ ขององค์การ

3. ทีมปฏิบัติงาน หมายถึง ทีมงานที่ทำหน้าที่ปฏิบัติงานให้สำเร็จ รับผิดชอบในการ แปรรูปปัจจัยป้อนเข้าให้เป็นผลผลิตซึ่งอาจอยู่ในรูปของสินค้าหรือบริการ

4. ทีมเทคนิค หมายถึง ทีมงานที่รับผิดชอบด้านการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นหลักประกันว่าสินค้าหรือการบริการขององค์การมีวิธีการดำเนินการที่เป็นรูปแบบเดียวกัน อย่างไม่มาตรฐาน อาจเป็นมาตรฐานทางเทคนิค มาตรฐานการผลิต หรือมาตรฐานบริการ

5. ทีมสนับสนุน หมายถึง ทีมงานที่เกิดขึ้นภายนอกกระบวนการทำงานตามปกติ แต่ ทีมนี้จะให้การสนับสนุนทางอ้อม ซึ่งจำเป็นต่อความสำเร็จและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2544, หน้า 169-171) ได้ศึกษาลักษณะของทีมงานที่ได้รับค่านิยมเพิ่มขึ้นในทางปฏิบัติของประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่ามี 3 ประเภท ได้แก่

1. ทีมแก้ปัญหา (Problem-Solving Team) เป็นทีมที่ประกอบด้วยกลุ่มพนักงานและผู้จัดการซึ่งสมัครใจมาประชุมกันอย่างสม่ำเสมอ เพื่อปรึกษาหารือและแสวงหาวิธีการแก้ปัญหาเกี่ยวกับกระบวนการผลิต คุณภาพของสินค้า และสภาพแวดล้อมการทำงาน ทีมแก้ปัญหาศึกษาปัญหาให้ข้อเสนอแนะเพื่อแก้ปัญหา แต่ไม่มีอำนาจในการตัดสินใจ การจะใช้วิธีใดแก้ปัญหานั้นจะต้องได้รับการอนุมัติจากผู้บริหาร ซึ่งทีมแก้ปัญหาคจะประกอบด้วยอาสาสมัครประมาณ 5 – 12 คน ผู้จัดการและพนักงานซึ่งมาจากฝ่ายต่าง ๆ ทีมจะประชุมกัน 1 – 2 ชั่วโมงต่อสัปดาห์เพื่ออภิปราย วิธีการที่จะช่วยพัฒนาคุณภาพสินค้าเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และปรับปรุงสภาพการทำงาน ทีมจะไม่มีอำนาจในการตัดสินใจ ผลการศึกษาพบว่าทีมแก้ปัญหามีสามารถช่วยลดต้นทุนการผลิต และปรับปรุงคุณภาพสินค้าให้ดีขึ้น แต่ไม่ประสบผลสำเร็จทางด้านการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานเพราะไม่สามารถปลูกฝังแนวคิดในการทำงานแบบมีส่วนร่วม ทีมนี้เป็นทีมที่นิยมกันมากในช่วง ทศวรรษ 1970

2. ทีมพิเศษเฉพาะด้าน (Special-Purpose Team) เป็นทีมที่ประกอบด้วยสมาชิก ซึ่งมีความรู้และประสบการณ์หลายด้านหลายระดับมาร่วมกันปฏิบัติภารกิจพิเศษร่วมกัน ตัวอย่างเช่น บริษัทคาดิลแลคใช้ทีมพิเศษเฉพาะด้านซึ่งมีสมาชิกมาจากทุกฝ่ายในบริษัทช่วยกันปรับปรุงกระบวนการผลิตให้รวดเร็วขึ้น สมาชิกของทีมประกอบด้วยพนักงานและตัวแทนจากสหภาพแรงงาน ภารกิจที่รับผิดชอบเกี่ยวข้องกับการออกแบบและปฏิรูปการปฏิบัติงานเพื่อยกระดับคุณภาพสินค้าและประสิทธิภาพในการทำงานรูปแบบของการทำงานช่วยปูพื้นฐานให้กับทีมที่บริหารงานด้วย ตนเอง

3. ทีมที่บริหารงานด้วยตนเอง (Self-Managing Team) หรือทีมอิสระ (Autonomous Team) เป็นทีมงานที่ประกอบด้วยพนักงานประมาณ 5 – 15 คน ร่วมกันรับผิดชอบงานอย่างครบวงจร โดยปราศจากการถูกบังคับบัญชา แต่มีอำนาจในการตัดสินใจในขอบเขตของงาน สมาชิกจะร่วมกันวางแผนประสานงาน และควบคุมกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่มเอง สามารถกำหนดเวลาการทำงาน มีการตัดสินใจเรื่องสำคัญ ๆ โดยกลุ่มสมาชิกจะหมุนเวียนกันทำงาน ทีมงานจะรับผิดชอบการบริหารทุกอย่างรวมถึงการกำหนดวันหยุดพักผ่อนได้โดยกลุ่มเอง

สงวน สุทธิเลิศอรุณ (2543, หน้า 259-261) ได้แบ่งประเภทของทีมงานตามลักษณะต่าง ๆ ออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้

1. ทีมงานที่แบ่งตามลักษณะความสัมพันธ์ของสมาชิกในกลุ่มและทีมงาน ซึ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

1.1 กลุ่มปฐมภูมิ (Primary Group) เป็นกลุ่มที่มีความสัมพันธ์กันทางสังคมตามลักษณะความใกล้ชิดสนิทสนม เป็นเครือญาติ และหรือเสมือนเครือญาติ เช่น กลุ่มเครือญาติ ตระกูล กลุ่มเพื่อนนักศึกษา กลุ่มเพื่อนบ้าน กลุ่มเพื่อนร่วมงาน และทีมงานเพื่อนร่วมงานที่ทำงานฝ่ายเดียวกัน และอาจรับประทานอาหาร หรือมีกิจกรรมนันทนาการด้วยกันบ่อยครั้ง เป็นต้น

1.2 กลุ่มทุติยภูมิ (Secondary Group) เป็นกลุ่มที่มีความสัมพันธ์ทางสังคมตามลักษณะเงื่อนไข ระเบียบ และกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ที่องค์การกำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษร สัมพันธภาพของสมาชิกในกลุ่มจะเป็นไปตามตำแหน่ง และบทบาทของแต่ละบุคคลในกลุ่ม หรือทีมงานนั้น ๆ เช่น คณะกรรมการบริหารบริษัท คณะที่ปรึกษาผู้จัดการบริษัท คณะกรรมการสมาคม กลุ่มสมาชิกสหกรณ์ สหภาพแรงงาน และสโมสรพนักงาน เป็นต้น

2. ทีมงานที่แบ่งตามลักษณะของอำนาจในการจัดตั้งกลุ่มและทีมงาน ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

2.1 กลุ่มและทีมงานรูปนัย (Formal Groups and Team Work) เป็นกลุ่มและทีมที่ได้รับการจัดตั้งตามกฎหมาย (กฎหมายรัฐธรรมนูญ กฎหมายบริหารราชการแผ่นดิน กฎหมายแพ่ง และพาณิชย์) เพื่อประกอบภารกิจหน้าที่ตามที่กำหนด หรือได้รับมอบหมาย จำแนกได้ 6 แบบ ดังนี้

2.1.1 ทีมงานคณะผู้บริหาร (Management Team) เป็นทีมงานตามที่กฎหมายกำหนด เช่น ทีมงานคณะกรรมการอุดมศึกษา ทีมงานคณะกรรมการปฏิรูปการศึกษา เป็นต้น

2.1.2 กลุ่มและทีมงานเฉพาะกิจ (Part-Time Groups) เป็นกลุ่มและทีมงานที่ได้รับการแต่งตั้งให้ปฏิบัติงานเฉพาะกิจอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายอย่าง เช่น คณะกรรมการธิการสามัญ การศึกษาสภาผู้แทนราษฎร คณะอนุกรรมการการศึกษาสภาผู้แทนราษฎร เป็นต้น

2.1.3 กลุ่มและทีมงานตามคำสั่งหรือหน้าที่ (Command Groups or Functional Groups) เป็นกลุ่มและทีมงานที่ปฏิบัติงานตามคำสั่งหรือหน้าที่รับผิดชอบ เช่น กลุ่มหรือทีมงานฝ่ายผลิตของบริษัทซีพี กลุ่มหรือทีมงานฝ่ายขายและกลุ่มหรือทีมงานฝ่ายการตลาด เป็นต้น

2.1.4 กลุ่มและทีมงานทำงานอิสระ (Autonomous Work Groups) เป็นกลุ่มและทีมงานที่ทำงานตามอิสระของวิชาชีพ เช่น ทีมงานวิจัยของดุสิตโพล ทีมงานวิจัยที่ดิอาร์ไอ และ

ทีมงานตรวจสอบภายในของกรมต่าง ๆ เป็นต้น

2.1.5 กลุ่มและทีมงานตามโครงการ (Temporary Groups) เป็นกลุ่มและทีมงานที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติการงานตามโครงการใดโครงการหนึ่งให้สำเร็จด้วยดี เช่น คณะทำงานติดตามงานตามโครงการตามพระราชดำริ คณะกรรมการโครงการการผลิตรถยนต์ไฟฟ้า เป็นต้น

2.1.6 กลุ่มและทีมงานรวมพนักงานเจ้าหน้าที่ (Worker Involvement Groups) เป็นกลุ่มและทีมงานที่รวมพนักงานและเจ้าหน้าที่ที่สนใจในองค์การเพื่อร่วมพัฒนาองค์การ เช่น กลุ่ม หรือทีมงานสหภาพแรงงานพนักงานบริษัท กลุ่มหรือทีมงาน คิวซี หรือกลุ่มคุณภาพ (Quality Circle) กลุ่มที่คิวซี (Total Quality Circle) กลุ่มที่คิวเอ็ม (Total Quality Management) และกลุ่ม 5 ส (สะสาง สะอาด สะดวก สุขลักษณะ และสร้างนิสัย) เป็นต้น

2.2 กลุ่มและทีมงานอรูปนัย (Informal Groups) เป็นกลุ่มหรือทีมที่จัดตั้งขึ้นมาโดยมิได้เป็นไปตามกฎหมาย หรือมีการใช้อำนาจแต่งตั้งตามกฎหมาย จำแนกเป็น 3 ลักษณะ คือ

2.2.1 กลุ่มและทีมงานตามความสนใจ (Interest Groups) เป็นกลุ่มและทีมงานที่มีความสนใจร่วมกันจัดตั้งเป็นกลุ่ม และทีมงาน เช่น กลุ่มหรือชมรมคนรักต้นไม้ กลุ่มหรือทีมงานคนรักช้าง เป็นต้น

2.2.2 กลุ่มและทีมงานมิตรภาพ (Friendship Groups) เป็นกลุ่มและทีมงานที่เป็นพรรคพวกและเพื่อนฝูงกัน มีความสัมพันธ์และปฏิสัมพันธ์กันแน่นแฟ้น มีการจัดตั้งเป็นกลุ่ม และทีม เช่น กลุ่มออกไปรับประทานอาหารร่วมกันทุก ๆ วัน หรือเย็น กลุ่มทำธุรกิจพิเศษ กลุ่มและทีมงานแสวงหาผลประโยชน์ร่วมกัน เป็นต้น

2.2.3 กลุ่มและทีมงานเครือญาติ (Kinship Groups) เป็นกลุ่มและทีมงานที่เป็นเครือญาติกันและปฏิบัติงานในหน่วยงาน หรือองค์การเดียวกันหรืออาสาสมัครรวมกลุ่มและทีมงาน เช่น กลุ่มสามีและภรรยาหรือเครือญาติที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานเดียวกัน หรือกลุ่มสมาชิกในองค์การที่มีความสัมพันธ์กันเป็นพิเศษ และปฏิบัติงานในหน่วยงานเดียวกัน เป็นต้น

เสนาะ ตีเขยาร์ (2543, หน้า 262-263) ได้แบ่งประเภทของทีมงานที่อาจเกิดขึ้นด้วยวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกัน ออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้

1. ทีมงานทำหน้าที่เดียวกัน ซึ่งประกอบด้วยผู้จัดการหรือผู้บังคับบัญชาโดยตรงของหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งขององค์การเป็นผู้นำทีม และผู้ใต้บังคับบัญชาของหน่วยงานนั้นเป็น



สมาชิกของทีม โดยปกติจะกำหนดอำนาจการบังคับบัญชา การตัดสินใจ ความเป็นผู้นำและ ความสัมพันธ์ภายในทีมอย่างง่าย ๆ และชัดเจน

2. ทีมงานข้ามหน้าที่ ได้แก่ทีมงานที่ประกอบด้วยสมาชิกที่มีความเชี่ยวชาญหลาย สาขาที่มาจากหลายหน่วยงาน มาทำงานร่วมกันโดยมีเป้าหมายเดียวกัน

3. ทีมงานบริหารตัวเอง หรือเรียกว่าทีมงานกำกับตัวเอง ได้แก่ ทีมงานที่ดำเนินงาน โดยไม่มีผู้จัดการมาควบคุมและต้องรับผิดชอบตั้งแต่เริ่มต้นจนเสร็จสิ้น โดยปกติจะมาร่วมงานกัน ตั้งแต่การวางแผน การจัดตารางทำงาน การควบคุมงาน การตัดสินใจและแก้ปัญหาทุกอย่าง

روبินส์ (Robbins, 1996, p. 348-351 อ้างอิงใน สุรศักดิ์ ศรณรินทร์, 2546, หน้า 34 ) ได้แบ่งประเภทของทีมงานตามลักษณะการปฏิบัติงานออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้

1. ทีมแก้ปัญหา (Problem-Solving Teams) เป็นทีมประกอบด้วยกลุ่มบุคคล 5 – 12 คน ปฏิบัติงานในหน่วยงานเดียวกัน เพื่อร่วมกันปรับปรุงคุณภาพงาน ประสิทธิภาพของทีม และ สิ่งแวดล้อมในการทำงาน หาแนวทางในการปฏิบัติ แต่ไม่มีอำนาจในการตัดสินใจ

2. ทีมบริหารงานด้วยตนเอง (Self-Managed Work Teams) เป็นทีมที่ประกอบด้วย กลุ่มบุคคล 10 – 15 คน ร่วมกันรับผิดชอบงานโดยไม่มีกการบังคับควบคุม มีอำนาจในการตัดสินใจ ในขอบเขตของงานที่รับผิดชอบ สมาชิกในทีมมีอิสระในการกำหนดตารางเวลาการทำงาน ให้เหมาะสมโดยไม่เกิดผลกระทบต่องานและผู้อื่น

3. ทีมสหสาขาวิชาชีพ (Cross-Functional Teams) เป็นทีมการทำงานที่ประกอบด้วย กลุ่มบุคคลในระดับเดียวกัน แต่อยู่ในสาขาวิชาชีพต่างกันมาร่วมกันทำงาน โดยใช้ทักษะ ความรู้ ความสามารถ ตามสาขาวิชาชีพที่ตนเองมีความชำนาญ เพื่อร่วมกันทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ ที่ได้ตั้งเป้าหมายร่วมกัน

วูดค็อกและฟรานซิส (Woodcock and Francis, 1994 , p .34) ได้แบ่งประเภทของ ทีมงานตามภารกิจหน้าที่ที่รับผิดชอบ ออกเป็น 6 ประเภท ดังนี้

1. ทีมกลยุทธ์ (Strategic Team) เป็นทีมงานที่รับผิดชอบด้านการกำหนดกลยุทธ์ นโยบาย โครงสร้าง และการจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ ของหน่วยงาน เป็นการมองไปข้างหน้า ทำหน้าที่วางแผนและแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น

2. ทีมบริหาร (Management Team) เป็นกลุ่มผู้บริหารรับผิดชอบด้านการบริหาร

3. ทีมโครงการ (Project Team) เป็นคณะทำงานที่แต่งตั้งขึ้นปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ภายในระยะเวลาที่กำหนด มีลักษณะเป็นทีมเฉพาะกิจหรือทีมชั่วคราว
4. ทีมประสานงาน (Coordination Team) เป็นทีมงานทำหน้าที่จัดกิจกรรมประสานงานของฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานที่มีความยุ่งยากและสลับซับซ้อน
5. ทีมนักคิด (Think-Tank Team) เป็นคณะบุคคลที่เสนอแนะแนวคิดต่าง ๆ และเป็นผู้สนับสนุนการตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ
6. ทีมปฏิบัติการ (Work Group) เป็นทีมงานที่รับผิดชอบการปฏิบัติงานโดยตรง มีบทบาทในการปฏิบัติงานที่เป็นภารกิจหลัก

จากการแบ่งประเภทของทีมงานอาจสรุปได้ว่า ในการจัดแบ่งทีมงานออกเป็นประเภทต่าง ๆ นั้น มีวิธีในการจัดแบ่งหลายวิธีด้วยกัน ทั้งนี้ อาจจัดตั้งทีมงานโดยใช้องค์ประกอบด้านวัตถุประสงค์ จุดมุ่งหมาย เวลา ระดับความมีอิสระ โครงสร้างอำนาจหน้าที่ เป็นต้น การเลือกประเภทของทีมงานแบบใดก็ตามต้องคำนึงถึงสถานการณ์ พิจารณาความเหมาะสม ความพร้อมของบุคลากรที่จะร่วมทีมงานด้วย ตลอดจนสอดคล้องกับความต้องการของสมาชิกที่จะร่วมกันเป็นทีมงาน จึงไม่มีรูปแบบทีมงานใดที่จะเอื้อต่อความสำเร็จในการทำงานร่วมกันได้ตลอดเวลา ดังนั้นจึงต้องใช้วิจารณญาณเป็นอย่างดีในการพิจารณาเลือกประเภทของทีมงาน

### 1.5 องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม

เพื่อให้การทำงานร่วมกันได้บรรลุวัตถุประสงค์ของการเป็นทีมนั้น จำเป็นต้องคำนึงถึงองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม ซึ่งมีผู้ให้ความหมายไว้หลายท่าน และผู้ศึกษาค้นคว้าได้รวบรวมมาดังนี้

วูดค็อก (Woodcock, 1989, p. 45 อ้างอิงใน สุนันทา เลานันทน์, 2540, หน้า 62-117) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะของทีมงานต้องประกอบไปด้วยคุณลักษณะที่ดี คือ

1. มีความสมดุลในบทบาท คือ มีการผสมผสานในความแตกต่างของความสามารถบุคคล และใช้ความแตกต่างได้อย่างเหมาะสมในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน
2. มีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเห็นด้วยกับเป้าหมาย เต็มใจที่จะยอมรับและผูกพันกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายนั้นอย่างแท้จริง

3. มีความเปิดเผยและมีการเผชิญหน้ากัน การสื่อสารและสัมพันธ์ภายในทีมเป็นไปอย่างเปิดเผยและไว้วางใจซึ่งกันและกัน พุดกันโดยตรงไปตรงมา เข้าใจตนเองเป็นอย่างดี และเข้าใจผู้อื่นภายในทีมงานด้วย เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นต้องแก้ปัญหาด้วยการเผชิญหน้าซึ่งกันและกัน
4. มีการสนับสนุนและจริงใจต่อกัน สมาชิกในทีมจะสนับสนุนซึ่งกันและกัน ให้ความช่วยเหลือและร่วมมือร่วมใจกัน ให้โอกาสพุดถึงปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างอิสระ
5. มีความร่วมมือและมีการขัดแย้งกัน เพื่อให้การทำงานของทีมบรรลุวัตถุประสงค์ สมาชิกในทีมงานต้องให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน มีการใช้ประโยชน์และประสานประโยชน์ซึ่งกันและกัน การวางแผนในการดำเนินงาน ต้องให้สมาชิกมีส่วนร่วมด้วยข้อขัดแย้งภายในทีม เป็นไปในทางสร้างสรรค์มากกว่าทำลาย
6. มีวิธีการปฏิบัติงานที่คล่องตัว การทำงานของทีมจะมีลักษณะยืดหยุ่น การตัดสินใจจะอาศัยข้อมูลและข้อเท็จจริงเป็นหลัก
7. มีผู้นำที่เหมาะสม ผู้นำภายในกลุ่ม ควรกระจายไปทั่วกลุ่มได้ตามสถานการณ์ ผู้นำต้องเป็นผู้ฟังที่ดีด้วย
8. มีการทบทวนการทำงานของทีมอย่างสม่ำเสมอ เพื่อแก้ไขข้อบกพร่องได้ทันที การทบทวนนี้อาจจะทำระหว่างปฏิบัติงานหรือภายหลังจากงานเสร็จได้
9. มีการพัฒนาบุคคล มีแผนการในการพัฒนาสมาชิกของทีมงานเพื่อจะได้นำความรู้ความสามารถมาใช้ในการทำงาน
10. มีสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มดี การทำงานระหว่างกลุ่มเป็นไปในบรรยากาศของสัมพันธ์ภาพที่ดี ฟังความคิดเห็นและทำความเข้าใจแนวคิดหรือปัญหาของผู้อื่น พร้อมทั้งให้ความช่วยเหลือเมื่อจำเป็น
11. มีการติดต่อสื่อสารที่ดี เป็นสิ่งจำเป็นในทุกระดับขององค์การ ทั้งภายในและภายนอกองค์การ ซึ่งสมาชิกทุกคนจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาทักษะ และได้รับข้อมูลในการติดต่อสื่อสารอย่างเพียงพอ

เนลสัน และคลิก ( Nelson and Quick, 1997, p. 253 อ้างอิงใน ประภาศรี อิงกุล, 2542, หน้า 81) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมไว้ดังนี้

1. จำนวนบุคคล การทำงานเป็นทีมจะต้องประกอบด้วยบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป
2. การมีเป้าหมายร่วมกัน สมาชิกทุกคนจะต้องมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน เพื่อสนองความต้องการได้อย่างเต็มที่

3. การวางแผนร่วมกัน ต้องมีการวางแผนการปฏิบัติงานและการประเมินผลงานร่วมกัน จึงจะทำให้งานสำเร็จลงได้
4. การมีส่วนร่วม สมาชิกต้องมีจิตสำนึกในการเข้ามามีส่วนร่วมด้วยตนเองไม่ใช่เกิดจากการบังคับ
5. การติดต่อสื่อสาร การทำงานเป็นทีมจะประสบผลสำเร็จได้ต้องมีการติดต่อสื่อสารระหว่างสมาชิกด้วยกัน ผู้นำกับสมาชิก การติดต่อสื่อสารทำให้เกิดความเข้าใจ
6. ความผูกพันแน่นแฟ้น สมาชิกที่ทำงานร่วมกันเป็นทีมจะมีความรู้สึกผูกพันซึ่งกันและกัน ความรู้สึกนั้นเปิดเผย และมีความจริงใจ
7. การพึ่งพาอาศัยกัน การทำงานเป็นทีมต้องมีลักษณะการพึ่งพาอาศัยกัน ร่วมมือกันระหว่างทีมงาน
8. ความร่วมมือประสานกัน การทำงานเป็นทีมต้องประกอบด้วยสมาชิกที่มีความสามัคคี ร่วมแรงร่วมใจกันปฏิบัติงาน แก้ไขปัญหา มีการแบ่งปัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
9. การมีผลประโยชน์ร่วมกัน สมาชิกมีเป้าหมายร่วมกัน และความสำเร็จเป็นของสมาชิกทีมงานทุกคน

เทื่อน ทองแก้ว (2545, หน้า 3-5) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมไว้ดังนี้

#### 1. ผู้นำทีม

ผู้นำทีมถือว่าเป็นบุคคลที่สำคัญที่จะทำให้บุคคลร่วมงานกันเป็นทีม เพราะจะเป็นผู้กระตุ้นและชี้แนะการทำงานในองค์การ ตั้งแต่การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) วางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Plan) บริหารงานแผน (Plan Management) และการประเมินแผน (Plan Evaluation) ขั้นตอนของการบริหารงานในองค์การ ผู้นำทีมจะมีบทบาทในการกำหนดกิจกรรมขององค์การให้เป็นไปในรูปแบบการทำงานเป็นทีม

#### 2. สมาชิกในทีม

สมาชิกจะต้องเข้าใจบทบาทในการทำงานร่วมกัน จะต้องคำนึงอยู่เสมอว่าตนเองสนับสนุนให้สมาชิกคนอื่นได้ทำงานอย่างเต็มที่ให้ความร่วมมือ และสนองตอบความต้องการของผู้นำในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายของทีม มีความซื่อสัตย์ จริงใจต่อการทำงาน จงรักภักดีต่อองค์การ ทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จอย่างดีที่สุด สนับสนุนคนอื่นให้ทำงานอย่างเต็มที่ มีวินัยในตนเอง ควบคุมตนเองได้ ไม่สร้างปัญหาให้กับคนอื่นและองค์การ รวมทั้งมีทักษะในการทำงานของสมาชิก

### 3. เป้าหมายของทีม

เป้าหมายของทีมไม่ใช่เป้าหมายของบุคคลแต่ละคน แต่เป็นเป้าหมายขององค์การที่ทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น เพื่อกำหนดเป้าหมายที่จะให้องค์การประสบความสำเร็จได้สูงสุดตามวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งองค์การ

3.1 ผู้นำ จะต้องใช้ความสามารถให้เกิดเป้าหมายที่มีลักษณะท้าทายตรงกับความต้องการขององค์การ เพื่อให้เกิดความมุ่งมั่นที่จะให้ประสบความสำเร็จ สร้างความสมดุลให้เกิดขึ้นในการดำเนินงาน และเปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการวางแผนและทดสอบแผน ปรับปรุงแผน ทบทวนและช่วยเหลือให้เกิดความร่วมมือและการสนับสนุนที่จำเป็นและติดตามความก้าวหน้าของการทำงานเสริมกำลังใจในการทำงาน และช่วยเหลือในการแก้ไขปัญหา เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าเป้าหมายขององค์การนั้นบรรลุเป้าหมายสูงสุด

3.2 สมาชิกในทีม จะต้องช่วยในการกำหนดเป้าหมายและมาตรฐาน ซึ่งถือว่าเป็นการช่วยควบคุมตนเองให้ผูกพันกับการทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตนเองมีส่วนร่วมในการกำหนดขึ้น ร่วมในการปฏิบัติตามแผนงาน และช่วยเหลือเติมเต็มในส่วนที่บกพร่อง ทั้งในด้านการให้ความร่วมมือ การสนับสนุนเพื่อนร่วมงานและผู้นำในส่วนที่เกี่ยวข้องและจำเป็น รวมทั้งการติดตามความก้าวหน้าของงาน เสริมกำลังใจในงานที่ประสบผลสำเร็จ และให้การช่วยเหลือในการแก้ไขปัญหาให้เกิดความมั่นใจว่างานทั้งหมดจะนำไปสู่ความสำเร็จ ตามเป้าหมายและมาตรฐาน

#### 3.3 เป้าหมายและมาตรฐานที่กำหนด มีลักษณะดังนี้

3.3.1 เป้าหมาย เป็นผลที่ต้องการให้สำเร็จ ซึ่งจะการเขียนบรรยายลักษณะที่สำคัญ 3 ประการ คือ ประการแรก กำหนดเงื่อนไขที่เป็นผลลัพธ์ที่ต้องการให้บรรลุหรือสำเร็จ ประการที่สอง กำหนดเวลาในระหว่างที่ผลลัพธ์จะเกิดขึ้น และประการสุดท้าย ทรัพยากรในองค์การที่ต้องผูกพันเพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ที่ต้องการ

3.3.2 มาตรฐาน เป็นเกณฑ์ทางพฤติกรรมที่กำหนดไว้ตามช่วงเวลาตามปกติจะกำหนดเป็นเชิงปริมาณที่เป็นสิ่งผลิตได้ ข้อบกพร่อง ความทนทาน และมาตรฐานความปลอดภัย เป็นต้น ทั้งเป้าหมายและมาตรฐานของทีมนั้นจะต้องมีลักษณะท้าทายและเกิดขึ้นจากการมีส่วนร่วมจากผู้ที่มีส่วนรับผิดชอบ มีการกลั่นกรองตรวจสอบในความเป็นไปได้ และทำให้องค์การก้าวหน้า

#### 4. น้ำใจของทีม

น้ำใจของการทำงานเป็นทีม ประกอบด้วย เจตคติของผู้ที่รับผิดชอบต่อการทำงานร่วมกัน เป็นทีม กระตุ้นให้เกิดการทำงานร่วมกัน ช่วยเหลือเกื้อกูลกันสนับสนุนซึ่งกันและกันคำนึงถึงเป้าหมายของทีม มุ่งความสำเร็จของทีมเป็นสำคัญ มีความซื่อสัตย์และเปิดเผยเห็นชอบกับเพื่อนร่วมทีมในผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นกับทีม ช่วยเหลือสมาชิกในทีมให้รู้จักกันเพื่อที่จะได้เข้าใจเพื่อนร่วมทีม และระมัดระวังและให้โอกาสคนอื่นได้ทำงาน ในน้ำใจของทีมนี้จะประกอบด้วย มีความไว้วางใจอยู่ในระดับสูง สื่อสารแบบเปิดหรือแบบสองทาง และความร่วมมือในการตัดสินใจ

#### 5. ลักษณะของงาน

งานที่เอื้อต่อการทำงานเป็นทีม เป็นงานที่ต้องอาศัยพลังการทำงานร่วมกัน จากสมาชิกหลายคน ทั้งในด้านความคิด ด้านการใช้กำลังงาน และการแบ่งงานเป็นส่วนย่อยและช่วยกันทำรวมทั้งงานที่ทำที่สอดคล้องกับความสามารถของสมาชิก

#### 6. การบริหารทีมงาน

การบริหารงานเป็นทีม เป็นรูปแบบการบริหารที่ผู้นำต้องกำหนดทีมขึ้นรับผิดชอบตามโครงสร้าง และกำหนดแนวการบริหารในรูปแบบของคณะกรรมการ การสั่งการของผู้นำจึงต้องให้เป็นไปตามแนวทางการกำหนดแนวนโยบายที่เกิดจากทีมร่วมกันกำหนด ลักษณะของการบริหารเป็นทีมจะต้องอาศัยการปรึกษาหารือกันอยู่เสมอ ๆ เพื่อให้เกิดการรับรู้ร่วมกันจะได้ช่วยเหลือกันตั้งแต่การบริหารเป็นทีมที่ดี คือ รูปแบบการบริหารของญี่ปุ่น เริ่มตั้งแต่การประชุมจะปรึกษาหารือกันทุกวันก่อนการทำงาน และในการประชุมจะถกเถียงปัญหาและแนวทางที่ต้องการแก้ไขปัญหาคะพยายามหาทางให้เกิดความเห็นพ้อง ญี่ปุ่นเรียกว่า รินกิ (Ringi) เมื่อมีความเห็นพ้องแล้ว ทุกคนจะช่วยกันทำงานอย่างเต็มที่ เพื่อผลักดันให้งานสำเร็จตามเป้าหมายให้ได้คนญี่ปุ่นจึงประสบความสำเร็จด้วยดีจากวิธีการทำงานร่วมกันได้ดี

จากการศึกษาขององค์ประกอบการทำงานเป็นทีม ตามแนวคิดและทฤษฎีของนักวิชาการหลายท่านที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมต้องประกอบไปด้วยจำนวนสมาชิกในทีมตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ร่วมงานกันโดยมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายเดียวกัน มีส่วนร่วมในการวางแผนร่วมกัน มีการติดต่อสื่อสาร ฟังพาดูอาศัยกันให้ความร่วมมือกันในการทำงานมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกันไว้นใจเชื่อใจกัน ทำให้บรรยากาศในการทำงานเป็นไปอย่างมีความสุข โดยมีผู้นำทีม และสมาชิกของทีม ซึ่งต่างต้องมีความเข้าใจในบทบาทและหน้าที่ของตนเอง

## 1.6 หลักในการทำงานเป็นทีม

ทีมงานเกิดจากการรวมตัวของคนหลายคน ซึ่งแต่ละคนมีความเป็นอยู่และความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ดังนั้นในการที่จะมาร่วมทีมงานกันนั้น จำเป็นต้องมีหลักการในการทำงานเพื่อให้เกิดความเข้าใจในประเด็นตรงกัน สุชาติ นิมมานนิตย์ ให้หลักการไว้ 8 ประการ คือ 1) ช่วยกันวางแผน มีอุดมการณ์ เป้าหมายที่แน่นอนและสมาชิกทุกคนยอมรับ 2) มีความถูกต้องแต่เคารพในสิทธิและเสรีภาพส่วนตัวของผู้อื่น 3) มีความสามัคคีและมีน้ำใจในการช่วยกันร่วมมือเพื่อบรรลุเป้าหมาย รู้จักให้อภัยกันเมื่อเกิดการผิดพลาด 4) ทุกคนมีความสำคัญเท่ากัน ไม่พยายามเอาเปรียบกัน 5) รู้จักแบ่งงานและประสานงานกัน 6) ช่วยกันปรับประคองกฎระเบียบของทีมให้มีความศักดิ์สิทธิ์ 7) ช่วยกันสร้างสรรค์ประชาธิปไตย ประชุมปรึกษาหารือกัน แก้ไขปัญหาอุปสรรคและข้อขัดแย้งต่าง ๆ อย่างเป็นธรรม และ 8) ยกย่องให้เกียรติแก่ผู้ที่เสียสละให้ทีม (สุชาติ นิมมานนิตย์, 2529, หน้า 11) และเทียน ทองแก้ว ให้หลักการที่คล้ายคลึงกันกับ สุชาติ นิมมานนิตย์ คือ 1) ทุกคนจะต้องเข้าใจงานที่ทำและหน้าที่ของตนด้วย 2) มีการช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน 3) มีความเข้าใจการทำงานกับคนจำนวนมาก ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น และพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง 4) ระลึกเสมอว่า ความสำเร็จของงานขึ้นอยู่กับความร่วมมือของทุกคน 5) ทุกคนจะต้องทำตนให้เป็นที่ชื่นชอบของผู้อื่น 6) ลดความขัดแย้งและเพิ่มความประนีประนอมกันในทีมให้มากขึ้น 7) ทุกคนต้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการดำเนินงานทุกขั้นตอนตั้งแต่การวางแผนจนถึงขั้นตรวจสอบ และ 8) ผู้นำจะต้องเป็นผู้คอยดูแล ถามข่าวคราว อยู่เสมอและร่วมกันแก้ไขปัญหากับสมาชิก (เทียน ทองแก้ว, 2527, หน้า 43-44) ส่วนกิบสัน (Gibson) ให้หลักไว้ 3 ประการ คือ 1) เป็นจุดรวมของความสามารถ การฝึกฝนหรือความชำนาญบนปัญหาที่ซับซ้อน 2) ประโยชน์ของความสามารถเหล่านี้หรือความชำนาญ และสิ่งอำนวยความสะดวกพิเศษที่ต้องการนี้จะเกิดขึ้นมาเอง และ 3) เป็นการส่งเสริมศูนย์ของอิสระของความคิดริเริ่มให้กระจายออกไป (Ralph E. Gibson, 1953, p. 179)

## 1.7 การสร้างทีมและเทคนิคการพัฒนาทีมงาน

### การสร้างทีมงาน

การทำงานเป็นทีมไม่ใช่เพียงแค่การรวมตัวของคนจากที่ต่าง ๆ เข้าเป็นกลุ่ม เพื่อทำงานใดงานหนึ่งเท่านั้นที่สำคัญการรวมตัวของทีมงานที่มีประสิทธิภาพสูงในองค์กรต่าง ๆ นั้นมักจะไม่ใช่

สามารถเกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ แต่จะต้องมีการก่อตั้ง ส่งเสริม และพัฒนาอยู่เสมอ เพื่อให้สมาชิก และทีมงานมีศักยภาพและความพร้อมในการทำงาน โดยที่ผู้นำจะต้องมีบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบสำคัญในการสร้างสรรค์ และสนับสนุนให้เกิดทีมงานที่มีประสิทธิภาพสูง เป็นทีมที่แข็งแกร่ง และมีกลไกการทำงานที่สอดคล้องกับหลักการและเป้าหมายขององค์การ ซึ่งจะต้องผ่านขั้นตอนการสร้างและพัฒนาทีมงานอย่างเป็นระบบตามกระบวนการพื้นฐานที่ถูกต้อง และจากความหมายของการสร้างทีมงานที่นักวิชาการได้รวบรวมไว้นั้น มีทัศนะต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการสร้างทีมงาน ดังนี้

สούνทา เลาหนันท์ (2544, หน้า 62) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับการสร้างทีมงานไว้ว่า เป็นความพยายามทำให้กลุ่มสามารถเรียนรู้การวินิจฉัยปัญหา เพื่อปรับปรุงความสัมพันธ์ต่าง ๆ ในการทำงานให้ดีขึ้นทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ ซึ่งความสัมพันธ์เหล่านี้จะมีผลต่อการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ และคนอื่น ๆ (2546, หน้า 83) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับการสร้างทีมงานไว้ว่า การสร้างทีมนั้นเป็นกระบวนการทำกิจกรรมร่วมกัน เริ่มจากการรวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูลภายในกลุ่ม เพื่อนำไปปรับเปลี่ยนและปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานอย่างเต็มที่

วารนีย์ (Varney, 1977, p.152 อ้างอิงใน สุพิชฌาย์ เจริญรักษ์, 2545, หน้า 12) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับการสร้างทีมงานไว้ว่า เป็นกระบวนการของการพัฒนากลุ่มบุคคลที่ทำงานด้วยกันเพื่อที่จะให้บุคคลเหล่านั้นได้เรียนรู้ว่าทำอย่างไรจึงจะสามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายของตนเอง ของกลุ่ม หรือขององค์การในขณะเดียวกันได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

เชอเมอฮอร์น, ฮันท์ และออสบอน (Shermerhorn, Hunt and Osborn, 1994, p. 328) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับการสร้างทีมงานไว้ว่า เป็นกิจกรรมที่ได้มีการวางแผนไว้ล่วงหน้าเพื่อรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลการทำงานของกลุ่มบุคคล โดยเริ่มให้มีการเปลี่ยนแปลงอันนำไปสู่การพัฒนาทีมงานและเพิ่มประสิทธิผลในการทำงานของกลุ่ม จุดเน้นของการสร้างทีมงานอยู่ที่การให้กลุ่มบุคคลทำงานร่วมกันเพื่อใช้วิธีการแก้ปัญหาและปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงาน



จากความหมายของการสร้างทีมงานนั้นอาจกล่าวโดยสรุปในภาพรวมได้ว่า การสร้างทีมงานเป็นกระบวนการในการรวบรวมกลุ่มคนเพื่อให้กลุ่มคนเหล่านั้นได้พยายามเรียนรู้กระบวนการกลุ่ม และมีการปรับปรุงความสัมพันธ์ต่าง ๆ เพื่อที่จะปฏิบัติงานร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพอย่างสูงสุด

### วัตถุประสงค์ของการสร้างทีมงาน

จุดเน้นของการสร้างทีมงานก็คือการทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน การสร้างทีมงานจึงมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ ซึ่งมีนักวิชาการได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการสร้างทีมงาน โดยสามารถนำเสนอพอให้เกิดความเข้าใจดังนี้

สวอน ช้างฉัตร (2541, หน้า 273) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการสร้างทีมงานไว้ว่า การสร้างทีมงานมีวัตถุประสงค์ในการพัฒนาทีมงานเพื่อให้สมาชิกสามารถเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และเจตคติในการทำงานร่วมกัน ร่วมกันปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ มีการประสานประโยชน์ทั้งส่วนบุคคล ประโยชน์ของทีมงานและองค์การ จึงทำให้ทีมงานทำงานด้วยความเต็มใจ สม่ครใจ เสียสละ อดทน อุทิศตนเพื่อความสำเร็จของงาน การสร้างความไว้วางใจกัน การพูดคุยกันอย่างเปิดเผยก่อให้เกิดการปรึกษาหารือกัน และร่วมมือกันทำงานอย่างแข็งขันจนประสบความสำเร็จ

สุนันทา เลานันท์ (2544, หน้า 63) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการสร้างทีมงานไว้ที่น่าสนใจ ดังนี้

1. เพื่อสร้างความไว้วางใจกันในกลุ่มสมาชิกของทีมงาน
2. เพื่อแสวงหาวิธีการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน สมาชิกของทีมจะทำงานได้ดีขึ้นเมื่อมีการเปิดเผยและจริงใจต่อกัน เมื่อมีปัญหาจะได้ช่วยกันแก้ไข
3. เพื่อเสริมสร้างทักษะความเชี่ยวชาญให้มากขึ้น ช่วยให้การงานมีประสิทธิภาพ และผลิตผลเป็นการใช้ศักยภาพของทีมงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด
4. เพื่อให้ข้อมูลย้อนกลับในทางสร้างสรรค์แก่องค์การ
5. เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ที่จะรับฟังความคิดเห็นและข่าวสารของผู้อื่นอย่างตั้งใจ และให้เกิดอิทธิซึ่งกันและกัน
6. เพื่อพัฒนาทักษะในการแก้ปัญหาร่วมกัน
7. เพื่อช่วยลดความขัดแย้งระหว่างบุคคล เนื่องจากสมาชิกได้เรียนรู้ทักษะสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเพิ่มขึ้นจากการได้ทำงานร่วมกัน มีความพร้อมที่จะทำงานร่วมกันมากขึ้น

8. เพื่อส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ให้สมาชิกของทีม
9. เพื่อเสริมสร้างขวัญและความพึงพอใจในการปฏิบัติ
10. เพื่อปรับปรุงการทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดในภาพรวม

จากวัตถุประสงค์ของการสร้างทีมงานข้างต้นอาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า การสร้างทีมงานนั้นก็เพื่อเป็นการพัฒนาทีมงาน ซึ่งสมาชิกสามารถเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และเจตคติในการทำงานร่วมกัน มีการประสานประโยชน์ทั้งส่วนบุคคล และองค์การ มีการทำงานด้วยความเต็มใจ สม่ครใจ เสียสละ อุดหนุน อุทิศตนเพื่อความสำเร็จของงาน การสร้างความไว้วางใจแก่กัน มีการพูดคุยกันอย่างเปิดเผย มีการปรึกษาหารือกัน ปรับปรุงความสัมพันธ์ต่าง ๆ ในการทำงานให้ดีขึ้นโดยใช้พลังของกลุ่มช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จในการทำงานโดยสมาชิกในทีมมีความพอใจในงานที่ปฏิบัติและมีความพึงพอใจเพื่อนร่วมงาน

#### ประโยชน์ของการสร้างทีมงาน

การสร้างทีมงานมีความมุ่งหมายที่สำคัญที่จะพัฒนาการทำงานของบุคคลและกลุ่มให้มีศักยภาพสูง ซึ่งจะสนับสนุนและส่งเสริมการดำเนินงานและการแข่งขันขององค์การ โดยแต่ละทีมจะปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ สมาชิกต่างร่วมแรงร่วมใจกันแก้ไขปัญหา และทำงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ ซึ่งจะช่วยพัฒนาตนเอง และองค์การให้มีความก้าวหน้าอย่างก้าวกระโดด ในกรณีนี้ ได้มีนักวิชาการได้สรุปถึงประโยชน์ของการสร้างทีมไว้ดังนี้

สงวน สุทธิเลิศอรุณ (2543, หน้า 8) ได้สรุปถึงประโยชน์ของการสร้างทีมไว้ดังนี้

1. ช่วยให้การดำเนินงานเป็นระบบที่ดี มีการแบ่งงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบ ทำให้งานบรรลุเป้าหมายตามที่กลุ่มและทีมงานรับผิดชอบ
2. ช่วยให้มีการนำหลักมนุษยสัมพันธ์มาใช้ในกลุ่มและทีมงาน เช่น การรู้เขา รู้เรา เอาใจเขามาใส่ใจเรา งานของกลุ่มและทีมงานจะดำเนินไปด้วยดี
3. ช่วยให้เกิดรักรักสามัคคีระหว่างสมาชิกของกลุ่มและทีมงาน ในการทำงาน ให้ประสานสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน
4. ช่วยสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานของกลุ่มและทีมงานตามมาตรฐานการทำงาน โดยอาศัยกลุ่มหรือสหภาพแรงงานเป็นตัวแทนให้แก่พนักงาน

5. ช่วยให้เกิดความมั่นคงในอาชีพ เนื่องจากการทำงานเป็นกลุ่มหรือทีมงานก่อให้เกิดความเป็นปึกแผ่นของมวลสมาชิกในกลุ่มหรือทีมงาน อันจะก่อให้เกิดความเกรงใจของคณะผู้บริหารที่มีต่อกลุ่มหรือทีมงาน

6. ช่วยให้เกิดความรู้สึกการยอมรับนับถือของสมาชิกในกลุ่มหรือทีมงานที่เรียกว่า คารวธรรม มีการเคารพนับถือเป็นพี่ – น้อง เป็นอา เป็นน้ำ ซึ่งถือว่าเป็นญาติพี่น้องกัน ก่อให้เกิดการถ้อยทีถ้อยอาศัยกัน และร่วมมือช่วยเหลือกันเป็นอย่างดี

สิทธิโชค วรานุสันติกุล (2533, หน้า 37-39) ได้สรุปประโยชน์ของทีมจากผลการวิจัยที่สำคัญ ๆ ทางจิตวิทยาเกี่ยวกับการสร้างทีม ไว้ดังนี้

1. โดยทั่วไปพบว่าผลการปฏิบัติงานของกลุ่ม หรือทีม จะมีประสิทธิผลดีกว่าการทำงานโดยบุคคลเพียงคนเดียว
2. เมื่อมีการเปรียบเทียบการตัดสินใจโดยกลุ่มกับการตัดสินใจโดยบุคคลเพียงคนเดียว พบว่า การตัดสินใจโดยกลุ่มจะมีประสิทธิภาพมากกว่า และแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงกว่า
3. บุคคลเรียนรู้ที่จะเป็นผู้มีค่านิยมในการช่วยเหลือผู้อื่น เมตตาปราณี มีความรับผิดชอบ เข้าใจผู้อื่น เสียสละ ฯลฯ หลังจากที่ได้เข้าเป็นสมาชิกของทีม
4. การแสดงออกทางอารมณ์ต่าง ๆ เช่น สนุกสนาน ตื่นเต้น ร่าเริง ผิดหวัง สมหวัง ฯลฯ เหล่านี้จะมีความเข้มข้นสูงกว่าปกติเมื่อบุคคลอยู่ในกลุ่มมากกว่าเมื่ออยู่เพียงคนเดียว
5. คุณภาพการใช้ชีวิตประจำวันจะสูงขึ้นเพราะกลุ่ม เนื่องจากได้มีการแบ่งงานกันทำตามความเชี่ยวชาญของแต่ละคน
6. การจัดการความขัดแย้งสามารถทำได้มีประสิทธิภาพสูงกว่าเมื่อได้อยู่รวมกันในกลุ่ม การจัดการกับอิทธิพลทางสังคมก็ดีกว่า ถ้าไม่มีกลุ่มจะไม่มีมาตรฐานของสังคม ไม่มีค่านิยมของสังคม ไม่มีระเบียบของสังคม ความเจริญย่อมเกิดขึ้นไม่ได้
7. เอกลักษณ์ของบุคคล การยอมรับนับถือในตนเอง และสมรรถภาพทางสังคมของคนเรา ล้วนแต่ได้รับการหล่อหลอมหรือหล่อหลอมจากสังคมทั้งสิ้น
8. ถ้าปราศจากความร่วมมือกันระหว่างคนเราแล้ว กลุ่มและองค์การทั้งหลายย่อมอยู่รอดไม่ได้

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ และคณะ (2546, หน้า 42) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการสร้างทีมงาน ไว้ดังนี้

1. สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้กับสมาชิก ทีมงานจะช่วยสร้างความไว้วางใจ ช่วยเหลือกัน และสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน
2. สร้างความมั่นคงในอาชีพ ทีมงานจะทำให้สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีผลทำให้สามารถเติบโตในหน้าที่การงานได้อย่างมั่นคง
3. สร้างความสัมพันธ์ในงาน ทีมงานจะช่วยเหลือซึ่งกันและกัน อันจะก่อให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน
5. เพิ่มพูนการยอมรับนับถือระหว่างกัน ทีมงานจะต้องมีการกำหนดจัดสรรตำแหน่ง หน้าที่ความรับผิดชอบระหว่างกัน

จากประโยชน์ของการสร้างทีมงานดังกล่าวข้างต้นอาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า ผลจากการสร้างทีมนั้นจะทำให้การทำงานของทีมนั้นมีคุณค่าเพิ่มแบบทวีคูณ กล่าวคือทำให้งานสำเร็จตามเป้าหมายและสมาชิกของทีมได้พัฒนาไปพร้อม ๆ กัน ดังนั้นการที่องค์การต่าง ๆ ใต้ปรับปรุงโครงสร้างโดยได้หันมาใช้รูปแบบของการทำงานเป็นทีมนั้นจะทำให้เกิดประโยชน์สูงสุด และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

### องค์ประกอบของการสร้างทีมงาน

การทำงานร่วมกันในลักษณะเป็นทีมให้ประสบผลสำเร็จนี้ต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจของสมาชิกในทีมงานเป็นสำคัญ องค์ประกอบในการทำงานเป็นทีมนั้น ได้มีนักวิชาการ ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการสร้างทีมไว้หลายแนวคิด ขอนำเสนอเพื่อให้เกิดความเข้าใจ ดังนี้

ศิริศักดิ์ ศุภมณตรี (2540, หน้า 40) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการสร้างทีมงานจะประกอบด้วยผู้นำทีม ผู้จัดการทีม และสมาชิกในทีม เมื่อทราบองค์ประกอบของทีมแล้ว สิ่งที่จะต้องดำเนินการต่อไป คือ การที่จะสร้างทีมนั้นจะเริ่มต้น ณ จุดใด และดำเนินการต่อไปอย่างไร

ดาฟท์ (Daft, 1995, p. 473) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการสร้างทีม 3 ประการ คือ

1. ทีมประกอบด้วยบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป
2. สมาชิกของทีมต้องมีปฏิสัมพันธ์กันอย่างสม่ำเสมอ
3. สมาชิกของทีมแลกเปลี่ยนวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงาน ทีมจะสร้างหรือออกแบบการทำงานร่วมกัน เพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

วูดค็อก (Woodcock, 1989, p. 4) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการสร้างทีมไว้ว่า

1. มีลักษณะเป็นครอบครัว สมาชิกให้การสนับสนุน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
2. มีการประสานกิจกรรมของแต่ละบุคคลให้รวมกัน
3. สมาชิกกำหนดข้อตกลงร่วมกัน
4. ทีมจัดหาสถานที่ที่ควรจะมีเพื่อการพบปะ ประชุม เพื่อสนองความต้องการ

พื้นฐานของสมาชิก

5. ทีมสามารถให้การฝึกอบรมและพัฒนาความต้องการของสมาชิก
6. ทีมให้โอกาสที่จะเรียนรู้
7. ทีมทำให้เกิดการติดต่อสื่อสารที่น่าสนใจ
8. ทีมทำให้เกิดความพึงพอใจต่อสิ่งแวดล้อมที่มีต่องาน และมีความสนุกสนานใน

การปฏิบัติงาน

จากองค์ประกอบของการสร้างทีมข้างต้น อาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า การสร้างทีมงานนั้น จะต้องมีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ สมาชิกในทีมจะต้องมีจำนวนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ร่วมงานกันโดย มีเป้าหมายเดียวกัน มีส่วนร่วมในการวางแผนร่วมกัน มีการติดต่อสื่อสาร มีการพึ่งพาอาศัยกัน ให้ความร่วมมือกันในการทำงาน และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี โดยมีผู้นำทีม และสมาชิกของทีม ซึ่ง ต่างต้องมีความเข้าใจในบทบาทของตนในการทำงานร่วมกันเป็นทีม

### ลำดับขั้นในการสร้างทีมงาน

การทำงานเป็นทีมมิได้เกิดขึ้นเพียงเพราะบุคคลถูกกำหนดให้มาทำงานร่วมกัน ตรงกันข้ามเมื่อบุคคลมาอยู่ร่วมกันแล้วทีมจะถูกพัฒนาขึ้นทีละน้อย สมาชิกของทีมจะต้องเริ่ม เรียนรู้และจัดการกับความกดดันต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้ ซึ่งมีนักวิชาการเสนอแนะลำดับขั้นของการ สร้างทีมงาน จึงจะขอเสนอเพื่อให้เกิดความเข้าใจ ดังนี้

ปราชญา กล้าผจญ (2543, หน้า 113-114) ได้กล่าวถึงลำดับขั้นในการสร้างทีมงานไว้ 10 ขั้นตอนดังนี้

1. กำหนดวัตถุประสงค์ของงานที่จะต้องปฏิบัติให้ชัดเจน
2. จัดรูปงานที่ต้องปฏิบัติ
3. กำหนดบทบาทตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละบุคคล
4. กำหนดวิธีปฏิบัติ

5. กำหนดระเบียบกฎเกณฑ์ต่าง ๆ
6. ควบคุมและกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน
7. ติดต่อสื่อสารอย่างชัดเจน
8. เสริมสร้างสัมพันธภาพอันดีต่อกันในการทำงาน
9. จัดข้อขัดแย้งอย่างมีประสิทธิภาพ
10. ประเมินผลและวิเคราะห์การบริหาร

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ และคณะ (2546, หน้า 30-32) ได้กล่าวถึงลำดับขั้นในการสร้างทีมงานไว้ 5 ขั้นตอน คือ

ขั้นที่ 1 การก่อตัว เป็นขั้นตอนเริ่มต้นของการก่อตั้งทีม โดยการรวบรวมบุคคลต่าง ๆ มาเป็นสมาชิกในทีม

ขั้นที่ 2 การสร้างปฏิสัมพันธ์ เป็นการสร้างมิตรภาพของสมาชิกในทีม โดยที่สมาชิกที่ไม่สามารถปรับตัวเข้ากับบุคคลอื่นได้นั้น อาจลดบทบาทและอาจถอนตัวออกจากทีมนั้นได้

ขั้นที่ 3 การสร้างบรรทัดฐาน เป็นการร่วมกันวางกำหนดกฎเกณฑ์ บรรทัดฐาน บทบาทและวิธีการปฏิบัติระหว่างกัน ซึ่งอาจเป็นไปอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้

ขั้นที่ 4 การปฏิบัติงาน เป็นการปฏิบัติงานร่วมกันโดยที่สมาชิกในทีมต่างมีความเข้าใจผูกพัน เกิดความสามัคคีระหว่างกัน ให้ความช่วยเหลืออย่างเต็มที่ซึ่งเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในทีม และเสริมสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน

ขั้นที่ 5 การแยกตัว เป็นขั้นสุดท้ายในวงจรชีวิตของทีม หลังจากที่ทำงานร่วมกันจนประสบความสำเร็จแล้ว ซึ่งสมาชิกจะเก็บประสบการณ์การทำงานร่วมกันไปใช้ในทีมใหม่ในอนาคตต่อไป

สคอลลเทส และคณะ (Scholtes, and others, 1996, p. 6-7 อ้างอิงใน เฉลา ประเสริฐสังข์ และคณะ. 2542, หน้า 231-234 ) ได้กล่าวถึงลำดับขั้นในการสร้างทีมงานไว้ 4 ขั้น คือ

ขั้นที่ 1 ก่อตั้งทีมงาน สมาชิกจะตื่นเต้นและดีใจที่ร่วมกันก่อตั้งและได้รับความไว้วางใจ และได้รับการยอมรับจากเพื่อน ๆ มีความสัมพันธ์กับทีมงานและร่วมมือกับสมาชิกในทีม

ขั้นที่ 2 หัวเลี้ยวหัวต่อ สมาชิกมีการอภิปรายโต้แย้ง และถกเถียงถึงบทบาทหน้าที่ของกลุ่ม ก้าวร้าวและหงุดหงิดต่อปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ซึ่งอาจจะวุ่นวายหรือไม่ได้

ขั้นที่ 3 กำหนดบทบาทสถาน หลังจากทีสมาชิกได้มีปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนสมาชิกในกลุ่ม แล้วก็เริ่มเข้าใจปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ จึงให้การยอมรับซึ่งกันและกัน พร้อมกับกำหนดบทบาทสถาน หรือกฎกติกาของกลุ่มเพื่อถือเป็นแนวทางปฏิบัติต่อไป

ขั้นที่ 4 การแสดงออก สมาชิกพอใจในบทบาทของตนเองและเพื่อนในกลุ่มจะร่วมมือ ร่วมใจกันปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทของสมาชิกในกลุ่ม มีความผูกพันกับกลุ่ม และช่วยพัฒนากลุ่ม ให้ก้าวหน้าต่อไป

ไมเนอร์ (Miner, 1992 , p. 18 อ้างอิงใน สงวน สุทธิเลิศอรุณ. 2543, หน้า 259 ) ได้กล่าวถึงลำดับขั้นในการสร้างทีมไว้ 6 ขั้นตอน คือ

1. ขั้นเริ่มต้น (Orientation) บุคคลหลายคนจะรวมกันเข้าเป็นกลุ่ม อาจจะได้โดยความสมัครใจหรือถูกบังคับก็ตาม
2. ขั้นขัดแย้งและท้าทาย (Conflict and Challenge) ขั้นนี้สมาชิกจะมีปัญหาเกี่ยวกับหัวหน้าหรือผู้นำ ถ้าผ่านขั้นนี้ได้เป็นการท้าทายเพื่อพัฒนาทีมให้ก้าวหน้าขึ้น
3. ขั้นสร้างความเป็นปึกแผ่น (Cohesion) สมาชิกของกลุ่มจะพยายามศึกษาตนเอง พิจารณารอบบทบาทของสมาชิกและมีปฏิสัมพันธ์เพื่อสร้างความสัมพันธ์กันมากขึ้นจนเกิดความเป็นปึกแผ่น เรียกว่า เป็นกลุ่มได้
4. ขั้นตรวจสอบจุดบกพร่อง (Delusion) สมาชิกของกลุ่มจะพยายามตรวจสอบจุดบกพร่องของกลุ่ม
5. ขั้นแก้ไขจุดบกพร่อง (Disillusioned) สมาชิกจะเข้าใจจุดบกพร่องของกลุ่ม และพยายามหาวิธีการแก้ไขจุดบกพร่องดังกล่าว
6. ขั้นการยอมรับการเป็นกลุ่มถาวร (Acceptance) สมาชิกจะยอมรับเป็นกลุ่มถาวร และช่วยส่งเสริมและพัฒนาบทบาทของกลุ่มให้มีประสิทธิภาพดีขึ้น และอาจส่งเสริมให้มีกลุ่มย่อยเกิดขึ้นได้

วูดค็อก (Woodcock, 1989, p. 234-235) ได้กล่าวถึงลำดับขั้นในการสร้างทีมงาน ซึ่งประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ

ขั้นที่ 1 การสร้างความคุ้นเคย ซึ่งโดยปกติแล้วเมื่อมนุษย์มาพบกัน สิ่งแรกที่เขาควรปฏิบัติคือการสร้างความคุ้นเคย ทำความรู้จักกันในการฝึกอบรมเพื่อการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง และมักจะเริ่มด้วยกิจกรรมสร้างความคุ้นเคย เช่น มีการให้สมาชิกแนะนำตัวเอง

ขั้นที่ 2 กำหนดวัตถุประสงค์และตั้งเป้าหมาย เมื่อสมาชิกมีความคุ้นเคยกันแล้ว

กลุ่มจะพัฒนาเข้าสู่ระยะที่ 2 “เรามาอยู่ที่นี้เพื่ออะไร” นั่นคือ สมาชิกอยากทราบเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของกลุ่ม

ขั้นที่ 3 การต่อรองเพื่อความยิ่งใหญ่ ลักษณะเด่นของขั้นนี้ คือการแข่งขันกันโดยสมาชิกบางคนจะพยายามวางตนเป็นคนเอาการเอางาน มีเหตุมีผล และพยายามชักจูงให้ผู้อื่นทำตามในสิ่งที่ตนเห็นว่าเหมาะสม แต่สมาชิกอื่น ๆ กลับทำตนเป็นคนใจแคบ จึงกลับถูกกล่าวหาว่าไม่ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น ในขั้นนี้ความขัดแย้งภายในกลุ่มอยู่ในระดับสูงกว่าทุกขั้นในการพัฒนา กลุ่ม มีการต่อสู้กันเพื่อความยิ่งใหญ่ เป็นผู้นำ

ขั้นที่ 4 รับฟังกันและพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง จากพัฒนาการของกลุ่มจากขั้นที่ 3 เข้าสู่ขั้นที่ 4 มีลักษณะที่เด่นชัดคือ การเปลี่ยนแปลงด้านเจตคติ กล่าวคือ สมาชิกลดความพยายามที่จะบังคับผู้อื่นให้ฟังตน และตระหนักถึงการรับฟังกันและกันมากขึ้น

ขั้นที่ 5 สามัคคีกลมเกลียว พัฒนาการของกลุ่มขั้นสุดท้าย กลุ่มจะมีขวัญกำลังใจ และความจงรักภักดีต่อกันอยู่ในระดับสูง ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกแต่ละคนอันวโยประโยชน์ต่อกันอย่างยิ่ง ความต้องการให้กลุ่มยอมรับและพอใจในตนของสมาชิก ซึ่งเคยมีอยู่ในระดับสูงในระยะแรกนั้นหมดสิ้นไป เพราะว่าสมาชิกมีความพอใจสมาชิกทุกคน และยอมรับในความเป็นตัวของตัวเอง และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์อยู่ในระดับสูง

กรีนเบิร์ก และบารอน (Greenberg and Baron, 1977, p.253-254 อ้างอิงใน ประภาศรี อึ้งกุล, 2542, หน้า 82-83) ได้กล่าวถึงลำดับขั้นในการสร้างทีมงานไว้ 4 ขั้นตอน คือ

ขั้นที่ 1 การเตรียมการ เป็นขั้นตอนแรกของการสร้างทีม มีการตัดสินใจเกี่ยวกับการกำหนดวัตถุประสงค์ที่สำคัญ มีการกำหนดทักษะ วัตถุประสงค์ อำนาจหน้าที่ในการทำงานเป็นทีม

ขั้นที่ 2 การสร้างเงื่อนไขการปฏิบัติงาน เป็นขั้นตอนที่ผู้นำแน่ใจว่าทีมงานมีเงื่อนไขที่จะนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน มีการจัดหาทรัพยากรทางด้านวัตถุ และทรัพยากรมนุษย์ และการสนับสนุนจากองค์กรเพื่อความสำเร็จในการปฏิบัติงาน

ขั้นที่ 3 การจัดตั้งและสร้างทีมงานขึ้นมา ประกอบด้วย 3 ประการที่จะทำให้ทีมเริ่มต้นด้วยดี ประการแรก คือ พนักงานในองค์กรควรจะกำหนดสมาชิกของทีมให้ชัดเจน ประการที่สอง สมาชิกของทีมต้องยอมรับจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ของทีม ประการที่สาม พนักงานในองค์กรควรมีความชัดเจนในจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ของทีม



ขั้นที่ 4 จัดหาความช่วยเหลือ การสนับสนุนในชิ้นงาน ถึงแม้ว่าสมาชิกของทีมจะเป็นผู้กำหนดการปฏิบัติงานด้วยตนเอง แต่ผู้นำต้องหาโอกาสในการที่จะช่วยเหลือสนับสนุนสมาชิกของทีม

จากลำดับขั้นในการสร้างทีมงานข้างต้นอาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า กระบวนการสร้างทีมงานนั้นจะต้องอาศัยความร่วมมือร่วมกัน ต้องระดมบุคลากรเข้าร่วมทีมด้วยความสมัครใจ มีการชักนำไปสู่เป้าหมายเดียวกัน มีการยอมรับในจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ของทีม ซึ่งการสร้างทีมของแต่ละทีมนั้นจะมีรูปแบบที่หลากหลายตามสภาพของแต่ละทีม แต่โดยรวมแล้วจะมีขั้นตอนตามลำดับดังนี้โดยเริ่มตั้งแต่ การจัดตั้งทีมหรือการก่อตัว ขั้นที่สองเป็นการสร้างความสัมพันธ์กันของสมาชิกในทีม ขั้นที่สามเป็นการกำหนดเป้าหมายหรือสร้างเงื่อนไขในการปฏิบัติงาน และขั้นสุดท้ายจะเป็นการปฏิบัติงานร่วมกัน ซึ่งมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของสมาชิกในทีม

### การพัฒนาทีมงาน

เมื่อทีมงานได้ร่วมกันปฏิบัติงานมาแล้วสักระยะหนึ่ง ทีมงานอาจเกิดสภาพอ่อนล้าที่จะปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ สมาชิกอาจขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ความสำคัญที่มีต่อการทำงานเป็นทีมลดน้อยลง สมาชิกไม่เห็นความสำคัญที่จะทำงานร่วมกันเป็นทีมอีกต่อไป ความวุ่นวายสับสน ปราศจากการยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน สภาพปัญหาดังกล่าวบ่งชี้ถึงความสำคัญของทีมงานสิ้นสุดลง การพัฒนาทีมงานจึงมีความจำเป็นเกิดขึ้นเพื่อทำให้ทีมงานกลับมามีความสำคัญอีกครั้งหนึ่ง สมาชิกมีความสมัครสมานสามัคคี ร่วมแรงร่วมใจกันทำงาน มีนักวิชาการได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาทีมงาน ซึ่งสามารถนำเสนอพอให้เกิดความเข้าใจดังนี้

เปรมวดี คฤหเดช (2540, หน้า 19-21) กล่าวถึงแนวคิดในการพัฒนาทีมงานไว้ว่า การที่จะพัฒนาทีมงานให้สามารถทำงานเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุตามจุดมุ่งหมายที่ได้วางไว้ร่วมกันนั้น จำเป็นต้องอาศัยแนวคิดและทฤษฎีต่าง ๆ เพื่อเป็นพื้นฐานในการพัฒนาการทำงานเป็นทีม โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ทฤษฎีการทำงานร่วมกัน โฮแมน (Homans) ซึ่งเป็นผู้หนึ่งที่ได้อธิบายหลักสำคัญของทฤษฎีการทำงานร่วมกันเป็นทีมว่า ประกอบด้วยหลักพื้นฐานสำคัญ 3 ประการ คือ กิจกรรมการกระทำร่วมกัน และความรู้สึก ทั้ง 3 ประการนี้จะเกี่ยวเนื่องกันโดยตรง กล่าวคือ ถ้าบุคคลภายในทีมงานมีส่วนร่วมในกิจกรรมมากเท่าไร ความรู้สึก และการกระทำของเขาจะมีมากขึ้น

เท่านั้นสมาชิกในทีมงานที่มีความเกี่ยวพันกันในลักษณะดังกล่าวนี้มีแนวโน้มที่จะร่วมกันเป็นทีมงานที่มีพลังสูง

2. ทฤษฎีพฤติกรรมกรรมการบริหารในการทำงานเป็นทีม พฤติกรรมการบริหารในการทำงานเป็นทีมตามแนวคิดของเบลคและมูตัน (Blake and Mouton) ทฤษฎีนี้มีความเชื่อว่าผลงานของทีมที่ดีเกิดขึ้นได้จากการปฏิสัมพันธ์กัน (Interaction) หรือการประสมประสานความต้องการของบุคคลและองค์การเข้าด้วยกันซึ่งเป็นการร่วมประสานผลประโยชน์

นงลักษณ์ สุทธิวัฒน์พันธ์ (2545, หน้า 168) กล่าวถึงแนวคิดการพัฒนาทีมงานว่าการพัฒนาทีมงานเป็นกระบวนการใหม่กระบวนการหนึ่งสำหรับการสร้างชีวิตใหม่ให้กับสังคมซึ่งเป็นกิจกรรมที่สร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลในทีมงานเป็นการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงสภาพของทีมงานที่มีปัญหาให้มีลักษณะที่ดีขึ้น มีความพร้อมที่จะรองรับการปฏิบัติงานของสมาชิกเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ สมาชิกมีความพึงพอใจที่จะทำงานร่วมกัน การพัฒนาทีมงานเป็นกระบวนการที่จะต้องกระทำอย่างต่อเนื่องเพื่อลดปัญหาที่อาจเกิดขึ้นจากการทำงานเป็นทีม และสร้างทีมงานให้มีความแข็งแกร่งพร้อมจะเผชิญกับสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นได้ทุกรูปแบบ

วูดค็อก (Woodcock, 1989, p. 15-22) ได้กล่าวถึงขั้นตอนสำหรับการพัฒนาทีมงานไว้ 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ทีมงานที่ยังไม่ได้พัฒนา เป็นขั้นตอนธรรมชาติที่พบโดยทั่วไปในองค์การบุคคลมารวมกันเพื่อทำงานให้สำเร็จ แต่มีการอุทิศตนเพียงเล็กน้อย และไม่มีเวลาที่จะมาร่วมกันพิจารณาว่าควรทำอะไร ลักษณะหนึ่งที่เกิดขึ้น คือสมาชิกไม่มีความรู้สึกที่เกี่ยวข้องกัน ไม่มีการเปิดเผยความรู้สึกของซึ่งกันและกัน สมาชิกจะปฏิบัติตามแนวทางที่วางไว้ ความคิดที่จะนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงจะไม่ได้รับการตอบรับ โดยสมาชิกเรียนรู้ว่าอยู่อย่างปลอดภัยดีกว่าอยู่อย่างอันตราย ด้วยเหตุนี้สมาชิกจึงอยู่อย่างไม่มีชีวิตจิตใจ มีความหวงใยกันเพียงเล็กน้อย และจะมีการพูดมากกว่าการรับฟังกัน ซึ่งจะเป็นการแสดงความคิดเห็นโดยปราศจากการรับฟังผู้อื่น สมาชิกมีความอ่อนแอกว่าขึ้น เนื่องจากขาดทักษะที่จะสนับสนุนซึ่งกันและกันการกระทำความคิดเป็นหลักฐานในการลงโทษมากกว่าที่จะใช้เป็นบทเรียน และไม่มีการแลกเปลี่ยนความเข้าใจซึ่งกันและกัน

ขั้นตอนที่ 2 ทีมงานทดลอง เป็นขั้นตอนที่เกิดขึ้นเมื่อทีมตัดสินใจที่จะปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานและกิจกรรมต่าง ๆ มีการเผชิญหน้ากับปัญหามากยิ่งขึ้น มีทางเลือกกว้างขึ้นก่อนทำการตัดสินใจ สมาชิกทีมงานเริ่มทำความเข้าใจกับบุคคลอื่น ๆ ในทีม มีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

มากขึ้น การประชุมเริ่มมีการรับฟังกัน คิดมากขึ้น พุดน้อยลง ในขั้นตอนนี้จะมีความเคลื่อนไหวเกิดขึ้นในที่มอยู่ตลอดเวลา แต่อย่างไรก็ตามที่ทีมงานก็ยังขาดความสามารถในการปฏิบัติงานอยู่เช่นเดิม

ขั้นตอนที่ 3 ทีมงานที่เข้มแข็งมั่นคง หลังจากที่ทีมงานทำงานโดยอยู่บนพื้นฐานของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมากยิ่งขึ้น มีความตั้งใจ เริ่มไว้วางใจกัน มีการเปิดเผยและซื่อสัตย์ในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น โดยทั่วไปที่ทีมงานตัดสินใจจะรับเอาวิธีการปฏิบัติงานที่มีระบบเข้ามาใช้ให้เกิดความชัดเจนและมีขั้นตอนการทำงานเป็นระบบมากยิ่งขึ้น กฎเกณฑ์และวิธีการปฏิบัติงานที่ปรากฏในขั้นตอนที่หนึ่งเริ่มนำมาใช้อีกครั้ง มีความเห็นพ้องต้องกันต่อกฎเกณฑ์ของทีมงานทุก ๆ คนได้รับการยอมรับว่าเป็นส่วนหนึ่งของทีมงาน ถึงแม้ว่าจะมีความสัมพันธ์ดีแล้วในขั้นตอนที่สอง ในขั้นตอนนี้สมาชิกเรียนรู้อย่างรวดเร็วต่อกฎเกณฑ์พื้นฐาน หลักฐานที่แสดงให้เห็นถึงการตัดสินใจในขั้นตอนนี้ คือ

1. วัตถุประสงค์ของงาน หรือกิจกรรมที่ชัดเจน
2. กำหนดวัตถุประสงค์ที่มีความต้องการร่วมกัน
3. รวบรวมข้อมูลข่าวสารที่ต้องการ
4. พิจารณาทางเลือกต่าง ๆ ซึ่งเปิดกว้างสำหรับทีม
5. วางแผนอย่างละเอียดว่าต้องการที่จะทำอะไร
6. พิจารณาปัจจัยนำออกและใช้เป็นพื้นฐานการปรับปรุงการปฏิบัติงานในอนาคต

การปรับปรุงความสัมพันธ์และประสิทธิภาพการปฏิบัติงานที่น่าตื่นตาตื่นใจในขั้นตอนที่สองยังคงมีอยู่ในขั้นตอนนี้ แต่เพิ่มเติมโดยการสร้างกฎเกณฑ์พื้นฐานและวิธีการปฏิบัติงานที่ทีมงานจำเป็นต้องใช้

ขั้นตอนที่ 4 ทีมงานที่มีความพร้อม หลังจากขั้นตอนที่สามสิ้นสุดลงที่ทีมงานมีความพร้อมเกิดขึ้น มีการเปิดเผยมากขึ้น ยังคงเกี่ยวข้องกับการปรับปรุงความสัมพันธ์ตามขั้นที่สอง และปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานให้เป็นระบบตามขั้นตอนที่สาม ทีมจึงจะมีความพร้อม มีการรับเอาวิธีการปฏิบัติงานต่าง ๆ เข้ามาปรับประยุกต์ใช้ ยึดหยุ่นตามความเหมาะสมกับความต้องการอันหลากหลายของสมาชิก ผู้นำตัดสินใจตามสถานการณ์ สมาชิกเรียกร้องผู้นำตามที่ต้องการ ผู้นำให้ความสำคัญต่อความต้องการของสมาชิกมากยิ่งขึ้น มีความภาคภูมิใจในทีมงานและผลสำเร็จที่เกิดขึ้น ทุกคนตระหนักว่าบุคคลมีความสุขและมีประสิทธิภาพมากขึ้นเมื่อเขาสามารถได้รับการสนองความต้องการและใจปรารถนาของเขา ทีมงานตระหนักว่าไม่เพียงแต่ทีมงานเป็นส่วนหนึ่งขององค์การเท่านั้น ทีมงานยังต้องมีศีลธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคมด้วยความซื่อสัตย์ การ

เปิดเผย ความร่วมมือร่วมใจกัน และการเผชิญหน้ากลายเป็นส่วนหนึ่งของชีวิต การยอมรับความช่วยเหลือจากหน่วยงานภายนอกเพื่อการพัฒนาทีมงานและช่วยเหลือทีมงานอื่น ๆ ที่จะพัฒนาไปสู่ความพร้อมมากยิ่งขึ้น

จากที่กล่าวมาข้างต้นอาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีม เป็นกระบวนการพัฒนาเปลี่ยนแปลงทีมงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีความพร้อมที่จะทำงานร่วมกันต่อไปอย่างมีขวัญและกำลังใจ สมาชิกเห็นความสำคัญของทีมงาน มีความสมัครสมานสามัคคี และร่วมแรงร่วมใจกันทำงาน การพัฒนาทีมงานให้มีความแข็งแกร่งพร้อมที่จะเผชิญกับสถานการณ์ทุกรูปแบบที่เกิดขึ้นจะต้องอาศัยแนวความคิด และทฤษฎีเป็นพื้นฐานในการพัฒนาทีมงาน ลำดับขั้นตอนสำหรับการพัฒนาทีมงานแบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 ทีมงานที่ยังไม่ได้พัฒนา ขั้นตอนที่ 2 ทีมงานทดลอง ขั้นตอนที่ 3 ทีมงานที่เข้มแข็งมั่นคง และขั้นตอนที่ 4 ทีมงานที่มีความพร้อม

### 1.8 ลักษณะการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา

ในปัจจุบันวิทยาการต่าง ๆ ในสังคมได้เจริญก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็ว ตามสภาวะของความเปลี่ยนแปลง ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่มนุษย์ได้ศึกษาและพัฒนาขึ้นมาในทุก ๆ ด้าน โดยอาศัยการศึกษาเป็นพื้นฐานในการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ รวมถึงการศึกษาไว้ในแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2535 ให้มีการปรับปรุงระบบบริหารการศึกษา ให้มีเอกภาพ ทั้งด้านนโยบายและมาตรฐานการศึกษา รวมทั้งให้มีการกระจายอำนาจไปสู่ท้องถิ่นและสถานศึกษา เพื่อให้โรงเรียนมีความคล่องตัวในการบริหารและจัดการภายใน สนับสนุนให้บุคคลในชุมชนมีส่วนร่วมและตัดสินใจในการจัดการศึกษาของชุมชน (กรมวิชาการ, 2539, หน้า 7)

ขณะเดียวกันหากเปรียบเทียบทีมงานในโรงเรียนตามแนวคิด ชาญชัย อาจินสมอาจารย์ (2536, หน้า 12) จะเห็นได้ว่าทีมงานบริหาร ซึ่งเป็นทีมงานที่กำหนดนโยบายจุดมุ่งหมายในการปฏิบัติงาน ประสานงาน ควบคุมการทำงานของสมาชิกในองค์กร จัดหาทรัพยากรและวางแผน ตลอดจนสร้างกลยุทธ์การพัฒนา และจัดองค์กรนั้น ในโรงเรียนก็คือ ผู้บริหาร และผู้ช่วยฝ่ายต่าง ๆ ที่เป็นคณะกรรมการบริหารโรงเรียน ส่วนทีมที่เห็นได้ชัดเจนคือ ทีมปฏิบัติงานซึ่งเป็นทีมทำงานให้สำเร็จนั้น ในส่วนของโรงเรียนก็คือ คณะครูในโรงเรียนนั่นเอง ที่จัดเป็นหมวดเป็นฝ่าย

ต่าง ๆ ส่วนที่สนับสนุนนั้นก็คือ คณะกรรมการชมรมครู ผู้ปกครองที่ทำหน้าที่สนับสนุนกิจการของโรงเรียนให้ดำเนินไปตามนโยบายและเป้าหมายของโรงเรียน เป็นต้น

นอกจากนี้นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับลักษณะการทำงานที่ดี ที่น่าจะพอนำมาประยุกต์ใช้ในสถานศึกษาได้มีดังนี้

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538, หน้า 20) กล่าวถึงลักษณะการทำงานเป็นทีมที่ดีว่าจะต้องประกอบด้วย

1. มีการกำหนดเป้าหมาย จุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ในการทำงานให้ชัดเจน
2. สมาชิกทุกคนของทีมรับรู้นโยบาย จุดมุ่งหมาย และวัตถุประสงค์ในการทำงานอย่างทั่วถึงด้วยความเข้าใจตรงกัน
3. สมาชิกมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาและตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวกับงานของตนเองมากที่สุด
4. การกำหนดบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานของสมาชิกต้องมีความชัดเจนและเข้าใจตรงกัน
5. การสื่อสารแบบเปิด (Open Communication) เมื่อให้สมาชิกทุกคนรับทราบข้อมูลข่าวสารต่างได้อย่างทั่วถึง ไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารแบบบนลงล่างหรือแบบล่างขึ้นบน
6. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ
7. การแก้ปัญหาคความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ไม่ว่าจะมีความสาเหตุมาจากอะไรก็ตามจะต้องคำนึงถึงความพอใจของทุกฝ่ายเป็นสำคัญ
8. ต้องมีความเชื่อมโยงและไว้วางใจซึ่งกันและกันในกลุ่มสมาชิกของทีม
9. สมาชิกแต่ละคนต้องมีความจริงใจและซื่อสัตย์ต่อหน่วยงาน

องค์ประกอบที่ส่งเสริมให้เกิดการทำงานเป็นทีมที่ดี มีดังนี้

1. ผู้นำ ผู้บริหาร หรือหัวหน้า เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญมากที่สุด ความยุติธรรม ความเป็นคนมีหลักการ มีเหตุผล และความเป็นเพื่อนร่วมงานของผู้นำ จะสามารถเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงานเป็นทีมได้ดี
2. การสื่อสาร การสื่อสารแบบเปิด (Open Communication) ไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารจากระดับบริหารไปสู่ระดับปฏิบัติ หรือระดับไปสู่ระดับบริหาร หรือเป็นการสื่อสารในระดับ

เดียวกัน จะทำให้สมาชิกของทีมได้รับรู้ปัญหาการทำงาน นโยบายการปฏิบัติงาน ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เกี่ยวกับงานได้อย่างทั่วถึง

3. โอกาส หมายถึง การให้โอกาสพนักงานทุกคนได้พัฒนาทักษะและความสามารถในการทำงานอย่างสม่ำเสมอและให้โอกาสได้ตัดสินใจเกี่ยวกับงานของตนเองให้มากที่สุด

4. การกำหนดบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานให้ชัดเจนได้แก่ การกำหนดให้มีการพรรณานงาน (Job Description) ชัดเจน ฝั่งทางไหลของงาน (Work Flow) ที่เข้าใจตรงกันตลอดจนขอบเขตอำนาจหน้าที่ของแต่ละคน

5. การมีส่วนร่วมเป็นการเปิดโอกาสให้สมาชิกของทีมงานได้มีส่วนร่วมในการทำงานให้มากที่สุด การมีส่วนร่วมนั้นนอกจากจะทำให้เกิดความผูกพันกับทีมงานแล้วยังมีส่วนทำให้ใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

6. การประชุมหรือปรึกษา การประชุมปรึกษาหารือกันในทีมงานไม่ว่าจะเป็นการประชุมอย่างเป็นทางการ (Formal Meeting) หรือไม่เป็นทางการ (Informal Meeting) เป็นวิธีการหนึ่งที่จะเข้าใจร่วมกันในการทำงาน ไม่ว่าจะเป็นการวางแผน การกำหนดนโยบาย หรือการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในทีมงาน

วูดค็อก (Woodcock, 1989, p. 46 อ้างอิงใน สุรนันทา เลานันทน์, 2540, p. 62-117) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะของทีมงานต้องประกอบไปด้วยคุณลักษณะที่ดี คือ

1. มีความสมดุลในบทบาท คือ มีการผสมผสานในความแตกต่างของความสามารถบุคคล และใช้ความแตกต่างได้อย่างเหมาะสมในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน

2. มีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเห็นด้วยกับเป้าหมาย เต็มใจที่จะยอมรับและผูกพันกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายนั้นอย่างแท้จริง

3. มีความเปิดเผยและมีการเผชิญหน้ากัน การสื่อสารและสัมพันธ์ภายในทีมเป็นไปอย่างเปิดเผยและไว้วางใจซึ่งกันและกัน พุดกันโดยตรงไปตรงมา เข้าใจตนเองเป็นอย่างดี และเข้าใจผู้อื่นภายในทีมงานด้วย เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นต้องแก้ปัญหาด้วยการเผชิญหน้าซึ่งกันและกัน

4. มีการสนับสนุนและจริงใจต่อกัน สมาชิกในทีมจะสนับสนุนซึ่งกันและกัน ให้ความช่วยเหลือและร่วมมือร่วมใจกัน ให้โอกาสพุดถึงปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างอิสระ

5. มีความร่วมมือและการขัดแย้งกันเพื่อให้การทำงานของทีมบรรลุวัตถุประสงค์ สมาชิกในทีมงานต้องให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน มีการใช้ประโยชน์และประสานประโยชน์

ซึ่งกันและกัน การวางแผนในการดำเนินงาน ต้องให้สมาชิกมีส่วนร่วมด้วยข้อขัดแย้งภายในทีม เป็นไปในทางสร้างสรรค์มากกว่าทำลาย

6. มีวิธีการปฏิบัติงานที่คล่องตัว การทำงานของทีมจะมีลักษณะยืดหยุ่น การตัดสินใจ จะอาศัยข้อมูลและข้อเท็จจริงเป็นหลัก

7. มีผู้นำที่เหมาะสม ผู้นำภายในกลุ่ม ควรกระจายไปทั่วกลุ่มได้ตามสถานการณ์ ผู้นำ ต้องเป็นผู้ฟังที่ดีด้วย

8. มีการทบทวนการทำงานของทีมอย่างสม่ำเสมอ เพื่อแก้ไขข้อบกพร่องได้ทันที การ ทบทวนนี้อาจจะทำระหว่างปฏิบัติงานหรือภายหลังงานเสร็จได้

9. มีการพัฒนาบุคคล มีแผนการในการพัฒนาสมาชิกของทีมงานเพื่อจะได้นำความรู้ ความสามารถมาใช้ในการทำงาน

10. มีสัมพันธภาพระหว่างกลุ่มดี การทำงานระหว่างกลุ่มเป็นไปในบรรยากาศของ สัมพันธภาพที่ดี ฟังความคิดเห็นและทำความเข้าใจแนวคิดหรือปัญหาของผู้อื่น พร้อมทั้งจะให้ ความช่วยเหลือเมื่อจำเป็น

11. มีการติดต่อสื่อสารที่ดี เป็นสิ่งจำเป็นในทุกระดับขององค์การ ทั้งภายในและ ภายนอกองค์การ ซึ่งสมาชิกทุกคนจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาทักษะ และได้รับข้อมูลในการ ติดต่อสื่อสารอย่างเพียงพอ

จากรูมัล พันภัยพาล (2541, หน้า38) กล่าวถึง ลักษณะของการทำงานเป็นทีม ประกอบด้วย

1. การมีเป้าหมายร่วมกัน กล่าวคือ บุคคลที่มาทำงานนั้นจะต้องมีวัตถุประสงค์ ในการมารวมกลุ่มกัน คือ จะต้องมีการรับรู้และเข้าใจเป้าหมายร่วมกันว่าจะทำอะไรให้เป็น ผลสำเร็จ

2. การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน กล่าวคือ บุคคลที่มาทำงานนั้นจะต้องมี บทบาทหน้าที่ในการดำเนินงานของกลุ่มในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง

3. การติดต่อสื่อสารกันในกลุ่ม กล่าวคือ บุคคลที่มาทำงานนั้นจะต้องมีบทบาท หน้าที่ในการดำเนินงานของกลุ่มในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง

4. การร่วมมือประสานงานกันในกลุ่ม กล่าวคือ บุคคลที่มาทำงานนั้นจะต้องมี การประสานงานกัน เพื่อให้งานของกลุ่มดำเนินไปสู่ความสำเร็จ

5. การมีผลประโยชน์ร่วมกัน กล่าวคือ บุคคลที่มาทำงานร่วมกัน ได้รับการจัดสรรผลประโยชน์ตอบแทน จากผลที่เกิดจากการทำงานร่วมกัน

6. การตัดสินใจร่วมกัน กล่าวคือ บุคคลที่มาทำงานร่วมกันจะต้องมีโอกาสร่วมในการตัดสินใจในงานที่ทำในระดับใดระดับหนึ่ง

เนลสัน และควิก (Nelson and Quick, 1997, p. 253 อ้างอิงใน ปรากฏศรี อึ้งกุล, 2542, หน้า 8) ได้กล่าวถึงลักษณะการทำงานเป็นทีมที่ดีจะต้องประกอบด้วย

1. จำนวนบุคคล การทำงานเป็นทีมจะต้องประกอบด้วยบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป
2. การมีเป้าหมายร่วมกัน สมาชิกทุกคนจะต้องมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน เพื่อสนองความต้องการได้อย่างเต็มที่
3. การวางแผนร่วมกัน ต้องมีการวางแผนการปฏิบัติงานและการประเมินผลงานร่วมกัน จึงจะทำให้งานสำเร็จลงได้
4. การมีส่วนร่วม สมาชิกต้องมีจิตสำนึกในการเข้ามามีส่วนร่วมด้วยตนเองไม่ใช่เกิดจากการบังคับ
5. การติดต่อสื่อสาร การทำงานเป็นทีมจะประสบผลสำเร็จได้ต้องมีการติดต่อสื่อสารระหว่างสมาชิกด้วยกัน ผู้นำกับสมาชิก การติดต่อสื่อสารทำให้เกิดความเข้าใจ
6. ความผูกพันแน่นแฟ้น สมาชิกที่ทำงานร่วมกันเป็นทีมจะมีความรู้สึกผูกพันซึ่งกันและกัน ความรู้สึกนั้นเปิดเผย และมีความจริงใจ
7. การพึ่งพาอาศัยกัน การทำงานเป็นทีมต้องมีลักษณะการพึ่งพาอาศัยกัน ร่วมมือกันระหว่างทีมงาน
8. ความร่วมมือประสานกัน การทำงานเป็นทีมต้องประกอบด้วยสมาชิกที่มีความสามัคคี ร่วมแรงร่วมใจกันปฏิบัติงาน แก้ไขปัญหา มีการแบ่งปัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
9. การมีผลประโยชน์ร่วมกัน สมาชิกมีเป้าหมายร่วมกัน และความสำเร็จเป็นของสมาชิกทีมงานทุกคน



เทียน ทองแก้ว (2545, หน้า 3-5) ได้กล่าวถึงลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่ดีจะต้องมีองค์ประกอบของการทำงานดังนี้

### 1. ผู้นำทีม

ผู้นำทีมถือว่าเป็นบุคคลที่สำคัญที่จะทำให้บุคคลร่วมงานกันเป็นทีม เพราะจะเป็นผู้กระตุ้นและชี้นำการทำงานในองค์การ ตั้งแต่การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) วางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Plan) บริหารงานแผน (Plan Management) และการประเมินแผน (Plan Evaluation) ขั้นตอนของการบริหารงานในองค์การ ผู้นำทีมจะมีบทบาทในการกำหนดกิจกรรมขององค์การให้เป็นไปในรูปแบบการทำงานเป็นทีม

### 2. สมาชิกในทีม

สมาชิกจะต้องเข้าใจบทบาทในการทำงานร่วมกัน จะต้องคำนึงอยู่เสมอว่าตนเองสนับสนุนให้สมาชิกคนอื่นได้ทำงานอย่างเต็มที่ให้ความร่วมมือ และสนองตอบความต้องการของผู้นำในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายของทีม มีความซื่อสัตย์ จริงใจต่อการทำงาน จงรักภักดีต่อองค์การ ทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จอย่างดีที่สุด สนับสนุนคนอื่นให้ทำงานอย่างเต็มที่ มีวินัยในตนเอง ควบคุมตนเองได้ ไม่สร้างปัญหาให้กับคนอื่นและองค์การ รวมทั้งมีทักษะในการทำงานของสมาชิก

### 3. เป้าหมายของทีม

เป้าหมายของทีมไม่ใช่เป้าหมายของบุคคลแต่ละคน แต่เป็นเป้าหมายขององค์การที่ทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น เพื่อกำหนดเป้าหมายที่จะให้องค์การประสบความสำเร็จได้สูงสุดตามวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งองค์การ

3.1 ผู้นำ จะต้องใช้ความสามารถให้เกิดเป้าหมายที่มีลักษณะท้าทายตรงกับความต้องการขององค์การ เพื่อให้เกิดความมุ่งมั่นที่จะให้ประสบความสำเร็จ สร้างความสมดุลให้เกิดขึ้นในการดำเนินงาน และเปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการวางแผนและทดสอบแผน ปรับปรุงแผน ทบทวนและช่วยเหลือให้เกิดความร่วมมือและการสนับสนุนที่จำเป็นและติดตามความก้าวหน้าของการทำงานเสริมกำลังใจในการทำงาน และช่วยเหลือในการแก้ไขปัญหา เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าเป้าหมายขององค์การนั้นบรรลุเป้าหมายสูงสุด

3.2 สมาชิกในทีม จะต้องช่วยในการกำหนดเป้าหมายและมาตรฐาน ซึ่งถือว่าเป็นการช่วยควบคุมตนเองให้ผูกพันกับการทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตนเองมีส่วนร่วมในการกำหนดขึ้น ร่วมในการปฏิบัติตามแผนงาน และช่วยเหลือเติมเต็มในส่วนที่บกพร่อง ทั้งในด้านการให้ความร่วมมือ การสนับสนุนเพื่อนร่วมงานและผู้นำในส่วนที่เกี่ยวข้องและจำเป็น รวมทั้งการ

ติดตามความก้าวหน้าของงาน เสริมกำลังใจในงานที่ประสบผลสำเร็จ และให้การช่วยเหลือในการแก้ไขปัญหาให้เกิดความมั่นใจว่างานทั้งหมดจะนำไปสู่ความสำเร็จ ตามเป้าหมายและมาตรฐาน

### 3.3 เป้าหมายและมาตรฐานที่กำหนด มีลักษณะดังนี้

3.3.1 เป้าหมาย เป็นผลที่ต้องการให้สำเร็จ ซึ่งจะการเขียนบรรยายลักษณะที่สำคัญ 3 ประการ คือ ประการแรก กำหนดเงื่อนไขที่เป็นผลลัพธ์ที่ต้องการให้บรรลุหรือสำเร็จ ประการที่สอง กำหนดเวลาในระหว่างที่ผลลัพธ์จะเกิดขึ้น และประการสุดท้าย ทรัพยากรในองค์การที่ต้องผูกพันเพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ที่ต้องการ

3.3.2 มาตรฐาน เป็นเกณฑ์ทางพฤติกรรมที่กำหนดไว้ตามช่วงเวลาตามปกติจะกำหนดเป็นเชิงปริมาณที่เป็นสิ่งผลิตได้ ข้อบกพร่อง ความทนทาน และมาตรฐานความปลอดภัย เป็นต้น ทั้งเป้าหมายและมาตรฐานของทีมนั้นจะต้องมีลักษณะท้าทายและเกิดขึ้นจากการมีส่วนร่วมจากผู้ที่มีส่วนรับผิดชอบ มีการกลั่นกรองตรวจสอบในความเป็นไปได้ และทำให้องค์การก้าวหน้า

## 4. น้ำใจของทีม

น้ำใจของการทำงานเป็นทีม ประกอบด้วย เจตคติของผู้ที่รับผิดชอบต่อการทำงานร่วมกัน เป็นทีม กระตุ้นให้เกิดการทำงานร่วมกัน ช่วยเหลือเกื้อกูลกันสนับสนุนซึ่งกันและกันคำนึงถึงเป้าหมายของทีม มุ่งความสำเร็จของทีมเป็นสำคัญ มีความซื่อสัตย์และเปิดเผยเห็นชอบกับเพื่อนร่วมทีมในผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นกับทีม ช่วยเหลือสมาชิกในทีมให้รู้จักกันเพื่อที่จะได้เข้าใจเพื่อนร่วมทีม และระมัดระวังและให้โอกาสคนอื่นได้ทำงาน ในน้ำใจของทีมนี้จะประกอบด้วย มีความไว้วางใจอยู่ในระดับสูง สื่อสารแบบเปิดหรือแบบสองทาง และความร่วมมือในการตัดสินใจ

## 5. ลักษณะของงาน

งานที่เอื้อต่อการทำงานเป็นทีม เป็นงานที่ต้องอาศัยพลังการทำงานร่วมกัน จากสมาชิกหลายคน ทั้งในด้านความคิด ด้านการใช้กำลังงาน และการแบ่งงานเป็นส่วนย่อยและช่วยกันทำรวมทั้งงานที่ทำที่สอดคล้องกับความสามารถของสมาชิก

## 6. การบริหารทีมงาน

การบริหารงานเป็นทีม เป็นรูปแบบการบริหารที่ผู้นำต้องกำหนดทีมขึ้นรับผิดชอบตามโครงสร้าง และกำหนดแนวการบริหารในรูปแบบของคณะกรรมการ การสั่งการของผู้นำจึงต้องให้เป็นไปตามแนวทางการกำหนดนโยบายที่เกิดจากทีมร่วมกันกำหนด ลักษณะของการบริหารเป็นทีมจะต้องอาศัยการปรึกษาหารือกันอยู่เสมอ ๆ เพื่อให้เกิดการรับรู้ร่วมกันจะได้ช่วยเหลือกัน ตั้งแต่การบริหารเป็นทีมที่ดี คือ เริ่มตั้งแต่การประชุมจะปรึกษาหารือกันทุกวันก่อนการทำงาน และ

ในการประชุมจะถกเถียงปัญหาและแนวทางที่ต้องการแก้ไขปัญหา จะพยายามหาทางให้เกิดความเห็นพ้อง เมื่อมีความเห็นพ้องแล้ว ทุกคนจะช่วยกันทำงานอย่างเต็มที่ เพื่อผลักดันให้งานสำเร็จตามเป้าหมายให้ได้ คนญี่ปุ่นจึงประสบความสำเร็จด้วยดีจากวิธีการทำงานร่วมกันได้ดี

จากการสังเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา ตามทฤษฎีของนักวิชาการหลายท่านที่ได้อธิบายมาแล้วข้างต้น ผู้ศึกษาค้นคว้าพบว่าลักษณะการทำงานเป็นทีมที่ดีและมีความสำคัญต่อการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา ซึ่งเป็นประเด็นที่น่าจะทำการศึกษาและเปรียบเทียบสภาพการทำงานเป็นทีมของสถานศึกษา สรุปได้ 9 ด้านดังนี้คือ

1. การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของทีม
2. การเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานของทีม
3. การมีส่วนร่วม
4. การสื่อสารแบบเปิด
5. การไว้วางใจซึ่งกันและกัน
6. การยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน
7. การกำหนดบทบาทหน้าที่
8. ภาวะผู้นำในทีม
9. การมีมนุษยสัมพันธ์

ซึ่งจะได้อธิบายลักษณะการทำงานเป็นทีมในแต่ละด้าน เพื่อความเข้าใจและความชัดเจนในกรอบของการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ไว้ดังนี้

#### 1. การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของทีม

วิชัย โสสุวรรณจินดา (2536, หน้า 50) กล่าวว่าสมาชิกของทีมต้องรู้และมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายร่วมกัน และทุกคนรู้สึกว่าจะตนต่างมีภาระผูกพันที่ต้องปฏิบัติหรือดำเนินการให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายอย่างจริงจัง วัตถุประสงค์และเป้าหมายดังกล่าวจะต้องมีความชัดเจนและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกทุกคนในทีมเพื่อให้สมาชิกมีแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงาน ลดความขัดแย้งเพิ่มความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ลดการควบคุมและการทำโทษ และช่วยให้สมาชิกใช้เวลาและพลังงานอย่างเป็นประโยชน์

ซึ่งสอดคล้องกับ เมืองทอง แคมมณี (2539, หน้า 45) ที่กล่าวถึงลักษณะการทำงาน เป็นที่ที่สมาชิกยอมรับวัตถุประสงค์ของกลุ่มที่ได้ช่วยกันกำหนดขึ้น ซึ่งทำให้กลุ่มสามารถ กำหนดวัตถุประสงค์ได้ดี เหมาะสมทั้งต่อกลุ่มและสมาชิกแต่ละคน ซึ่งรูปแบบทีมงานที่มี ประสิทธิภาพใหม่ตามความคิดของ ปาร์คเกอร์ (Parker, 1990, p. 31-56 อ้างอิงใน สุนันทา เลานันท์, 2544, หน้า 114) ได้อธิบายถึงคุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพและความ ชัดเจนของการกำหนดวัตถุประสงค์ (Clear Sense of Purpose) สมาชิกของทีมงานจะต้อง กำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) เป็นการอธิบายภาพอนาคตขององค์กร ซึ่งผู้บริหาร และทีมงานต้องการให้เป็น ทำให้สามารถกำหนดแนวทางปฏิบัติซึ่งเหมาะสมที่สุดและจะทำ ประโยชน์สูงสุดให้องค์กรในสภาพแวดล้อมที่คาดการณ์ วิสัยทัศน์จะแตกต่างจากการพยากรณ์ ซึ่งจะเป็นการคาดคะเนว่าจะเป็นอย่างไรมาก่อนในอนาคต สมาชิกที่มาจับบทบาทสำคัญในการกำหนด วัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจนร่วมกันโดย

1. เร่งรัดให้สมาชิกทีมงานกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน รวมถึงการกำหนดพันธกิจ เตรียมวัตถุประสงค์และเป้าหมาย และหมั่นทบทวนเป็นระยะ ๆ
2. การจัดทำตารางกิจกรรมและภารกิจหลัก
3. ทำให้มั่นใจว่าสมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ของทีม ภูมิใจ และผลักดันให้ทีมงานปฏิบัติงานมุ่งสู่วัตถุประสงค์และเป้าหมาย

จากหลาย ๆ ความคิดของนักวิชาการหลายท่าน สรุปได้ว่า การกำหนดวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของทีม หมายถึง ความชัดเจนของทิศทางในการทำงานที่สมาชิกทีมงานทุกคนมี ความเข้าใจถูกต้องตรงกัน และสมาชิกทีมงานได้มีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์และ เป้าหมายของงานขึ้นด้วยความเต็มใจ เพื่อให้งานบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้

## 2. การเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานของทีม

วิชัย โถสุวรรณจินดา (2536, หน้า 48) กล่าวว่า การเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี ทั้งสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน และสัมพันธภาพระหว่างบุคคลในการทำงานเป็นทีม ผู้นำกลุ่ม สมควรจะปรึกษาหารือกับสมาชิกกลุ่มเพื่อทำความเข้าใจ และขอความเห็นชอบเกี่ยวกับเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ วิธีการทำงานเพื่อให้การทำงานเป็นทีมประสบผลสำเร็จ นับเป็นการสร้าง บรรยากาศที่เป็นประชาธิปไตยและยังสร้างขวัญ กำลังใจให้แก่ทีมงานอีกด้วย

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538, หน้า 69) กล่าวว่าผู้นำ ผู้บริหาร หรือหัวหน้างาน เป็นองค์ประกอบที่สำคัญมากที่สุด ความยุติธรรม ความเป็นคนมีหลักการมีเหตุผล และความเป็นเพื่อนร่วมงานของผู้นำจะสามารถเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงานเป็นทีมได้ดี ซึ่งสอดคล้องกับเมืองทอง เขมมณี (2539, หน้า 40) ที่กล่าวว่ากลุ่มมีบรรยากาศที่มีลักษณะให้ความสำคัญสนับสนุนสมาชิก บรรยากาศในกลุ่มนั้นเปิดโอกาสให้สมาชิกยอมรับข้อเสนอแนะ คำวิจารณ์ ข้อมูลและการติชมซึ่งกันและกัน แล้วร่วมกันพิจารณาให้เกิดประโยชน์ต่อส่วนรวมของกลุ่มให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้

สุนันทา เลานันท์ (2544, หน้า 115) ให้ทรรศนะว่า บรรยากาศการทำงานที่ปราศจากพิธีรีตอง (Informal climate) การทำงานเป็นทีมเป็นไปอย่างเรียบง่าย ไม่เป็นทางการ บรรยากาศอบอุ่น สบายเป็นกันเองไม่มีที่ท่าว่าจะเบื่อหน่ายการทำงานเมื่อถึงเวลาประชุมทุกคนมาพร้อมเพรียงกันด้วยใบหน้าที่ยิ้มแย้ม

สมาชิกที่มงานช่วยเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานที่ไม่เป็นทางการได้โดย

1. จัดหาสิ่งของที่จำเป็นสำหรับทีมงานให้โดยไม่ต้องคอยการร้องขอ
2. เต็มใจที่จะแสดงความยินดีด้วยความจริงใจเมื่อทีมงานประสบความสำเร็จ
3. แนะนำให้สมาชิกรู้จักกันและจัดกิจกรรมร่วมกัน
4. ใช้อารมณ์ขันและอภิปรายเข้าแทรก เป็นการช่วยลดความตึงเครียดเวลาบรรยากาศตึงเครียด

จากหลาย ๆ ความคิดของนักวิชาการหลายท่าน สรุปได้ว่า การเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานของทีม หมายถึง การทำงานที่มีความเป็นกันเองปราศจากพิธีรีตอง สมาชิกในทีมยอมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของกันและกัน ช่วยกันระดมความคิดในการทำงาน มีความเห็นอกเห็นใจและให้ความสำคัญต่อกัน ช่วยคลี่คลายความตึงเครียดหรือความขัดแย้งทางความคิดของสมาชิก รวมทั้งช่วยสร้างบรรยากาศให้เกิดรอยยิ้มและเสียงหัวเราะ

### 3. การมีส่วนร่วม

มีนักวิชาการได้ให้ทัศนะของการมีส่วนร่วมไว้หลายทัศนะด้วยกันดังนี้

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538, หน้า 147) ให้ทัศนะของการมีส่วนร่วมว่า เป็นการเปิดโอกาสให้สมาชิกของทีมงานได้มีส่วนร่วมในการทำงานได้มากที่สุด การมีส่วนร่วมนั้นนอกจากจะทำให้เกิดความผูกพันกับทีมแล้ว ยังมีส่วนทำให้ใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุดด้วย

ทัศนาศวรงค์ดี (2539, หน้า 12) ได้ให้ทัศนะว่านักทฤษฎีกลุ่มมนุษย์สัมพันธ์เสนอแนะว่า ผู้นำควรให้คนงานมีส่วนร่วมเกี่ยวกับการปฏิบัติงานขององค์การให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ นักทฤษฎีเหล่านี้ตั้งสมมติฐานว่าคนงานยังมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากเท่าไร คนงานยิ่งมีความเข้าใจในปัญหาขององค์การมากขึ้นเท่านั้น

เปรมวดี คฤหเดช (2540, หน้า 26) ให้ทัศนะว่าสมาชิกของทีมงานทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ต้องมีความเชื่อพื้นฐานว่าตนเองมีส่วนร่วมในการสร้างความสำเร็จ หรือความล้มเหลวของทีมงาน ดังนั้นบรรยากาศในการทำงานจึงควรเป็นบรรยากาศที่สนับสนุนซึ่งกันและกัน สมาชิกของทีมงานมีความกระตือรือร้นหรือถูกกระตุ้นให้ตื่นตัวตลอดเวลาที่จะมีส่วนร่วมหรือช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

จากหลาย ๆ ทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย สรุปได้ว่า การมีส่วนร่วม หมายถึง การทำงานที่เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้มีส่วนร่วม คิดวางแผน ดำเนินการ ตัดสินใจ แก้ปัญหา และทำงานร่วมกันมากที่สุดตามแผนงานที่กำหนดไว้ให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งจะทำให้สมาชิกทุกคนเกิดความผูกพันกับทีม

#### 4. การสื่อสารแบบเปิด

เมื่อมนุษย์ต้องอยู่รวมกันมีการพึ่งพาอาศัยกันในเรื่องต่าง ๆ จึงจำเป็นต้องมีการติดต่อสื่อสารกันให้รู้เรื่องและเข้าใจตรงกัน (เริงชัย หมิ่นชนะ และคณะ, 2539, หน้า 106) เป็นที่ยอมรับแน่นอนแล้วว่ามนุษย์ต้องการทำงานร่วมกับผู้อื่นการทำงานร่วมกันนี้ ย่อมมีส่วนประกอบสำคัญคือ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและการฟัง ซึ่งจะสามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นได้เสมอจากการทำงานร่วมกัน การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเป็นจุดเริ่มต้นของความเข้าใจ การแปลความหมายนำไปสู่การปฏิบัติ หากมีการสื่อสารที่ไม่มีประสิทธิภาพ จะนำมาซึ่งความไม่

เข้าใจ การแปลความหมายที่ผิดพลาด ผลที่ได้คือ การปฏิบัติที่ผิดพลาดย่อมตามมาแน่นอน (Chang, 1995, p. 6-7)

สมพร สุทัศนีย์ (2539, หน้า 299) ให้ทัศนะว่าวิธีการติดต่อสื่อสารในองค์การ ไม่ว่าจะเป็นการติดต่อสื่อสารรูปแบบใดก็ตามผู้ที่ทำหน้าที่ติดต่อสื่อสารจะต้องใช้วิธีการสื่อสารที่แตกต่างกันตามความเหมาะสม เช่น ใช้วิธีการติดต่อทางเดียว ซึ่งเป็นวิธีการติดต่อสื่อสารที่ไม่เปิดโอกาสให้ผู้รับได้โต้ตอบ ไม่สนใจที่จะตรวจสอบความเข้าใจของผู้รับข้อมูล ส่วนอีกวิธีคือการติดต่อสื่อสารสองทาง ซึ่งเป็นการสื่อสารที่ผู้ส่งสารเปิดโอกาสให้ผู้รับสารได้ซักถาม ได้ตรวจสอบความเข้าใจ เสนอแนะหรือโต้ตอบด้วยวิธีอื่น ๆ ได้ การติดต่อสื่อสารด้วยวิธีนี้มีประโยชน์มากเพราะทำให้ผู้รับข่าวสารได้ข้อมูลที่ถูกต้องตรงกับเจตนารมณ์ของผู้ส่งสาร

เปรมฤดี คฤหเดช (2540, หน้า 8) ได้ให้แนวคิดเป็นหลักการพื้นฐานของการสื่อสารเพื่อการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพว่า ควรเปิดโอกาสให้สมาชิกภายในทีมงานได้มีการติดต่อสื่อสารได้อย่างอิสระ การที่สมาชิกได้รับรู้ข่าวสารเกี่ยวกับเรื่องภายในทีมงานของตนเองและเรื่องระหว่างทีมงานกับสิ่งแวดล้อมภายนอก จะทำให้เกิดความเข้าใจทำงานร่วมกัน และยังเป็นประโยชน์ต่อประสิทธิภาพของงานด้วย การสื่อสารหรือสื่อความหมายในการทำงานร่วมกันนั้น ทีมงานจำเป็นต้องตรวจสอบข้อมูลดังต่อไปนี้ ความเข้าใจตรงกันในการทำงานร่วมกันของสมาชิก สมาชิกรับฟังซึ่งกันและกัน และสมาชิกมีความเปิดเผยและจริงใจต่อกัน หากสมาชิกในทีมงานรู้ข้อมูลข่าวสารหรือมีความเข้าใจไม่ตรงกันเกิดขึ้นเมื่อใด ต้องพยายามปรับความเข้าใจให้ตรงกัน ไม่พุดลับหลังหรือต่างคนต่างเข้าใจคนละทิศคนละทางกัน การรับรู้ของสมาชิกในทีมงานที่ต่างกัน และไม่ยอมตรวจสอบการรับรู้ซึ่งกันและกัน อาจก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้ และถ้าไม่สามารถบริหารความขัดแย้งให้เกิดประโยชน์ได้ ผลเสียต่าง ๆ จะเกิดกับประสิทธิภาพของงานและความพึงพอใจของสมาชิกในการทำงานร่วมกัน

จากหลาย ๆ ความคิดของนักวิชาการหลายท่าน สรุปได้ว่า การสื่อสารแบบเปิดหมายถึง การทำงานที่มีการสื่อสารที่เปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมได้รับรู้ข้อมูลข่าวสารอย่างชัดเจนและทั่วถึง มีการสื่อสารด้วยความจริงใจตรงไปตรงมา ทำให้ทุกคนเข้าใจข่าวสารได้ถูกต้องตรงกัน ตลอดจนทุกคนทราบถึงปัญหาและอุปสรรคในการทำงานของทีมและสามารถซักถาม ได้ตอบ และตรวจสอบข้อสงสัยได้อย่างเปิดเผย

## 5. การไว้น้ำใจกัน

การไว้น้ำใจกันเป็นปัจจัยสำคัญในการทำงานเป็นทีมให้บรรลุผลสำเร็จ นักวิชาการต่าง ๆ ได้ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการไว้น้ำใจในการทำงานเป็นทีม ซึ่ง ฮอยวิทโกสกี (Hoy and Witkoskie, 1992, p. 54 อ้างอิงใน บัณฑิต แทนพิทักษ์, 2540, หน้า 45) ได้ให้ทัศนะไว้ว่าความไว้น้ำใจนั้นเป็นจริยธรรมขององค์การอย่างหนึ่งที่เกิดความมีประสิทธิภาพขององค์การ นำทางชีวิตทำงาน การปฏิบัติและพฤติกรรมของสมาชิกสู่เป้าหมายของทีมที่สมบูรณ์

ศิริวรรณ เสรีวัฒน์ และคณะ (2539 , หน้า 432) ได้ให้ความสำคัญของความไว้น้ำใจใจว่าลักษณะของทีมงานที่ประสบความสำเร็จโดยทั่วไปมักจะมีน้ำใจกันสูง มิใช่เพียงแต่ความไว้น้ำใจใจในทักษะและความตั้งใจของสมาชิกเท่านั้น แต่เป็นความไว้น้ำใจใจในระหว่างสมาชิกแต่ละคนในทีมทั้งทีม

ธีระศักดิ์ กำบรรณรักษ์ (2539, หน้า 16) ได้ให้ความสำคัญของความไว้น้ำใจใจว่า การที่คนเราจะอยู่ด้วยกันต้องมีความไว้น้ำใจใจกัน ทั้งนี้เพราะความหวาดระแวงจะทำให้เกิดความเครียด ความทุกข์ และการที่จะมีความไว้น้ำใจใจต่อกันนั้น จะต้องมีความหวังดี คิดที่จะช่วยเหลือกัน ลดการนิทาให้ร้ายซึ่งกันและกัน

พรรณราย ทวีพระประภา (2540, หน้า 5) ได้ให้ความสำคัญของความไว้น้ำใจใจว่าเป็นลักษณะที่สำคัญในการทำงานเป็นทีมให้บรรลุผลสำเร็จ คนที่มาวมกันเป็นทีมเพื่อทำงานร่วมกันจำเป็นต้องมีความไว้น้ำใจใจกัน ยอมรับความสามารถและเห็นคุณค่าของทีม ผู้ที่เป็นผู้นำทีมต้องมีความไว้น้ำใจใจได้ว่าสมาชิกในทีมจะสามารถทำงานตามที่ตกลงใจร่วมกันได้

ลักษณะของความไว้น้ำใจใจ ได้มีนักวิชาการได้กล่าวถึงลักษณะของความไว้น้ำใจใจไว้ดังนี้

แมนวาร์ริง (Manwaring, 1997, p. 593) ได้ศึกษาคุณลักษณะและแบบของการเป็นผู้นำทั้งแบบที่ชัดเจนและสนับสนุนการพัฒนาความไว้น้ำใจใจ ผลการศึกษาพบว่า คุณลักษณะ



พื้นฐานที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาความไว้วางใจ 10 ด้าน คือ 1) ต้องมีเชื่อถือศรัทธา 2) ต้องมีความซื่อสัตย์ 3) ต้องให้ความไว้วางใจกัน 4) มีการรักษาความลับแก่กัน 5) ให้การยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน 6) การมีขวัญและกำลังใจที่ดี 7) การไม่จับผิด 8) มีการกระทำต่อพันธะสัญญาให้สำเร็จ 9) มีการตอบข้อสงสัยแก่กันได้อย่างเป็นประโยชน์ และ 10) มีการยึดถือความยุติธรรมเป็นหลัก

จากหลาย ๆ ความคิดของนักวิชาการหลายท่าน สรุปได้ว่า การไว้วางใจกัน หมายถึง การทำงานที่แสดงออกถึงความเชื่อมั่น และนิยมชมชอบในตัวบุคคลนั้น ๆ จนเกิดเป็นความเชื่อถือไว้วางใจ และศรัทธา มีความจริงใจต่อกันอย่างแท้จริง โดยปราศจากการบีบบังคับ ก่อให้เกิดความรักความปรารถนาดี มีน้ำใจต่อกัน ทำให้สมาชิกทุกคนกล้าแสดงความคิดเห็นโดยไม่หวาดระแวงซึ่งกันและกัน

## 6. การยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน

สุทธิวรรณ ตันตริจนาวงศ์ (2535, หน้า 57) กล่าวว่าถ้าทุกคนยอมรับกันและรับฟังกัน ยอมรับในความเป็นตัวเองของกันและกัน รวมทั้งใช้ความรู้ความสามารถและจุดเด่นของกันและกันอย่างเต็มที่ จะทำให้บรรยากาศใกล้ชิดและเป็นกันเอง สามารถพูดตรงไปตรงมา และกล้าที่จะรับและให้ความช่วยเหลือกัน

โฉมยง โตะทอง (2540, หน้า 32) ได้ให้ทัศนะไว้อย่างน่าสนใจว่า ผู้ร่วมทีมจะประสบความสำเร็จเมื่อทุกคนในทีมมีความเชื่อถือในความสามารถของกันและกัน แต่อย่างไรก็ตามความเชื่อถือนั้นเปราะบาง ต้องใช้เวลานานในการสร้างความเชื่อถือ แต่ง่ายต่อการทำลาย การคงความเชื่อถือให้คงอยู่นั้น ต้องมีความตั้งใจจริง

พรรณราย ทพยะประภา (2541, หน้า 11-12) กล่าวว่าการทำงานเป็นทีมนั้นสมาชิกแต่ละคนในทีมย่อมมีบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบแตกต่างกันไปคือมีหัวหน้าและลูกทีม จึงต้องมีการยอมรับนับถือและเคารพในสิทธิอันพึงมีพึงได้ของกันและกันไม่ล่วงละเมิดสิทธิและก้าวก่ายหน้าที่ของกันและกัน มีความจริงใจต่อกันและกัน ย่อมสร้างความผูกพันในทีมไว้เสมอ

จากหลาย ๆ ความคิดของนักวิชาการหลายท่านสรุปได้ว่า การยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน หมายถึง การทำงานที่มีการยอมรับในความรู้ความสามารถของสมาชิกที่ทำงานและตระหนักว่าทุกคนมีความสำคัญเท่าเทียมกัน มีการให้เกียรติซึ่งกันและกัน เคารพในสิทธิไม่ล่วงละเมิดก้าวล่วงหน้าที่ของกันและกัน

## 7. การกำหนดบทบาทหน้าที่

เอกชัย กิสุขพันธ์ (2538, หน้า 63) กล่าวว่า การกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานให้ชัดเจน ได้แก่ การกำหนดให้มีการพรรณนางาน (Job Description) ชัดเจน ฝั่งทางไหลของงาน (Work Flow) ที่เข้าใจตรงกัน ตลอดจนขอบเขตอำนาจหน้าที่ของแต่ละคน

เริงชัย หมื่นชนะและคณะ (2539, หน้า 56) ได้กล่าวถึงการกำหนดหน้าที่และบทบาทไว้ในขั้นตอนของการสร้างทีมงานว่า มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการดำเนินงานตามสายงานขององค์การว่ามีขอบข่ายในเรื่องใดเกี่ยวข้อง และจะต้องประสานงานและติดต่อกับทีมงานใดและบุคคลใด สมาชิกในทีมงานแต่ละคนจะต้องกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบว่าใครต้องทำอะไร และมีขอบข่ายงานรับผิดชอบอย่างไร

ปาร์คเกอร์ (Parker, 1990, p. 31-56 อ้างอิงใน สุন্নททา เลานันท์, 2544, หน้า 119) ได้อธิบายถึงบทบาทและการมอบหมายงานที่ชัดเจน (Clear roles and work assignments) เป็นการมอบหมายงานที่ระบุไว้ในคำพรรณนาลักษณะงาน บทบาทในที่นี้ไม่จำกัดเฉพาะภารกิจของงานเท่านั้น แต่จะรวมถึงความคาดหวังของบุคคลอื่นที่มีต่องานนั้นด้วย เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาของความขัดแย้งด้านบทบาท ทีมงานจะต้องมีกระบวนการวิเคราะห์ความชัดเจนของบทบาท เพื่อให้ทุกฝ่ายได้มีความเข้าใจตรงกัน

การกำหนดบทบาท และการมอบหมายงานที่ชัดเจนที่มีประสิทธิภาพจะเกิดขึ้นเมื่อสมาชิก

1. ผลักดันให้ทีมงานกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานไว้ในระดับสูง
2. มีความเต็มใจปฏิบัติงานที่นอกเหนือบทบาทที่กำหนดไว้ในบางโอกาสเมื่อมีความจำเป็น
3. มั่นใจว่ามีการมอบหมายงานให้แก่ทีมอย่างเสมอภาค
4. มีการอภิปรายและต่อรองบทบาทที่คาดหวังของสมาชิกแต่ละคนอย่างเปิดเผย

จากความคิดของนักวิชาการหลายท่าน สรุปได้ว่า การกำหนดบทบาทหน้าที่ หมายถึง การมอบหมายงานในหน้าที่ให้สมาชิกในทีม โดยมีการประชุมมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้สมาชิกทีมงาน และเปิดโอกาสให้สมาชิกในทีม ร่วมแสดงความคิดเห็นในการกำหนดบทบาทหน้าที่ของสมาชิกในทีมแต่ละคน โดยพิจารณาตามความเหมาะสมความถนัดและความสามารถของแต่ละบุคคล ซึ่งจะทำให้สมาชิกทุกคนปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายด้วยความเต็มใจ และเต็มความสามารถ

## 8. ภาวะผู้นำในทีม

ภาวะผู้นำเป็นทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งมีความสำคัญต่อการบริหารโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพเป็นอย่างมาก ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะเปรียบเสมือนดวงประทีปของหน่วยงานและเป็นศูนย์รวมพลังของกลุ่มให้ดำเนินงานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ความสามารถและทักษะของผู้นำมีส่วนสัมพันธ์ใกล้ชิดกับปริมาณและคุณภาพของงาน ดังนั้นผู้นำหรือผู้บริหารโรงเรียนจึงเป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญต่อผู้ร่วมงานในองค์การหรือสถาบันทางการศึกษาเป็นอย่างมาก การบริหารงานในโรงเรียนจะดำเนินไปด้วยดีบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนในการโน้มน้าวจิตใจ ผู้ร่วมงาน การเป็นผู้บริหารหรือผู้นำที่ดีนั้นมิใช่แต่เพียงมีความรู้ ความสามารถ และความเฉลียวฉลาดเท่านั้น แต่จะต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงานและรู้จักแนะนำผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีคุณภาพสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานมีโอกาสเป็นผู้นำด้วย (สุกานดา ตปนียางกูร, 2542, หน้า 1)

การศึกษาหลายกรณีชี้ให้เห็นว่า ยังไม่มีข้อตกลงที่แน่นอนเกี่ยวกับประสิทธิผลของลักษณะผู้นำแต่ละอย่าง เพียงแต่ชี้ให้เห็นว่าผู้นำมีผลกระทบต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลงในการผลิตและขวัญกำลังใจของกลุ่มเนื่องจากภาวะผู้นำเป็นกระบวนการพลวัตรที่แปรเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ซึ่งเปลี่ยนแปลงไปตามตัวผู้นำ ตัวผู้ตามและสถานการณ์ ปัจจุบันการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำจึงเน้นไปทางด้านพฤติกรรมที่สังเกตได้และสามารถปรับปรุงแบบภาวะผู้นำให้เข้ากับแต่ละสถานการณ์ได้ดี

หน้าที่ของผู้นำ (The leadership functions)

นิพนธ์ คันธเสวี (2531, หน้า 121) ได้กล่าวว่า ผู้นำจะต้องรับผิดชอบในเรื่องกิจการทางด้านมนุษยสัมพันธ์หลายประการในองค์การ ได้แก่

1. กระตุ้นเร้าให้บุคลากรมีความสนใจในงาน
2. แก้ไขปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคคล

3. ช่วยให้สมาชิกยอมรับการเปลี่ยนแปลง
4. ชูใจให้สมาชิกทำงานให้มีประสิทธิภาพสูง
5. อธิบายและถ่ายทอดแผน และคำแนะนำเกี่ยวกับการบริหารงาน
6. ส่งเสริมให้สมาชิกสร้างความภาคภูมิใจด้วยจิตใจและทักษะต่าง ๆ

พิพิธ พุ่มแก้ว (2534, หน้า 35) ได้กล่าวว่า ผู้นำที่จะประสบผลสำเร็จมากที่สุดต้องมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. มีพลังความกระตือรือร้น
2. มีความเชื่อมั่นในการทำงาน
3. รู้จุดมุ่งหมายขององค์การและแนวทางที่จะนำไปสู่จุดหมายเหล่านั้น
4. มีทักษะทางวิชาการ
5. มีจินตนาการ หมายถึง ความสามารถในการคิด ทำให้เกิดการคาดคะเน และวางแผนที่ดีที่นำไปสู่ความเป็นจริงตามเป้าหมาย
6. มีบุคลิกดี คือ ความสามารถในการวางตัว
7. มีลักษณะนิสัยดี ได้แก่การปรับตัวไม่หวั่นไหวต่อสถานการณ์ มั่นคงในอารมณ์ ละเอียด รอบคอบ
8. มีสติปัญญาสูง สามารถคิดหาเหตุผลด้วยตนเองเมื่อมีปัญหาต่าง ๆ เกิดขึ้น
9. มีความสามารถที่จะวิเคราะห์ คือ ตัดสินปัญหาต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ
10. มีความเชื่อที่ถูกต้อง

จากหลาย ๆ ความคิดของนักวิชาการหลายท่าน สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำในทีม หมายถึง ความรู้ความสามารถในทุกด้านที่มีในตัวของผู้นำที่สามารถถ่ายทอดให้สมาชิกทีมงานได้ใช้เป็นแบบอย่างในการทำงาน นอกจากนี้ยังหมายรวมถึงความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจ และกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมีความสนใจในงาน เป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงานและรู้จักแนะนำผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีคุณภาพพร้อมทั้งสนับสนุนและส่งเสริมให้มีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และมีความเอื้ออาทรใส่ใจทุกขุสขของผู้ร่วมงานอย่างเสมอภาค

### **การมีมนุษยสัมพันธ์**

มนุษยสัมพันธ์เป็นเรื่องของธรรมชาติที่ทุกคนต้องประพฤติปฏิบัติเพราะเป็นการติดต่อเกี่ยวข้องกับระหว่างมนุษย์ เป็นการเข้ากับคน การเอาชนะใจคน อาจกล่าวได้ว่ามนุษยสัมพันธ์เป็น

การใช้ศาสตร์ และศิลป์ ในการสร้างเสริมความสัมพันธ์อันดีกับบุคคล เพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน และอยู่ร่วมกันด้วยดีมีความสุข ความมีมนุษยสัมพันธ์ต่อกันจะเป็นพื้นฐานสำคัญของการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งต่อสังคมประชาธิปไตยอย่างสังคมไทย เพราะเมื่อมีความรักความเข้าใจอันดีต่อกันแล้ว ก็เกิดอยากจะช่วยเหลือให้ความร่วมมือด้วยความเต็มใจและจริงใจ (ประดิษฐ์ คุณรัตน์, 2539, หน้า3-9 )

วิจิตร อวระกุล(2542, หน้า 26) ได้ให้ความหมายของมนุษยสัมพันธ์ดังนี้  
 มนุษยสัมพันธ์ หมายถึงความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับระหว่างมนุษย์ด้วยกันหรือความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับบุคคล บุคคลกับกลุ่มบุคคลหรือสังคม รวมไปถึงการทำงานอย่างมีความสัมพันธ์เกิดประสิทธิภาพด้วย และฟลิปโป (Flippo, 1966, p. 15 อ้างอิงใน ญัฐนันท์ ดนุพิทักษ์, 2543, หน้า 33) ก็ได้ให้ความหมายว่ามนุษยสัมพันธ์หมายถึงการรวมคนให้ทำงานร่วมกันในลักษณะที่มุ่งให้เกิดความร่วมมือสมานฉันท์เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย หรือเป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การที่มุ่งหมายให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน นอกจากนี้ ศิณี สังข์รัมย์ ( 2543, หน้า 8 ) กล่าวว่า มนุษยสัมพันธ์ที่ดีภายในทีมงาน ความเอาใจใส่ทุกซทุกซ ความเข้าใจ ความเห็นอกเห็นใจ จะทำให้เพิ่มความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันระหว่างสมาชิกในทีมงาน ซึ่งจะทำให้สมาชิกร่วมมือกันในการทำงาน ในการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของโรงเรียนจึงควรที่จะพัฒนาในส่วนของมนุษยสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์กรด้วย อภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ ( 2542, หน้า 62 ) กล่าวว่า มนุษยสัมพันธ์ในการทำงานเป็นสิ่งที่จะพัฒนาและปรับปรุงได้ หากทุกคนให้ความร่วมมือและพยายามปรับเปลี่ยนตนเองให้มีมนุษยสัมพันธ์ในการทำงานที่ดี เพราะ “มนุษยสัมพันธ์” นอกจากจะส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงานแล้ว ยังมีผลต่อสุขภาพจิตในการทำงานอีกด้วย ทั้งนี้ผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ในการทำงานที่ดีโดยส่วนใหญ่จะเป็นบุคคลที่มองโลกในแง่ดี หรือมองในด้านบวกอยู่เสมอ และเสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2537, หน้า 42 อ้างอิงใน มิ่งขวัญ สันต์ถาวร , 2546, หน้า 52-53 )ได้สรุปความหมายจากนิยามของDavis ไว้ว่าในการทำงานเป็นทีมนั้นมีหลักที่เกี่ยวข้องกับมนุษยสัมพันธ์ ดังนี้

1. มนุษยสัมพันธ์มุ่งที่คนมากกว่าเครื่องจักรหรือผลของงาน
2. มนุษยสัมพันธ์มุ่งการรวมพลังของบุคคลในหน่วยงานอย่างเป็นระบบมากกว่า การรวมพลังกันอย่างไม่เป็นระบบ
3. กิจกรรมสำคัญของมนุษยสัมพันธ์ก็คือ การสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคคล ผู้นำไม่ได้จูงผู้ตาม แต่ผู้นำเป็นผู้กระตุ้นผู้ตามให้เกิดแรงขับจากภายใน

4. ทิศทางของแรงจูงใจก็คือ การทำงานเป็นทีมหรือเป็นหมู่คณะ ซึ่งต้องอาศัยการประสานงาน ความร่วมมือ และความจริงใจของบุคคลที่ทำงานร่วมกัน

5. การทำงานเป็นหมู่คณะ ย่อมให้เกิดผล 2 ประการ ประการแรก ความต้องการส่วนตนได้รับการตอบสนอง ประการที่สอง หน่วยงานได้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย บุคคลอาจมีความต้องการทางชีววิทยา ทางจิตวิทยาที่แตกต่างกัน เมื่อคนไม่เหมือนกันการตอบสนองความต้องการจึงแตกต่างกันไปด้วย มนุษย์สัมพันธ์ต้องการการทำงานที่มีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลคือมุ่งความสำเร็จและลงทุนน้อยแต่ได้ผลผลิตสูง

ชายแดน สัมภา (2548, หน้า 10) ได้ให้ความหมายว่ามนุษย์สัมพันธ์คือวิธีการที่จะครองใจคน โดยมีความประสงค์ให้บุคคลเหล่านั้นมีความสัมพันธ์ในหน่วยงานที่ราบรื่น ก่อให้เกิดขวัญกำลังใจ ในอันที่จะนำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตลอดจนมีสังคมที่เป็นสุขเช่นเดียวกับ เพิ่มศักดิ์ วรรณยางกูร(2553, หน้า 14) ที่ได้ให้ความหมายของ มนุษย์สัมพันธ์ (Human Relations) ดังนี้ คือ ความสัมพันธ์ของมนุษย์ในลักษณะของการแสดงออกทั้งทางกาย ทางวาจา และทางใจระหว่างบุคคลต่อบุคคล หรือระหว่างบุคคลต่อกลุ่มในรูปแบบของการทำงาน ร่วมมือกันหรือความสัมพันธ์ส่วนตัว เป็นการผูกพันกันทางจิตใจ มีความเห็นใจกัน เป็นห่วงใยกัน และกัน ทำให้เกิดความรักใคร่ร่วมมือช่วยเหลือกันและกัน

ปัจจุบัน ผู้บริหารใช้มนุษย์สัมพันธ์เป็นเครื่องมือในการสร้างความศรัทธา ความเชื่อถือ และโน้มน้าวจิตใจผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ประพฤติภารกิจไปในแนวทางที่ตนต้องการ โดยใช้บุคลิกภาพ จิตภาพ ทักษะ ในการแสดงออกทางภาษา และลักษณะท่าทางโดยการให้เหตุผล ความต้องการ ซึ่งต่างกับสมัยก่อนที่มักใช้อำนาจของตนหรืออ้างอิงสิ่งศักดิ์สิทธิ์ต่างๆ มาเป็นแนวทางให้คนเชื่อฟังตนหลักมนุษย์สัมพันธ์ หมายถึง หลักการที่กล่าวถึงวิธีการที่มนุษย์จะต้องปรับตัวเพื่อให้อยู่ร่วม และทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข รู้จักการเอาใจเขามาใส่ใจเรานั่นเอง

จากความคิดของนักวิชาการหลายๆ ท่าน สรุปได้ว่า การมีมนุษย์สัมพันธ์ หมายถึง การทำงานที่มีความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปโดยมุ่งให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ก่อให้เกิดความรักความผูกพันทางจิตใจ มีความเห็นใจห่วงใยกัน ส่งผลให้เกิดความสามัคคีกลมเกลียว มีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันในอันที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

การทำงานเป็นทีมในโรงเรียนนั้น ไม่ว่าจะในรูปแบบใดก็ตาม สิ่งสำคัญของการทำงานร่วมกันนั้น คือ การมีส่วนร่วมในทีมงานต้องมีความไว้วางใจกัน ยอมรับความสามารถของผู้ร่วมทีม เสียสละ ทุ่มเทพพลังความสามารถให้แก่ทีมงานเพื่อความสำเร็จของเป้าหมายร่วมกัน

และจากลักษณะการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษาตามแนวคิดของนักวิชาการหลาย ๆ ท่านที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ผู้ศึกษาค้นคว้าได้สังเคราะห์แนวคิดเหล่านั้นแล้วพบว่าลักษณะการทำงานเป็นทีมทั้ง 9 ด้าน คือ 1) การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของทีม 2) การเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานของทีม 3) การมีส่วนร่วม 4) การสื่อสารแบบเปิด 5) การไว้วางใจกัน 6) การยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน 7) การกำหนดบทบาทหน้าที่ 8) ภาวะผู้นำในทีม และ 9) การมีมนุษยสัมพันธ์ เป็นลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีความน่าสนใจจึงได้นำมาใช้เป็นตัวแปรตามในการศึกษาสภาพการทำงานเป็นทีมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามุทพรปราการ เขต 1 ต่อไป

### 1.9 ลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ

การปรับปรุงทีมงานให้สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพจำเป็นต้องรับรู้ถึงลักษณะของการทำงานที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของทีมงานซึ่งการที่ทีมงานจะทำงานร่วมกันได้อย่างดีนั้น คนที่ทำงานอยู่ในทีมต้องมีการจัดลักษณะการทำงานให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งมีนักวิชาการได้ให้ทัศนะในลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพนั้นต้องมีลักษณะการทำงานเป็นทีม ดังนี้

ศิริศักดิ์ ศุภมนตรี (2540, หน้า 41-43) ได้กล่าวถึงลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพไว้ดังนี้

1. ต้องมีการกำหนดเป้าหมายของการทำงานที่ชัดเจน และที่สำคัญสมาชิกทุกคนในทีมจะต้องรับรู้ถึงเป้าหมายนั้น ๆ เป็นอย่างดี
2. บทบาท ภาระหน้าที่ในการทำงานนั้นจะต้องกำหนดกันไว้ให้ชัดเจนว่าใครมีหน้าที่ในส่วนใด
3. วิธีการทำงาน ขั้นตอนต่าง ๆ อันพึงเกิดขึ้นในการทำงานด้วยกันทั้งทีมนั้นจะกำหนดกันไว้หรือไม่
4. สัมพันธภาพระหว่างสมาชิก เป็นเรื่องที่สำคัญยิ่งอีกประการหนึ่ง ซึ่งสมาชิกของทีมงานจะต้องช่วยกันเสริมสร้างสัมพันธภาพที่ดีอย่างสม่ำเสมอ

5. สิ่งแวดล้อมในการทำงาน เป็นสิ่งที่จะมีผลต่อประสิทธิภาพของการทำงานเป็นทีมในด้านของการเอื้อประโยชน์ต่อการทำงาน

สุเมธ แสงนิมิต (2544, หน้า 73) กล่าวถึงลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพไว้ดังนี้

1. มีผู้นำทีมที่ดี
2. มีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน
3. มีการไว้วางใจกัน
4. มีการชี้แนะแนวทางปฏิบัติ
5. มีการสื่อสารแบบเปิด
6. มีการเสียสละของสมาชิกทีมงาน
7. มีการให้ผลตอบแทนเป็นกลุ่ม
8. สร้างค่านิยมให้ทำงานร่วมกันเพื่อให้เกิดความพึงพอใจของกลุ่ม
9. มีการประสานงานที่ดี

ทศนา เขมมณี (2545, หน้า 10) กล่าวถึงลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพไว้ดังนี้

1. การมีเป้าหมายร่วมกัน กล่าวคือ บุคคลที่จะมาร่วมกันทำงานนั้นจะต้องมีวัตถุประสงค์ในการมาร่วมกันคือจะต้องมีการรับรู้และเข้าใจเป้าหมายร่วมกันว่าจะทำอะไรให้เป็นผลสำเร็จ
2. การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน กล่าวคือ บุคคลที่มาร่วมกันทำงานนั้นจะต้องมีบทบาทหน้าที่ในการดำเนินงานของกลุ่มในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง
3. การติดต่อสื่อสารกันในกลุ่ม กล่าวคือ บุคคลที่มาร่วมกันทำงานนั้นจะต้องมีการสื่อความหมายต่อกันและกันเพื่อช่วยให้เกิดความเข้าใจในการทำงานร่วมกัน
4. การร่วมมือประสานงานกันในกลุ่ม กล่าวคือ บุคคลที่มาร่วมกันทำงานนั้นจะต้องมีการประสานงานกันเพื่อให้งานของกลุ่มดำเนินไปสู่ความสำเร็จ
5. การตัดสินใจร่วมกัน กล่าวคือ บุคคลที่มาร่วมกันทำงานนั้นจะต้องมีโอกาสร่วมกันที่จะตัดสินใจในงานที่ทำในระดับใดระดับหนึ่ง



6. การมีผลประโยชน์ร่วมกัน กล่าวคือ บุคคลที่มาทำงานนั้นจะต้องได้รับการจัดสรรผลประโยชน์ตอบแทนจากผลที่เกิดจากการทำงานร่วมกัน

วาร্নีย์ ( Varney, 1977, p.154-155 อ้างอิงใน อัจฉรา อาศิรพจน์มนตรี, 2541, หน้า 30) กล่าวถึงลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพไว้ดังนี้

1. สมาชิกมีความเข้าใจในบทบาทของสมาชิกแต่ละคนในกลุ่มเป็นอย่างดี
2. สมาชิกมีความเข้าใจลักษณะของทีมและบทบาทของทีมที่มีต่อการปฏิบัติหน้าที่ขององค์การ
3. สมาชิกทุกคนมีการสื่อสารถึงกันและกันโดยสะดวกและคล่องตัว
4. สมาชิกทุกคนต่างสนับสนุนและช่วยเหลือซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี
5. สมาชิกแต่ละคนต่างเข้าใจกระบวนการทำงานกลุ่ม เข้าใจพฤติกรรมและพลวัตกลุ่มที่ช่วยให้กลุ่มทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิด
6. ทีมมีแนวทางการทำงานและการแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพทั้งระดับกลุ่มและระหว่างกลุ่ม
7. ทีมสามารถใช้ความขัดแย้งให้เกิดประโยชน์มากกว่าที่จะเป็นการทำลาย
8. สมาชิกให้ความร่วมมือ มีการประสานงานอย่างดีระหว่างสมาชิกในกลุ่ม และลดการแข่งขันซึ่งดีซึ่งเด่นซึ่งจะนำไปสู่ความเสียหายของกลุ่มและองค์การ
9. ทีมมีการเพิ่มประสิทธิภาพและสมรรถภาพของทีมโดยประสานกับทีมอื่น
10. สมาชิกทุกคนมีความเคารพในหน้าที่ของแต่ละคน มีการกำหนดหน้าที่ให้แก่กันและกันและสนับสนุนกันและกัน

แมคเกรเกอร์ (McGregor, 1990, p.19-21 อ้างอิงใน สุนันทา เลานันท์, 2544, หน้า 39) ได้กล่าวถึงลักษณะของการทำงานเป็นทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ดังนี้

1. บรรยากาศการทำงานของทีมไม่ตึงเครียด มีความสะดวกสบาย และมีลักษณะไม่มีพิธีรีตอง
2. สมาชิกมีความเข้าใจและยอมรับภารกิจของทีม
3. สมาชิกแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับงาน และต่างก็ยอมรับฟังความคิดเห็นของกันและกัน
4. สมาชิกได้มีโอกาสแสดงออกและใช้ความคิดสร้างสรรค์ของตนเพื่อมีส่วนร่วมในกิจกรรมของทีม

5. ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจะเกี่ยวข้องกับเฉพาะเรื่องงานไม่ได้เอาเรื่องส่วนตัวเข้ามาเกี่ยวข้อง
6. ทีมงานมีความตระหนักรู้และสอดคล้องเกี่ยวกับภารกิจของทีมงาน
7. การตัดสินใจของกลุ่มเป็นการตัดสินใจที่ได้ฉันทานุมัติจากทุกฝ่ายไม่ใช่ตัดสินใจโดยเสียงส่วนใหญ่
8. เมื่อมีการมอบหมายงานให้สมาชิก สมาชิกจะได้รับคำชี้แจงเพื่อปฏิบัติหน้าที่อย่างชัดเจนและยอมรับปฏิบัติภารกิจเหล่านั้นด้วยความเต็มใจ
9. บรรดาสมาชิกในกลุ่มยอมรับถึงเหตุผลของกันและกัน
10. การวิจารณ์เป็นไปอย่างตรงไปตรงมาและเปิดเผย มีการแสดงความคิดเห็นเพื่อแก้ปัญหาในการทำงาน
11. กลุ่มมีอิสรภาพในการทำงานของเขาเอง จะมีการตรวจสอบผลงานเป็นระยะ ๆ ว่าจะทำงานให้ดีขึ้นได้อย่างไร

วูดค็อก (Woodcock, 1989, p. 13) กล่าวถึงลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพไว้ดังนี้

1. มีความสมดุลในบทบาท คือ มีการผสมผสานกันในความแตกต่างของความสามารถของแต่ละบุคคล โดยใช้ความแตกต่างได้อย่างเหมาะสมในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน
2. มีเป้าหมายที่ชัดเจนและเห็นด้วยกับเป้าหมาย โดยเต็มใจที่จะยอมรับและผูกพันกับเป้าหมายนั้นอย่างแท้จริง
3. มีการสื่อสารอย่างเปิดเผย มีการเผชิญหน้ากันอย่างเปิดเผย และมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน พุดกันตรงไปตรงมา เข้าใจตนเองเป็นอย่างดี และเข้าใจผู้อื่นภายในทีมด้วย เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นต้องแก้ปัญหาด้วยการเผชิญหน้าซึ่งกันและกัน
4. มีการสนับสนุนและจริงจังต่อกันของสมาชิกในทีม ซึ่งสมาชิกในทีมจะสนับสนุนซึ่งกันและกัน คอยให้ความช่วยเหลือ และร่วมมือร่วมใจกันอย่างจริงจัง ให้โอกาสพุดถึงปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างอิสระ
5. มีความร่วมมือและการขัดแย้งกัน เพื่อให้การทำงานของทีมบรรลุวัตถุประสงค์ สมาชิกในทีมต้องให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน มีการใช้ประโยชน์และประสานประโยชน์ซึ่งกันและกัน การวางแผนในการดำเนินงานต้องให้สมาชิกมีส่วนร่วมด้วย ความขัดแย้งภายในทีมเป็นไปในทางสร้างสรรค์มากกว่าทำลาย

6. มีวิธีการปฏิบัติงานที่คล่องตัว การทำงานของทีมจะมีลักษณะยืดหยุ่น การตัดสินใจจะอาศัยข้อมูลและข้อเท็จจริงเป็นหลัก
7. มีผู้นำทีมที่เหมาะสม ผู้นำ ภายในทีมควรจะกระจายไปทั่วทั้งทีมได้ตามสถานการณ์ และจะต้องเป็นผู้ฟังที่ดีด้วย
8. มีการทบทวนบทบาทการทำงานของทีมนำเสนอ เพื่อแก้ไขข้อบกพร่องได้ทันที การทบทวนนี้อาจจะทำในระหว่างปฏิบัติงานหรือภายหลังงานเสร็จก็ได้
9. มีการพัฒนาบุคลากร มีแผนการในการพัฒนาสมาชิกในทีม เพื่อจะได้นำความรู้ความสามารถมาใช้ในการทำงาน
10. มีสัมพันธ์ภายในระหว่างทีมนำ การทำงานระหว่างกลุ่มเป็นไปในบรรยากาศของสัมพันธ์ภาพที่ดี ฟังความคิดเห็นและทำความเข้าใจแนวคิดหรือปัญหาของผู้อื่น พร้อมทั้งจะให้ความช่วยเหลือเมื่อจำเป็น
11. มีการติดต่อสื่อสารที่ดี ซึ่งการติดต่อสื่อสารที่ดีนับเป็นสิ่งจำเป็นในทุกระดับขององค์การทั้งภายในและภายนอกองค์การ โดยสมาชิกทุกคนจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาทักษะและได้รับข้อมูลในการติดต่อสื่อสารอย่างเพียงพอ

เซน (Schein, 1990, p. 522 อ้างอิงใน ประภาศรี อึ้งกุล, 2542, หน้า 110) กล่าวถึงลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพไว้ ดังนี้

1. การมีส่วนร่วม สมาชิกทุกคนต้องมีส่วนร่วม แสดงความเห็นอกเห็นใจกัน รับฟังกันและกัน
2. มีการกำหนดเป้าหมายชัดเจน เพื่อทุกคนรู้สึกว่ามีส่วนกำหนดเป้าหมายนั้น
3. ต้องหาสาเหตุของปัญหาอย่างถ่วงถ่วง ในสถานการณ์ที่มีปัญหาเกิดขึ้นจะต้องหาสาเหตุอย่างถี่ถ้วนก่อนจะนำเสนอวิธีปฏิบัติเพื่อแก้ไขปัญหา
4. การยอมรับ ความจำเป็นของการมีผู้นำ เมื่อสมาชิกทั้งหลายประชุมกันจะต้องมีอาสาสมัครคนใดคนหนึ่งที่มาทีมยอมรับให้เป็นผู้นำ
5. ความเห็นพ้องต้องกัน เป็นสิ่งที่พึงประสงค์และพิสูจน์ให้เห็นขึ้นอย่างกรณีการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ จะต้องได้รับแรงสนับสนุนอย่างเต็มที่
6. ความไว้วางใจ เชื่อใจ สมาชิกทั้งหลายจะต้องไว้วางใจกัน กล่าวคือ พวกเขาสามารถเปิดเผยสิ่งที่เขาไม่รู้สึกดีใจให้คนภายนอกได้ทราบ ให้สมาชิกในทีมได้รับรู้
7. การมีความยืดหยุ่น ลักษณะของความยืดหยุ่นจะสามารถเสาะแสวงหาเส้นทางปฏิบัติใหม่และดีกว่าเดิม เพื่อให้แต่ละคนได้ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพัฒนาอยู่เสมอ

พาร์คเกอร์ (Parker, 1990, p. 170) กล่าวถึงลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพไว้ ดังนี้

1. ต้องมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน มีการกำหนดวิสัยทัศน์ จุดมุ่งหมายงาน และการวางแผนการปฏิบัติงานซึ่งสมาชิกต่างยอมรับ
2. มีความไม่เป็นทางการ มีลักษณะสะดวกสบาย และผ่อนคลาย
3. สมาชิกมีส่วนร่วม ซึ่งสมาชิกจะถูกกระตุ้นให้เข้าไปมีส่วนร่วมในการอภิปรายให้มากขึ้น
4. การเกิดความไม่ลงรอยกันเป็นการนำไปสู่การพัฒนาทีม ให้การสนับสนุนความไม่ลงรอยกัน ไม่เห็นพ้องต้องกัน จะไม่หลีกเลี่ยง หรือมีความรู้สึกขัดแย้ง
5. ยึดมติความเป็นเอกฉันท์ในการตัดสินใจ และการตัดสินใจจะอยู่บนความเห็นพ้องต้องกันของสมาชิกทั้งหมด หลีกเลี่ยงการลงคะแนนเสียง
6. มีการติดต่อสื่อสารแบบเปิดเผย มีการติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผยไม่ซ่อนเร้น
7. มีการมอบหมายงาน บทบาท มีการแบ่งงานกันอย่างชัดเจน
8. แลกเปลี่ยนทัศนะเรื่องภาวะผู้นำ ในขณะที่มีผู้นำอย่างเป็นทางการ สมาชิกทุกคนในทีมต้องแลกเปลี่ยนทัศนะเรื่องพฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิผล
9. ความสัมพันธ์กับภายนอก ทีมต้องให้ความสนใจที่จะพัฒนาความสัมพันธ์ทรัพยากร ความน่าเชื่อถือจากองค์กรภายนอก
10. มีความหลากหลาย ทีมต้องมีมุมมองที่กว้าง มีความหลากหลายทั้งกระบวนการทำงานและทักษะในการทำงาน
11. มีการประเมินตนเอง ทีมต้องยุติการตรวจสอบว่าสิ่งที่ดีเป็นอย่างไร แต่ควรให้มีการประเมินตนเองว่าได้มีการพัฒนาตนเองให้ดีขึ้นกว่าเดิมหรือไม่

เมอริลล์ และดักกลาสส์ (Merrill and Douglass, 1992, p. 95 อ้างอิงใน เสกสรร สุวิชากร, 2542, หน้า 56) กล่าวถึงลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ไว้ดังนี้

1. คนในทีมงานต้องเข้าใจและมีส่วนร่วมในเป้าหมายของทีม และต้องทุ่มเทความพยายามเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย
2. คนในทีมงานมีสิทธิในการแสดงออก รับฟังและตอบสนองอย่างเข้าใจ
3. คนในทีมงานต้องเต็มใจรับหน้าที่การเป็นผู้นำได้
4. ทีมงานต้องหาข้อสรุปที่ดีที่สุดสำหรับการปฏิบัติงาน โดยไม่สร้างความคิดตันให้กับสมาชิกคนใดคนหนึ่งต้องจำใจเห็นพ้องด้วย

5. คนในทีมงานต้องมีการไว้น้ำใจเชื่อใจกัน
6. ทีมงานต้องดำเนินการค้นหาวิธีปฏิบัติงานแบบใหม่ ๆ ที่ดีกว่าเดิมอยู่เสมอ และช่วยกันค้นหาวิธีปรับปรุงการดำเนินการต่าง ๆ ให้ดีขึ้น

จากลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพที่กล่าวมาเบื้องต้น อาจสรุปได้ว่า ทีมงานที่มีประสิทธิภาพนั้น สมาชิกในทีมงานจะต้องมีความไว้น้ำใจเชื่อใจกัน ไว้วางใจกัน ซึ่งจะนำมาซึ่งการยอมรับในความรู้ ความสามารถ และเห็นคุณค่าของสมาชิก การมีมนุษยสัมพันธ์อันดีต่อกันรวมถึงการมีส่วนร่วมในการคิด การปฏิบัติ และแก้ปัญหาโดยใช้การสื่อสารแบบเปิด ซึ่งเป็นการสื่อสารสองทาง โดยจะสามารถนำไปสู่เป้าหมายของทีมงานได้ อันจะส่งผลต่อความสำเร็จที่มีประสิทธิผลของงาน

#### 1.10 อุปสรรคในการทำงานเป็นทีม

ในการทำงานไม่ว่าจะเป็นองค์การ หรือหน่วยงานใดก็ตาม ย่อมมีอุปสรรคต่อการทำงาน ยิ่งในลักษณะของทีมงานด้วยแล้ว จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการคำนึงถึงอุปสรรค อันจะนำมาซึ่งการขัดขวางต่อการทำงานให้สะดุดลง หรือไปไม่ถึงเป้าหมายปลายทางที่ตั้งไว้ ยิ่งทีมงานที่ประกอบด้วยบุคลากรจำนวนมากยิ่งต้องคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้ เพื่อหามาตรการหรือแนวทางในการแก้ไขเพื่อให้การดำเนินงานลุล่วงไปด้วยดี อัลแบนและโพลลิต (Alban & Pollitt) กล่าวถึงเครื่องขัดขวางว่าประกอบไปด้วย 1)ทัศนคติที่ขึ้นต่อกันและอำนาจ 2) ความรู้สึกต่าง ๆ ที่เท่าเทียมกันของสมาชิกหรืออิทธิพลในด้านทีม ความรู้สึกในทีมหรือนอกทีม 3) ระบบตอบแทนหรือเงินที่บุคคลอื่นเห็นว่าจะยุติธรรม 4) ความคิดเห็นที่แตกต่างกันมากในแง่ของการทำงานให้สำเร็จ 5) ความยากลำบากในการสัมพันธ์ระหว่างกัน 6) ขาดความแน่นอนในเรื่องของบทบาท 7) ขาดการวางแผนอย่างมีประสิทธิภาพในการแก้ปัญหาและวินิจฉัยสั่งการ และ 8) การใช้สมรรถภาพในการบริหารเกี่ยวกับปัญหาความขัดแย้งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ระหว่างกลุ่มต่าง ๆ (Billie T, Alban and living L. Pollitt. :1973) พิทยาพล บุญนาค มีแนวคิดที่สอดคล้องกับอัลแบนและโพลลิต และเสริมในเรื่องการที่หัวหน้าที่ใช้วิธีแข่งขันกัน เพื่อที่อำนาจจะได้มารวมอยู่ที่ตัวหัวหน้า (พิทยาพล บุญนาค, ม.ป.ป., หน้า 295)

สุชาติ นิมมานนิตย์ (2529, หน้า 11) ให้แนวทางในการแก้ไขอุปสรรคที่เกิดจากการมีทรัพยากรจำกัดที่จะส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมว่า มีแนวทางทำงานให้ดีขึ้นได้โดยอาศัย

- 1) สมาชิกควรทำความเข้าใจถึงความสำคัญของการทำงานเป็นทีมที่มีสามัคคีธรรมและยุติธรรม
  - 2) สมาชิกควรทบทวนนโยบายที่ได้รับหรือหน้าที่ซึ่งต้องปฏิบัติและรับผิดชอบทั้งหมด
  - 3) เมื่อเริ่มปฏิบัติงาน การเริ่มต้นที่ดีที่สุด ก็คือการสร้างศรัทธาความเชื่อมั่นที่จะทำงานในหน้าที่ให้ดีที่สุด แม้การสนับสนุนจะขาดตกบกพร่องก็ตาม และนี่ถึงหลักการบริหารจัดการสมัยใหม่
  - 4) หมั่นพัฒนาตนเองหรือหน่วยงานของตน เพราะปัญหาต่าง ๆ นั้นมักเป็นของเราเอง เราเท่านั้นที่จะสามารถแก้ไขและปรับปรุงได้ดี
  - 5) แบ่งงานกันและความรับผิดชอบให้พอเหมาะที่สุดและหมั่นประชุมปรึกษาหารือกันเพื่อแก้ไขและปรับปรุงงาน
  - 6) ปรับปรุงรายการและมาตรฐานงานในสภาพที่มีงานล้นมือ บุคลากรไม่พอ อุปกรณ์ เครื่องมือจำกัด เป็นเรื่องจำเป็นที่สุดที่จะต้องมีการลดมาตรฐานมาบ้าง เพื่อรักษาคุณภาพให้ดียิ่งขึ้น
  - 7) ช่วยประสานงานให้มีประสิทธิภาพเพราะปัญหาเฉพาะตัวนั้นเกิดขึ้นกับสมาชิกได้ตลอดเวลา
  - 8) พยายามจัดสรรแบ่งเวลาการทำงานให้มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะบุคลากรระดับหัวหน้าควรใช้เวลาในการประสานงานให้มากขึ้น
  - 9) ควรช่วยกันประหยัด โดยเฉพาะการใช้วัสดุสิ่งของอย่างสูญเปล่า และ
  - 10) เมื่อมีปัญหาติดขัด ปฏิบัติงานไม่สะดวกหรือไม่ได้อย่างไร ควรขอการสนับสนุนจากฝ่ายบริหารของทุกหน่วยหรือองค์การ เพราะต่างก็มีผู้รับผิดชอบคอยให้การสนับสนุนอยู่แล้ว (สุชาติ นิมมานนิตย์, 2529, หน้า 10)
- ดังนั้น ในการทำงานให้เป็นที่มีย่อมก่อให้เกิดประโยชน์ต่อบุคลากรในองค์การที่ประกอบกันขึ้นเป็นทีมงาน ที่ส่งผลกระทบไปยังหน่วยงานหรือองค์การที่ตนสังกัดอยู่ คือ ความสำเร็จและความภาคภูมิใจของแต่ละบุคคล เกิดความเป็นเอกภาพหรือความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันในการทำงาน ทำให้มีความสามัคคีเกิดขึ้นมาก และลดการแข่งขัน ทั้งยังช่วยขจัดปัญหาการทำงานซ้ำซ้อนกันหรือการขัดแย้ง สร้างความผูกพันให้สมาชิกเกิดความสำนึกในความรับผิดชอบ และความคิดสร้างสรรค์ในการปรับปรุงพัฒนางานให้ดีขึ้น ประหยัดทั้งแรงคน เวลา และวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ในการทำงาน ฉายให้เห็นถึงความสำเร็จ ความเจริญงอกงามของหน่วยงานหรือองค์การจนบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ และความมีประสิทธิภาพของทีมงาน

## 1.11 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยในประเทศ

สุภาพร อัคราวัฒนา (2541, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมของนักศึกษามหาวิทยาลัย : กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย เพื่อศึกษา 1) พฤติกรรมการทำงานเป็นทีม 2) ศึกษาปัญหาและอุปสรรคที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานเป็นทีม 3) เสนอแนวทางในการพัฒนาและส่งเสริมการทำงานเป็นทีมของนักศึกษามหาวิทยาลัยหอการค้าไทย ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ นักศึกษามีพฤติกรรมการทำงานเป็นทีม โดยแบ่งเป็นทีมละ 6-10 คน และมีพฤติกรรมด้านเป้าหมาย กระบวนการทำงาน บทบาทผู้นำ บทบาทสมาชิก และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในระดับมากทุกด้าน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.50-4.49) ส่วนปัญหาการทำงานเป็นทีมที่นักศึกษามีพบคือ ปัญหาและอุปสรรคเกิดจาก 3 ด้าน คือ ด้านนักศึกษา ด้านอาจารย์ และด้านผู้บริหารมหาวิทยาลัย โดยปัญหาทุกด้านมีผลกระทบต่อการทำงานเป็นทีมในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.5-3.49) และปัญหาที่สำคัญในทัศนะของนักศึกษาและอาจารย์ได้แก่นักศึกษามีเวลาว่างไม่ตรงกัน ทำให้ทำงานไม่ต่อเนื่อง อาจารย์ไม่มีเวลาให้คำปรึกษาอย่างเพียงพอ ผู้บริหารไม่มีเวลาเข้าร่วมกิจกรรมนักศึกษา ทำให้นักศึกษาขาดกำลังใจในการทำงาน และเมื่อนักศึกษาประสบปัญหา นักศึกษาจะปรึกษาเพื่อนสนิทและหัวหน้ากลุ่มมากกว่าเข้าพบอาจารย์ สำหรับปัญหาที่สำคัญในทัศนะของผู้บริหารคือ บุคลากรส่วนใหญ่คิดว่า เป็นหน้าที่ของฝ่ายกิจการนักศึกษาจึงไม่ให้ความสำคัญเท่าที่ควร

คะนิง เจริญไชย (2543, บทคัดย่อ) ได้ดำเนินการวิจัยเรื่อง การทำงานเป็นทีมของคณะกรรมการบริหาร องค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) อำเภอป่าพอง จังหวัดขอนแก่น ผลการวิจัยพบว่า ระดับการทำงานเป็นทีมของคณะกรรมการบริหาร โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อจำแนกตามหัวข้อพบว่า ระดับการทำงานเป็นทีมด้านคุณภาพในการปฏิสัมพันธ์ของสมาชิก มีระดับการทำงานเป็นทีมมากที่สุด อยู่ในระดับมาก รองลงมา 3 หัวข้ออยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ด้านการมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย ด้านคุณภาพผู้นำทีม และด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ส่วนสภาพปัญหาในการทำงานของคณะกรรมการบริหารพบว่า ส่วนใหญ่มีปัญหาเกี่ยวกับโครงสร้างและอำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบล

สุนทร จตุรพิทพร (2543, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาสภาพการทำงานเป็นทีมของธนาคารกรุงศรีอยุธยาจำกัด (มหาชน) ตามแนวคิดของวี๊ดคอกค์ และฟรานซิส มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับการปฏิบัติงานในการสร้างทีมงานของธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) โดย

ยึดหลักการสร้างทีมงานตามแนวคิดของวูดคอกค์ และฟรานซิสใน 11 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบที่ 1 บทบาทต่าง ๆ ที่สมดุล องค์ประกอบที่ 2 วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่ยอมรับ องค์ประกอบที่ 3 การเปิดเผยและการเผชิญหน้า องค์ประกอบที่ 4 การสนับสนุนและการไว้วางใจกัน องค์ประกอบที่ 5 ความร่วมมือและความขัดแย้ง องค์ประกอบที่ 6 กระบวนการทำงานและการตัดสินใจที่ถูกต้อง องค์ประกอบที่ 7 ภาวะผู้นำที่เหมาะสม องค์ประกอบที่ 8 การตรวจสอบทบทวนผลงานและวิธีการทำงาน องค์ประกอบที่ 9 การพัฒนาตนเอง องค์ประกอบที่ 10 ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกลุ่ม และองค์ประกอบที่ 11 การติดต่อสื่อสารที่ดี และศึกษาปัญหาอุปสรรคในการสร้างทีมงาน โดยใช้แบบสอบถามผลการวิจัยพบว่า

1. ระดับการปฏิบัติในการสร้างทีมงานของผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ โดยภาพรวมและในทุกองค์ประกอบมีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับดี
2. ระดับการปฏิบัติในการสร้างทีมงานของผู้บริหาร โดยภาพรวม และในองค์ประกอบต่าง ๆ อยู่ในระดับดี ยกเว้นองค์ประกอบที่ 2 วัตถุประสงค์ที่ชัดเจน และเป้าหมายที่ยอมรับ มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับพอใช้
3. ระดับการปฏิบัติในการสร้างทีมงานของเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ โดยภาพรวม และในทุกองค์ประกอบมีระดับการปฏิบัติในการสร้างทีมงานอยู่ในระดับดี

ณัฐนันท์ ดนุพิทักษ์ (2543, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6 ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหารและครูโรงเรียนมีความคิดเห็นต่อลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง 2) ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

อุทัยวรรณ ลิ้มปชยาพร (2543, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาการปฏิบัติงานเป็นทีมของข้าราชการกรมการพัฒนาชุมชนระดับอำเภอในจังหวัดนครปฐม มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาลักษณะการปฏิบัติงานเป็นทีมของข้าราชการกรมการพัฒนาชุมชน และปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อลักษณะการปฏิบัติงานเป็นทีม รวมทั้งศึกษาปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะแนวทางแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานเป็นทีม ผลการวิจัยเกี่ยวกับลักษณะข้อมูลพื้นฐานทั่วไป พบว่าข้าราชการกรมการพัฒนาชุมชนระดับอำเภอ มีอายุเฉลี่ย 42 ปี และมีระยะเวลาในการ



ปฏิบัติงานเป็นทีมมาแล้ว 1 ปี มากที่สุดร้อยละ 53.5 มีคุณลักษณะของผู้นำทีมอยู่ในระดับต่ำ ร้อยละ 51.2 มีรูปแบบภาวะผู้นำแบบใฝ่สัมพันธ์ร้อยละ 80.2 มีทักษะในการปฏิบัติงานเป็นทีม อยู่ในระดับต่ำร้อยละ 54.7 มีมนุษยสัมพันธ์ในการทำงานอยู่ในระดับสูงร้อยละ 60.5 นอกจากนี้ พบว่า ข้าราชการกรมการพัฒนาชุมชนมีความรู้ความเข้าใจในเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานเป็นทีมอยู่ในระดับต่ำร้อยละ 51.2 สำหรับขนาดของทีม พบว่า ข้าราชการกรมการพัฒนาชุมชนระดับอำเภอส่วนใหญ่ขนาดเล็กร้อยละ 53.5 ลักษณะกร ปฏิบัติงานเป็นทีมของข้าราชการกรมการพัฒนาชุมชนระดับอำเภอ พบว่าข้าราชการกรมการพัฒนาชุมชนระดับอำเภอ มีลักษณะการปฏิบัติงานเป็นทีมโดยภาพรวมอยู่ในระดับต่ำ และเมื่อพิจารณาจำแนกเป็นรายประเด็นย่อยของการปฏิบัติงานเป็นทีม ปรากฏว่า ข้าราชการกรมการพัฒนาชุมชนระดับอำเภอมีการปฏิบัติงานเป็นทีมอยู่ในระดับสูง 3 ประเด็น เรียงตามลำดับ ได้แก่ การติดต่อสื่อสารระหว่างกัน การยอมรับซึ่งกันและกัน และการมอบหมายงานที่ชัดเจน ส่วนประเด็นความร่วมมือร่วมใจในการทำงานนั้น พบว่า ข้าราชการกรมการพัฒนาชุมชนระดับอำเภอ มีการปฏิบัติงานอยู่ในระดับต่ำ

ลัดดา กระต่ายทอง (2544, บทคัดย่อ) ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษากำแพงเพชร ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา มีลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพโดยภาพรวม รายด้านและรายข้ออยู่ในระดับมาก 2) การเปรียบเทียบลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ จำแนกตามวุฒิการศึกษา ผู้บริหารโรงเรียนที่มีวุฒิการศึกษาแตกต่างกัน มีความคิดเห็นแตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) การเปรียบเทียบลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ จำแนกตามประสบการณ์ ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์แตกต่างกัน มีความคิดเห็นแตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 4) การเปรียบเทียบลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ จำแนกตามขนาดโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกัน มีความคิดเห็นแตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ทัศนีย์ ธีระจิตต์ (2546, บทคัดย่อ) ) ศึกษาเรื่องลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาแห่งชาติ จังหวัดราชบุรี พบว่า

1. ผู้บริหารและครูโรงเรียนประถมศึกษา มีความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน
2. ผู้บริหารและครูโรงเรียนประถมศึกษา เรียงลำดับความสำคัญเรื่องความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของเป้าหมายเป็นอันดับหนึ่ง
3. ผู้บริหารและครูโรงเรียนประถมศึกษา มีความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพแตกต่างกัน และโรงเรียนขนาดเล็กต่างกับโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

มิ่งขวัญ สันทัดการ (2546, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องการทำงานเป็นทีมในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก ตามทฤษฎะผู้บริหารและครู พบว่า

1. ผู้บริหารและครู มีความคิดเห็นต่อการทำงานเป็นทีมภายในโรงเรียนประถมศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านทั้ง 9 ด้าน ปรากฏว่าอยู่ในระดับมาก เช่นเดียวกัน ยกเว้นการประเมินผลตนเองอยู่ในระดับปานกลาง
2. เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูโรงเรียนประถมศึกษาที่มีต่อการทำงานเป็นทีม พบว่าโดยภาพรวมและรายด้านมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 และเมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดต่างกันที่มีต่อการทำงานเป็นทีมพบว่ามีความคิดเห็นแตกต่างกัน 3 ใน 9 ด้าน ได้แก่ ด้านการมีส่วนร่วม มีความคิดเห็นแตกต่างกันในโรงเรียนขนาดเล็กกับขนาดใหญ่ และโรงเรียนขนาดกลางกับขนาดใหญ่ ส่วนด้านการสร้างความไว้วางใจและยอมรับนับถือ และด้านการมีมนุษยสัมพันธ์มีความคิดเห็นแตกต่างกันในโรงเรียนขนาดใหญ่ ส่วนด้านอื่น ๆ มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

สุนารี สุระคาย (2546, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาการทำงานเป็นทีม โดยใช้กิจกรรม 5ส ในการบริหารงานอาคารสถานที่ของโรงเรียนบ้านหนองหัวหมู อำเภอเมืองจังหวัดอุดรธานี ซึ่งใช้เทคนิคการประชุมเชิงปฏิบัติการ และใช้หลักการวิจัยเชิงปฏิบัติการเป็นรูปแบบในการดำเนินงานมี 4 ขั้นตอนคือ ขั้นวางแผน ขั้นปฏิบัติ ขั้นสังเกต และขั้นสะท้อนผล

การปฏิบัติ ผลการพัฒนาการทำงานเป็นทีมหลังดำเนินการมีผลทำให้ครู อาจารย์โรงเรียนบ้านหนองหัวหมู มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมมากยิ่งขึ้น งานอาคารสถานที่ได้รับการพัฒนาให้เป็นระบบ มีระเบียบและมีความสะอาดเรียบร้อย มีสภาพบรรยากาศที่มีความเป็นระเบียบเรียบร้อยอยู่เสมอ และปลูกฝังค่านิยมที่ดีในการทำงานให้แก่นักเรียน

พรชัย คำรพ (2547, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องการศึกษาลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร และครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตราด พบว่า

1. ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตราด ที่มีต่อลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก

2. เปรียบเทียบลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร และครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตราด จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ พบว่าโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการมีส่วนร่วมในการทำงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนอีก 5 ด้านไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

3. เปรียบเทียบลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร และครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตราด จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน พบว่าโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติจำนวน 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการสื่อสารแบบเปิด ด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของเป้าหมาย และด้านความมีมนุษยสัมพันธ์ ส่วนอีก 3 ด้านไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

4. เปรียบเทียบลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร และครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตราด จำแนกตามวุฒิการศึกษา พบว่าโดยภาพรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

5. . เปรียบเทียบลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร และครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตราด จำแนกตามขนาดโรงเรียนที่ปฏิบัติงาน พบว่าโดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติจำนวน 3 ด้าน ได้แก่

ด้านการไว้เนื้อเชื่อใจกัน ด้านการสื่อสารแบบเปิด และด้านความมีมนุษยสัมพันธ์ ส่วนอีก 3 ด้านไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ทรงวุฒิ ทาระสา (2549, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 พบว่า

1. ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการทำงานเป็นทีมโดยภาพรวมและรายด้าน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือการมีเป้าหมายเดียวกัน รองลงมาคือ การมีส่วนร่วม และการสื่อสารอย่างเปิดเผย ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การมีปฏิสัมพันธ์

2. ผลการเปรียบเทียบข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ โดยภาพรวมพบว่า ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีตำแหน่งหน้าที่ต่างกันมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารโรงเรียนมีค่าเฉลี่ยมากกว่าครูผู้สอน

3. ผลการเปรียบเทียบข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 จำแนกตามขนาดโรงเรียนโดยภาพรวมพบว่า ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดต่างกันมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 โดยโรงเรียนขนาดเล็กมีค่าเฉลี่ยมากกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่

ลัดพงษ์ โกษาแสง (2553, บทคัดย่อ) ที่ได้ทำวิจัยเรื่อง การทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนระดับประถมศึกษา อำเภอสอยดาว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2 พบว่า

1. ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการทำงานเป็นทีมโดยภาพรวมและรายด้าน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงคือการยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน รองลงมาคือการมีเป้าหมายเดียวกัน การมีปฏิสัมพันธ์ การมีส่วนร่วม ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และการสื่อสารอย่างเปิดเผย ตามลำดับ

2. ผลการเปรียบเทียบข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนระดับประถมศึกษา อำเภอสอยดาว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษาชั้นทฤษฎี เขต 2 จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ โดยภาพรวม พบว่า ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีตำแหน่งหน้าที่ต่างกันมีความคิดเห็นต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < .05$ ) โดยผู้บริหารโรงเรียนมีค่าเฉลี่ยมากกว่าครูผู้สอน

3. ผลการเปรียบเทียบข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนระดับประถมศึกษา อำเภอสอยดาว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชั้นทฤษฎี เขต 2 จำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยภาพรวม พบว่า ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกันมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < .05$ ) โดยโรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียนขนาดกลาง มีค่าเฉลี่ยมากกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่

อรุณวดี รื่นรมย์ (2553, บทคัดย่อ) ที่ได้ทำวิจัยเรื่องการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูในโรงเรียนระยองวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1 พบว่า

1. ข้าราชการครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูในโรงเรียนระยองวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน เรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ การยอมรับนับถือ การมีปฏิสัมพันธ์ การมีเป้าหมายเดียวกัน การมีส่วนร่วม ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และการสื่อสารอย่างเปิดเผย

2. ข้าราชการครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูในโรงเรียนระยองวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1 จำแนกตามเพศและระดับช่วงชั้นเรียน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ปัญญากร อุดนัน (2553, หน้า 72-73) ได้ศึกษา เรื่อง การศึกษาสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 1 พบว่าสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีสมรรถนะการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านการการรับรู้และเข้าใจบทบาทและหน้าที่ของตนเองมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาได้แก่ด้านการกำหนดกลยุทธ์และทิศทางของทีม ด้านการมีส่วนร่วมในการกำหนดภารกิจและเป้าหมายของทีม ด้านการกระตุ้นให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของทีม และด้านการกำหนดบทบาทหน้าที่ของสมาชิกในทีมตามลำดับ และผลการเปรียบเทียบสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูและ

บุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 1 จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ พบว่ามีสมรรถนะการทำงานเป็นทีม โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และผลการเปรียบเทียบสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 1 จำแนกตามขนาดโรงเรียนพบว่าสมรรถนะการทำงานเป็นทีมโดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

### งานวิจัยต่างประเทศ

ออสติน และบาลด์วิน (Austin and Baldwin, 1991, p.154) ได้วิจัยเรื่อง การศึกษาความร่วมมือของอาจารย์ในมหาวิทยาลัย เนื่องจากพบว่าการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี และการเพิ่มขึ้นของความรู้ต่าง ๆ ทำให้อาจารย์ต้องร่วมมือกันทำงานโดยเฉพาะบทบาททางด้านการสอน และงานวิจัย ซึ่งการร่วมมือกันจะมีประสิทธิภาพได้นั้นต้องขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ ได้แก่ ลักษณะของสมาชิก คือ มีการสื่อสารที่ดี การรับรู้ถึงความแตกต่างกันในบทบาท และสามารถใช้ความแตกต่างให้เป็นประโยชน์ในกลุ่มได้ในเวลาที่แตกต่างกัน นอกจากนี้ยังเกี่ยวข้องกับภูมิหลัง ประสบการณ์ทำงาน ขนาดของทีม โครงสร้างของทีม การติดต่อสื่อสารของทีม ความแตกต่างกันในสภาพของกลุ่ม ความยึดมั่นผูกพันของกลุ่ม และระยะเวลาที่ร่วมมือกันในการทำงานของกลุ่ม

ทิมเบิล และมิลเลอร์ (Trimble and Miller, 1996, p. 134-135) ศึกษาพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมของนักเรียน ครู และผู้บริหารของโรงเรียนในระดับมัธยมศึกษา การสร้างประสิทธิภาพของการทำงานเป็นทีม การเพิ่มพูน และสนับสนุนประสิทธิภาพของการทำงานเป็นทีม จะส่งเสริมขวัญกำลังใจในการทำงาน ความคิดสร้างสรรค์ การสนับสนุนการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ส่งเสริมการติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพระหว่างนักศึกษา อาจารย์ และผู้บริหารของโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลาย ความร่วมมือระหว่างสมาชิกในทีม และผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ทั้ง 3 อย่าง จะช่วยให้มีความสำคัญกับการกำหนดบทบาทของสมาชิกแต่ละคน รวมทั้งการแบ่งงานกันทำ สามารถเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงานเป็นทีมด้วยเช่นกัน ทีมงานที่มีประสิทธิภาพยังช่วยแก้ไขจุดบกพร่อง

นครศรี (Nakornsri, T, 1997, p.165-A อ้างอิงใน ไพศาล ชาญสูงเนิน, 2542, หน้า 54) ได้วิจัยเรื่อง การศึกษาบทบาททางพฤติกรรมของครูใหญ่ และผลของการบริหารตามทัศนะของครูมลรัฐเท็กซัส ประเทศสหรัฐอเมริกา ผลการวิจัยพบว่า ครูที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีทัศนะต่อบทบาททางพฤติกรรมของผู้บริหารและการบริหารของครูใหญ่ต่างกัน ครูที่มีประสบการณ์ในการ

สอนแตกต่างกัน มีทัศนคติต่อการบริหารของครูใหญ่ไม่แตกต่างกัน ครูใหญ่จำแนกตามขนาดโรงเรียนต่างก็มีบทบาทและพฤติกรรมการบริหารไม่แตกต่างกัน

แคทเซนบาส์ค (Katzenbach, 1997, p. 104) ศึกษาพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารระดับสูง (top management team) พบว่าทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งวัดจากความสามารถที่จะบรรลุมาตรฐานที่ตั้งไว้ได้ มีพฤติกรรมการทำงานเป็นทีม คือ ผู้บริหารมีความยืดหยุ่น และมีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบกันอย่างชัดเจน โดยมีเป้าหมายร่วมกัน

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่าการทำงานเป็นทีม มีความสำคัญและเป็นปัจจัยที่เอื้อหนุนให้การทำงานของแต่ละองค์การประสบความสำเร็จ บรรลุตามวัตถุประสงค์ รวมทั้งในสถาบันการศึกษาก็เช่นเดียวกัน