

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาค้นคว้ามุ่งศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 2 ตามเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยแบ่งตามลำดับ ดังนี้

1. บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา
 - 1.1 ความหมายของบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา
 - 1.2 บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา
2. เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีม
 - 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม
 - 2.2 ความหมายการทำงานเป็นทีม
 - 2.3 ความสำคัญและประโยชน์ของการทำงานเป็นทีมงาน
 - 2.4 ประเภทของทีมงาน
 - 2.5 องค์ประกอบของทีมงาน
 - 2.6 คุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ
3. แนวทางการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม
 - 3.1 การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ
 - 3.2 บทบาทของผู้นำทีมงานในการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม
4. ปัญหาในการสร้างทีมงานและแนวทางแก้ไข
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา

1. ความหมายบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2545) กำหนดหลักเกณฑ์ในการกระจายอำนาจทางการศึกษา ซึ่งเป็นแนวทางการจัดระบบบริหาร และการจัดการศึกษาโดยเน้นให้มีการกระจายอำนาจทางการศึกษาไปยังเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาโดยตรง ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 งาน คือ งานวิชาการ งานบริหารบุคคล งานบริหารงบประมาณ และงานบริหารทั่วไป ส่งผลให้สถานศึกษามีสถานะเป็นนิติบุคคลมีการบริหารงานที่คล่องตัวมากขึ้น ในฐานะผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องมีความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่การบริหารงานในสถานศึกษาในด้านการวางแผนการดำเนินงาน ด้านกระบวนการบริหารงานของสถานศึกษาให้ตอบสนองต่อความต้องการของชุมชนให้มากที่สุด ดังนั้นจึงต้องมีการศึกษาถึงความหมายของบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา โดยมีบุคคลที่ให้ความหมายไว้ดังนี้

กวี วงศ์พุ่ม. (2542, หน้า 34) ให้ความหมายของบทบาทผู้บริหาร หรือนักบริหารว่า เป็นนักประสานงานระหว่างกลุ่ม คอยควบคุม นโยบาย กำหนดวัตถุประสงค์ และรับผิดชอบนโยบายขององค์กร

ยงยุทธ เกษสาคร. (2545, หน้า 106) ให้ความหมาย บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาว่า หมายถึง มีหน้าที่รับผิดชอบในฐานะเป็นผู้วางแผน กำหนดนโยบาย ประสานสัมพันธ์ ร่วมกับผู้ร่วมงานและควบคุมงานให้ดำเนินไปได้ด้วยดี

ณัฐพันธ์ เขจรพันธ์และคณะ. (2545, หน้า 35) ให้ทัศนะ ความหมายของบทบาทไว้ว่าแบบอย่างพฤติกรรมที่คาดหวังว่า แต่ละบุคคล แสดงออกมาตามสถานะของเขา ในสถานการณ์ต่าง ๆ โดยบทบาทของคนจะสะท้อนถึงตำแหน่งหน้าที่ สิทธิ และความรับผิดชอบของบุคคล ในสังคม

อาคม วัดไธสง. (2547, หน้า 70 - 72) ให้ความหมาย บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ว่า การกระทำหรือการปฏิบัติที่ผู้ครองตำแหน่งควรประพฤติ ปฏิบัติ เช่น ผู้บริหาร รองผู้บริหาร ครู อาจารย์

ทองทิพภา วิริยะพันธุ์. (2551, หน้า 3) ให้ความหมาย บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการจัดกิจกรรมการทำงานอย่างเป็นระบบ ด้วยเทคนิคและวิธีการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม โดยการใช้ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) เงินทุน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) และระยะเวลาในการดำเนินงาน (Critical Moment) ร่วมมือร่วมกันปฏิบัติงานด้วยจิตรับผิดชอบเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

ภารดี อนันตนาวิ. (2552, หน้า 260) ให้ความหมาย บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง แบบแผนพฤติกรรมที่ถูกคาดหวังอย่างมีเหตุผลตามตำแหน่งที่มีขึ้นในหน่วยงาน จากหลายแนวคิดสรุปได้ว่า บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง แบบแผนหรือแบบอย่างการปฏิบัติตน ตามสิทธิหน้าที่ความรับผิดชอบที่มีขึ้นในหน่วยงานของผู้ครองตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาในด้านการกำหนดนโยบาย วางแผนการจัดการศึกษา การควบคุม การบริหารงาน การระดมทรัพยากร อย่างเป็นระบบ การส่งเสริมความสัมพันธ์กับบุคลากรทุกฝ่าย รวมทั้ง ชุมชน ผู้ปกครอง โดยใช้ปัจจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ เงิน วัสดุอุปกรณ์ และเวลาดำเนินการ บรรลุจุดมุ่งหมายและเกิดประสิทธิภาพสูงสุดแก่สถานศึกษา

2. บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา

อาคม วัดโสง. (2547, หน้า 79) ได้กล่าวถึง บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน ไว้ดังนี้

1. จัดทำแผนพัฒนาสถานศึกษา เพื่อใช้ในการดำเนินการจัดการศึกษาของสถานศึกษา
2. เป็นผู้นำในการจัดการทำหลักสูตร โดยร่วมประสานกับบุคลากรทุกฝ่ายเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน ตลอดจนสาระตามหลักสูตรของสถานศึกษา
3. จัดให้มีการประชาสัมพันธ์หลักสูตรสถานศึกษา
4. สนับสนุนการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้
5. สนับสนุนให้บุคลากรทุกฝ่ายของสถานศึกษาได้รับความรู้ และความสามารถจัดทำหลักสูตรของสถานศึกษารวมทั้งพัฒนาบุคลากรให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้
6. จัดให้มีการนิเทศภายในเพื่อนิเทศ กำกับ ติดตามการใช้หลักสูตรอย่างมีระบบของหลักสูตรสถานศึกษาให้ทันสมัย สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน ชุมชน และท้องถิ่น

ภารดี อนันตนาวิ. (2552, หน้า 251 - 252) ได้ให้ทัศนะ เกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ ของผู้บริหารสถานศึกษา ว่า โดยทั่วไปผู้บริหารสถานศึกษาจะมีบทบาทหน้าที่สำคัญ ในการวางแผน การจัดการศึกษา การจัดทำหลักสูตรและการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ของนักเรียน การบริหารชั้นเรียน การดูแล รักษาอุปกรณ์ ตลอดจนอาคารสถานที่ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล การบริหารงานทั่วไป การดูแลสุขภาพของนักเรียน และในด้าน การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน ซึ่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2545) ได้กำหนดบทบาทหน้าที่ ของผู้บริหารสถานศึกษา ไว้ดังนี้ คือ

1. บริหารกิจการของสถานศึกษา หรือส่วนราชการให้เป็นไปตามระเบียบ กฎหมาย กำหนดข้อบังคับของทางราชการ และของสถานศึกษาหรือส่วนราชการรวมทั้งนโยบายหรือ วัตถุประสงค์ของส่วนราชการ
 2. ประสาน ระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษารวมทั้งควบคุมดูแลบุคลากร การเงินพัสดุ สถานที่ ทรัพย์สินอื่น ของสถานศึกษาหรือส่วนราชการให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ ของทางราชการ
 3. เป็นผู้แทนของสถานศึกษาหรือส่วนราชการในกิจการทั่วไป รวมทั้งการจัดทำนิติ กรรมสัญญาในราชการสถานศึกษา หรือส่วนราชการตามวงเงินงบประมาณที่สถานศึกษาหรือส่วน ราชการได้รับตามที่ได้รับมอบอำนาจ
 4. จัดทำรายงานประจำปีเกี่ยวกับกิจการของสถานศึกษาหรือส่วนราชการเพื่อเสนอ ต่อคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา
 5. อำนาจหน้าที่ในการอนุมัติประกาศนียบัตร และวุฒิบัตร ของสถานศึกษาเพื่อให้ เป็นไปตามระเบียบที่คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด
 6. ปฏิบัติงานอื่นที่ได้รับมอบหมาย จากรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ ปลัดกระทรวง เลขาธิการสภาการศึกษา เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รวมทั้งงานอื่นที่กระทรวงมอบหมาย
- สรุป บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ การปฏิบัติหน้าที่ในการ บริหารงานวิชาการ บริหารกิจการของสถานศึกษา เป็นผู้แทนของสถานศึกษาในการทำนิติกรรม สัญญา การประสาน ระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษ จัดทำรายงานประจำปีเสนอต่อคณะกรรมการ เขตพื้นที่การศึกษา อนุมัติประกาศนียบัตรและปฏิบัติงานอื่นตามที่กฎหมาย กำหนด

เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีม

1. แนวความคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม มีผู้ให้ทัศนะเกี่ยวกับแนวคิดการ ทำงานเป็นทีมไว้ ดังนี้

แนวคิดการทำงานเป็นทีมจาก ทฤษฎีการจูงใจของ (Victor Vroom, อ้างอิงใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544, หน้า 176) กล่าวว่า มีข้อสันนิษฐานว่า ความต้องการของมนุษย์เป็นต้นเหตุให้ เกิดพฤติกรรมและความเข้มข้นของแรงจูงใจขึ้นอยู่กับระดับความปรารถนาพฤติกรรม ทฤษฎีนี้เชื่อว่าแรงจูงใจของพนักงานจะมีมากขึ้นเมื่อเขาเห็นผลลัพธ์ที่สูงขึ้น และแนวคิดของ ความคาดหวัง

(Expectancy theory) หมายถึง การที่บุคคล ได้รับการกระตุ้นจากภายใน ให้แสดงพฤติกรรม กล่าวคือ เป็นอิทธิพลภายในบุคคลซึ่งเป็นแรงผลักดันให้บุคคลใช้ความพยายามในการทำงาน โดยเป็นสิ่งเร้าให้บุคคลเกิดความคิดริเริ่ม ควบคุมรักษาพฤติกรรมและการกระทำของตนเองได้

ณัฐพันธ์ เขจรันท์ และคณะ.(2545, หน้า 9) ให้ทัศนะเกี่ยวกับ แนวคิดการทำงาน เป็นทีม ว่ามนุษย์เป็นสิ่งมีชีวิตที่ต้องอยู่ร่วมกัน เป็นสังคมซึ่งต้องพึ่งพาช่วยเหลือกัน เพื่อให้สามารถ ดำรงชีวิต และทำงานต่าง ๆ ได้ประสบผลสำเร็จ ธรรมชาติของมนุษย์ก่อให้เกิดการทำงานร่วมกัน และการทำงานให้เกิดประสิทธิผล และประสิทธิภาพนั้นต้องได้รับความร่วมมือร่วมใจด้วยความเต็มใจ มีความไว้วางใจต่อกัน และต้องคำนึงถึงความพึงพอใจของผู้ร่วมงานเป็นสำคัญด้วย จึงได้มีแนวทางการสร้างทีมงานขึ้นมาเพื่อให้บุคคลทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี ตามแนวคิด ด้านความพึงพอใจ ที่เป็นแรงเสริมให้มนุษย์ร่วมกันทำงาน

บาร์นาร์ด (Barnard,1970 อ้างอิงใน ยงยุทธ เกษสาคร, 2547, หน้า 147) ได้กล่าวถึง แนวคิดในการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งหน่วยงานหรือผู้บริหารในหน่วยงานจะใช้เป็นสิ่งกระตุ้นให้เกิดความพึงพอใจการทำงานเป็นทีมไว้ 8 ประการ คือ

1. สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ ได้แก่ เงิน ทรัพย์สิน สิ่งของ หรือสภาวะทางกายที่จะให้แก่ ผู้ปฏิบัติงานเป็นการตอบแทน หรือเป็นรางวัลที่เขาได้ปฏิบัติให้แก่หน่วยงานเป็นอย่างดีเสมอมา
2. สิ่งจูงใจที่เป็นโอกาสของแต่ละบุคคลซึ่งมีใช้วัตถุ เช่น เกียรติยศ ตำแหน่ง การได้สิทธิพิเศษต่าง ๆ เป็นต้น
3. สภาพทางกายที่พึงปรารถนา หมายถึง สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ขององค์การ เช่น สถานที่ทำงาน เครื่องมือเครื่องใช้ของหน่วยงาน เป็นต้น
4. ผลประโยชน์ทางอุดมคติ หมายถึง สมรรถภาพของหน่วยงานที่จะสนองความต้องการของบุคคลในด้านความภูมิใจ เช่น ได้แสดงฝีมือ ได้มีโอกาสช่วยเหลือครอบครัวของคนและผู้อื่น รวมทั้งการได้แสดงความภาคภูมิใจต่อหน่วยงาน เป็นต้น
5. ความดึงดูดใจทางสังคม หมายถึง ความสัมพันธ์อันดีมิตร กับผู้ร่วมงานในหน่วยงาน ซึ่งถ้ามีความสัมพันธ์ที่เป็นไปด้วยดี จะทำให้เกิดความผูกพัน และมีความพึงพอใจในหน่วยงาน
6. การปรับสภาพการทำงานให้เหมาะสมกับวิธีการและทัศนคติของบุคคล หมายถึง การปรับปรุงตำแหน่งให้เหมาะสมกับความสามารถของบุคคล ซึ่งบุคคลแต่ละคนจะมีความสามารถแตกต่างกัน
7. สภาพการอยู่ร่วมกัน หมายถึง ความพึงพอใจของบุคคลในด้านสังคม หรือความมั่นคงทางสังคม ซึ่งจะทำให้บุคคลผู้นั้นรู้สึกว่ามีหลักประกัน มีความมั่นคงในการทำงานที่ดี

8. มีโอกาสมีส่วนร่วมในงานอย่างกว้างขวาง หมายถึง การเปิดโอกาสให้บุคคลได้มีส่วนร่วมในการทำงาน ในฐานะเป็นบุคคลคนหนึ่งของหน่วยงาน เป็นการแสดงความเท่าเทียมกันในหมู่ผู้ร่วมงานซึ่งจะช่วยให้บุคคลผู้นั้นเกิดความรู้สึกของการมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน

สุนันทา เลานันท์. (2549 ,หน้า 36 - 37) กล่าวว่า แนวคิดเกี่ยวกับการทำงาน เป็นทีม ได้เกิดจากศาสตราจารย์กลุ่มหนึ่งของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดโดยมีเอลตัน เมโย (Elton Mayo) ผู้ได้ชื่อว่า บิดาแห่งการศึกษามนุษย์สัมพันธ์ในสหรัฐอเมริกา ในระหว่างปี 1924 - 1932 คือ การศึกษาที่ฮอว์ธอร์น (Hawthorne studies) รัฐอิลลินอยส์ของบริษัท อีเล็กทริก (western Electric Company) เป็นการศึกษากลุ่มที่สัมพันธ์ต่อผลผลิตของงาน ผลการทดลองสรุปว่า กลุ่มคนที่ปฏิบัติงานในห้องที่มีแสงสว่างเพียงพอมีผลการปฏิบัติงานที่มาก กล่าว คือ คนงานจะทำงานที่มีประสิทธิภาพที่มากกว่า ภายใต้ สภาวะที่มีแสงสว่างเพียงพอ

วรภรณ์ ตระกูลสุชาติ. (2549, หน้า 3) กล่าวถึงแนวคิดสำคัญ ในการทำงานเป็นทีม เหตุผลเพราะ คนเรามีความรู้ความสามารถแตกต่างกัน เราควรนำจุดเด่น จุดดี ของแต่ละบุคคล ในทีมมาช่วยให้งานที่ทำบรรลุเป้าหมาย การทำงานเป็นส่วน ๆ ย่อมได้ผลดีไม่เท่ากับการทำงานที่ร่วมมือกัน และความสำเร็จของการทำงานเป็นทีม ขึ้นอยู่กับสมาชิกในทีมเป็นสำคัญ

(Dyer,1977: 9 อ้างอิงใน ทองทิพภา วิริยะพันธุ์, 2551,หน้า 10)กล่าวถึงแนวคิดจากการทำงานเป็นทีมจากการอภิปรายผลของ เมโย ในการศึกษาที่ฮอว์ธอร์น (Hawthorne studies) ว่า สามารถสร้างทีมงานให้มีประสิทธิภาพสูงได้ ดังนี้

1. หัวหน้าสนใจในความสำเร็จของการปฏิบัติงานของสมาชิกแต่ละคน
2. หัวหน้ามีความภาคภูมิใจในสถิติผลงานของกลุ่ม
3. หัวหน้าช่วยให้กลุ่มปฏิบัติงานร่วมกัน และวางเงื่อนไขการทำงานเอง
4. หัวหน้าให้ข้อมูลย้อนกลับด้านการปฏิบัติงานของกลุ่มด้วยความจริงใจ
5. กลุ่มภาคภูมิใจในผลงานของกลุ่ม และผลงานนั้นได้รับการยอมรับและความสนใจจากบุคคลภายนอก

6. กลุ่มไม่มีความรู้สึกว่าคุณกดดัน ให้เปลี่ยนแปลง
7. ก่อนมีการเปลี่ยนแปลงหรือตัดสินใจจะมีการปรึกษากับกลุ่มก่อน
8. กลุ่มมีความรู้สึกมั่นใจและเปิดเผยต่อกัน

ตั้งแนวคิดของ มาสโลว์ (Maslow,อ้างอิงใน ภาวดี อนันต์นาวิ, 2552, หน้า 119) ได้กล่าวถึงการแบ่งความระดับความต้องการออกเป็น 5 ระดับ โดยพิจารณาจากความต้องการที่จำเป็นของมนุษย์ จากต่ำไปหาสูงสุด ได้แก่ ความต้องการทางกายภาพ (Physiological Needs)

เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานที่สำคัญที่สุดเพื่อให้ดำรงชีวิตอยู่ได้ เช่น ความต้องการปัจจัยสี่ ความต้องการทางเพศ ความต้องการความปลอดภัย (Safety Needs) เมื่อได้รับการตอบสนองของความ ต้องการทางร่างกายจนเป็นที่พอใจแล้วก็จะเกิดความต้องการความปลอดภัย เช่น ต้องการได้รับความคุ้มครอง ความต้องการทางสังคม (Social Needs) เป็นความต้องการที่จะเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับ จากสังคม ถ้าไม่ได้รับความพึงพอใจจะเกิดความรู้สึกโดดเดี่ยว ว้าเหว่ ซึ่งจะสามารถเกิดผลต่อเนื่อง ไปถึงการปรับตัวที่ไม่ดีในสังคมได้ ความต้องการชื่อเสียง (Esteem Needs) เป็นความต้องการ เกียรติยศ ชื่อเสียง การยอมรับนับถือจากคนอื่น และความต้องการยอมรับนับถือตนเอง เคารพ ตนเอง และ ความต้องการความสำเร็จ (Self – Actualization Needs) เป็นความต้องการพัฒนา ตนเองตามศักยภาพสูงสุดได้แสดงออกซึ่งทักษะ และความเป็นเลิศในบางสิ่ง ที่ตนมี และอารมณ์ ซึ่งแสดงออกถึงบุคลิกภาพที่สมบูรณ์ความต้องการความสำเร็จสูงสุดแห่งตนเป็นกระบวนการที่ไม่มี ที่สิ้นสุดแนวคิด (Follett , อ้างอิงใน วิโรจน์ สารรัตน์, 2545, หน้า 20) ให้ทัศนะว่า ในองค์การควรมีอำนาจร่วมกันมากกว่าการมีอำนาจเหนือกว่า ดังนั้น ควรมีพัฒนาการทำงานแบบมีส่วนร่วม ระหว่างนักบริหาร กับนักปฏิบัติ มากกว่าจะเป็น แบบสายการบังคับบัญชา และ ในส่วนแนวคิด ของ ดักกลาส แมคเกรเกอร์ (Douglas McGregor) กล่าวว่าการบริหารต้องฝึกปฏิบัติโดยมองถึง ธรรมชาติของมนุษย์ในแนวที่ตรงกันข้ามในการใช้แรงจูงใจในระดับที่เหมาะสมกับบุคคลซึ่ง สอดคล้องกับ (ภาววัฒน์ พันธุ์แพ, 2546 ,หน้า 40) ได้กล่าวถึง แนวคิด ลิเคิร์ต ที่มีการสนับสนุนการทำงานตามธรรมชาติของมนุษย์ในการให้ใช้กลุ่มในการทำงานทำให้เกิดความร่วมมือมากที่สุดและ ได้ผลการทำงานที่ดี ตามเป้าหมายที่วางไว้ ทั้งยังเกิดความรักความผูกพันขึ้นในที่ทีมงานเพื่อที่จะ ทำงานได้ประสพผลสำเร็จ

จากแนวคิด ทฤษฎีการทำงานเป็นทีมของบุคคลต่าง ๆ สามารถสรุปได้ว่า การทำงานเป็น ทีมจะเกิดขึ้นจาก การสร้างแรงจูงใจของผู้บังคับบัญชาในการสร้างการไว้วางใจกัน การสร้างจูงใจ หรือความพึงพอใจ ให้แก่ผู้ร่วมงาน ทำให้สามารถทำงานบรรลุความสำเร็จได้ โดยอาศัยหลัก ธรรมชาติของมนุษย์ ในการทำงานร่วมกันเอื้อเพื่อกันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ในด้านทักษะ ความสามารถร่วมกัน ทำให้การทำงานประสพผลสำเร็จได้ ในยุคปฏิรูปการศึกษา ซึ่งเป็นหน้าที่ ของผู้บริหาร จะต้องดึง ความรู้ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาให้นำมา พัฒนางานให้เกิด คุณภาพได้อย่างเต็มใจดังที่ สุรนันทน์ เลานันท์. (2549, หน้า 35) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม เป็นแนวปฏิบัติที่กำลังได้รับความสนใจอย่างกว้างขวางทั้งนี้เนื่องจากได้มีข้อมูลเชิงประจักษ์แสดงให้เห็นว่าการสร้างทีมงานให้การทำงานเกิดการคล่องตัวช่วยให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้น การสร้าง ทีมงานจึงเป็น สิ่งที่ทำนายผู้บริหารองค์การ ที่จะประยุกต์ส่งเสริมทีมงานให้มีประสิทธิผล

2. ความหมายของการทำงานเป็นทีม

การดำเนินงานของสถานศึกษาจะบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ทีมงานมีความสำคัญเป็นอย่างมาก หากทุกคนในสถานศึกษามีความสามัคคี ร่วมแรงร่วมใจในการ ปฏิบัติงานย่อมทำให้ประสบผลสำเร็จและบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องสร้างทีมงาน ขึ้นในสถานศึกษา และกระตุ้นให้ทุกคนมีส่วนร่วมในฐานะเป็นส่วนหนึ่งของทีมงาน จึงมีผู้ให้ ความหมายของทีมงานไว้ดังนี้

สิทธิโชค วรรณสันติกุล. (ม.ป.ป. หน้า 57) ให้ความหมายของคำว่า ทีม (Team) เป็นการ ทำงานของทีมตั้งแต่ สองคนขึ้นไปสมาชิกเหล่านี้ร่วมมือกันทำกิจกรรม การทำงานเพื่อจะบรรลุ ความสำเร็จภารกิจร่วมกัน

รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544, หน้า 151) ให้ความหมายของการทำงานเป็นทีมว่า การที่ บุคคลหลาย ๆ คนมารับผิดชอบงานร่วมกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันซึ่งบุคคลแต่ละคนล้วนแต่ มีพื้นฐาน แนวความคิด ทักษะคติและประสบการณ์ที่แตกต่างกัน เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นในทีมงานจะ ช่วยในการตัดสินใจในการแก้ปัญหาขึ้นเพื่อให้องค์กรบรรลุตามจุดประสงค์ที่ตั้งไว้

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2545, หน้า 352) ได้ให้ความหมายของการทำงานเป็นทีม หมายถึง การทำงานของกลุ่มบุคคลเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกันในภารกิจที่เกี่ยวข้อง

ธีระ รุญเจริญ.(2548, หน้า 136) ให้ความหมายการทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่บุคคล หลายคนมาทำงานด้วยกัน เพื่อบรรลุเป้าหมายเดียวกัน ทุกคนในทีมมีใจตรงกัน ทำงานร่วมกันให้ เต็มที่สุดฝีมือ ประสานงานกันอย่างดี เพื่อแก้ปัญหาต่างๆให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์

จินตนา บุญบงการ. (2549, หน้า 1) ได้ให้ความหมายของคำว่า ทีม (Team) ว่า กลุ่ม คนที่มีเป้าหมาย ถึงแม้จะมีความแตกต่างกัน แต่มีเป้าหมายเดียวกัน แต่มีความสามารถ มี พรสวรรค์ ประสบการณ์ ที่แตกต่างกัน

สุรพิร พึ่งพุทธคุณ. (2549 , หน้า 4) ได้ให้ความหมายของคำว่า ทีม (Team) คือการมี จุดมุ่งหมาย เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และการร่วมมือกัน

สุเมธ งามกนก. (2550, หน้า 32) ให้ความหมายของคำว่า ทีมงาน หมายถึง การ ทำงานของเอกัตบุคคลร่วมกัน มีปฏิสัมพันธ์อันดีระหว่างสมาชิกในทีมงาน เป็นการรวมตัว ที่ต้อง อาศัยความเข้าใจ ผูกพัน และความร่วมมือประสานช่วยเหลือให้คำแนะนำซึ่งกันและกันเพื่อบรรลุ เป้าหมายร่วมกัน

ชรินยา สุขย์ออย,ปิยนันท์ ชุมปัญญา และวสุ จันแป้น. (2551,หน้า18) ได้ให้ความหมาย การทำงานเป็นทีมไว้ว่า การทำงานร่วมกันตั้งแต่สองคนขึ้นไป โดยมีการกำหนดบทบาทของสมาชิก

คือ บทบาทผู้นำ บทบาทสมาชิก มีการวางแผน การปฏิบัติตามแผน การตรวจสอบ ปรับปรุง เพื่อให้บรรลุผล

จากความหมายดังกล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การทำงานของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปหรือหลายคนมาทำงานร่วมกัน มีการแลกเปลี่ยน ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์โดยมีขั้นตอนการทำงาน ตั้งแต่การวางแผนการปฏิบัติตามแผน การปรับปรุง ตรวจสอบ การแก้ไขปัญหาพร้อมกัน ประสาน ช่วยเหลือกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์

2. ความสำคัญและประโยชน์ของการทำงานเป็นทีม

ยงยุทธ เกษสาคร. (25 45, หน้า 217) กล่าวถึง ความสำคัญและประโยชน์ของการทำงานเป็นทีมไว้ดังนี้

1. งานดีมีคุณภาพ การทำงานเป็นทีมทำให้เราเห็นเป้าหมายของงาน แต่ละงานอย่างชัดเจน และรวมไปถึงเป้าหมายขององค์การนั้นดีด้วย เมื่อเราเข้าใจเป้าหมาย ของงานแต่ละงาน ก็จะทำให้เราสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. เพิ่มผลผลิตของงาน การทำงานเป็นทีมจะช่วยเพิ่มผลผลิตของงานที่ดี และประสบความสำเร็จตรงตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

3. ลดความขัดแย้งในองค์การ การทำงานเป็นทีมทำให้เราไม่เกิดความขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงานที่อยู่ในทีมเดียวกัน แต่ก็มีใช้ว่าจะทำงานโดยราบรื่นเหมือนรอยด้วยกลีบกุหลาบเสมอไป

4. รู้บทบาทหน้าที่ของตนเอง การทำงานเป็นทีมทำให้เราทราบบทบาทหน้าที่ของตนเอง และพร้อมที่จะช่วยเหลือผู้อื่นในทีมงานได้

5. ปลุกฝังความรับผิดชอบ การทำงานเป็นทีมทำให้เราเกิดความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่ในระดับที่พอใจ

6. สร้างมิตรสัมพันธ์การทำงานกับคนที่รู้ใจ จะทำให้เราได้เพื่อนร่วมงาน สามารถทำงานด้วยกันอย่างมีความสุข

7. พัฒนาความคิดสร้างสรรค์ การทำงานที่มีความสุขจะเป็นพลังสร้างความสนใจให้เกิดความรักงานในหน้าที่ ซึ่งจะส่งผลให้เราสบายอกสบายใจและมีสติปัญญาในการสร้างสรรค์งานอย่างเต็มศักยภาพ

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ และคณะ. (2545, หน้า 43 - 45) ได้กล่าวถึงประโยชน์และความสำคัญของการทำงานเป็นทีม ได้แก่ การสร้างขวัญ และกำลังใจในการทำงานให้แก่สมาชิก เพราะการทำงานเป็นทีมจะช่วยสร้างความไว้วางใจช่วยเหลือกันและบรรยากาศการทำงานที่ดีทำให้สมาชิกรู้สึกสบายใจเกิดขวัญ และกำลังใจในการทำงาน สมาชิกจะผนึกกำลังให้เป็นอันหนึ่งอัน

เดียวกัน ในการร่วมคิดแก้ไขปัญหา และฟันฝ่าอุปสรรคอย่างราบรื่นสร้างความมั่นคงในอาชีพ เนื่องจากทีมงานสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเพิ่มผลผลิตของงานทำให้องค์กรมีรายได้สูงซึ่งจะช่วยให้สมาชิกทีมงานมีความมั่นคง และความก้าวหน้าในอาชีพที่มั่นคง สร้างความสัมพันธ์ในงาน สมาชิกทีมงานจะช่วยเหลือซึ่งกันและกันโดยระดมทั้งแรงกาย ความคิด ทักษะ ประสบการณ์เข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ก่อให้เกิด ความสัมพันธ์ และความผูกพันในฐานะสมาชิกของทีมเรียกว่า “ One for all, all for one” ทำให้บุคคล ทีม และงานมีความใกล้ชิด และบรรลุเป้าหมายที่ต้องการร่วมกัน และเพิ่มพูนการยอมรับนับถือระหว่างกัน โดยสมาชิกทีมจะรับรู้อยอมรับ และมีความเข้าใจกัน

สุนันทา เลานันท์. (2549, หน้า 64 – 65) กล่าวถึงความสำคัญของการทำงานเป็นทีมงาน ดังนี้

1. โดยทั่วไปการปฏิบัติงานของกลุ่มหนึ่ง ทีมจะมีประโยชน์หรือประสิทธิภาพดีกว่าการทำงาน โดยบุคคลคนเดียว
 2. เมื่อเปรียบเทียบการตัดสินใจกลุ่มกับการตัดสินใจคนเดียว พบว่าการตัดสินใจกลุ่มมีประสิทธิภาพมากกว่า และการแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงกว่า
 3. บุคคลเรียนรู้ที่จะเป็นผู้มีค่านิยมในการช่วยเหลือผู้อื่น เมตตาปราณีมีความรับผิดชอบเข้าใจผู้อื่น เสียสละ ฯลฯ จากการที่เขาได้เข้าร่วมกลุ่ม
 4. แสดงออกทางอารมณ์ต่าง ๆ เช่น สนุกสนาน ตื่นเต้น ร่าเริง ผิดหวัง สมหวัง ฯลฯ เหล่านี้ จะมีความเข้มข้นกว่าปกติ เมื่อบุคคลอยู่ในกลุ่มมากกว่า เมื่ออยู่เพียงคนเดียว
 5. คุณภาพการใช้ชีวิตประจำวันจะสูงขึ้นเพราะกลุ่มได้มีการแบ่งงานกันทำตามความชำนาญของแต่ละคน
 6. การขจัดความขัดแย้ง สามารถทำได้มีประสิทธิภาพสูงเมื่อได้อยู่ในกลุ่ม การจัดการกับผู้มีอิทธิพลทางสังคมก็ดีกว่า ถ้าไม่มีกลุ่มก็จะมีมาตรฐานของสังคมไม่มีค่านิยมของสังคม ไม่มีกฎระเบียบของสังคม ความเจริญยอมเกิดขึ้นไม่ได้
 7. เอกลักษณะของบุคคล การยอมรับนับถือในตนเอง และสมรรถภาพทางสังคมของคนเรา ล้วนแล้วแต่ได้กล่อมเกลารื้อหรือหล่อหลอมจากสังคม
 8. ถ้าปราศจากการร่วมมือระหว่างคนเราแล้ว กลุ่มและองค์กรทั้งหลายย่อมอยู่รอดไม่ได้
- วูดคอคและฟรานซิส. (Woodcock and Francis, 1994 : xii อ้างอิงใน สุนันทา เลานันท์, 2549, หน้า 65) กล่าวถึงความสำคัญของการทำงานเป็นทีม ได้แก่ การที่สมาชิกมีประสบการณ์ และทักษะ ความรู้ที่แตกต่างกัน เมื่อมารวมกลุ่มกัน ทำให้สามารถนำประสบการณ์

และทักษะ ความรู้ที่มีอยู่มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ก่อให้เกิดความรู้สึกร่วมกันเป็นส่วนหนึ่งของทีม มีความรับผิดชอบร่วมกัน และความผูกพันทางใจ นำประโยชน์มาสู่องค์กร คือ สมาชิกแต่ละคนจะปฏิบัติงานอย่างภาคภูมิใจ ส่งเสริมให้การทำงาน ประสบผลตามจุดมุ่งหมาย

วรารภรณ์ ตระกูลสถิตย์. (2549, หน้า 8) กล่าวถึง ความสำคัญของ การทำงานเป็นทีม ดังนี้ การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญเพราะเป็นการรวมพลังกันของสมาชิกหลาย ๆ คนเพื่อให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จ เพราะ ความเชื่อที่ว่า มนุษย์แต่ละคน มีความรู้ ความสามารถที่มีแตกต่างกัน และ ความรู้ ความสามารถ และศักยภาพในตัวบุคคลนั้นมีขอบเขตที่จำกัด ดังนั้นจึง การรวมกลุ่มกันก็เพื่อต้องการที่จะนำ จุดดี จุดเด่น และความรู้ความสามารถที่แตกต่างกันของแต่ละคน หรือในส่วนที่ดีที่สุดของแต่ละคนมาร่วมกันทำงาน ให้บรรลุเป้าหมายของทีม อาจกล่าวสรุปสาระสำคัญของการทำงานเป็นทีม ดังนี้

1. เพื่อร่วมกันแก้ปัญหา
2. เพื่อผลประโยชน์ทั้งส่วนบุคคลและส่วนรวม
3. เพื่อความรู้สึกลดอดภัยและมั่นคง
4. เพื่อตอบสนองความต้องการทางจิตใจ ได้แก่ ความต้องการด้าน ใฝ่สัมพันธ์ ความต้องการความปลอดภัย ความต้องการการยกย่องนับถือ และความต้องการ ในการพัฒนาตนเอง

ทองทิพภา วิริยะพันธุ์. (2551, หน้า 11) กล่าวถึงความสำคัญของการทำงานเป็นทีม ดังนี้ เนื่องจากความสำเร็จขององค์กรขึ้นอยู่กับการบริหารทีมงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารทีมงานจึงมีความจำเป็นต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับรายละเอียดต่าง ๆ ของกระบวนการในการบริหารทีมงานให้กระจ่างชัดในทุกแง่มุม ไม่ว่าจะเป็น หลักในการทำงานเป็นทีม องค์ประกอบของทีมงาน การกำหนดวัตถุประสงค์ของทีมงาน ตลอดจนวิธีกระตุ้นหรือจูงใจให้เกิดการทำงานเป็นทีมอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ทีมงานได้ช่วยกันทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมาย ขององค์กร หากผู้บริหารสามารถเรียนรู้และนำมาใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่ จะส่งผลดีต่อองค์กรเป็นอย่างมาก ทั้งในด้านการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้แก่องค์กร และในด้านการสร้างความแข็งแกร่งขององค์กร ทำให้องค์กรเจริญก้าวหน้าอย่างยั่งยืน

สรุปสาระความสำคัญและประโยชน์ของการทำงานเป็นทีม ผู้ศึกษาค้นคว้ามีความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องการทำงานเป็นทีมว่าความสำคัญของการทำงานเป็นทีมเป็นการนำจุดดีหรือ ประสิทธิภาพของแต่ละคนมาช่วยกันนำพาให้เกิดผลิตผลสูงสุดต่อองค์กร และการเป็นการสร้างแรงจูงใจให้บุคคลสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเนื่องด้วยมีแรงกระตุ้นภายในคือความต้องการ ด้านปัจจัย 4 จึงทำให้สมาชิกทุกคนเกิดแรงจูงใจ ในการร่วมมือ ร่วมใจกัน ร่วมกัน

แก้ปัญหาอย่างหลากหลาย และส่งผลต่อความพึงพอใจในกระบวนการทำงานร่วมกัน ช่วยให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

4. ประเภทของทีมงาน

โรบบินส์ (Robbins, 2001, p.259 อ้างอิงใน วารสารศึกษาศาสตร์, หน้า 37) การแบ่งประเภทของทีมงานในองค์กร สามารถแบ่งตามวัตถุประสงค์ได้ 4 รูปแบบคือ

1. ทีมงานแก้ปัญหา (Problem - Solving Teams) ประกอบด้วยกลุ่มของพนักงานและผู้บริหาร ซึ่งเข้ามารวมกลุ่มด้วยความสมัครใจ และประชุมร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ เพื่ออภิปรายหาวิธีการแก้ปัญหา โดยทั่วไปทีมแก้ปัญหาทำหน้าที่เพียงให้คำแนะนำเท่านั้น แต่ไม่มีอำนาจที่จะทำให้เกิดการกระทำตามคำแนะนำ ได้แก่ ทีม QC (Quality Circles)

2. ทีมบริหารตนเอง (Self - Managed Teams) หมายถึง ทีมที่สมาชิกทุกคนล้วนมีความรับผิดชอบต่อลักษณะทั้งหมดของการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง โดยเป็นอิสระจากฝ่ายบริหาร ซึ่งสมาชิกจะปฏิบัติงานโดยทั่วไปมีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบสำหรับงาน ทีมบริหารตนเองสามารถที่จะเลือกสมาชิกผู้ร่วมทีมและสามารถให้สมาชิกมีการตรวจสอบซึ่งกันและกัน

3. ทีมที่ทำงานข้ามหน้าที่กัน (Cross - Function Teams) เป็นการประสมประสานข้ามหน้าที่งาน ความสามารถในการตั้งทรัพยากรบุคคลผนวกเข้าด้วยกัน จากหน้าที่ทางธุรกิจที่แตกต่างกัน เพื่อสร้างสมรรถภาพ ในด้านความแตกต่าง โดยเป็นการใช้กำลังแรงงานตั้งเป็นการข้ามหน้าที่ชั่วคราว มีลักษณะคล้ายกรรมการ (Committees) เข้ามา เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลกัน พัฒนาความคิดใหม่ ๆ ร่วมกัน ร่วมมือกันแก้ปัญหา และทำโครงการที่ซับซ้อนข้ามหน้าที่ที่ต้องการเวลามาก เพื่อสมาชิกต้องเรียนรู้งานที่แตกต่างกัน ซับซ้อน และต้องใช้เวลาในการสร้างความไว้วางใจและการทำงานเป็นทีม เนื่องจากแต่ละคนมาจากภูมิหลังที่แตกต่างกัน

4. ทีมงานเสมือนจริง (Virtual Teams) ลักษณะการทำงานเป็นทีม แต่สภาพการทำงานจะแยกกันอยู่ ดังนั้นจึงต้องสร้างระบบในการติดต่อสื่อสารระหว่างกันที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งอาศัยความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ทีมจึงมุ่งเน้นความสำเร็จของงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของงานร่วมกัน แต่จะมีการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ด้านความรู้สึกทางสังคมระดับต่ำ

ชาดูชัย อาจิณสมจารย์. (2545, หน้า 12) ได้แบ่งประเภททีมในองค์กรไว้ 4 ประเภท ดังนี้ คือ

1. ทีมชั้นสูง หมายถึง ทีมงานที่รับผิดชอบในการกำหนดและพัฒนากลยุทธ์ วิเคราะห์สภาพแวดล้อม และกำหนดทิศทางขององค์กร ประเมินการแข่งขันและระบุโอกาสของธุรกิจ

ตลอดจนทำงานตัดสินใจเรื่องที่สำคัญ ทีมงานอาจมีสมาชิกชั่วคราวที่มีความสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จและความเจริญก้าวหน้าขององค์กร

2. ทีมบริหาร หมายถึง ทีมงานที่กำหนดจุดหมายในการปฏิบัติงาน ประสานงาน และควบคุมการทำงานของสมาชิกในองค์กร จัดหาทรัพยากรและวางแผนการปฏิบัติงาน สร้างกลยุทธ์การพัฒนา และจัดการภารกิจต่าง ๆ ขององค์กร

3. ทีมเทคนิค หมายถึง ทีมงานที่รับผิดชอบ ด้านการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นหลักประกันว่าสินค้า หรือ การบริการขององค์กร มีวิธีการดำเนินการที่เป็นรูปแบบเดียวกันอย่างได้มาตรฐาน อาจเป็นมาตรฐานทางเทคนิค มาตรฐานการผลิต หรือมาตรฐานการบริการหลักของการทำงานเป็นทีม

4. ทีมงานสนับสนุน หมายถึง ทีมงานที่เกิดขึ้นภายนอกกระบวนการทำงานตามปกติ ทีมนี้จะให้การสนับสนุนทางอ้อมซึ่งจำเป็นต่อความสำเร็จและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ และคณะ. (2545, หน้า 18) กล่าวถึงการจัดแบ่งประเภทของทีมงานตามวัตถุประสงค์ และข้อจำกัดขององค์การซึ่งเราจะกล่าวว่าทีมงานมีรูปแบบพื้นฐานที่นิยมใช้งานมีอยู่ 3 แบบ ได้แก่

1. ทีมแก้ปัญหา (Problem – solving Team) จะมีรูปแบบที่คล้ายคลึงกับรูปแบบการทำงานเป็นทีมแบบดั้งเดิม ที่จะเริ่มมีการใช้ทีมงานในโรงงานอุตสาหกรรม เพื่อพัฒนาคุณภาพของผลิตภัณฑ์และประสิทธิภาพของงาน หรือที่เรียกว่า “ ทีมคุณภาพ (Quality Team) ” โดยที่ทีมงานจะประกอบด้วยสมาชิกที่ทำงานร่วมกันในแผนกเดียวกัน หรือหน่วยงานใกล้เคียง มารวมตัวกันประมาณ 2 – 3 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ เพื่อประชุม แลกเปลี่ยนข้อมูล ปัญหา และความคิดเห็นร่วมกัน เพื่อปรับปรุงคุณภาพและสภาพแวดล้อมในงานที่ดีขึ้นโดยทีมแก้ปัญหาจะมีอำนาจหน้าที่ในการเสนอความคิดเห็นและอาจจะช่วยผลักดันให้เกิดการนำ ข้อเสนอแนะไปปฏิบัติต่อไป แต่ทีมแก้ปัญหาจะไม่มีหน้าที่และความรับผิดชอบ ในการนำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติโดยตรง

2. ทีมบริหารงานด้วยตัวเอง (Self – managed Team) จะพัฒนาขึ้นจากทีมงานการแก้ปัญหาอีกขั้นหนึ่งเพราะทีมงานการแก้ปัญหาไม่สามารถทำให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ปัญหาในงาน และกระบวนการต่าง ๆ ได้อย่างเป็นรูปธรรม ทีมบริหารงานด้วยตัวเองจะนำไปสู่การทดลองให้ทีมมีอิสระอย่างแท้จริง ซึ่งจะมีขอบเขตของงานไม่ใช่เพียงการแก้ปัญหาทั่ว ๆ ไปเท่านั้น แต่ทีมงานจะต้องรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น จากการตัดสินใจและดำเนินงานของตนด้วย

3. ทีมข้ามสายงาน (Cross – function Team) เป็นอีกรูปแบบหนึ่งของทีมงาน ที่มีประสิทธิภาพ ที่เปิดโอกาสให้พนักงานจากแผนกต่าง ๆ ภายในองค์กร หรือแม้แต่วางองค์กร มารวมตัวกันเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูล พัฒนาความคิดสร้างสรรค์ ประสานงาน และแก้ปัญหาที่มีความซับซ้อนได้อย่างคล่องตัว

ยงยุทธ เกษสาคร. (2545, หน้า 198) ได้แบ่งประเภทของทีมงานในองค์กร ดังนี้

1. ทีมงานผู้บริหารระดับสูง ทีมงานระดับสูงนี้มีบทบาทกำหนด จุดมุ่งหมาย นโยบายหลัก และพัฒนากลยุทธ์ขององค์กร เพราะองค์กรมีภารกิจที่กว้าง จึงต้องการสมาชิกที่เป็นตัวแทนของทุกลักษณะในองค์กร บางครั้งทีมงานอาจมีสมาชิกชั่วคราวที่มาร่วมทำคุณประโยชน์ให้กับองค์กร โดยใช้ความรู้ประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญอย่างใดอย่างหนึ่ง ในเวลาใดเวลาหนึ่ง ซึ่งบทบาทของทีมระดับสูงดังนี้

1.1 พัฒนากลยุทธ์ ด้วยการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมและกำหนดทิศทางขององค์กร ประเมินการแข่งขันและระบุโอกาสของธุรกิจ จากข้อมูลสารสนเทศไม่ใช่จากความรู้สึกนึกคิด เพื่อการคาดคะเนว่าอนาคตจะเป็นอย่างไร และพิจารณาสิ่งที่เป็นไปได้

1.2 ทำความกระจ่างในค่านิยม กำหนดว่าองค์กรเป็นตัวแทนของอะไร อะไรคือสิ่งที่ถูกต้อง อะไรคือสิ่งที่ไม่ดี รักษาวัฒนธรรมขององค์กร และกำหนดการจูงใจเบื้องต้นให้กับสมาชิกในทีมอย่างชัดเจน เป็นรูปธรรมในทางปฏิบัติ

1.3 การควบคุมการทำงาน การออกคำสั่งในการตัดสินใจที่สำคัญ นับเป็นหน้าที่โดยตรงของทีมงานระดับสูง นอกจากนี้ยังรวมถึงการออกคำสั่งและติดตามความก้าวหน้าเพื่อการวางแผนจัดหาทรัพยากรการบริหาร ตั้งแต่การออกแบบองค์กรและเลือกพนักงาน และกำหนดค่าตอบแทน ค่าจ้าง รางวัล และแก้ปัญหาความขัดแย้งระหว่างฝ่ายต่าง ๆ

1.4 ทำหน้าที่เสมือนสัญลักษณ์ขององค์กร รักษาการติดต่อระดับสูงกับบุคคลหรือองค์กรจากภายนอก เจรจาข้อตกลงที่สำคัญ และประกันว่าองค์กรมีสภาพที่เหมาะสม และสร้างอิทธิพลต่อรัฐบาล (Influencing) และกำหนดนโยบายขององค์กร

2. ทีมงานบริหารระดับกลาง ลักษณะทีมงานบริหารระดับนี้ เป็นผู้จัดตั้งจุดมุ่งหมายที่มีรายละเอียดการปฏิบัติงานมาก ทำหน้าที่ประสานงานและควบคุมการทำงานของสมาชิกในองค์กร โดยเฉพาะบุคลากรหลักระดับหัวหน้างานฝ่ายต่าง ๆ ที่เป็นกลจักรสำคัญในองค์กร จัดหาทรัพยากรและวางแผนการปฏิบัติงาน สร้างกลยุทธ์การพัฒนาและการจัดการวิเคราะห์ขอบเขตของหน้าที่ต่าง ๆ ให้กับสมาชิกในทีม

3. ทีมงานระดับปฏิบัติ ได้แก่ ฝ่ายทำงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ของงาน บุคคลเหล่านี้อาจทำงานกับเครื่องจักรในโรงงาน หรืออาจจะเป็นฝ่ายขนย้ายรับส่งสินค้า หรืออาจจะเป็นผู้ให้บริการลูกค้าในร้าน ในภัตตาคารบนรถทัวร์ รถไฟ หรือบนเครื่องบินได้ทั้งนั้น ซึ่งนับเป็นคนทำหน้าที่เบื้องต้นขององค์การ บุคคลเหล่านี้เป็นคนเปลี่ยนปัจจัยป้อนเข้าผ่านกระบวนการให้เป็นผลผลิตสู่ลูกค้า จึงนับเป็นทีมงานที่มีความสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จขององค์การ

4. ทีมวิศวะเทคนิค เป็นฝ่ายจัดตั้งมาตรฐานในองค์การ อาจเป็นมาตรฐานทางเทคนิค มาตรฐานการผลิตหรือมาตรฐานบริการ โดยเน้นเกณฑ์ วิธีการที่เป็นรูปแบบเดียวกันทั่วทั้งองค์การ ในขณะที่ท้องคการมีขนาดใหญ่โตขึ้น ความต้องการในมาตรฐานที่จำเป็นมากยิ่งขึ้น ทีมวิศวะเทคนิคนี้จึงมีลักษณะเคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลาไม่หยุดนิ่ง

5. ทีมฝ่ายสนับสนุนการปฏิบัติงาน ปกติทีมงานดังกล่าวนี้เกิดขึ้นภายนอกการไหลของงานตามปกติในองค์การ หน้าที่ของทีมฝ่ายสนับสนุนการปฏิบัติงานจะให้การสนับสนุนทางอ้อม นับเป็นกองกำลังบำรุงที่สำคัญต่อผู้ปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จและส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

สุนันทา เลานันท์. (254 9, หน้า 68) การแบ่งประเภททีมงานโดยพิจารณาทีมงานตามวัตถุประสงค์เฉพาะเรื่องอาจวัดได้ในลักษณะต่าง ๆ กันดังนี้

1. คณะกรรมการ (Committee) ซึ่งเป็นกลุ่มบุคคลที่รับผิดชอบทำงานบางสิ่งหรือกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งร่วมกัน จึงเป็นงานซึ่งมีไชงานประจำ
2. คณะทำงาน (Task Force) ซึ่งได้มีผู้ให้ความหมายไว้หลายความหมายดังนี้
 - 2.1 คณะกรรมการที่จัดตั้งขึ้นชั่วคราว ซึ่งสมาชิกถูกเลือกมาจากหลาย ๆ แผนกในองค์การ เพื่อทำงานเฉพาะกิจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง
 - 2.2 กลุ่มทำงานชั่วคราว ซึ่งให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัญหาเฉพาะอย่าง
3. อนุกรรมการเฉพาะกิจ (Ad hoc committee) หมายถึง คณะกรรมการที่แต่งตั้งขึ้นเป็นครั้งคราว เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง เมื่อปฏิบัติเสร็จแล้วถือว่าภาระหน้าที่สิ้นสุดลง
4. ทีมงานโครงการ (Project Teams) หมายถึง ทีมงานที่ประกอบด้วยกลุ่มบุคคลที่รับผิดชอบการปฏิบัติงานของโครงการ โดยมีระยะเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดโครงการที่กำหนดไว้
5. กลุ่ม หรือชมรมเฉพาะด้าน (Special Group and Clubs) หมายถึง กลุ่มที่ประกอบด้วย สมาชิกที่มีความสนใจเฉพาะเรื่องใดเรื่องหนึ่งมาร่วมจัดกิจกรรมต่าง ๆ ที่อยู่ในความสนใจ

การพิจารณาตามหน้าที่รับผิดชอบในที่ทำงานจะมีทีมงานอยู่ 3 ประเภท คือ

1. ทีมปรึกษา (Teams that recommend things) ตั้งขึ้นมาเพื่อศึกษาปัญหาและให้ข้อเสนอแนะสำหรับการแก้ไขปัญหาเฉพาะเรื่อง มีกำหนดเวลาและวัตถุประสงค์ที่แน่นอน จัดเป็นทีมงานเฉพาะกิจแบบต่าง ๆ เช่น คณะทำงาน ทีมงานโครงการ สมาชิกของทีมงานประเภทที่ต้องเรียนรู้ที่จะทำงานด้วยกันได้เร็ว ทำงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จและให้คำปรึกษาหรือข้อเสนอแนะที่ดีสำหรับเป็นแนวทางปฏิบัติให้แก่ผู้อื่น

2. ทีมปฏิบัติการ (Teams that make or do things) เป็นกลุ่มที่สนองตามหน้าที่ที่กำหนดในโครงการขององค์กร เช่น ทีมงานฝ่ายการตลาด ซึ่งเป็นทีมงานที่ถาวรไม่มีการกำหนดเวลาสิ้นสุดสำหรับการทำงานของสมาชิก ทีมเหล่านี้จะมีความสัมพันธ์ในการทำงานระยะยาว มีระบบการทำงานที่ดี และต้องการการสนับสนุนจากภายนอก เพื่อความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพตลอดเวลา

3. ทีมจัดการ (Teams that run things or management teams) ประกอบด้วยคนที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบอย่างเป็นทางการ สำหรับนำกลุ่มอื่น ๆ เช่น ทีมผู้บริหารระดับสูง ประกอบด้วย ผู้บริหารอาวุโสทั้งหมดตามโครงสร้างขององค์กร หน้าที่หลักของทีมจะรับผิดชอบกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ค่านิยม และช่วยเหลือกลุ่มอื่น ๆ ให้ปฏิบัติงานสำเร็จการรวมกลุ่มเป็นแบบทางการ มักเป็นไปตามความต้องการของงานที่จะต้องจัดทำ ตามสายงาน ตามระบบงาน ตามที่องค์กร หรือผู้บริหารระดับสูงกำหนด สำหรับกลุ่มไม่เป็นทางการมีมูลเหตุหลายประการในการเข้าร่วมกลุ่ม เช่น โอกาส ความปรารถนาของบุคคล ความใกล้ชิด และความพึงพอใจ และการพิจารณาแบ่งกลุ่ม ออกได้ เป็น 2 ลักษณะ ได้แก่ ความรู้สึก ความผูกพันกันทางอารมณ์ เป็นต้น

สรุปสาระสำคัญของการแบ่งประเภททีมงาน ได้ดังนี้ ทีมงานสามารถแบ่งได้ หลายประเภท ขึ้นอยู่กับ วัตถุประสงค์ นโยบาย ความสามารถ หรือบทบาทหน้าที่ ของสมาชิกในแต่ละหน่วยงาน โดยจะมีลักษณะการรวมตัวกัน มีจุดมุ่งหมายชัดเจน ช่วยเหลือพึ่งพาอาศัยกันช่วยเหลือกัน มีการทำงานอย่างเป็นระบบ มีความผูกพันกันทางอารมณ์และความรู้สึกของสมาชิกอย่างใกล้ชิดเพื่อความสำเร็จของการดำเนินงานในหน่วยงานหรือองค์กร นั้น

5. องค์ประกอบของทีมงาน

ในการทำงานร่วมกันเป็นทีมจะมีประสิทธิภาพสูงได้ ทุกคนในทีมงานต้องมีความคิด มีทัศนคติ ที่ดีต่อการทำงานร่วมกันทั้งนี้เพราะความคิดและทัศนคติมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานร่วมกันของแต่ละบุคคล แต่ทัศนคติในกลุ่มจะมีพฤติกรรมดังกล่าวได้ ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบที่สำคัญสามอย่างด้วยกัน คือ ผู้นำทีมงานหรือหัวหน้าทีมงาน และแบบแผนของกลุ่มหรือการจัดทีมงาน

ธีระ รุณเจริญ. (2548 ,หน้า 138 – 139) ดังรายละเอียดนี้

1. ผู้นำทีมหรือหัวหน้าทีม จะต้องมีความสามารถสูงเฉพาะตัวในด้าน การวางแผน การกระจายงาน การติดตามกำกับและประเมินงาน การเสริมแรง การจูงใจหรือการสร้างพลังใจให้ ลูกทีม ใช้ความรู้ ความสามารถ ความพยายามอย่างเต็มที่ ในการทำงานของทีมและ การเผชิญ ปัญหา ในการทำงาน และการแก้ปัญหาความขัดแย้ง

2. สมรรถนะของทีมงานจะต้องมีลักษณะ ดังนี้ มีเจตนาดีและมีความตั้งใจจริงในการทำงานกลุ่ม มีความรู้ความชำนาญในการนั้น ๆ โดยเฉพาะ มีความสำนึกและตระหนักในคุณค่า และความสำคัญของการทำงานเป็นทีม

3. แบบแผนของกลุ่ม หรือการจัดทีมงาน การจัดรูปแบบของกลุ่ม ที่เหมาะสม กับ ลักษณะงาน ลักษณะของกลุ่มหรือทีมงาน และขนาดของกลุ่มที่เหมาะสมกับลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติ การจัดให้มีเป้าหมายของการทำงานที่ตรงกัน ชัดเจน และมีกำหนดขั้นตอนในการทำงานที่ แบ่งการจัดให้มีการประสานงานกัน ในลักษณะที่เป็นการร่วมมือกันทำงาน เพื่อนำไปสู่เป้าหมาย ร่วมกันของสมาชิกทุกคนในทีมงาน ไม่ใช่การแข่งขันทำงาน และ การจัดให้มีการแสวงหาวิธีการ ปรับปรุงแก้ไข หรือแสวงหาวิธีการทำงานที่เหมาะสม โดยการประชุมหรือ โดยการปรึกษากันใน รูปแบบต่าง ๆ

วรารณ ตรีภูมิตถะ. (254 9, หน้า 9) กล่าวถึง องค์ประกอบในการทำงานเป็นทีมไว้ ดังนี้ คือ

1. การมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมของบุคคล หมายถึง การที่สมาชิกตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไปมีความเกี่ยวข้องกันในการดำเนินกิจกรรมของกลุ่ม/ทีม แต่ละคนควรตระหนักในความสำคัญของตัวเองและกัน แสดงออกโดย การยอมรับ การให้เกียรติกัน ปรึกษาหารือ ให้โอกาสในการทำงาน ไม่ดูถูกดูแคลน สำหรับกลุ่มขนาดใหญ่มักมีปฏิสัมพันธ์กันเป็นเครือข่ายมากกว่าการติดต่อกันตัวต่อตัว

2. มีจุดมุ่งหมาย และเป้าหมายร่วมกัน หมายถึง การที่สมาชิกกลุ่มมีความรู้ และเข้าใจวัตถุประสงค์ของการทำงาน เพื่อเป็นแนวทางในการทำงานที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ถ้าหากจุดประสงค์ของสมาชิกกลุ่มที่สอดคล้องกับองค์การ มักนำมาซึ่งความสำเร็จของการทำงานได้ง่าย

3. การมีโครงสร้างของทีม หมายถึง การที่มีกฎ มีระเบียบ แบบแผน ซึ่งจะเป็นแบบแผนเฉพาะกลุ่มสมาชิก กลุ่มจะต้องปฏิบัติตามกฎ หรือเป็นมติของกลุ่ม ซึ่งอาจ เป็นกลุ่มแบบทางการ (Formal Group) หรือกลุ่มไม่เป็นทางการ (Informal Group) ก็ได้ สมาชิกทุกคนของกลุ่มจะต้องยอมรับและปฏิบัติตามเป็นอย่างดี สมาชิกกลุ่มย่อย อาจมีกฎเกณฑ์แบบไม่เป็นทางการที่มีความสนิทสนมกันอย่างไรก็ดีขีดระหว่างสมาชิกด้วยกัน

4. สมาชิกมีบทบาทและความรู้สึกร่วมกัน หมายถึง รักษาบทบาทที่มั่นคงในแต่ละทีม / กลุ่ม จะมีความแตกต่างกันตามลักษณะของกลุ่ม รวมทั้งความรู้ความสามารถของสมาชิก โดยมีการจัดแบ่งบทบาทและหน้าที่ ความรับผิดชอบ กระจายงานกันตามความรู้ ความสามารถ และความถนัดของสมาชิก อาจสรุปได้ว่า องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม ต้องประกอบไปด้วยบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปที่ต้องมีลักษณะ ได้แก่ การมีปฏิสัมพันธ์ที่ดี ความสัมพันธ์ต่อกันอย่างมีแบบแผน การพึ่งพากันในการปฏิบัติงาน บุคคลในกลุ่มถือว่าตนเองเป็นสมาชิกของทีมงาน มีวัตถุประสงค์และเป้าหมายเดียวกัน ความคิดว่าการทำงานร่วมกันช่วยให้งานสำเร็จได้ดีกว่าการทำงานเพียงคนเดียว ความสมัครใจที่จะทำงานร่วมกัน ความเพียรพยายามที่จะทำงานและผลิตผลงานคุณภาพสูง และ ความพร้อมที่จะเผชิญปัญหาร่วมกัน

ร็อบบิ้นส์. (Robbins,2001,p.64 อ้างอิงใน วารสารศึกษาศาสตร์, หน้า 37) กล่าวถึงองค์ประกอบในการทำงานเป็นทีมไว้ดังนี้ คือ

1. การจัดรูปแบบงาน (Work design) ทีมงานที่มีประสิทธิภาพต้องปฏิบัติงานและมีความรับผิดชอบร่วมกันในการทำให้งานบรรลุเป้าหมาย ลักษณะของการจัดรูปแบบต้องมีเสถียรภาพในการทำงาน ใช้ทักษะความรู้ ผลผลิตมีความชัดเจนส่งผลต่อคนส่วนใหญ่

2. การจัดองค์ประกอบ (Composition) เป็นการจัดทีมงานว่าเป็นอย่างไรประกอบด้วยความรู้ความสามารถ บุคลิกภาพของสมาชิก การกำหนดบทบาทที่หลากหลาย ขนาด ความยืดหยุ่นของทีมงาน และ ความเต็มใจร่วมทีมของสมาชิก

3. การจัดบริบท (Context) มีองค์ประกอบ ได้แก่ ทรัพยากรที่เพียงพอ ภาวะผู้นำที่ดี มีระบบการประเมินผล และค่าตอบแทนที่ดี

4. การจัดกระบวนการ (Process) ปัจจัยด้านกระบวนการมีความสำคัญต่อประสิทธิภาพของทีม ได้แก่ ความผูกพันต่อวัตถุประสงค์ร่วมกัน การกำหนดเป้าหมาย เฉพาะทีม ความเชื่อมั่น การบริหารความขัดแย้ง ลดการเอาเปรียบของสมาชิกบางคน

สรุปสาระสำคัญขององค์ประกอบของทีมงาน ประกอบด้วย ผู้นำทีม และสมาชิก มีการร่วมกันกำหนดโครงสร้างขององค์กร กำหนดจุดมุ่งหมาย บทบาทหน้าที่ อย่างเป็นทางการ มีปฏิสัมพันธ์กันทำให้เกิดความพึงพอใจ ร่วมใจกันส่งผลให้งานบรรลุตามเป้าหมาย

6. คุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

ณัฐพันธ์ เขจรนนท์. (2545, หน้า 23 - 25) กล่าวถึงลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ

1. เป้าหมาย ทุกคนในทีมแต่ละคนต้องรู้และเข้าใจในเป้าหมายของทีมงาน รวมทั้งต้องทุ่มเทความพยายามเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ เป้าหมายจึงถือเรื่องสำคัญแม้กระทั่งสำหรับคนที่ทำงานตามลำพังก็ตาม ยิ่งเมื่อต้องทำงานร่วมกับผู้อื่นแล้วเป้าหมายยิ่งเป็นสิ่งจำเป็นอันขาดไม่ได้ เป้าหมายที่ทุกคนมีส่วนร่วมนั้นมักจะทำให้พัฒนาการขึ้นเป็นทีมงานที่มีน้ำใจเดียวกัน

2. การแสดงออก สมาชิกในทีมงานแต่ละคนมีสิทธิที่จะแสดงออกได้อย่างเสรี อีกทั้งแต่ละคนยังมีสิทธิที่จะได้รับฟังและตอบสนองอย่างเข้าใจกัน ความจริงแล้วสมาชิกในทีมงานมีหน้าที่ที่จะต้องรับฟังเพื่อนสมาชิกคนอื่น ๆ

3. ความเป็นผู้นำ ภาวะผู้นำมีส่วนสำคัญในการช่วยให้ทีมงานประสบความสำเร็จได้ ผู้นำที่ดีจะต้องเป็นศูนย์รวมความสนใจของสมาชิกทีม กล่าวคือ ต้องมีความรู้ ความเข้าใจในงานเป็นอย่างดี อีกทั้งต้องมีความรู้ในเรื่องการบริหารงาน การจูงใจคน สามารถประสานความร่วมมือจากสมาชิกในทีม ทำให้ทุกคนในทีมเกิดความรักงาน มีความสามัคคีร่วมมือกันในการทำงานเป็นทีมได้ดี

4. ความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน ทีมที่มีประสิทธิภาพ ต้องสามารถหาแนวทางทำให้สมาชิกในทีมงานมีความเห็นที่สอดคล้องกันเป็นเอกฉันท์ รวมทั้งต้องทำการทดสอบด้วยทีมงานจะต้องพยายามลงมติให้ได้ข้อสรุปที่ดีที่สุดสำหรับการปฏิบัติงานโดยไม่สร้างความกดดันให้สมาชิกคนใดคนหนึ่งจำเป็นต้องเห็นพ้องด้วย

5. ความไว้วางใจ สมาชิกในทีมงานจะต้องไว้วางใจซึ่งกันและกัน สามารถเล่าเรื่องต่างๆ ได้อย่างสบายใจ เพื่อให้เพื่อนร่วมทีมได้รับทราบถึงรายละเอียดที่ไม่เคยเปิดเผยให้คนนอกทีมได้รับฟัง นอกจากนี้แล้วแต่ละคนยังมีเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็นตรงข้ามโดยไม่ต้องหวั่นกลัวว่าจะได้รับผลร้ายที่ต่อเนื่องมาภายหลัง

6. ความคิดสร้างสรรค์และยืดหยุ่น ทีมงานจะต้องดำเนินการคิดวิธีปฏิบัติงานแบบใหม่ที่ดีกว่าเดิมเสมอ สมาชิกแต่ละคนตระหนักดีว่าเวลาและสถานการณ์ต่างๆ มีการเปลี่ยนแปลงไป

ตามเหตุและปัจจัย ดังนั้นควรมีการยืดหยุ่น และการเปลี่ยนแปลงไป ทั้งในภาพรวมของทีมงาน หรือในส่วนของตนที่เป็นรายบุคคล

ดักลาส แมคเกรเกอร์ (Douglas McGregor อ้างอิงในสุนันทา เลหาพันธ์. 2549, หน้า 39) กล่าวไว้ว่าเป็นนักวิชาการคนแรกที่ได้นำเสนอลักษณะการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งคุณลักษณะเหล่านั้นได้รับอิทธิพลจากทฤษฎี X และ Y ลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่

1. บรรยากาศของการทำงานไม่เป็นทางการปราศจากพิธีรีตอง เป็นแบบสบายไม่เครียด ทุกคนช่วยกันทำงานอย่างจริงจังไม่แสดงความเบื่อหน่าย
2. มีการอภิปราย ถกเถียงกันอย่างกว้างขวาง โดยทุกคนมีส่วนร่วมอภิปรายอย่างจริงจัง เฉพาะเรื่องที่เกี่ยวข้องกับปัญหา
3. สมาชิกทีมงานเข้าใจวัตถุประสงค์อย่างชัดเจน และยอมรับภารกิจหลักของทีมงาน เนื่องจากทุกคนได้ร่วมอภิปรายและการตั้งข้อสงสัยถกเถียงกันอย่างกว้างขวางจนกระทั่งได้รับจุดประสงค์ และเป้าหมายร่วมกัน เป็นที่ยอมรับทำให้ทุกคนรู้สึกผูกพันในอันที่จะผลักดันให้มีการดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์
4. แม้มีความคิดเห็นไม่สอดคล้องกันบ้าง แต่ทีมงานคุ้นเคยและสบายใจกับสภาพเหล่านี้ พร้อมทั้งจะเผชิญกับความคิดเห็นที่แตกต่างกัน โดยไม่แสดงอาการหลีกเลี่ยงความขัดแย้งที่เกิดขึ้น กลับช่วยให้ความไม่เห็นพ้องต้องกันโดยทีมงานไม่รีบด่วนตัดสินใจ จะมีการตรวจสอบเรื่องต่าง ๆ อย่างละเอียดถี่ถ้วนจนได้ข้อยุติ
5. บางเรื่องที่ไม่สามารถแก้ไขได้ กลุ่มจะยอมรับและเผชิญกับปัญหาเหล่านั้น สมาชิกจะตระหนักและรู้สึกอยู่เสมอว่าจะต้องมีการนำมาหาข้อตกลงร่วมกันใหม่ในโอกาสต่อไป
6. การตัดสินใจส่วนใหญ่จะใช้ความเห็นพ้องต้องกันที่ชัดเจนทุกคนยอมรับเห็นด้วยโดยหลักการ เต็มใจที่จะปฏิบัติตามมติ การตัดสินใจโดยการออกเสียงข้างมาก
7. การวิพากษ์วิจารณ์ กระทำขึ้นบ่อยอย่างเปิดเผย ตรงไปตรงมาอย่างสบายใจ
8. สมาชิกมีอิสระที่จะแสดงความรู้สึก และความคิดเห็นที่มีต่อปัญหา และการปฏิบัติงานของทีมงาน
9. เมื่อมีการปฏิบัติงานจะมอบหมายงานอย่างชัดเจน ผู้เกี่ยวข้องจะเข้าใจ และยอมรับ ในภารกิจต่าง ๆ อย่างเต็มใจ
10. หัวหน้าทีมงานจะไม่ใช้อำนาจครอบงำกลุ่ม ในทางกลับกันกลุ่มก็จะไม่ยอมปฏิบัติตามผู้นำอย่างไร้เหตุผล และทีมงานจะมีการตรวจสอบทุกระยะเพื่อให้ดำเนินได้ดี

สุรนันทน์ เลหพันธ์. (2549, หน้า 114) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะของทีมงาน ที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่ ความชัดเจนของวัตถุประสงค์ (Clear Sense of Purpose) บรรยากาศ การทำงานที่ปราศจากพิธีรีตอง (Informal Climate) การมีส่วนร่วม (Participation) การรับฟังซึ่งกันและกัน (Listening) ความไม่เห็นด้วยในทางบวก (Civilized Disagreement) ความเห็นพ้องต้องกัน (Consensus) การสื่อสารที่เปิดเผย (Open Communication) บทบาทและ การมอบหมายงานที่ชัดเจน (Clear roles work assignments) ภาวะผู้นำร่วม (Shared Leadership) ความสัมพันธ์ภายนอก (External Relation) รูปแบบการทำงานที่หลากหลาย (Style Diversity) และ การประเมินผลตนเอง (Self Assessment)

สรุปสาระสำคัญของคุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย การที่สมาชิก ร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์ การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ใ้วางใจกัน และบทบาทผู้นำต้องสร้าง แรงจูงใจให้สมาชิกเกิดความรักผูกพัน ประสาน สามัคคี กัน จะทำให้องค์กรมีทีมงานที่มี ประสิทธิภาพ

แนวทางการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม

วารภรณ์ ตระกูลสฤษดิ์. (2549, หน้า 20 - 26) ให้ทัศนะ คำว่าทีมงาน จะประกอบไปด้วย สมาชิกที่มีความแตกต่างและหลากหลายทางด้านความรู้ ความคิดและประสบการณ์ เมื่อ องค์ประกอบหลักของทีม คือ สมาชิกที่เป็นบุคคล เป็นมนุษย์ที่มีเลือดเนื้อ มีชีวิต และจิตใจ จึงมี การเปลี่ยนแปลงไปได้ตลอดเวลา ทำอย่างไร การทำงานเป็นทีมจึงจะมีประสิทธิภาพ คำตอบคือ การส่งเสริมการทำงานเป็นทีม เพราะจะช่วยให้สมาชิกเกิดความพร้อม กล่าวคือ มีความรู้ความ เข้าใจ จะต้องปฏิบัติตนอย่างไร เพื่อที่จะมีส่วนช่วยให้ทีมงานมีความเข้มแข็ง มีความพร้อมเป็นทีม ที่สามารถร่วมทำงานกันได้อย่างดีเยี่ยม ที่เรียกว่า ทีมเวิร์ค นั่นเอง

1. การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

ซัง เรดดี เบอร์ก เดรัคซ์เลอร์ มิลเลอร์ และปาร์กเกอร์ (Shonk, 1982 ; Reddy , 1988 ; Burke 1988 ; Drexler, 1988 , 1988 Miller , 1991 อ้างถึงใน เปรยวดี คฤหเดช . 2540, หน้า 46) กล่าวถึงการสร้างทีมงานมีปัจจัยที่ทำให้ประสบความสำเร็จมีขั้นตอน ดังนี้

1. เป้าหมาย(Goals) สมาชิกในทีมมีความรับผิดชอบ ในการทำงาน ให้บรรลุ เป้าหมายร่วมกัน สมาชิกภายในทีมงานรับรู้และวางแผนไว้ถูกต้อง
2. บทบาท (Roles) สมาชิกทุกคนทำงานร่วมกัน ต่างมีบทบาทชัดเจน เข้าใจ บทบาทของตนเองและสมาชิกอื่น ๆ

3. กระบวนการทำงาน (Procedures) ควรมีการตรวจสอบกระบวนการทำงาน การตัดสินใจ ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในการตัดสินใจ วิธีดำเนินการตัดสินใจ การมีส่วนร่วมในการรับฟังซึ่งกันและกัน มีความจริงใจต่อกัน การปรึกษาหารือกันเป็นหัวใจสำคัญของการเข้าใจกัน ยอมรับเป้าหมาย การมีทัศนคติที่ดี และเป็นมิตรต่อกัน นับถือประโยชน์ ในการสร้างสรรค์กลุ่มสมาชิกมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการมีภาวะผู้นำ

4. ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในทีมงาน (Relationship) การทำงานเป็นทีม จะบรรลุวัตถุประสงค์ ได้ต้องอาศัยความร่วมมือซึ่งกันและกันของสมาชิก วิธีการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกด้วยกันได้แก่ ความไว้วางใจ การเสียสละ การให้ผลตอบแทนกลุ่มไม่ใช่รายบุคคล และการ สร้างค่านิยม

ยงยุทธ เกษสาคร. (2545, หน้า 203 - 204) กล่าวถึง การส่งเสริมและสร้างทีมงาน มีขั้นตอน ดังนี้

1. กำหนดภารกิจหรืองานที่จะทำ หมายถึง ผู้บริหารหรือหัวหน้าทีมงานจะต้องกำหนดภารกิจหรืองานที่จะต้องทำวัตถุประสงค์ อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของสมาชิกทีมงานแต่ละคน

2. สร้างความเข้าใจกับสมาชิกของทีมงาน เป็นการเปิดโอกาสให้สมาชิกทีมงานได้มีส่วนร่วมในการเสนอแนะข้อคิดเห็นและการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ เช่น วัตถุประสงค์ในการทำงาน มาตรฐานในการทำงาน จะทำให้สมาชิกของทีมงานเกิดความผูกพันกับทีมงานเป็นอย่างมาก

3. ระดมความคิด เมื่อผู้บริหารกับทีมงานเข้าใจวัตถุประสงค์ในการทำงาน สิ่งที่ต้องการได้รับจากการทำงาน ในทีมงานทุกคนเกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติงานต่าง ๆ ทักษะที่ใช้ในการทำงานที่มีอยู่ ข้อมูลข่าวสารที่ต้องการ ทรัพยากรในการทำงานที่มีอยู่ในการทำงาน

4. คัดเลือกความคิด เป็นขั้นตอนการพิจารณาเพื่อคัดเลือกความคิดต่าง ๆ ระดมสมองหรือ การระดมความคิดของสมาชิกในทีมงานทุกคนโดยผู้บริหารทีมงานจะทำการเลือกวิธีการปฏิบัติงาน ขั้นตอนต่าง ๆ ในการทำงานที่เห็นว่าดีที่สุด มีข้อจำกัดน้อยที่สุด เพื่อนำความคิดนั้นไปกำหนดให้เป็นแผนปฏิบัติงาน

5. กำหนดแผนปฏิบัติงาน หมายถึง การวางแผนการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เพื่อให้สมาชิกของทีมงานทุกคนรับทราบแผนงานตรงกัน เข้าใจตรงกัน ซึ่งแผนปฏิบัติงานที่ดีต้องสามารถปรับเปลี่ยนและยืดหยุ่นได้ตามสภาวะการณ์ปัจจุบัน

6. ปฏิบัติตามแผน เป็นการนำแผนการปฏิบัติงานไปสู่การปฏิบัติจริง ผู้บริหารจะต้องมีการกำกับ และตรวจสอบผลการปฏิบัติงานอยู่เสมอ ผู้บริหารต้องคอยส่งเสริม สนับสนุน สั่งการ ให้คำแนะนำหรือกระตุ้นให้กำลังใจแก่ทีมงานอย่างสม่ำเสมอ

7. ประเมินผล เป็นการสรุปผลการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นความก้าวหน้าของการทำงาน คุณภาพของผลงาน และอุปสรรคที่เกิดขึ้น การดำเนินงานที่ได้ผลและสมควรให้ปฏิบัติต่อไป ตลอดจนประสบการณ์ที่ได้รับจากการปฏิบัติงานเทคนิคการส่งเสริมสร้างการทำงานเป็นทีม ให้มีประสิทธิภาพ

(Peter และคณะ 1975. อ้างอิงใน ญัฐพันธ์ เขจรันนทร์และคณะ, 2545, หน้า 90 - 92) กล่าวถึง แนวคิดการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ เป็นเทคนิคที่ผู้บริหารหรือนำองค์กรมีบทบาทในการสร้างทีมงานหรือส่งเสริมการทำงานเป็นทีมโดยการประยุกต์ใช้แนวคิดแบบจำลอง (Model) ของ Peter และคณะ ซึ่งเป็นประเด็นที่น่าจะทำการศึกษาบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและเปรียบเทียบบทบาทในการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมตามทัศนะของครู ตามลักษณะดังกล่าวต่อไปนี้

1. การสร้างความไว้วางใจระหว่างกัน
2. การสื่อสารระหว่างกันแบบเปิดเผย
3. การปรึกษาหารือกัน
4. การสร้างความร่วมมืออย่างแข็งขัน
5. การติดตามและส่งเสริมการพัฒนาทีมงานอย่างต่อเนื่อง

ซึ่งจะได้กล่าวถึงลักษณะดังกล่าวในแต่ละด้าน เพื่อความเข้าใจและความชัดเจนไว้พอสังเขป ดังนี้

ญัฐพันธ์ เขจรันนทร์ และคณะ. (2545, หน้า 83 – 85) กล่าวถึง การสร้างทีม (Team Building) ” เพื่อบรรลุเป้าหมายเฉพาะ ตามที่ได้รับมอบหมาย เช่น ทีมปรับปรุงคุณภาพ (Quality Improvement Team) หรือทีมที่จะดำเนินงานบางอย่างเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น เช่น ทีมแก้ปัญหา หรือแม้กระทั่งทีมที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เช่น ทีมงานของผู้บริหาร (Management Team) ซึ่งอาจจะมีลักษณะที่เป็นทั้งแบบทางการ (จัดตั้งอย่างถาวร) หรือเป็นทีมเฉพาะกิจที่สมาชิกจะแยกย้ายกันไปทำงานของตน เมื่อเสร็จภารกิจแล้วก็ตาม ไม่ว่าทีมจะเกิดขึ้นอย่างไร และมีรูปแบบใด หัวสำคัญก็คือ เราจะทำอย่างไรให้ทีมสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลตามที่ต้องการ ซึ่งเครื่องมือที่จะช่วยให้ทีมงานสามารถพัฒนา และผ่านปัญหาต่าง ๆ ไปได้ ซึ่งจะหมายถึง กระบวนการทำกิจกรรมร่วมกัน เริ่มจากการรวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูลภายในกลุ่มเพื่อนำไปปรับเปลี่ยนและปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานอย่างเต็มที่ซึ่งเราจะสามารถอธิบายขั้นตอนใน กระบวนการสร้างทีม (Team Building Process)” ที่สำคัญ ๆ รวม 5 ขั้นตอน

ขั้นตอนที่ 1 การรับรู้ปัญหา (Problem Awareness)

เป็นขั้นตอนแรกในกระบวนการสร้างทีม ซึ่งจะใช้ได้กับทีมงานทั้งที่เพิ่งตั้งขึ้นใหม่ และทีมงานที่ดำเนินงานมานานแล้วโดยหัวหน้าทีมหรือสมาชิกจะตระหนักถึงปัญหาและต้องการจะแก้ไขปัญหานั้นให้หมดไป โดยพยายามหาทางออกอย่างสร้างสรรค์ จึงรวบรวมสมาชิกในทีมร่วมกันศึกษาและกำหนดปัญหาร่วมกันอย่างเป็นระบบ อย่างไรก็ตามบางครั้งทีมงานที่ดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ ก็อาจจะกำหนดปัญหาจากสถานการณ์จำลอง เพื่อร่วมกันแก้ไขและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อเป็นการพัฒนาทีมงานก็ได้

ขั้นตอนที่ 2 การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล (Data Gathering and Analysis)

สมาชิกในทีม จะร่วมกันกำหนดแนวทางในการรวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อที่จะได้ข้อเท็จจริงมาทำการวิเคราะห์และประมวลผล เพื่อกำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหา และเลือกแนวทางปฏิบัติ ซึ่งอาจจะใช้การส่งแบบสอบถาม (Questionnaire) การสัมภาษณ์ (Interview) หรือการสังเกต (Observation) เพื่อให้ได้ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง หรือเหตุการณ์จริง แล้วจึงนำมาศึกษารายละเอียด แล้ววิเคราะห์โดยระดมความคิด (Brainstorm) ร่วมกัน ซึ่งจะช่วยให้กลุ่มเกิดความเข้าใจในปัญหา และสมาชิกมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น

ขั้นตอนที่ 3 การวางแผนการปฏิบัติการ (Action Planning)

สมาชิกในทีมระดมความคิดโดยนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ปัญหามากำหนดเป็นวัตถุประสงค์ ในการแก้ปัญหา และแผนการปฏิบัติการ (Action Plan) ที่เป็นรูปธรรม โดยอาจจะต้องขอความร่วมมือ และความคิดเห็นจากภายนอกกลุ่ม หรือที่ปรึกษา ตลอดจนอาจจะรวบรวมข้อมูลเพื่อทำการศึกษาเพิ่มเติมก่อนที่จะกำหนดแผนที่สมบูรณ์ได้

ขั้นตอนที่ 4 การดำเนินงาน (Action Implementation)

สมาชิกร่วมมือกันในการนำแผนงานไปปฏิบัติให้เป็นรูปธรรมโดยต้องคอยดูแลให้สมาชิกปฏิบัติตามแผนงาน ให้ผลการดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่น และมุ่งสู่เป้าหมาย ที่ต้องการ ขณะเดียวกันก็ต้องคอยระวังไม่ให้เกิดปัญหาเพื่อคอยแก้ไขเฉพาะหน้าที่อาจจะเกิดขึ้น เพื่อให้ไม่หลุดกลายมาเป็นปัญหาใหญ่ การนำแผนไปปฏิบัติจะช่วยให้สมาชิกมีประสบการณ์ในการแก้ไขปัญหาอย่างเป็นรูปธรรม และยังเป็นการฝึกฝนการทำงานร่วมกันเป็นทีมในสถานการณ์จริงอีกด้วย

ขั้นตอนที่ 5 การประเมินผลลัพธ์จากการดำเนินงาน (Evaluation Results)

สมาชิกในทีมร่วมกันติดตาม ตรวจสอบ ประเมิน และเสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหา เพื่อพัฒนาการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย โดยร่วมมือร่วมใจและระดมความคิดในการประเมินผล

การทำงาน และประสิทธิภาพของทีมงานว่าการดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่ จะต้องพัฒนาตนเองอย่างไร เพื่อให้เป็นทีมงานที่มีประสิทธิภาพตามที่ต้องการ

ศุภโชค ชุนอิว. (2545, หน้า 129) กล่าวถึงการสร้างทีมงานไว้ดังนี้ คือ

1. ทีมงานที่มุ่งกระบวนการในการทำงาน (process Team)
2. ทีมงานที่มุ่งเป้าหมายของงาน (Goal Team)
3. ทีมงานที่มุ่งลำดับขั้นตอนในการทำงาน (Sequential Team)

Woodcock, 1989 (อ้างอิงใน วราภรณ์ ตระกูลสฤษดิ์, 2549 หน้า 65) กล่าวถึง ลักษณะของการทำงานเป็นทีม ที่มีประสิทธิภาพว่าจะมี ลักษณะสำคัญอยู่ 11 ประการ ด้วยกันที่เรียกว่า “Building Blocks” เป็นการทำให้กลุ่มของบุคคลที่ทำงานร่วมกันได้ดีมากยิ่งขึ้น มีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างสมาชิกในกลุ่ม ช่วยกันทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ และผู้ร่วมทีมต่างมีความพอใจในการทำงานนั้น อีกความหมายหนึ่ง การพัฒนาทีมงาน คือ การสร้าง “ทีมงาน” ให้สามารถประสานสัมพันธ์กัน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ทั้งทางด้านปริมาณและด้านคุณภาพ มีรายละเอียด ดังนี้คือ

1. วัตถุประสงค์ที่ชัดเจน และเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน (clear objectives and agreed goal) วัตถุประสงค์ คือจุดมุ่งหมายของการปฏิบัติงานที่ใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติงานขององค์การ ที่ทำให้องค์การบรรลุผลสำเร็จวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนจะระบุผลสำเร็จที่คาดหวังไว้ในการดำเนินงานที่เป็นไปตามภารกิจขององค์การ กำหนดวัตถุประสงค์ที่ดี คือ โดยให้ ผู้นำและสมาชิกภายในทีม มีส่วนร่วมในการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบและวัตถุประสงค์ร่วมกัน
2. ความเปิดเผยต่อกัน และการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา (openness and confrontation) ความเปิดเผยต่อกันของสมาชิกในทีม เป็นสิ่งสำคัญต่อการทำงานเป็นทีม ทีมงานที่มีประสิทธิภาพสมาชิกในทีมจะต้องกล้าแสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา จะต้องกล้าเผชิญหน้าในการช่วยแก้ปัญหาอย่างเต็มที่และจริงจัง
3. การสนับสนุนและความไว้วางใจต่อกัน (support and trust) การส่งเสริมให้สมาชิกมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน โดยที่ แต่ละคนมีเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมา โดยไม่ต้องกลัวว่าจะได้รับผลร้ายที่จะมีต่อเนื้องมาภายหลัง สามารถทำให้เกิดการเปิดเผยต่อกัน และกล้าที่จะเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี
4. ความร่วมมือและการให้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ (cooperation and conflict) เป็นการทำผู้นำกลุ่มส่งเสริมร่วมมือในการทำงานของสมาชิกในการ แสดงออกได้โดยพิจารณาจากความพร้อมที่จะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ช่วยกันทำงานเท่าที่ตนเองจะมี

ความสามารถทำได้อย่างดีที่สุด ทุกคนในทีมจะแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระเพราะทุกคนในทีมมีความไว้วางใจซึ่งกันและกันเป็นการแก้ไขความขัดแย้งในทีม สมาชิกในทีมสามารถพูดได้อย่างตรงไปตรงมา ทำให้ งานประสบความสำเร็จตามที่ทีมมุ่งหวังไว้

5. กระบวนการการทำงาน และการตัดสินใจที่ถูกต้องและเหมาะสม (sound working and decision procedures) การที่ผู้นำร่วมกับสมาชิกในการวางแผน กำหนดจุดมุ่งหมาย สร้างความเข้าใจที่ชัดเจนกับสมาชิกทุกคน รับฟังความคิดเห็นก่อนตัดสินใจ เพื่อแก้ปัญหา ช่วยสร้างความ เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของทีมงาน

6. ภาวะผู้นำที่เหมาะสม (appropriate leadership) ผู้นำ หรือ หัวหน้าทีมงาน ควรทำหน้าที่เป็นผู้ชี้แนะประเด็นสำคัญในการทำงานตามบทบาทของผู้นำ คือ การแบ่งงาน การกระจายงานให้สมาชิกทุกกลุ่มตามความรู้ ความสามารถ สำหรับสมาชิกของทีมงานที่ได้รับการคัดเลือกให้ เป็นผู้นำ ต้องพร้อมที่จะทำหน้าที่ให้เหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมาย โดยการให้การสนับสนุน นำทีมให้ประสบความสำเร็จ ส่งเสริมให้มีบรรยากาศที่ดีในการทำงานเป็นทีม มีการพัฒนาบุคลากร และพัฒนาทีมงาน ในเรื่องภาวะผู้นำนี้

7. การตรวจสอบทบทวนผลงานและวิธีในการทำงาน (regular review) วิธีการที่ทำให้ ทีมงาน ได้เรียนรู้จากประสบการณ์ที่ทำให้รู้จักคิดปรับปรุงวิธีการในการทำงาน และทุกวิธีจะเกี่ยวข้องกับ การได้รับข้อมูลป้อนกลับ เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของแต่ละคนหรือทีมงาน อย่างสม่ำเสมอ เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงาน เช่น การทบทวนการปฏิบัติงานด้วยตนเอง การใช้ผู้สังเกต ภายนอก หรือ การใช้โทรศัพท์สนทนาหรือวิดีโอทัศน์

8. การพัฒนาตนเอง (individual development) การที่ผู้บริหารของหน่วยงาน คำนึงถึงสภาพปัญหา ความจำเป็นในการพัฒนาทักษะในด้านต่าง ๆ ของทีมงานของแต่ละคน เพื่อปรับปรุงพัฒนาให้มีความสามารถสูงขึ้น ได้แก่ การสนับสนุนสมาชิกที่ศึกษาเพิ่มเติมในระดับ การศึกษา การไปดูงาน การส่งเสริมให้พัฒนาทักษะในการแสดงความคิดเห็นและการทำงาน ร่วมกับผู้อื่น

9. ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกลุ่ม (sound Inter-group relations) การสื่อสารการ สร้างความเข้าใจการแสดงความคิดเห็นร่วมกันในปัญหาและอุปสรรค เพื่อช่วยเหลือเกื้อกูลกัน กับ สมาชิกในทีม เป็นการพยายามที่จะเข้าใจความ เข้าใจของฝ่ายอื่น ๆ ในการค้นหาวิธีการทำงานที่มี ประสิทธิภาพร่วมกันอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

10. การกำหนดบทบาทของสมาชิกอย่างชัดเจนและสมดุล (balanced roles) การสร้างความ เข้าใจในบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง องค์การ มีการแจ้งอย่างเป็นทางการ อาจ

กำหนด และเขียนเป็นแผนภูมิแสดงให้คนทั่วไปได้รับรู้ว่าใคร ต้องรายงานต่อใคร ใครทำหน้าที่อะไร เพื่อกำหนดพฤติกรรมของสมาชิกในทีมที่แสดงออกให้ชัดเจน

11. การติดต่อสื่อสารที่ดี (good communication) การติดต่อสื่อสารระหว่าง ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชา กับผู้ใต้บังคับบัญชา หรือ ผู้ร่วมปฏิบัติงาน อย่างมีประสิทธิภาพ ในการสื่อความหรือแลกเปลี่ยนข่าวสารซึ่งกันและกัน ทำให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีซึ่ง เป็นเครื่องมือ ในการถ่ายทอด ข้อมูล ข้อความ ความรู้ อารมณ์ ความรู้สึก การสื่อสาร ได้แก่ การพูด การเขียนวิธีการ ในการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรมี 2 วิธี คือ การติดต่อสื่อสารแบบเป็นทางการและการติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ

แนวคิดของ (Tannenbaum , Salas and Bowers ,1996 edit in West, 1996 : 503 อ้างอิงในวารสารณ์ ตระกูลสฤษดิ์, 2549 ,หน้า 29) กล่าวถึงการสร้างให้ทีมงานประสบความสำเร็จ (promoting team effectiveness) ว่า ปัจจัยที่ช่วยส่งเสริม สนับสนุนให้การสร้างทีมงานมีประสิทธิผลดี ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ดังนี้ การเลือกสมาชิกของทีมงาน (team – member selection) การสร้างทีมงาน (team building) การให้ความรู้เกี่ยวกับทีมหรือ แก่สมาชิก (team training) การพัฒนาทักษะของผู้นำทีม (leadership development) และการออกแบบโครงสร้างของงาน (work redesign / restructuring)

ดายเออร์ (Dyer, 1977 : 46 – 69 อ้างอิงใน สุนันทา เลานันทน์, 2549,หน้า 105) ได้อธิบายขั้นตอนการสร้างทีมงานให้ประสบความสำเร็จ ไว้ 5 ขั้นตอน ประกอบด้วย การเก็บรวบรวมข้อมูล (Data Gathering) การตรวจวินิจฉัย (Diagnosis) ในการวางแผน เพื่อการแก้ปัญหา (Planning) การนำแผนไปปฏิบัติ (Implementation) และการประเมินผล (Evaluation)

เดวิส และคณะ. (Davis,et.al.1992, pp.,125 - 142 อ้างอิงใน วารสารศึกษาศาสตร์. 2551,หน้า 38) ได้กล่าวถึง วิธีการในการสร้างทีมงาน ซึ่งประกอบด้วย 3 สิ่ง คือ การทำงานในฐานะทีมเดียวกัน คือ การทำงานร่วมกันเป็นทีม แทนที่จะทำในรูปของคณะกรรมการ จะก่อให้เกิดความสำเร็จตามที่ต้องการหลายประการ ไม่ใช่การเปลี่ยนแปลงที่มองเห็นกันและกัน แต่เป็นการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อทีมตาม บทบาทที่ตนเองต้องการเปลี่ยนจากการประชุมเป็นการพบกันเป็นทีมการพัฒนาเป็นทีม จะใช้เวลา ความอดทน ยืนหยัด การฝึกฝนต้องมีการเน้นถึงการพัฒนาแต่ละบุคคลตามบทบาทของเขาและการทำงานด้วยกัน จะต้องใช้ความพยายามเป็น 2 เท่า การใช้ทรัพยากรที่ไม่มีประสิทธิภาพจะไม่เกิดการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ

สุดา สุวรรณภิรมย์. (2551, หน้า 93 – 95) กล่าวถึง การพัฒนาทีมงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น เราจึงต้องเข้าใจถึงวิวัฒนาการของการพัฒนาทีมงาน ที่แบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอนด้วยกัน ทั้งนี้ในแต่ละขั้นตอนของการพัฒนาทีมงานนั้นเราสามารถแยกแยะแนวทางการดำเนินการของผู้บริหารออกได้เป็นสองรูปแบบด้วยกัน นั่นคือ การบริหารทีมงาน (Management) และการเพิ่มความสามารถ และอำนาจตัดสินใจของทีมงาน (Team empowerment)

1. การเริ่มจัดทีมงาน (Team formation)

ขั้นที่ 1 ในกระบวนการบริหาร การกำกับสั่งการ (Directing)

ขั้นที่ 1 ในการพัฒนาศักยภาพ การจัดทีมงาน (Team formation)

ขั้นตอนแรกของการพัฒนาทีมงาน คือ การจัดทีมงาน โดยปกติตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) นั้น ขั้นตอนนี้ คือ ขั้นตอนที่ยังคงยังไม่เป็น “องค์กรแห่งการเรียนรู้” ดังนั้นขั้นที่ 1 นี้จึงเป็นขั้นตอนของการเริ่มต้นพัฒนาองค์กรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้และองค์กรแห่งผู้นำ

ในขั้นนี้ผู้บริหารยังคงต้องบริหารด้วยการสั่งการก่อนเป็นอันดับแรก ซึ่งหมายถึง การที่ผู้บริหารยังคงต้องเสียเวลาไปกับ การลงรายละเอียด (Micro management) แบบวันต่อวัน หรือเรื่องต่อเรื่อง อาจเป็นการเสียเวลาไปโดยไม่สร้างผลลัพธ์ที่คุ้มค่าแต่อย่างใด

ด้วยเหตุนี้หากองค์กรอยู่ในขั้นนี้ไปตลอด ผู้บริหารขององค์กรจะต้องเสียเวลาในการกำกับดูแล (Directing) ทีมงานมากเกินไปจนไม่มีเวลาในการสร้างโอกาสธุรกิจใหม่ ๆ หรือสังเกตความเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบสำคัญ ๆ ต่อบริษัทเลยซึ่งหากเป็นเช่นนี้ต่อไป องค์กรจะขาดศักยภาพในการแข่งขัน และในที่สุดแล้วองค์กรจะพ่ายแพ้ต่อบริษัทอื่นที่ใช้การนำ (Lead) แทนการบริหารแบบลงรายละเอียด (Micro management) อย่างไม่มีทางหลีกเลี่ยงได้

2. การสร้างทีมให้แข็งแกร่ง (Team building)

ขั้นที่ 2 ในกระบวนการบริหาร การแนะแนว ฝึกฝนและพัฒนาทีม (Coaching)

ขั้นที่ 2 ในการพัฒนาศักยภาพทีมงาน การสร้างทีมให้แข็งแกร่ง

ขั้นที่สองของการพัฒนาทีมงาน คือ “การสร้างทีม” นี่คือการเริ่มต้นของการพัฒนาประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ความสามารถและอำนาจตัดสินใจของทีมงาน (Empowerment) แต่ยังไม่มีการทำงานตามบทบาทและหน้าที่ของลูกทีมด้วยตัวเองอย่างชัดเจน อย่างไรก็ตามทุกคนจะเริ่มรับรู้ถึงบทบาทและหน้าที่ของตนเอง และพร้อมที่จะก้าวสู่การทำงาน ในบทบาทหน้าที่นั้น โดยปราศจากการบังคับควบคุม ในขั้นตอนต่อไปเมื่อพวกเขาได้รับการแนะแนวฝึกฝนและพัฒนาอย่าง

จริงจังกแล้ว หัวใจหลักของขั้นที่สองในการพัฒนาทีมงานนี้ก็คือ การฝึกฝนและพัฒนาพนักงาน (Coaching) จนกระทั่งเขาเข้าใจบทบาท อำนาจและหน้าที่ของตนเองอย่างชัดเจน

3. การประสานการทำงาน (Collaboration)

ขั้นที่ 3 ในกระบวนการบริหาร การให้เฉพาะการสนับสนุนอยู่ห่าง ๆ

ขั้นที่ 3 ในการพัฒนาศักยภาพทีมงาน การมุ่งเน้นการประสานงาน

ขั้นที่สามของการพัฒนาทีมงาน คือ “ การประสานการทำงาน ” ในขั้นตอนนี้ผู้บริหารของบริษัทจะเริ่มปล่อยให้ทีมงานได้ทำงานด้วยตัวเองตามบทบาทและหน้าที่ที่รับมอบหมาย และให้การสนับสนุนอยู่ห่าง ๆ โดยไม่ลงไปกำกับดูแลในรายละเอียด เป้าหมายการพัฒนาในขั้นที่สาม จึงเป็นการทำให้ทีมงานประสานการทำงานระหว่างกันและปล่อยให้การทำงานเป็นไปโดยอัตโนมัติ ผู้บริหารจะเข้าไปเกี่ยวข้องก็ต่อเมื่อมีปัญหาที่เป็นเหตุผิดปกติวิสัยเกิดขึ้นเท่านั้น

4. การควบคุมกันเองในทีม (Self direction)

ขั้นที่ 4 ในกระบวนการบริหาร การกระจายอำนาจและมอบหมายหน้าที่

ขั้นที่ 4 ในการพัฒนาศักยภาพทีมงาน การทำให้ทีมควบคุมกันเอง

เราจะเห็นได้ว่าข้อสรุปขององค์กรในยุคแห่งการเรียนรู้ นั่นคือ เมื่อมีการพัฒนาทีมงานเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ เราจะทำการบริหารจัดการ (Management) ทีมงานน้อยลง แต่มุ่งไปที่การพัฒนาประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ความสามารถและอำนาจตัดสินใจของทีมงาน (Empowerment) จนในที่สุดทีมงานจะสามารถทำหน้าที่และบทบาทของแต่ละคนไปได้โดยอัตโนมัติ จนผู้บริหารแทบไม่ต้องเสียเวลาไปดูในขั้นตอนการปฏิบัติการเลยแต่นั้นคือ ทิศทางที่องค์กรยุคนี้จะต้องพัฒนาไปให้ถึงให้ได้

ทองทิพภา วิริยะพันธุ์. (2551, หน้า 65 - 66) กล่าวถึงการสร้างทีมงานให้มีประสิทธิภาพ เนื่องจากหัวใจหลักของการทำงานเป็นทีม คือ รู้จักคน และรู้จักกาลเวลา ดังนั้น การสร้างทีมงานให้มีประสิทธิภาพ จึงมีปัจจัยหลักสำคัญ คือ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการทำงาน การร่วมกันวางแผนการทำงาน การเข้าใจเป้าหมายและวัตถุประสงค์ เพื่อแนวทางบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร การติดต่อสื่อสารร่วมกันของสมาชิกด้วยการใช้ระบบเปิด (Open System) กับองค์การภายนอกการแบ่งงานให้สมาชิกรับผิดชอบอย่างชัดเจน การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ร่วมกันแก้ปัญหาจัดกลุ่มสมาชิกที่มีค่านิยม ความเชื่อ อารมณ์ คล้ายกับการทำงานอยู่ด้วยกัน เพื่อเพิ่มพลังในการทำงาน เลือกรวมสมาชิกที่มีความสามารถในการทำงาน สร้างแรงจูงใจให้สมาชิกเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ใช้ความขัดแย้งในการสร้างสรรค์

การสร้างควมไว้วางใจระหว่างกัน

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ และคณะ. (2545, หน้า 90 – 91) ได้ให้ความหมายของการสร้างควมไว้วางใจระหว่างกันไว้ว่า เป็นการสร้างควมไว้วางใจซึ่งกันและกัน เป็นบันไดขั้นแรกทีนำไปสู่การเปิดเผยและการปฏิบัติต่อกันด้วยความจริงใจ ร่วมมือกันแก้ปัญหาเพราะสมาชิกต่างมีความเชื่อมั่น เชื่อใจ เพื่อนร่วมทีมว่าสามารถทำงานมุ่งสู่เป้าหมายอย่างถูกต้อง

มิ่งขวัญ สันทัดการ. (2546, หน้า 41) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับการไว้วางใจและการยอมรับนับถือ คือ การรับฟังกันและกันเคารพในสิทธิ์พึงมีพึงได้ในความรู้ความสามารถบทบาทของกันและกันยอมรับในความแตกต่างของเพื่อนร่วมทีมด้วยความจริงใจ และเกิดความเชื่อถือไว้วางใจในบุคคลนั้นด้วยความเต็มใจ

สุนันทา เลาหนันท์. (2549, หน้า 112) ให้ความหมายของ การสร้างควมไว้วางใจระหว่างกันว่า เป็นการสร้างควมผูกพันกับทีม ในการรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกันด้วยความจริงใจ

วราภรณ์ ตระกูลสฤณี. (2549, หน้า 34) กล่าวถึง การสร้างควมไว้วางใจระหว่างกันว่าเป็นการสร้างควมไว้วางใจ การเคารพและให้เกียรติเพื่อนร่วมงาน ไว้วางใจความสามารถ มีมารยาท มีน้ำใจ เปิดใจยอมรับผลงานของทีมโดยรวมด้วยความเต็มใจ

ธานินทร์. (2550, หน้า 4) ให้ทัศนะเกี่ยวกับ ควมไว้วางใจกันว่าเป็นหัวใจสำคัญของการทำงานเป็นทีม สมาชิกทุกคนในทีมควรไว้วางใจซึ่งกันและกันได้ เชื่อสัจต่อกัน สื่อสารกันอย่างเปิดเผย ไม่มีลับลมคมใน

ทองทิพภา วิริยะพันธุ์. (2551, หน้า 79) หมายถึง ความเชื่อถือไว้วางใจซึ่งกันและกัน การไม่หวาดระแวงกัน การเปิดเผยต่อกันและการปฏิบัติต่อกันอย่างความจริงใจส่งเสริมให้สมาชิกเกิดความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหา เนื่องจากสมาชิกเชื่อถือเชื่อใจที่ทีมงาน สามารถทำงานสู่เป้าหมายได้อย่างถูกต้อง

สรุปจากแนวคิดของนักวิชาการหลาย ๆ ท่านเกี่ยวกับ การสร้างควมไว้วางใจระหว่างกัน คือ การที่สมาชิกในทีมงานมีความไว้วางใจต่อกันโดยแสดงออกมา ได้แก่ การมีส่วนร่วม ในการกำหนดจุดมุ่งหมาย การกำหนดบทบาทของสมาชิก อย่างชัดเจน การมีมารยาทและมีน้ำใจต่อกัน การปฏิบัติต่อกันอย่างเปิดเผยจริงใจ การยอมรับในความรู้ความสามารถ และ ความคิดเห็น ของสมาชิกในทีมเดียวกันอย่างจริงใจ การร่วมมือกันแก้ปัญหา และการเชื่อมั่นศรัทธาซึ่งกันและกัน อย่างเต็มใจ

การสื่อสารระหว่างกันแบบเปิดเผย

เสนาะ ตีเยาว์. (2541, หน้า 23) กล่าวว่า การสื่อสารเป็นกระบวนการที่กระทำขึ้นอย่างฉลาดลึกซึ้ง โดยอาศัยปฏิภริยาระหว่างกัน มีการควบคุมซึ่งกันและกันและมีความเข้าใจกัน

ณัฐพันธ์ เขจรันนท์ และคณะ. (2545, หน้า 91) ให้ทัศนะการสื่อสารระหว่างกันแบบเปิดเผย หมายถึง การประสานความร่วมมืออันดีระหว่างสมาชิกกับผู้บังคับบัญชาในการสร้างความคุ้นเคยกันเพื่อลดการหวาดระแวงกัน จากการพูดคุยโต้ตอบอย่างเปิดเผยจริงใจ สมาชิกรู้จักบทบาทหน้าที่ในการพูดคุยโต้ตอบกัน ทำให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่อกันในที่ทำงาน

วราภรณ์ ตระกูลสฤษดิ์. (2549, หน้า 28 – 291) ได้ให้ความหมายของคำว่า การสื่อสารระหว่างกันแบบเปิดเผยว่า การที่ผู้บังคับบัญชาถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิกในด้านการพูด ท่าทาง ภาษาพูด และภาษาเขียน อย่างชัดเจนเพื่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน ซึ่งสอดคล้องกับ มิ่งขวัญ สันต์การ (2546, หน้า 39) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับการสื่อสาร เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้รับหรือสมาชิกในที่ทำงานได้รับข้อมูลข่าวสารตลอดจนปัญหาในการทำงานอย่างชัดเจนตรงไปตรงมาอย่างทั่วถึง ซึ่งผู้รับสามารถซักถามโต้ตอบและตรวจสอบข้อสงสัยได้อย่างเปิดเผย

สุนันทา เลานันท์ . (2549, หน้า 119) กล่าวถึงการสื่อสารที่เปิดเผยว่าเป็นการเจรจาติดต่อระหว่างที่ทำงาน บรรยากาศเต็มไปด้วยความเปิดเผยจริงใจต่อกันมีความเชื่อมั่นและไว้วางใจซึ่งกันและกัน โดยบทบาทของผู้นำทีมต้องสนับสนุนให้มีการอภิปราย เรื่องสำคัญอย่างกว้างขวาง และเห็นด้วยกับแนวคิดที่สมาชิกต้องร่วมมือกันทำงานและรับผิดชอบร่วมกัน

ทองทิพภา วิริยะพันธุ์. (2551, หน้า 153) ให้ความหมายการสื่อสารของทีมงานว่าเป็นเรื่องสำคัญและมีความจำเป็นที่ต้องกระทำอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา ทำให้ทีมงานได้มีการวางแผนการทำงานแก้ไขปัญหาร่วมกัน และแลกเปลี่ยนข้อมูลและความคิดเห็นต่าง ๆ ได้ ทำให้สมาชิกเกิดความรับรู้และสร้างความเข้าใจระหว่างกันได้มากขึ้น

สรุปความหมายจากแนวคิดดังกล่าวว่า การสื่อสารระหว่างกันแบบเปิดเผย หมายถึง การถ่ายทอดข้อมูลข่าวสาร ของผู้นำ และสมาชิกในการพูด การเขียน กิริยาท่าทาง ได้แก่ การพูดคุยอย่างเปิดเผยจริงใจ การสนับสนุนให้มีการอภิปราย การวางแผนการทำงานร่วมกัน การแลกเปลี่ยนข้อมูล การแสดงความคิดเห็นในหัวข้อ ปัญหา อย่างชัดเจน การส่งเสริมบรรยากาศการเชื่อมั่นและไว้วางใจให้สมาชิกทำงานและรับผิดชอบร่วมกัน

การปรึกษาหารือกัน

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ และคณะ. (2545, หน้า 91) ให้ทัศนะเกี่ยวกับการปรึกษาหารือกันว่าการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นแบบเปิดเผย เมื่อมีข้อปัญหาหรือรู้สึกขัดแย้งระหว่างกัน โดยนำประเด็นข้อขัดแย้งมาแจกแจง วิเคราะห์และร่วมพิจารณาอย่างเปิดใจโดยไม่สงวนท่าที

วรารภรณ์ ตระกูลสฤษดิ์. (2549, หน้า 75) ได้ กล่าวถึงการประชุมปรึกษาหารือว่า เป็นการรวบรวมความคิดเห็นของกลุ่มคนที่มีความรู้ประสบการณ์อย่างเดียวกันเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เพื่อหาแนวทางการปฏิบัติ คำอธิบายและข้อยุติ เพื่อแถลงผลการปฏิบัติงานหรือเพื่อรวบรวมข้อมูลและให้ความรู้เพิ่มเติมแก่สมาชิก

ทองทิพภา วิริยะพันธุ์. (2551, หน้า 39) กล่าวถึงการปรึกษาหารือว่า เป็นหัวใจสำคัญของการทำงานเป็นทีม เพราะจะทำให้สมาชิกเข้าใจและยอมรับเป้าหมายของทีม อีกทั้งยังทำให้มีทัศนคติที่ดีและเป็นมิตรต่อกันเนื่องจากสมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจฉะนั้นบรรยากาศในที่ทำงานจึงเป็นบรรยากาศในการสนับสนุนกันและกัน

สำนักบริการข้อมูลและสารสนเทศ. (2553) ให้ความหมายของคำว่าปรึกษาหารือจากความเชื่อที่ว่า มนุษย์ทุกคนมีศักยภาพที่จะเปลี่ยนแปลงตนเองได้ บทบาทของผู้ให้ปรึกษาจึงเป็นการช่วยให้ผู้รับบริการมีโอกาสใช้ศักยภาพพัฒนากระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมให้เกิดขึ้นได้ การให้การปรึกษาแบบสร้างแรงจูงใจเป็นเรื่องของการช่วยผู้รับบริการให้หลุดออกจากภาวะความลังเล ไปสู่ความเชื่อมั่นในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมได้อย่างคงที่และถาวร ซึ่งประกอบด้วยหลักการสำคัญดังนี้

1. แสดงความเข้าใจผู้รับบริการ (Express Empathy) โดยการฟังอย่างตั้งใจที่จะเข้าใจความรู้สึก ไม่ตัดสิน ไม่วิจารณ์ ช่วยให้เห็นถึงความลังเล และมีผลในการสร้างแรงจูงใจที่จะเปลี่ยนแปลง
2. ช่วยให้การรับบริการเห็นถึงความขัดแย้ง (Develop Discrepancy) ทำให้เห็นช่องว่างระหว่างพฤติกรรมปัจจุบัน กับสิ่งที่ต้องบรรลุ จะช่วยให้การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมได้
3. หลีกเลี่ยงการทะเลาะ ขัดแย้งหรือเอาชนะ (Avoid Argumentation) ซึ่งถือว่าเป็นสิ่งไร้ประโยชน์
4. โอนอ่อนตามแรงต้าน (Roll with Resistance) เพื่อเปลี่ยนการรับรู้หรือมุมมองของผู้รับบริการ แต่ไม่ได้บังคับให้เห็นคล้อยตาม
5. สนับสนุนความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองของผู้รับบริการ (Support Self – Efficacy) โดยสื่อให้ผู้รับบริการรู้ว่าสามารถประสบความสำเร็จได้ ซึ่งเป็นแรงจูงใจที่สำคัญยิ่ง

จากแนวคิดดังกล่าวสรุปได้ว่า การปรึกษาหารือ หมายถึงการกระบวนการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมของสมาชิกในทีมงานที่เกิดจากการสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างกัน การยอมรับ เป้าหมายของทีม จากการเข้าร่วมประชุมปรึกษาหารือ การวางแผน การปฏิบัติตามแผน การ แลกเปลี่ยนและการแสดงความคิดเห็นเพื่อร่วมกันหาแนวทางปฏิบัติหรือข้อยุติร่วมกัน สนับสนุนกัน ทำให้สมาชิกเกิดแรงจูงใจและความเชื่อมั่นในการทำงาน

การสร้างความร่วมมืออย่างแข็งขัน

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ และคณะ. (2545, หน้า 92) ได้กล่าวถึงการสร้างความร่วมมืออย่าง แข็งขันว่า อาจทำได้โดยอาศัยกิจกรรมการทำงานอย่างเป็นทีม โดยให้สมาชิกแต่ละคนมีส่วนร่วม (Participation) ตามขอบเขต และบทบาทที่เหมาะสมของแต่ละคน การทำงานเป็นทีมจะนำไปสู่ ความก้าวหน้า เปิดโอกาสให้กลุ่มมีนวัตกรรมมีผลลัพธ์ที่ก้าวหน้า และมีเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่ช่วยให้ การทำงานให้ดีขึ้น เพราะกระบวนการทำงานในทีม จะส่งเสริมการมีส่วนร่วมและการช่วยการคิด แบบสร้างพฤติกรรมของความร่วมมือกันเป็นอย่างดีของสมาชิกในทีมงาน

วรารณ ตระกูลสฤณี. (2549, หน้า 22) กล่าวถึง การสร้างความร่วมมือกับบุคคลอื่นใน การสร้างความเข้าใจซึ่งกันและกันจะมีบุคคลอยู่สองฝ่าย คือผู้ขอความร่วมมือและผู้ให้ความ ร่วมมือ ความร่วมมือจะเกิดขึ้นได้เมื่อฝ่ายผู้ให้เต็มใจและยินยอมจะให้ความร่วมมือ เหตุผลที่ให้ ขาดความร่วมมือไม่ช่วยเหลือกันก็คือ การขัดผลประโยชน์ ไม่อยากให้คนอื่นได้ดีกว่า สัมพันธภาพ ไม่ดี วัตถุประสงค์ของทั้งฝ่ายไม่ตรงกัน ไม่เห็นด้วยกับวิธีการทำงาน ขาดความพร้อมกับความ ร่วมมือ หรือเพราะไม่รับผิดชอบต่องานของส่วนรวม

สมิต (2551) ให้ความหมายของ ความร่วมมือ คือ พฤติกรรมของบุคคล หรือคนอื่นใน หน่วยงานหรือองค์กร ในทางต่าง ๆ ที่ทำร่วมกันด้วย ความเต็มใจของแต่ละคนในการช่วยเหลือซึ่ง กันด้วยความเต็มใจเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์อย่างเดียวกัน

ทองทิพภา วิริยะพันธุ์. (2551, หน้า 80) ได้กล่าวถึงการสร้างความร่วมมืออย่างแข็งขันว่า สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงานตามขอบเขตและบทบาทหน้าที่ของตนเพื่อสามารถ นำไปสู่ความก้าวหน้า การริเริ่มสร้างสรรค์ นวัตกรรม และเทคโนโลยีใหม่ ๆ จะช่วยให้การทำงาน เป็นทีมได้ดีขึ้นเนื่องจากการสนับสนุนการมีส่วนร่วมของทีมในลักษณะมีชีวิตชีวา มีพลวัตทำให้เป็น การเสริมสร้างพฤติกรรมของการเสริมสร้างความร่วมมือในทีมงานได้เป็นอย่างดี

จากแนวคิดของนักวิชาการหลาย ๆ ท่านสรุปได้ว่า การสร้างความร่วมมืออย่างแข็งขัน หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษา มีการส่งเสริมสนับสนุนให้ครู เกิดการ พัฒนาตนเองให้สูงขึ้น ได้แก่ การพัฒนาการคิดแบบสร้างสรรค์ การสนับสนุนด้านเทคโนโลยี การสร้างบรรยากาศที่ดีใน

การทำงานเป็นทีมของครู และการกำหนดขอบเขตบทบาทหน้าที่ที่เหมาะสมของแต่ละคน เพื่อประสิทธิภาพของผลงาน

การติดตามและส่งเสริมการพัฒนาทีมงานอย่างต่อเนื่อง

ณัฐพันธ์ เขจรันันท์ และคณะ. (2545, หน้า 92) กล่าวถึงการติดตามและส่งเสริมการพัฒนาทีมงานอย่างต่อเนื่องเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหาร หรือผู้ที่รับผิดชอบระบบงานต้องติดตามเอาใจใส่อย่างสม่ำเสมอ โดยอาจทำได้โดยการให้รางวัล หรือการยกย่องทีมที่ประสบความสำเร็จให้เป็นที่มาตัวอย่าง เปิดโอกาสให้ทีมงาน นำเสนอผลงานในโอกาสพิเศษ ตลอดจนต้องเสริมความรู้ และเทคนิคใหม่ ๆ ในการทำงานแก่ทีมงาน เช่น กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ เทคนิคการตัดสินใจ แบบกลุ่ม การใช้เทคนิคกลุ่มเล็ก (Nominal Group Technique) เทคนิคการระดมความคิด (Brainstorming) เทคนิคการอภิปราย หลักการกระจายงาน และการติดตามผล หรือวงจรควบคุมคุณภาพ (Quality Control Circle) ที่นิยมเรียกว่า QCC เทคนิคการบริหารความขัดแย้ง (Conflict Management) และการพัฒนาทีมงาน เพื่อให้ทีมงานมีความตื่นตัว พร้อมในการทำงาน และเผชิญกับความท้าทายของปัญหาใหม่ ๆ เสมอ

สุนันทา เลานันท์. (2549, หน้า 96) กล่าวถึงวิธีการปรับปรุงและพัฒนาทีมงานอย่างต่อเนื่องว่าเป็นการดำเนินการโดยผู้บริหารหรือหัวหน้าทีม และสมาชิกทีมงานร่วมกันรับผิดชอบในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องวิธีนี้ เน้นการประชุมร่วมกันเป็นระยะ ๆ รวมถึงความผูกพันและความร่วมมือที่จะปรับปรุงการทำงาน โดยยึดประสิทธิผลของการทำงาน เป็นสำคัญลักษณะคล้ายการบริหารคุณภาพที่ยึดการพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่องของทีมงาน

ธานีรินทร์. (2550, หน้า 4) ให้ทัศนะในการการพัฒนาทีมงานให้เข้มแข็ง ไว้ ดังนี้

1. พัฒนาศักยภาพทีมงาน ด้วยการสร้างแรงจูงใจทางบวก สมาชิกทุกคน มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน มีการจัดกิจกรรมสร้างพลังทีมงาน เกิดความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จ
2. การให้รางวัล ปัจจุบันการพิจารณาผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานไม่เอื้อต่อการทำงานเป็นทีม ส่วนใหญ่จะพิจารณาผลการทำงานเป็นรายบุคคล ดังนั้นระบบ รางวัลที่เอื้อต่อการทำงานเป็นทีม คือ การที่ทุกคนได้รางวัลอย่างยุติธรรมทุกคน คือ ควรสนับสนุนการให้รางวัลแก่การทำงานเป็นทีมในลักษณะที่วางอยู่บนพื้นฐานการให้รางวัลกับกลุ่ม (Group)

ทองทิพภา วิริยะพันธุ์. (2551, หน้า 89) ได้ให้ทัศนะของการพัฒนาทีมงาน ไว้ว่า ผู้บริหารหรือหัวหน้าทีมงานสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาตนเอง คือ ตนเอง ทีมงาน และ

องค์การโดยให้ความสำคัญแก่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ บุคคลให้มีศักยภาพสูงสุด เพื่อให้ องค์การเติบโตได้อย่างยั่งยืนขึ้น

สรุปจากแนวคิดการติดตามและส่งเสริมการพัฒนาที่มุ่งงานอย่างต่อเนื่องหมายถึง การที่ ผู้บริหารมีการติดตามเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอด้วย การประชุมร่วมกันเป็นระยะ เพื่อติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินงานการยกย่องทีมที่ประสบความสำเร็จ การเปิดโอกาส ให้สมาชิกนำเสนอผลงาน การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีแก่ทีมงาน การเสริมความรู้และเทคนิคใหม่ ๆ อยู่เสมอและการให้รางวัลอย่างยุติธรรมแก่ทีมงาน ปลอดภัย เป็นกันเอง ทำให้ทุกคนเกิดความรู้สึก ที่ดีต่อกัน และร่วมมือปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

2. บทบาทของผู้นำในการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม

รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544, หน้า 153 - 154) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับบทบาทที่สำคัญ ของผู้นำทีมในการส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานเป็นทีม ไว้ดังนี้ คือ

1. การสร้างความเชื่อถือและการสร้างแรงจูงใจให้แก่ทีมงาน
2. ชี้นำสมาชิกของทีมและสนับสนุนกลุ่มเพื่อให้เกิดผลการดำเนินงานในระดับที่สูง
3. สนับสนุนและช่วยเหลือในเรื่องการตัดสินใจอันเกิดจากการทำงานของทีม
4. เพิ่มศักยภาพและความสามารถในการทำงานของทีมมากขึ้น
5. สร้างเอกลักษณ์ที่โดดเด่นและมีคุณค่าให้กับทีม
6. คาดหวัง ชี้นำในการเปลี่ยนแปลง และพัฒนาไปในทางที่ดีขึ้น
7. จูงใจนำทีมสู่การดำเนินการที่มีระดับที่สูงขึ้นเรื่อย ๆ
8. มอบหมายและมอบอำนาจให้สมาชิกของทีมทำงานของตนให้สำเร็จ
9. สนับสนุนสมาชิกของทีมให้ขจัดงานที่ไม่สำคัญออกไป

ด้านแนวคิดของ (DuRrin.1998 ,หน้า 225 อ้างอิงใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544, หน้า 154) ได้กล่าวถึง บทบาทผู้นำที่เกื้อกูลทีมงานว่า ควรมีการกำหนด ภารกิจของทีม (Defining the team 's mission) การกำหนดบรรทัดฐานของทีมงาน (Developing a norm of teamwork) และ การใช้ทฤษฎีร่วมมือ (Cooperation theory) การมุ่งเน้นการสร้างควมภาคภูมิใจในความเป็นเลิศ (Emphasizing pride in being outstanding) จัดให้มีการรวมตัวชุมนุมกัน (Holding a powwow) ปฏิบัติต่อสมาชิกของทีมเสมือนเป็นต้นแบบของทีม (Serving as a model of teamwork k) การใช้วิธีการนำแบบการลงมติ เอกฉันท์ (Using a consensus) การออกแบบโครงสร้างทางกายภาพที่ เอื้ออำนวยต่อการสื่อสาร (Designing physical structures that facilitate communication) กำหนดความเร่งด่วน การเรียกร้อยมาตรฐานการทำงานและการให้รางวัล (Establishing

urgency, demanding performance standards and providing direction) การมุ่งเน้น การเห็นคุณค่าของกลุ่ม และการให้รางวัล (Emphasizing group recognition and rewards) การกระตุ้น การพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ (Challenging the group regularly) การสนับสนุนให้มีการแข่งขันกับกลุ่มอื่น (Encouraging competition with another group) การสนับสนุนให้มีการใช้ภาษาเฉพาะกลุ่ม (Encouraging the use of jargon) การริเริ่มให้มีการใช้พิธีการและพิธีเกี่ยวกับระเบียบแบบแผน (Initiating ritual and ceremony) การรวบรวมผลป้อนกลับด้านประสิทธิผลของทีมงาน (Soliciting feedback on team effectiveness) และการลดการบริหารให้มีน้อยที่สุด (Minimizing micromanagement)

ยงยุทธ เกษศาคร.(2545, หน้า 186 - 187) กล่าวถึงบทบาทของผู้หน้าที่ว่า แม้ว่าผู้บริหารจะมีความสามารถสูงเพียงใด แต่ถ้าท่านไม่สามารถร่วมกับเพื่อนร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชาได้ (Ability to Work with others) ท่านก็จะไม่สามารถนำลูกทีมไปสู่จุดหมายได้ นั่นหมายถึงความล้มเหลวทางการบริหารองค์การนั่นเอง ดังนั้นความรับผิดชอบของผู้บริหารนอกเหนือจากภารกิจงานหน้าที่ประจำแล้วการสร้างทีมงานนับว่ามีความสำคัญมาก เปรียบเสมือนการทำงานของนาฬิกาซึ่งจะประกอบด้วยส่วนประกอบต่าง ๆ ที่เป็นตัวเรือนที่สมบูรณ์ประกอบด้วยหมุดน้อยใหญ่ สปริง ลาน เข็มสั้น เข็มยาว เข็มนาฬิกา การทำงานของนาฬิกาจะเที่ยงตรง ถ้าส่วนใดส่วนหนึ่งเกิดชำรุด จะทำให้ส่วนอื่นก็จะเสียไปด้วย เปรียบได้กับการทำงานเป็นทีม ผู้บริหารหรือผู้นำทีมงานจึงต้องมีบทบาทสำคัญในการสร้างพลังทีมงานให้ไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้

สุริยา ศศิน. (2546, หน้า 96 – 97) ได้กล่าวถึงบทบาทผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงไว้ คือ “ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ก็คือ ผู้นำที่สามารถนำพาให้ทีมงานประสบความสำเร็จและมีผลงานที่มีประสิทธิภาพที่ดีเยี่ยมนั่นเอง ” ในการประเมินความสามารถของการเป็นผู้นำสามารถประเมินในเรื่องสำคัญดังต่อไปนี้

1. มีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและทำได้จริง
2. มีจุดมุ่งหมายร่วมกัน
3. สามารถใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า
4. มีบรรยากาศในทีมงานที่พร้อมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
5. ทบทวนความก้าวหน้าอย่างสม่ำเสมอ
6. หมั่นหาความรู้และเพิ่มพูนประสบการณ์อยู่เสมอ

วราภรณ์ ตระกูลสฤษดิ์ (2549, หน้า 108) กล่าวถึงบทบาทของผู้นำทีมในการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ว่า ผู้นำทีมต้องมีบทบาทดังนี้

1. กระตุ้น จูงใจให้เกิดความสนใจแก่บุคคลในองค์การให้มีความสนใจในงาน
2. ช่วยจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ
3. เพิ่มพูนความรู้ทักษะ ในการทำงาน โดยการให้คำแนะนำ อธิบายเกี่ยวกับการทำงาน และการถ่ายทอดแผนงาน ให้คำแนะนำเกี่ยวกับการบริหารงาน
4. ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกรักภาคภูมิใจในงาน
5. ช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับความเปลี่ยนแปลง
6. ช่วยแก้ไขความขัดแย้งระหว่างบุคคลในการทำงานร่วมกัน

สุดา สุวรรณภิญโญ. (2551, หน้า 91) กล่าวถึง บทบาทของผู้นำทีม ไว้ดังนี้

1. สื่อสารวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน
2. อบรมและเพิ่มบทบาทหน้าที่ของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อการตัดสินใจ
3. ดึงดูดและเรียกร้องให้ทีมงานเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องและมีส่วนร่วมเป็นส่วนหนึ่งในการดำเนินการ
4. ผ่อนปรนรูปแบบการควบคุมการทำงานใหม่ด้วยการบริหารแบบปล่อยให้ทีมงานบริหารตนเอง
5. ทำให้ทุกคนทราบถึงความก้าวหน้าและความสำเร็จที่เกิดขึ้นในทุก ๆ ก้าว
6. รักษาความสามัคคีภายในทีม

ทองทิพภา วิริยะพันธ์. (2551, หน้า 73) กล่าวถึง บทบาทของผู้นำทีมว่า ในฐานะผู้นำทีมงาน ผู้บริหารต้องมีหน้าที่ ในการให้คำแนะนำหรือให้คำปรึกษาหารือ เมื่อทีมงานต้องการความช่วยเหลือหรือต้องการคำแนะนำของผู้บริหาร โดยผู้บริหารจะไม่ทอดทิ้งทีมงาน เพราะจะส่งผลเสียต่อการดำเนินงานของทีมงาน และส่งผลต่อขวัญและกำลังใจของทีมงาน ทั้งนี้ผู้บริหารจึงมีบทบาทสำคัญในการทำหน้าที่ประสานงาน และติดตามงานกับสมาชิกของทีมงาน ให้เข้าใจเป้าหมายให้ชัดเจนจนเป็นผลให้ทีมงาน ทุกคนสามารถทำงานไปในแนวทางเดียวกันจนประสบความสำเร็จได้

สรุปสาระสำคัญของบทบาทของผู้นำหรือผู้บริหารในการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมจะต้องมีหน้าที่ในการสร้างความเข้าใจในการทำงาน มีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน เป็นที่ปรึกษาให้คำแนะนำแก่สมาชิก ประสานงาน ส่งเสริมสนับสนุนในด้าน การพัฒนาตนเอง ของสมาชิกและการสร้างขวัญกำลังใจ ให้เกิดขึ้นแก่สมาชิกหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อนำทีมงานไปสู่จุดหมายเดียวกันได้อย่างมีคุณภาพ

ปัญหาในการสร้างทีมงานและแนวทางการแก้ไข

1. ปัญหาในการสร้างทีมงาน

สุนันทา เลานันท์ (2549, หน้า 237 - 240) กล่าวถึงปัญหาในการสร้างทีมงานและแนวทางการแก้ไขไว้ดังนี้ คือ ถึงแม้จะมีการยอมรับว่าการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ คือ เป็นตัวแปรสำคัญในการทำงานที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตรงตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ในเวลาอันรวดเร็ว แต่ทว่าในทางปฏิบัตินั้นการสร้างทีมงานประสบปัญหาต่าง ๆ อยู่ไม่น้อย จึงเป็นเรื่องที่ทุกฝ่ายต้องแสวงหาแนวทางแก้ไขร่วมกัน ปัญหาต่าง ๆ ที่มีลักษณะไม่เอื้อต่อการสร้างทีมงานอาจจำแนกได้ดังนี้ คือ

1.1 ปัญหาที่เกิดจากองค์การ โครงสร้างของทีมงาน

โครงสร้างของทีมงานที่ไม่สอดคล้องกับโครงสร้างขององค์การ ค่านิยมขององค์การ การทำงานที่ยึดมั่นตัวบุคคลมากกว่าหลักการ ระบบการทำงานที่ยืดหยุ่นระเบียบมากเกิดไป และอื่น ๆ เป็นแรงถ่วงในการสร้างทีมงาน และเป็นปัจจัยบีบบังคับให้สมาชิกไม่เอื้อต่อการทำงานเป็นทีม และองค์การไม่สามารถใช้พลังของทีมงาน ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การได้บรรยากาศในการทำงานไม่เอื้ออำนวย และระบบข้อมูลขาดประสิทธิภาพ อุปกรณ์ในการทำงานไม่เพียงพอ

1.2 ปัญหาที่เกิดจากผู้บริหารทีมงาน

ฝ่ายบริหารระดับสูงไม่ได้ให้การสนับสนุนอย่างจริงจังต่อการสร้างทีมงาน มุ่งเน้นกิจกรรมเกี่ยวกับงานมากเกินไปจนละเลยความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกทีมงาน การขาดภาวะผู้นำที่ดี มีลักษณะเป็น “ผู้ตาม” มากกว่าที่จะมีบทบาทของ “ผู้นำ” ผู้บริหารทีมงานขาดทักษะที่จำเป็นต่อการทำงานเป็นทีม เช่น การสื่อสาร และมอบหมายงานขาดประสิทธิภาพ ไม่มีเทคนิคในการจูงใจ และขาดการติดตามผล การปฏิบัติงาน

1.3 ปัญหาด้านสมาชิกทีมงาน / ผู้ได้บังคับบัญชา

สมาชิกทีมงานมีเป้าหมายในการทำงานไม่เหมือนกัน ไม่มีวินัยในตนเอง ขาดความรับผิดชอบในการทำงาน มีพฤติกรรมที่ขัดขวางการทำงานเป็นทีม มีสมาชิกทีมงานมากเกินไป และโครงสร้างที่ใช้อยู่ไม่เหมาะสมกับทีมขนาดใหญ่ การไม่ยอมรับรูปแบบ และขั้นตอนของกระบวนการสร้างทีมงานไม่พยายามแก้ไขปัญหากการทำงานด้วยตนเอง ไม่มีการประชุมปรึกษาหารือกัน และขาดความสามัคคีในหมู่คณะ สมาชิกทีมงานไม่กล้าแสดงความคิดเห็นต่อผู้บังคับบัญชา สมาชิกทีมงานขาด การประสานงาน ที่ดี เกียงงานกันทำ และมีอคติต่อกัน รวมทั้งสมาชิกทีมงานมีสัมพันธภาพที่ไม่ดีต่อกัน ยังผลให้การทำงานร่วมกัน ของสมาชิก ประสบปัญหา

และสมาชิกที่มงานมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อองค์กร และมีความผูกพันต่อองค์กรน้อย การไม่มีนโยบายหรือเป้าหมายที่แน่นอน และไม่มีกรวางแผนในการประชุมล่วงหน้า บรรยากาศในการประชุมที่มงานเครียด ไม่มีการรับฟังความคิดเห็นของสมาชิก เอาแต่ใจตนเอง ใช้อารมณ์มากกว่าเหตุผล และการไม่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อสมาชิกที่มงาน

ทองทิพภา วิริยะพันธุ์. (2551, หน้า 21) กล่าวถึง อุปสรรคของการทำงานเป็นทีมที่ มักเกิดขึ้นมีดังนี้

1. การพูดจาและตกลงกันไม่ชัดเจนตั้งแต่เริ่มต้น ถึงเป้าหมายและบทบาทของทีม รวมทั้งบทบาทของแต่ละคน
2. มีการปกปิดความผิดพลาดที่เกิดจากการทำงาน และหลีกเลี่ยงที่จะเผชิญกับปัญหา ทำให้ขาดโอกาสที่จะวิเคราะห์ความผิดพลาดที่ผ่านมา และใช้ประโยชน์จากความผิดพลาดนั้นสำหรับการขจัดปัญหาที่อาจเกิดขึ้นใน ครั้งต่อ ๆ ไป
3. มีการแข่งขันชิงดีกันระหว่างสมาชิก เมื่อมีการขัดกันในเรื่องของความคิดเห็นที่เกิดขึ้นก็มิได้มีการหารือกันในทางที่สร้างสรรค์ หรือมุ่งประสิทธิภาพของทีม
4. ไม่ได้มีการใช้การประชุมหรือเป็นเครื่องกระตุ้นให้สมาชิกเกิดความรู้สึกผูกพันกับมติของทีประชุมอย่างแท้จริง ทำให้สมาชิกเกิดความรู้สึกฝืนใจที่ต้องสวมบทบาทหรือปฏิบัติตนตามที่ตกลงกันได้
5. ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องไม่ได้เป็นไปในทางที่สนับสนุนกันและกัน ต่างคนต่างก็มีปัญหาในการทำงาน ซึ่งวิธีการแก้ไขปัญหาก็มักจะสวนทางกัน
6. ขาดการวางแผนทางและหาจังหวะที่จะใช้ให้เป็นประโยชน์ในอันที่จะส่งเสริมความก้าวหน้าของสมาชิก
7. ขาดความสัมพันธ์อันดีกับทีมอื่นหรือหน่วยงานอื่น ทำให้ทีมนั้นไม่ได้รับความเชื่อถือยกย่อง หัวหน้าทีมเองก็ไม่ได้เป็นลูกทีมที่ดีของทีมในระดับเหนือขึ้นไป
8. ขาดการประเมินผลการทำงานของทีม ซึ่งควรจะทำเป็นระยะ ๆ อย่างสม่ำเสมอ ทำให้ขาดการทบทวนเป้าหมายและวิธีการ ซึ่งอาจจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงไปให้สอดคล้องกับสถานะขององค์กรนั้น ๆ

2. แนวทางการแก้ไขปัญหา

ปัญหาการทำงานเป็นทีมข้างต้นดูเหมือนว่าจะจะเป็นปัญหาร่วมกันที่มีผลกระทบต่อทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ผู้บริหารที่มงานจึงต้องแสวงหาแนวทางในการแก้ไขปัญหา เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.1 ปรับโครงสร้างการทำงานเป็นทีมให้เป็นระบบสอดคล้องกับโครงสร้างขององค์กร โดยคำนึงถึงขั้นตอนการทำงาน ความชัดเจนของเจ้าหน้าที่ และบทบาทของทีมงานรวมถึงมีช่องทาง การสื่อสารที่รวดเร็วและคล่องตัว

2.2 ระบุวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการทำงานร่วมกันให้ชัดเจน พร้อมสื่อสารให้ ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเข้าใจตรงกัน

2.3 กำหนดบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานให้ชัดเจน มีรายละเอียด ของคำพรรณนาลักษณะงาน ฝั่งภาระไหลของงานที่ทุกคนเข้าใจตรงกัน รวมถึงขอบเขตหน้าที่ของ สมาชิกแต่ละคน

2.4 จัดกิจกรรมที่ส่งเสริมความสามัคคีระหว่างผู้บริหารและสมาชิกทีมงานหรือ ระหว่างสมาชิกด้วยกัน ในอันที่จะเสริมสร้างความเข้าใจและความเป็นปึกแผ่นของทีมงาน มี กระบวนการสร้างความสำนึกความเป็นทีมร่วมกัน

2.5 จัดการฝึกอบรมเสริมสร้างทักษะในการทำงานร่วมกัน ซึ่งประกอบด้วยทักษะ ส่วนบุคคล และทักษะของกลุ่ม ซึ่งจะเป็นพื้นฐานทำให้ทีมสมบูรณ์ยิ่งขึ้น โดยเฉพาะทักษะการ ติดต่อสื่อสาร ทักษะการปฏิบัติสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การแก้ปัญหาและการตัดสินใจการแก้ปัญหา ข้อขัดแย้ง การเป็นผู้นำทีม รวมถึงการประชุมของทีมงาน

2.6 สร้างเสริมจริยธรรม ด้วยการนำหลักธรรมมาปฏิบัติปลูกฝังให้เป็นลักษณะนิสัย ที่ประกอบด้วยคารวะธรรม สามัคคีธรรม และปัญญาธรรม

2.7 ศึกษาความสามารถของสมาชิกเป็นรายบุคคล และส่งเสริมให้สมาชิกได้แสดง ความสามารถอย่างเต็มศักยภาพให้เป็นที่ยอมรับของทีมงาน

2.8 มอบหมายงานอย่างชัดเจนและสอดคล้องกับความสามารถของสมาชิกทีมงาน

2.9 กำหนดมาตรการเป็นข้อปฏิบัติร่วมกัน แต่เปิดโอกาสให้ทำงานอย่างอิสระ และมีการติดตามผลการปฏิบัติงาน

2.10 ส่งเสริมและกระตุ้นให้ทุกคนแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ มีส่วนร่วมในการ วางแผนการทำงาน ร่วมมือร่วมใจกับทุกคน ผู้บริหารทีมงานยอมรับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่าย

2.11 ทบทวนการทำงานของทีมน้อย่างสม่ำเสมอ มีการให้ข้อมูลป้อนกลับ และให้ความช่วยเหลือในกรณีทีทีมงานต้องการ

2.12 ให้การยกย่องชมเชยผลการปฏิบัติงาน และมีระบบการประเมินผลการ ปฏิบัติงานของทีมงานอย่างยุติธรรม มีการให้รางวัลอย่างทั่วถึงและเสมอภาค

2.13 สร้างวัฒนธรรมในการปฏิบัติงานขององค์การที่สมาชิกทุกคนยอมรับมีการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน ร่วมมือโดยจัดหาทรัพยากรต่าง ๆ และเครื่องอำนวยความสะดวกอย่างพอเพียง

2.14 กำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายในระยะยาวที่มุ่งให้ความสนใจกับงานและสมาชิกผู้ปฏิบัติงานควบคู่กันไป

สรุปสาระสำคัญเกี่ยวกับปัญหาและแนวทางการแก้ไขของการทำงานเป็นทีมผู้ศึกษา ค้นคว้ามีความคิดเห็นว่าเป็นที่มที่ด้อยประสิทธิภาพเกิดจากสาเหตุอยู่ที่ผู้นำหรือผู้บริหารขาดการส่งเสริมในการสร้างทีมงานร่วมกับสมาชิกหรือผู้บังคับบัญชาให้มีประสิทธิภาพ แต่อย่างไรก็ตามไม่ว่ารูปแบบการทำงานเป็นทีมในปัจจุบันและในอนาคตจะมีลักษณะแบบใดแต่แนวทางในการแก้ปัญหาข้างต้นจะช่วยผลักดันให้การทำงานของทีมงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งใจไว้การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพจะยังคงเป็นเสมือนสูตรสำเร็จที่จะนำชัยชนะสู่ธุรกิจการแข่งขันในศตวรรษที่ 21 ได้อย่างมั่นใจ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สุนทร จตุพิทพร. (2543) ได้ศึกษาสภาพการทำงานเป็นทีมของธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) ตามแนวคิดของวู้ดคอกค์ และฟรานซิส มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับการปฏิบัติงานในการสร้างทีมงานขององค์การธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) โดยยึดหลักการสร้างทีมงานตามแนวคิด ของวู้ดคอกค์ และฟรานซิส ใน 11 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) บทบาทต่าง ๆ ที่สมดุล 2) วัตถุประสงค์ที่ชัดเจน และเป้าหมายที่ยอมรับ 3) การเปิดเผยและการเผชิญหน้า 4) การสนับสนุนและความไว้วางใจซึ่งกันและกัน 5) ความร่วมมือและความขัดแย้ง 6) กระบวนการทำงานและการตัดสินใจที่ถูกต้อง 7) ภาวะผู้นำที่เหมาะสม 8) การตรวจสอบทบทวนผลงาน และวิธีการทำงาน 9) การพัฒนาตนเอง 10) ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกลุ่ม และ 11) การติดต่อสื่อสารที่ดี และศึกษาปัญหาอุปสรรคในการสร้างทีมงาน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย ผู้วิจัยต้องส่งแบบสอบถามให้แก่ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ จำนวน 201 คน การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า ระดับการสร้างทีมงานของผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการโดยภาพรวมทุกองค์ประกอบอยู่ในระดับดี และการสร้างทีมงานของผู้บริหารอยู่ในระดับดี ยกเว้น วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่ยอมรับอยู่ในระดับพอใช้ ส่วนในด้านการสร้างทีมงานของเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการโดยภาพรวมอยู่ในระดับดี

ณัฐนันท์ ดนุพิทักษ์. (2543) ได้ศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารและครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6 ที่มีต่อลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มี

ประสิทธิภาพจัดอันดับความสำคัญของ ลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ จากการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหาร และครูที่มีต่อลักษณะการทำงานเป็นทีม ที่มีประสิทธิภาพ จำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยศึกษา ผู้บริหารและครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6 เป็นกลุ่มตัวอย่าง แบ่งตามสัดส่วนของขนาดโรงเรียน คือ ขนาดเล็ก 74 คน ขนาดกลาง 229 คน และขนาดใหญ่ 157 คน รวม 460 คน เครื่องมือที่ใช้รวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม ลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ 6 ด้าน คือ ความไว้วางใจกัน การสื่อสารแบบเปิดเผย ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของเป้าหมาย การยอมรับนับถือ ความมีมนุษยสัมพันธ์ และการมีส่วนร่วมในการทำงาน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม การทดสอบค่าที การทดสอบค่าเอฟ

ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารและครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6 มีความคิดเห็นต่อลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ รวมทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านทั้ง 6 ด้าน ปรากฏว่าอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารกับครูโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่มีต่อลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ พบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารกับครูโรงเรียนมัธยมศึกษา ขนาดต่างกัน ที่มีต่อลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพโดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียวพบว่าไม่แตกต่างกัน ยกเว้นด้านมนุษยสัมพันธ์ ที่มีความแตกต่างกันในโรงเรียนขนาดเล็กกับขนาดกลาง ส่วนการจัดอันดับความสำคัญได้แก่ . ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของเป้าหมาย การยอมรับนับถือ ความมีมนุษยสัมพันธ์ การสื่อสารแบบเปิด ความไว้วางใจกัน และการมีส่วนร่วมในการทำงาน

ปรานี เอื้อวิริยานุกูล. (2 545) ได้ศึกษาวิจัย เรื่องบทบาทผู้บริหารในการพัฒนาทีมงานของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคลวิทยาเขตพายัพ ประชากรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ อาจารย์ผู้สอนสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล วิทยาเขตพายัพ จำนวน 244 คน โดยคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างเฉพาะผู้ที่สามารถตอบแบบสอบถาม เรื่อง สภาพเกี่ยวกับ การรับรู้เกี่ยวกับทีมงานได้คะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนด ไว้ คือ ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 50 ของคะแนนเต็ม มีผู้ผ่านเกณฑ์กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 196 คน เครื่องมือที่ใช้เป็น แบบปรนัย แบบตรวจสอบรายการ แบบมาตราส่วนประมาณค่า แบบเลือกตอบ และแบบปลายเปิดตามประเด็น วิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้ค่าความถี่ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า บทบาทผู้บริหาร ในการพัฒนาทีมงานด้านความรู้ความเข้าใจในทีมงาน ด้านการสร้างควมไว้วางใจในทีมงาน ด้านการติดต่อสื่อสารในทีมงาน ด้านการแก้ไขปัญหาของทีมงาน ด้านการเสริมสร้างความร่วมมือในทีมงาน และด้านการติดตามเสริมสร้าง

การพัฒนาทีมงานโดยภาพรวม ทุกด้านมีพฤติกรรมอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนปัญหาในการพัฒนาทีมงานที่สำคัญ ประกอบด้วย ปัญหาด้านความรู้ความเข้าใจในการทำงานเป็นทีม คือไม่มีคณะบุคคลที่ทำหน้าที่ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ข้อเสนอ คือ ควรหาบุคลากร ผู้ทรงคุณวุฒิในการสนับสนุนการทำงานเป็นทีม หรือจัดอบรมให้แก่สมาชิก ด้านการสร้างควมไว้วางใจทีมงาน ปัญหาคือ ผู้บริหารและสมาชิกทีมงานขาดการประสานงานอย่างสม่ำเสมอต่อกัน ข้อเสนอแนะ คือ ผู้บริหารควรนิเทศติดตาม และช่วยเหลือทีมงานอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ด้านการติดต่อสื่อสาร ในทีมงานมักเป็นการรับคำสั่งจากผู้บริหาร สมาชิกในทีมงานไม่มีโอกาสซักถามหรือโต้แย้ง ข้อเสนอแนะ คือ การออกคำสั่งให้บุคลากรปฏิบัติงานควรมีการประชุมชี้แจง เพื่อให้สมาชิกทีมงานมีโอกาสซักถามในเรื่องที่ไม่เข้าใจ และเป็นปัญหา ด้านการแก้ปัญหาในทีมงาน ปัญหาคือ ผู้บริหารไม่นำปัญหาสำคัญต่าง ๆ เสนอในที่ประชุมเพื่อร่วมกันแก้ไข ในด้านการเสริมสร้างความร่วมมือในทีมงาน คือขาดแรงจูงใจในการทำงานเป็นทีม ข้อเสนอแนะ คือ ผู้บริหารควรทรงแจ้งซึ่งคุณธรรมมีการปฏิบัติงานอย่างโปร่งใส และสร้างขวัญกำลังใจในทีมงาน และในด้านการเสริมสร้างพัฒนาทีมงาน ปัญหาคือ ไม่มีการรายงานความก้าวหน้าในการทำงานเป็นทีม ข้อเสนอแนะ คือ ควรให้สมาชิกในทีมงานมีส่วนร่วมในการเสริมสร้างพัฒนาทีมงานโดยการประเมินผลการทำงานอย่างเป็นระบบ และนำเสนอ

นิตยา ไฉ่มั่นคง. (2546) ได้การศึกษา ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมในองค์กร : กรณีศึกษาสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 12 วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 12 เพื่อศึกษาปัจจัยในการปฏิบัติงานในด้านความสัมพันธ์ของเพื่อนร่วมงาน ผู้นำทีมงาน ความขัดแย้งในการทำงาน เพื่อศึกษาความแตกต่างระหว่างพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 12 ที่มีภูมิหลังทางสังคมเศรษฐกิจแตกต่างกัน เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยในการปฏิบัติงานกับพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 12 โดยมีจำนวนกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย 203 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม ทำการวิเคราะห์โดยใช้ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่า t – test / F – test และหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมการทำงานเป็นทีมของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 12 อยู่ในระดับปานกลาง ปัจจัยในการปฏิบัติงาน ด้านผู้นำทีมงาน และปัจจัยด้านความขัดแย้งในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนปัจจัย ด้านความสัมพันธ์ของเพื่อนร่วมงานอยู่ระดับสูงภูมิหลังทางสังคมเศรษฐกิจด้านเพศ ระดับการศึกษา สถานภาพการสมรส

ระดับตำแหน่ง และฝ่ายงานที่แตกต่างกันมีผลทำให้พฤติกรรมการทำงานเป็นทีมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ภูมิหลังทางสังคมเศรษฐกิจด้านเพศ อายุ ระดับตำแหน่ง และฝ่ายงานที่แตกต่างกันมีผลทำให้ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ของเพื่อนร่วมงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ภูมิหลังทาง สังคมเศรษฐกิจด้านเพศ อายุ และระดับตำแหน่ง ที่แตกต่างกันมีผลทำให้ปัจจัย ด้านผู้นำที่ทีมงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ภูมิหลังทางสังคมเศรษฐกิจ ด้านอายุ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง และฝ่ายงาน ที่แตกต่างกัน มีผลทำให้ปัจจัยด้านความขัดแย้ง ในการทำงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และปัจจัยด้านความสัมพันธ์ของเพื่อนร่วมงาน ปัจจัยด้านผู้นำที่ทีมงาน และปัจจัยด้านความขัดแย้งในการทำงานมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงานเป็นทีม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

มิ่งขวัญ สันทัดการ. (2546) ได้ทำการวิจัยการทำงานเป็นทีมในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดพิษณุโลก ตามทฤษฎีของผู้บริหารและครูโดยการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการทำงานเป็นทีมในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก ตามทฤษฎีของผู้บริหารและครู และเปรียบเทียบการทำงานเป็นทีมตามตัวแปรตำแหน่งและขนาดโรงเรียน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย ผู้บริหารและครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก จำนวน 570 คน การเลือกกลุ่มตัวอย่างด้วยการสุ่มแบบแบ่งชั้นตามสัดส่วนของขนาดโรงเรียนเครื่องที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอยถาตามมาตราส่วนประมาณค่า เกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม 9 ด้าน ได้แก่ ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ของทีม ด้านการเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานของทีม ด้านการมีส่วนร่วม ด้านการสื่อสารแบบเปิด ด้านการสร้างควมไว้วางใจและยอมรับนับถือ ด้านการกำหนดบทบาทหน้าที่ ด้านภาวะผู้นำในทีมงาน ด้านการมีมนุษยสัมพันธ์ และด้านการประเมินผลตนเอง สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวและวิเคราะห์รายคู่โดยใช้สูตรของ เชฟเฟ

ผลการวิจัยพบว่า

1. ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นต่อการทำงานเป็นทีมภายในโรงเรียนประถมศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านทั้ง 9 ด้าน ปรากฏว่าอยู่ในระดับมากเช่นกัน ยกเว้นด้านการประเมินผลตนเองอยู่ในระดับปานกลาง
2. เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูโรงเรียนประถมศึกษาที่มีต่อการทำงานเป็นทีม พบว่าโดยรวมและรายด้านมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ

.01 และเมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดต่างกันที่มีต่อการทำงานเป็นทีมพบว่ามีความคิดเห็นต่างกัน 3 ด้านใน 9 ด้าน ได้แก่ ด้านการมีส่วนร่วมมีความคิดเห็นแตกต่างกันในโรงเรียนขนาดเล็กกับขนาดใหญ่ ส่วนด้านการสร้างความไว้วางใจและยอมรับนับถือ และด้านการมีมนุษยสัมพันธ์มีความคิดเห็นแตกต่างกันในโรงเรียนขนาดเล็กกับโรงเรียนขนาดใหญ่ส่วนด้านอื่นมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

ชรียา แก้วสีขาว. (2547) ได้ศึกษางานวิจัย เรื่องการทำงานเป็นทีมของครูไทยและครูชาวต่างประเทศ : กรณีศึกษาโรงเรียนขอนแก่นวิเศษวิทยา ผลการวิจัยพบว่า ด้านการมีส่วนร่วมในการประชุมทีมงาน การวางแผน และการตัดสินใจ ด้านการประสานงาน อยู่ในระดับดี แต่ในด้านการติดต่อสื่อสารในทีมงาน พบว่ามีอุปสรรคในการประสานงาน และด้านการติดต่อสื่อสาร เนื่องจากความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษในการติดต่อสื่อสาร วิธีการแก้ปัญหาในทีมงานใช้วิธีการอบรม การศึกษาดูงาน การศึกษาต่อที่สูงขึ้น การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ การเปลี่ยนแปลงบทบาทผู้นำ และการสร้างบรรยากาศที่ดี ในการทำงานด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานก่อนการดำเนินการ ระหว่างการดำเนินการและหลังการดำเนินการ อยู่ในระดับดี

พรชัย คำรพ. (2547) ได้ศึกษางานวิจัย เรื่อง การศึกษาลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตราด ผลการวิจัย พบว่าผู้บริหารและครูความคิดเห็นของผู้บริหารและครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตราด ที่มีลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ โดยรวมและรายด้านทุกด้าน เมื่อเปรียบเทียบลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูโรงเรียนมัธยมศึกษา จำแนกตามตำแหน่ง พบว่า โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการมีส่วนร่วมในการทำงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนอีก 5 ด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อเปรียบเทียบลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูโรงเรียนมัธยมศึกษา จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน พบว่า โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อเปรียบเทียบลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูโรงเรียนมัธยมศึกษา จำแนกตามวุฒิการศึกษา พบว่า โดยรวมและรายด้านทุกด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และเมื่อเปรียบเทียบลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูโรงเรียนมัธยมศึกษา จำแนกตามขนาดของโรงเรียนที่ปฏิบัติงาน พบว่า โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ทรงวุฒิ ทาระสา. (2549) ได้ศึกษาวิจัยในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ คือ 1.) ศึกษาสภาพการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 และ 2.) เพื่อเปรียบเทียบสภาพการทำงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 จำแนกหน้าที่ และขนาดโรงเรียน กลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วยข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งเป็นผู้บริหารโรงเรียนจำนวน 108 คน ครูผู้สอน 237 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้คอมพิวเตอร์โปรแกรม SPSS for Windows หาค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติทดสอบ คือ t - test

ผลการวิจัยพบว่า

1. ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการทำงานเป็นทีม โดยภาพรวม และรายด้าน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ การมีเป้าหมายเดียวกัน รองลงมา คือ การมีส่วนร่วม และการสื่อสารอย่างเปิดเผย ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ การมีปฏิสัมพันธ์

2. ผลการเปรียบเทียบข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่นเขต 5 จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ โดยภาพรวม พบว่า ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีตำแหน่งหน้าที่ต่างกันมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารโรงเรียนมีค่าเฉลี่ยมากกว่าครูผู้สอน

3. ผลการเปรียบเทียบข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่นเขต 5 จำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยภาพรวม พบว่า ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกัน มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยโรงเรียนขนาดเล็กมีค่าเฉลี่ยมากกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่

พูนทรัพย์ คำวิชา. (2550) ได้ศึกษา งานวิจัยเรื่อง การทำงานเป็นทีมต่อการปฏิบัติงานของคณะกรรมการประสานงานสาธารณสุขระดับอำเภอจังหวัดอุดรธานี ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของคณะกรรมการประสานงานสาธารณสุขระดับอำเภอ จังหวัดอุดรธานี ในด้านการทบทวนอย่างสม่ำเสมอ ด้านการพัฒนาตนเอง พัฒนาบุคลากร ด้านความร่วมมือและขจัดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ ด้านการติดต่อสื่อสารที่ดี และด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม อย่างมี

นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งมีปัจจัยทั้ง 5 ด้านสามารถร่วมพยากรณ์ การปฏิบัติงานของ คณะกรรมการประสานงานสาธารณสุขระดับอำเภอได้ ร้อยละ 72.6

รชนีกร สมทรัพย์. (2550) ได้ศึกษาวิจัย เรื่องการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารและครู ในโรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทาน ประจำปีการศึกษา 2547 – 2548 ในเขตกรุงเทพมหานคร การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับการทำงานเป็นทีม ของผู้บริหารและครูในโรงเรียนที่ได้รับ รางวัลพระราชทาน ประจำปีการศึกษา 2547 – 2548 และเปรียบเทียบการทำงานเป็นทีม โดย จำแนกตามตำแหน่งและประเภทโรงเรียน กลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วยผู้บริหาร จำนวน 103 คน และครู จำนวน 269 คนรวมจำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 372 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวม ข้อมูล คือ แบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ที่ระดับความเชื่อมั่น 0.05 สถิติ ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วย ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และ ค่าสถิติ t - test

ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารและครูในโรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทาน ประจำปี การศึกษา 2547 – 2548 มีระดับการทำงานเป็นทีมในภาพรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.04 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ผู้บริหารและครูมีระดับการทำงานเป็นทีมในด้านการมี เป้าหมายร่วมกันมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 4.14 รองลงมา คือ ด้านการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ค่าเฉลี่ย 4.08 ด้านการมีมนุษยสัมพันธ์ ค่าเฉลี่ย 4.07 และด้านการติดต่อสื่อสารกันในกลุ่ม ค่าเฉลี่ย 4.02 ด้านการตัดสินใจร่วมกัน ค่าเฉลี่ย 4.01 ตามลำดับ และด้านที่มีระดับการทำงานเป็น ทีมน้อยที่สุด คือ ด้านการมีผลประโยชน์ร่วมกัน ค่าเฉลี่ย 3.97 และเปรียบเทียบระดับการทำงาน เป็นทีม โดยจำแนกตามตำแหน่งและประเภทของโรงเรียน พบว่า มีระดับการทำงานเป็นทีมใน ภาพรวมทุกด้านในระดับมาก

การทดสอบสมมุติฐานระดับการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารและครูในโรงเรียนที่ได้รับ รางวัลพระราชทาน ประจำปีการศึกษา 2547 – 2548 และระดับการทำงานเป็นทีมของผู้บริหาร และครูในโรงเรียนรัฐบาลและโรงเรียนเอกชน พบว่า ระดับการทำงานเป็นทีมโดยรวมไม่แตกต่างกัน

ประสงค์ เกสรสุคนธ์. (2550) ได้ศึกษาเรื่องการสร้างทีมงานของ ผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดของผู้บริหารและครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 ผลการศึกษาพบว่า การสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร และครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 อยู่ในระดับมาก เมื่อ พิจารณารายด้าน อยู่ในระดับมากทุกด้าน เปรียบเทียบการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2

จำแนกตามตำแหน่ง พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำแนกตาม
ประสบการณ์การทำงาน พบว่า แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ชรินยา สุขย์อ้อย,ปิยนันท์. ชุมปัญญา และ วสุ จันทร์แป้น. (255 1, หน้า 85) ได้ศึกษาเรื่อง
การบริหารแบบทีมงานในสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการประกันคุณภาพของสถานศึกษา ในเขต
ภาคเหนือตอนล่างกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 248 โรงเรียน พบว่า 1) แบบทีมงานในสถานศึกษาที่ส่งผล
ต่อการประกันคุณภาพของสถานศึกษา ในเขตภาคเหนือตอนล่าง ด้านการบริหารงานเป็นทีมใน
สถานศึกษาใน 11 ด้าน โดยเรียงจากน้อยไปหามาก คือ ด้านการสื่อสารที่เปิดเผย ด้านการ
มอบหมายงานที่ชัดเจน ด้านความเห็นพ้องต้องกันด้าน ความสัมพันธ์กับภายนอก ด้านบรรยากาศ
การทำงานที่ปราศจากพิธีรีตอง ด้านรูปแบบ การทำงานที่หลากหลาย ด้านความไม่เห็นด้วยใน
ทางบวก ด้านการประเมินผลตนเอง ด้านการมีส่วนร่วม ด้านภาวะผู้นำ ด้านการรับฟังซึ่งกันและกัน
มีค่าความเชื่อมั่นอยู่ในระดับมาก ยกเว้นด้านความชัดเจนของวัตถุประสงค์อยู่ ในระดับปานกลาง
2) การบริหารแบบทีมงานในสถานศึกษาที่มีประเภทสถานศึกษาและขนาดของสถานศึกษา
โดยรวมและรายข้อไม่แตกต่าง กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 3) ผลการหา
ความสัมพันธ์ ระหว่างการบริหารงานแบบทีมงานในสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการประเมินคุณภาพใน
เขตภาคเหนือตอนล่างจำแนกผลการประเมินคุณภาพการศึกษาจากสมศ.ปรากฏว่าการบริหาร
แบบทีมงานในสถานศึกษากับผลการประเมินคุณภาพการศึกษามีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมี
นัยสำคัญระดับ 0.5

ปัญญากร อุคนัน. (2552) ศึกษาเรื่อง การศึกษาสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูและ
บุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 1 ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่
ผู้บริหารสถานศึกษา และครู จำนวน 44 3 คน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า ได้แก่
แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า และวิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าเฉลี่ยร้อยละ
(Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ค่าสถิติการ
ทดสอบค่าเอฟ (F – test)

ผลการศึกษาค้นคว้า พบว่า สมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูและบุคลากรทางการ
ศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 1 โดยภาพรวมพบว่าในระดับมาก เมื่อ
พิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีสมรรถนะการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านการรับรู้
และเข้าใจถึงบทบาทและหน้าที่ของตนเอง มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาได้แก่ ด้านการกำหนดกลยุทธ์
และทิศทางของทีม ด้านการมีส่วนร่วมในการกำหนดภารกิจและเป้าหมายของทีม ด้านการกระตุ้น
ให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของทีม และด้านการกำหนดบทบาทและหน้าที่ของสมาชิกใน

ทีม ตามลำดับ เมื่อเปรียบเทียบสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 1 จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ พบว่ามีสมรรถนะการทำงานเป็นทีม โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีสมรรถนะแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ ด้านที่ 2 การมีส่วนร่วมในการกำหนดภารกิจและเป้าหมายของทีม ด้านที่ 4 การกำหนดบทบาทและหน้าที่ของสมาชิกในทีม และด้านที่ 5 การกำหนดกลยุทธ์และทิศทางของทีม และเมื่อเปรียบเทียบสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 1 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน พบว่าสมรรถนะการทำงานเป็นทีมโดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ ด้านที่ 3 การกระตุ้นให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของทีม และด้านที่ 5 การกำหนดกลยุทธ์และทิศทางของทีม