

## ปัจจัยที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของทีม

### Factors Affecting Team Effectiveness

ภิญโญ มนุศิลา<sup>1\*</sup>

#### บทนำ

ความสำเร็จก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศในยุคปัจจุบันเป็นแรงผลักดันให้องค์กรต่างๆ ในทุกภาคส่วนต้องเสริมสร้างศักยภาพรองรับกับการเปลี่ยนแปลงในหลายมิติที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว เพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวและพัฒนาอย่างไม่หยุดยั้ง การทำงานเป็นทีมนั้นถือเป็นกลยุทธ์ของการพัฒนาองค์กรอย่างหนึ่งที่มีความสนใจและถูกนำมาใช้ในองค์กรอย่างแพร่หลาย ทีมเป็นกลุ่มของบุคคลที่มีลักษณะเฉพาะและมีความเกี่ยวข้องต่อกันเพื่อร่วมกันทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ด้วยเหตุที่องค์กรในยุคเดิมดำเนินงานโดยยึดถือการทำงานในลักษณะส่วนบุคคล เน้นการแข่งขันกันทำตามหน้าที่รับผิดชอบและความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน แต่แนวคิดในการทำงานเป็นทีมนั้นถือเป็นการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในการทำงานเพราะมีจุดมุ่งหมายเพื่อใช้การร่วมมือกันของกลุ่มบุคคลในองค์กรเพื่อแก้ปัญหาในการทำงาน สร้างสรรค์นวัตกรรมตลอดจนพัฒนาคุณภาพของผลผลิตและบริการ การทำงานเป็นทีมมีคุณค่าทั้งต่อทีมและต่อองค์กรในหลายประเด็น เนื่องจากเป็นการทำงานที่เกิดจากการประสานสัมพันธ์ความสามารถที่แตกต่างกันของบุคคลหลายฝ่าย การมีส่วนร่วมในกระบวนการทำงาน การมีปฏิสัมพันธ์และมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันตลอดจนการรับรู้ในความเป็นสมาชิกของทีม สิ่งเหล่านี้จะนำไปสู่การพัฒนาและยกระดับผลงานขององค์กร ก่อให้เกิดการสร้างสรรค์ผลงานที่ตอบสนองผู้รับบริการ การคิดค้นนวัตกรรม การแลกเปลี่ยนข้อมูล เพื่อสร้างเครือข่ายและเพิ่มประสิทธิภาพการติดต่อสื่อสารในองค์กร ตลอดจนการสร้างแรงจูงใจ ความพึงพอใจและบรรยากาศของความสามัคคีที่เกิดขึ้นในองค์กร

การนำแนวคิดเกี่ยวกับทีมมาใช้ในการบริหารองค์การถือเป็นอีกแนวทางหนึ่งที่สามารถช่วยให้องค์การเกิดความก้าวหน้ายิ่งขึ้น มุมมองต่อทีมจึงเสมือนเป็นส่วนย่อยขององค์การ ดังนั้นความมีประสิทธิภาพของทีมจึงถือเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จขององค์การด้วยเช่นกัน ประสิทธิภาพของทีม หมายถึงการที่ทีมบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งสะท้อนให้เห็นในรูปของผลผลิตที่เกิดจากการดำเนินงานของทีม เจตคติที่แสดงถึงความพึงพอใจต่อคุณภาพชีวิตในการ

<sup>1\*</sup> รองศาสตราจารย์ ดร. ประจำคณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี, มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย,  
e-mail: manoosilp@yahoo.co.th

ทำงานของสมาชิกในทีมและความสามารถของสมาชิกในการร่วมกันสร้างทีมให้เจริญก้าวหน้าเพื่อ  
ดำรงรักษาทีมให้คงอยู่ต่อไปในอนาคต ซึ่งประสิทธิผลของทีมในมิติเหล่านี้จะเกิดขึ้นได้ย่อมขึ้นอยู่กับ  
ปัจจัยต่างๆ เป็นเงื่อนไขเกี่ยวเนื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของทีมที่สำคัญ ได้แก่ ปัจจัยด้าน  
บริบทองค์การ คุณลักษณะของภาระงาน คุณลักษณะของทีมและกระบวนการของทีม เป็นต้น  
การไตร่ตรองพิจารณาอย่างถี่ถ้วนถึงปัจจัยต่างๆ ทั้งในเชิงทฤษฎีและภาคปฏิบัติที่ส่งผลหรือมี  
อิทธิพลต่อประสิทธิผลของทีมจึงมีความสำคัญเพราะจะเป็นแนวทางนำไปสู่การบริหารจัดการ  
เพื่อให้การดำเนินงานของทีมบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

### กลุ่มและทีมในองค์การ (Group and Team in Organization)

กลุ่มและทีมมีความคล้ายคลึงใกล้เคียงกันในมิติที่เกี่ยวข้องกับการรวมตัวทางสังคมของ  
กลุ่มบุคคลในองค์การ หากแต่อาจพิจารณาถึงความแตกต่างกันได้จากรูปแบบของความสัมพันธ์  
ระหว่างคนเหล่านั้น

**กลุ่ม (group)** เป็นการรวมตัวของบุคคลที่ร่วมกระทำกิจกรรมและมีความเกี่ยวข้อง  
สัมพันธ์กันในรูปแบบที่แน่นอนเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน (Schermerhorn, Hunt & Osborn,  
2003: 172) กลุ่มจึงเป็นระบบสังคมที่เกิดจากการรวมตัวของบุคคล เพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุตาม  
เป้าหมายที่ต้องการโดยอาจไม่ได้กำหนดขอบเขตของความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกอย่างชัดเจนว่า  
มีความใกล้ชิดกันเพียงใด ทำให้สมาชิกบางคนในกลุ่มมุ่งมั่นทำงานของตนเพียงอย่างเดียวจนเสร็จ  
สมบูรณ์แล้วจึงนำผลงานของแต่ละคนมารวมกันเป็นผลงานของกลุ่มในขณะที่สมาชิกบางคนอาจต้อง  
ประสานงานและปฏิบัติงานร่วมกันอย่างใกล้ชิดเพื่อให้ได้ผลงานออกมาในนามกลุ่ม ดังนั้นการรวมกลุ่ม  
ในการทำงานจึงขึ้นอยู่กับการพิจารณาความสำเร็จในเป้าหมายของกลุ่มเป็นสำคัญแต่อาจไม่ตระหนัก  
ถึงความผูกพันในการทำงานและความสัมพันธ์ทางจิตใจต่อกันของสมาชิก

**ทีม (team)** หมายถึงกลุ่มบุคคลซึ่งใช้ทักษะและความสามารถที่มีอยู่ร่วมกันปฏิบัติงาน  
ขององค์การภายใต้การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน มีพลังความผูกพันและตระหนักถึงบทบาทที่ต้อง  
รับผิดชอบและพึ่งพาซึ่งกันและกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ร่วมกันกำหนดไว้ ดังนั้นทีมจึงเป็น  
พัฒนาการที่ต่อยอดจากกลุ่มโดยมีโน้ตศน์ของการทำงานเป็นทีมนั้นอยู่ภายใต้ความเชื่อมั่นในการ  
ที่จะผสมผสานความรู้ ทักษะและความสามารถของสมาชิก คุณค่าของการประสานความร่วมมือ  
และปฏิสัมพันธ์ต่อกันก่อให้เกิดพลังร่วมที่นำไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่ได้ร่วมกันกำหนดไว้ ถือเป็น  
การเสริมสร้างและยกระดับองค์การให้มีประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพ (Levi, 2007: 11)

กล่าวได้ว่า **ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (interacting individuals)** ถือเป็นสิ่งสำคัญ  
ที่บ่งชี้ถึงความเป็นทีม ผลของปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในทีมหากเป็นไปในเชิงบวกก็จะทำให้

การดำเนินงานของทีมเป็นไปได้โดยราบรื่น แต่หากปฏิสัมพันธ์เป็นไปได้ในเชิงลบสมาชิกอาจไม่สามารถเกาะเกี่ยวกันจนอาจนำไปสู่การล่มสลายของทีมได้ ซึ่งเมื่อพิจารณาในเชิงผลที่เกิดขึ้นต่อเนื่องต่อองค์การจะพบว่า เมื่อปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลของสมาชิกในทีมเป็นไปได้ด้วยดีในเชิงภาพรวมแล้วย่อมหมายถึงความสัมพันธ์และความผูกพันของสมาชิกในองค์การก็เป็นไปในเชิงบวกด้วย อันจะเป็นผลให้เกิดความสามัคคีและผลานความร่วมมือทำให้การดำเนินงานขององค์การประสบความสำเร็จและก้าวหน้ายิ่งขึ้น สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งก็คือสมาชิกในทีมต้องมีเป้าหมายร่วมกัน (mutual goal) ซึ่งก็หมายถึงเป้าหมายของทีมนั่นเอง ในเชิงจิตวิทยาแล้วเป้าหมายร่วมจะก่อให้เกิดความปรารถนาในการร่วมมือกันทำงานเพื่อการบรรลุจุดหมาย สิ่งสำคัญต่อความเป็นปึกแผ่นของทีมก็คือ การรับรู้ในความเป็นสมาชิก (perception of membership) เป็นการตระหนักร่วมกันว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของทีมที่มีบทบาทความสำคัญในการปฏิบัติหน้าที่ร่วมขับเคลื่อนการดำเนินงานของทีมไปด้วยกัน การดำเนินงานของทีมจำเป็นต้องพึ่งพิงความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก (interdependence) ซึ่งเป็นปฏิสัมพันธ์ในลักษณะที่เป็นอิทธิพลร่วม (mutual influence) นั่นคือต่างคนต่างก็มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการทำงานซึ่งกันและกัน ความสัมพันธ์เช่นนี้จะแตกต่างไปจากการทำงานเป็นกลุ่มดั้งเดิมที่จะเน้นที่ความสำเร็จของงานตามความรับผิดชอบส่วนตัวเท่านั้น และส่วนสำคัญประการสุดท้ายก็คือทีมจะต้องมีโครงสร้าง (team structure) ที่ชัดเจนทั้งในด้านบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบ ทัศนคติ มาตรฐาน ตลอดจนลำดับขั้นตอนต่างๆ ของกระบวนการดำเนินงาน (Herrenkohl, 2004: 1)

### มโนทัศน์เบื้องต้นเกี่ยวกับทีม (Basic Concept on Team)

องค์การแต่ละแห่งจัดตั้งทีมขึ้นเพื่อรองรับภาระงานที่ต่างกันอย่างหนึ่ง ดังนั้นวัตถุประสงค์และประเภทของทีมจึงมีความแตกต่างหลากหลายเพื่อสนองเป้าประสงค์ขององค์การ ดังนั้นความเข้าใจในเชิงภาพรวมต่อวัตถุประสงค์และประเภทของทีมจึงเป็นสิ่งที่ควรทำความเข้าใจเป็นเบื้องต้น

**วัตถุประสงค์ของการสร้างทีมในองค์การ (Objective of Team Building in Organization)** การทำงานร่วมกันของกลุ่มคนในองค์การเพื่อการบรรลุเป้าหมายร่วมกัน ถือเป็นจุดเน้นที่สำคัญในการสร้างทีม คำอธิบายของ Levi (2007: 9) ถึงวัตถุประสงค์ที่สำคัญของการสร้างทีมในองค์การ ไว้ดังนี้

1. เพื่อเปลี่ยนแปลงแนวทางในการทำงานที่มุ่งเน้นที่การสร้างให้เกิดความผูกพัน ความรับผิดชอบของสมาชิกที่มีต่อองค์การ ความมีอิสระในการทำงานและการเอื้ออำนาจ (empowerment) ซึ่งสามารถช่วยปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพของงาน เพิ่มแรงจูงใจในการทำงาน และความพึงพอใจต่องาน

2. เพื่อแก้ปัญหาที่เกิดจากความซับซ้อนของงานที่สร้างความสับสนและยุ่งยากต่อการแก้ไข เป็นการอาศัยความร่วมมือของสมาชิกในทีมที่มีความรู้ ทักษะและความสามารถที่หลากหลายแตกต่างกัน ด้วยเหตุที่ไม่มีใครเพียงคนเดียวที่มีความรอบรู้ครบถ้วนสมบูรณ์เพียงพอต่อการทำงานหรือการแก้ปัญหาทุกอย่างแต่ทีมสามารถตอบสนองต่องานและปัญหาเหล่านี้ได้ กระบวนการทำงานของทีมซึ่งทำให้สามารถสร้างมุมมองใหม่ๆ เพื่อวิเคราะห์แนวทางในการแก้ปัญหาและการทำงานให้ดีขึ้น

3. เพื่อเพิ่มขีดความสามารถขององค์กร ให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีและการแข่งขันในยุคโลกาภิวัตน์ซึ่งส่งผลให้องค์กรต้องปรับตัวในทุกมิติ ทั้งการลดเวลา ลดค่าใช้จ่าย การพัฒนาคุณภาพของผลผลิต การปรับปรุงการให้บริการแก่ผู้รับบริการรวมทั้งการยกระดับความสามารถขององค์กรในยุคแห่งการแข่งขันซึ่งกระบวนการทำงานเป็นทีมสามารถตอบสนองความเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ได้

**ประเภทของทีมในองค์กร (Types of Team in Organization)** การจำแนกประเภทของทีมไม่อาจกำหนดได้ตายตัวทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ในการจัดตั้ง สถานการณ์ สภาพแวดล้อม เวลา โครงสร้างของอำนาจหน้าที่ ระดับความมีอิสระและความเป็นทางการขององค์กร Hellriegel & Slocum (2004: 196-202) ได้เสนอการจำแนกประเภทของทีมไว้ ดังนี้

1. ทีมตามสายงาน (functional team) หมายถึง ทีมที่ประกอบด้วยสมาชิกที่มีหน้าที่ตามสายงานหรือกลุ่มงานเดียวกันในองค์กรขึ้นเพื่อร่วมกันพัฒนาแผนงานของตนเองให้มีคุณภาพในการทำงานเพิ่มขึ้น เช่น ในแผนงานด้านการตลาดของบริษัทอาจจัดตั้งทีมขึ้นเพื่อเสริมคุณภาพของแผนกโดยการรวมตัวของสมาชิกที่อยู่ในแผนกเดียวกันซึ่งอาจมาจากฝ่ายสินค้า ฝ่ายการเงิน ฝ่ายตรวจสอบบัญชีหรือหน้าที่อื่นๆ ที่คล้ายคลึงกัน เป็นต้น

2. ทีมแก้ปัญหา (problem-solving team) หมายถึง ทีมที่ประกอบด้วยสมาชิกจากแผนกงานเดียวกันซึ่งมีเวลาพบปะกันเพื่อหาแนวทางแก้ปัญหาหรือวิธีการที่จะปรับปรุงคุณภาพของผลผลิตและสภาพแวดล้อมในการทำงาน ทีมแก้ปัญหาไม่ได้มีจุดมุ่งหมายในการเปลี่ยนแปลงกระบวนการ โครงสร้างขององค์กรหรือบทบาทของผู้บริหาร แต่มีจุดประสงค์เพื่อแก้ไขปัญหาด้วยความรับผิดชอบตามที่ผู้บริหารมอบหมาย ทีมแก้ปัญหามีสามารถช่วยในการลดต้นทุนการผลิตและการปรับปรุงคุณภาพของผลผลิตให้ดีขึ้นแต่การมีข้อจำกัดเกี่ยวกับอำนาจในการตัดสินใจ

3. ทีมข้ามสายงาน (cross-function team) หมายถึง ทีมที่ประกอบด้วยสมาชิกที่มีตำแหน่งระดับเดียวกันในองค์กรแต่มาจากคนละแผนกงานและมีความแตกต่างกันในด้านความรู้และทักษะเฉพาะด้านมาทำงานเพื่อหาวิธีการแก้ปัญหาที่ต้องอาศัยมุมมองและความรู้ความสามารถที่แตกต่างหลากหลายร่วมกัน ทีมข้ามสายงานจะส่งเสริมให้เกิดประสิทธิผลโดยเฉพาะอย่างยิ่ง

ภายใต้สถานการณ์ที่ต้องพึ่งพินวัตกรรม ความรวดเร็วในการทำงานและการตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการอย่างเต็มที่ ทีมงานลักษณะนี้มีส่วนช่วยในการปรับปรุงและพัฒนาโปรแกรมและเทคโนโลยีใหม่ๆ ในองค์กร หรือหากเป็นองค์กรทางธุรกิจอาจเป็นสิ่งช่วยในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการหรือตัวแทนจำหน่าย ช่วยเชื่อมโยงหน่วยงานย่อยทั้งหมดที่ถูกจัดอย่างแบ่งแยกให้เกิดการประสานสัมพันธ์กันอันจะนำไปสู่การเพิ่มคุณภาพของผลผลิต นวัตกรรมและการให้บริการ

4. ทีมบริหารตนเอง (self-managed team) หมายถึง ทีมที่ได้รับการเอื้ออำนาจจากผู้บริหารให้สมาชิกในทีมมีสิทธิในการใช้ดุลยพินิจเพื่อการตัดสินใจและการใช้อำนาจรวมทั้งมีความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายโดยมีอิสระในการจัดการอย่างสมบูรณ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ สมาชิกในทีมบริหารตนเองยังมีส่วนร่วมในการกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบในการทำงาน การตัดสินใจ การประเมินผลการปฏิบัติงานหรือการกำหนดทางเลือกเพื่อสร้างพฤติกรรมการทำงานสนองตอบความต้องการในการแก้ปัญหา การกำหนดจุดประสงค์และการปรับเปลี่ยนเงื่อนไขต่างๆ เพื่อความสำเร็จ สมาชิกในทีมประกอบด้วยบุคคลต่างๆ ในองค์กรที่มีความหลากหลายในด้านทักษะและความสามารถ ตำแหน่งและอำนาจหน้าที่ซึ่งแต่ละคนผ่านการฝึกฝนสามารถปฏิบัติงานอย่างอื่นได้โดยไม่มีอุปสรรคเกี่ยวกับความแตกต่างของแผนกงานสามารถประสานสัมพันธ์ซึ่งกันและกันได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้ยังได้รับการสนับสนุนเกี่ยวกับทรัพยากรการดำเนินงาน เช่น ข้อมูลสารสนเทศและวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการปฏิบัติตามภารกิจที่มีอยู่ ทีมบริหารตนเองสามารถส่งเสริมให้เกิดผลิตภาพเพิ่มขึ้นรวมทั้งมีมาตรฐานของคุณภาพสูงขึ้น ดังนั้นการนำแนวคิดเกี่ยวกับทีมบริหารตนเองมาใช้ในองค์กรจึงเป็นสิ่งที่ช่วยพัฒนาความเจริญก้าวหน้าและเป็นสิ่งช่วยขจัดระดับขั้นของการบังคับบัญชาทำให้มีแนวโน้มในการปรับเปลี่ยนไปสู่ความเป็นองค์กรแนวราบ (flat organization) มากยิ่งขึ้น

5. ทีมเสมือนจริง (virtual team) หมายถึง ทีมที่สมาชิกประสานความร่วมมือกันในการทำงานโดยแทบไม่เผชิญหน้ากันแต่มีปฏิสัมพันธ์และติดต่อสื่อสารกันโดยผ่านตัวกลางรูปแบบต่างๆ ในเชิงเทคโนโลยี เช่น จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ เครือข่ายคอมพิวเตอร์ โทรศัพท์ โทรสาร หรือการประชุมทางไกล เป็นต้น จากการที่องค์กรจำนวนมากขยายตัวไปสู่ความเป็นองค์กรระดับโลกมีการดำเนินงานในภูมิภาคต่างๆ ของโลกที่ห่างไกลกัน จำเป็นต้องใช้บุคลากรที่มีความชำนาญเฉพาะทางมาทำงานร่วมกัน ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีการสื่อสารเกิดขึ้นอย่างมากมายและรวดเร็วจึงทำให้เกิดการทำงานร่วมกันในรูปทีมเสมือนจริงแม้ว่าสมาชิกของทีมแต่ละคนจะอยู่ในภูมิภาคต่างๆ ของโลกก็ตาม ทีมเสมือนจริงมีความยืดหยุ่นสูงและเป็นพลวัต สามารถย่อระยะทาง ประหยัดเวลาและข้ามขอบเขตระหว่างองค์กรได้อย่างไม่มีข้อจำกัด

นอกเหนือจากนี้หากถือเอาหน้าที่ของสมาชิกในทีมที่ปฏิบัติภายในองค์กรเป็นเกณฑ์อาจจำแนกทีมออกเป็น **ทีมการผลิต (production team)** ซึ่งจัดตั้งขึ้นเพื่อสร้างและพัฒนาผลิตภาพ (productivity) ให้มีคุณภาพและมาตรฐานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ **ทีมบริการ (service team)** เป็นทีมที่จัดตั้งขึ้นเพื่อมุ่งเน้นการยกระดับคุณภาพของการอำนวยความสะดวกและการสร้างความพึงพอใจต่อลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ **ทีมบริหาร (management team)** จัดตั้งขึ้นเพื่อกำหนดทิศทางหรือยุทธศาสตร์ในการดำเนินงานขององค์กร **ทีมโครงการ (project team)** เป็นทีมที่มีสมาชิกเป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านซึ่งรวมตัวเพื่อร่วมปฏิบัติงานในลักษณะที่เป็นโครงการเกี่ยวกับการดำเนินงานที่มีความเฉพาะเจาะจงและอยู่ภายใต้เงื่อนไขของช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง **ทีมปฏิบัติการ (action or performing team)** ซึ่งเป็นทีมที่ต้องดำเนินงานภายใต้เงื่อนไขใหม่ๆ อยู่เสมอ จำเป็นต้องอาศัยผู้ที่มีทักษะเฉพาะทางและได้รับการฝึกฝนมาอย่างเข้มข้นหรือมีการเตรียมตัวก่อนปฏิบัติงานมาเป็นอย่างดี **ทีมคู่ขนาน (parallel team)** เป็นทีมซึ่งสมาชิกแต่ละคนต่างมีงานประจำอยู่ในองค์กรอยู่แล้วแต่ได้รับมอบหมายให้รวมตัวกันปฏิบัติงานเฉพาะกิจที่นอกเหนือจากงานประจำโดยโครงสร้างของทีมจะมีลักษณะเช่นเดียวกันกับโครงสร้างของงานประจำ **ทีมเพื่อการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง (change team)** เป็นทีมที่ตั้งขึ้นเพื่อร่วมมือปรับปรุงแก้ไขงานเฉพาะหน้า **ทีมสร้างสรรค์ (hot team)** เป็นทีมที่ตั้งขึ้นเพื่อร่วมกันคิดหาแนวทางใหม่ๆ ในการปฏิบัติงานโดยทำงานอย่างเป็นอิสระและ **ทีมเฉพาะกิจ (temporary task forces team)** ซึ่งตั้งขึ้นเพื่อร่วมแก้ปัญหาการทำงานเป็นเรื่องๆ เพื่อแก้ไขให้ได้ผลโดยเร็ว เป็นต้น

### ประสิทธิผลของทีม (Team Effectiveness)

การจัดตั้งทีมมีเป้าหมายเพื่อยกระดับคุณภาพของงานซึ่งอยู่ภายใต้ภารกิจขององค์กร ดังนั้นความสำเร็จของทีมจึงเป็นส่วนย่อยที่สำคัญที่จะช่วยยกระดับความสำเร็จขององค์กรด้วย ทีมที่ดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพจึงมีคุณค่าต่อองค์กร ประสิทธิผลของทีม หมายถึง ผลลัพธ์ที่แสดงถึงการบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายของทีมที่กำหนดไว้ การบรรลุความต้องการในเชิงการสร้าง ความพึงพอใจให้แก่สมาชิกและสามารถธำรงความเป็นทีมให้คงอยู่ได้ ความเข้าใจทั้งในแง่ความหมายในเชิงนิมิตและองค์ประกอบที่สำคัญของความมีประสิทธิภาพจะได้นำไปสู่การกำหนดรูปแบบและองค์ประกอบของทีมรวมถึงกระบวนการของทีมได้อย่างเหมาะสม

**องค์ประกอบของประสิทธิผลของทีม (Factors of Team Effectiveness)** แนวคิดของนักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญหลายท่านสะท้อนให้เห็นถึงองค์ประกอบของความมีประสิทธิภาพของทีมในหลายแง่มุม เมื่อพิจารณาในเชิงสังเคราะห์กล่าวได้ว่า ความมีประสิทธิภาพของทีมประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ ผลการปฏิบัติงานของทีม เจตคติของสมาชิกในทีมและการธำรงความเป็นทีม

(Yeats & Hyten, 1998: 48-49; McShane & Von Glinow, 2005: 270-271; McShane & Von Glinow, 2005: 270-271) ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. **ผลการปฏิบัติงานของทีม (team performance)** ถือเป็นการพิจารณาความมีประสิทธิภาพของทีมในมิติที่เกี่ยวกับความสามารถในการดำเนินงานจนบรรลุตามเป้าหมายที่ทีมกำหนดไว้ซึ่งอาจอยู่ในรูปของผลผลิตหรือบริการ โดยจะต้องบรรลุตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ นอกจากนั้นผลผลิตหรือบริการดังกล่าวจะต้องได้รับการยอมรับจากผู้ใช้หรือผู้รับบริการ โดยอาจพิจารณาผลของการปฏิบัติงานได้จาก 3 ส่วน คือ **การพิจารณาจากผลผลิต (productivity)** ซึ่งหมายถึงการเพิ่มขึ้นของผลผลิตในเชิงปริมาณโดยพิจารณาควบคู่กันไปกับพัฒนาการในเชิงคุณภาพของผลผลิตหรือบริการเหล่านั้น ในเชิงเศรษฐศาสตร์นั้นได้อธิบายความหมายของผลผลิตไว้ว่าหมายถึงค่าของอัตราส่วนระหว่างปัจจัยนำเข้า (input) กับผลลัพธ์ (output) ที่เกิดขึ้นจากกระบวนการผลิต **การพิจารณาถึงการลดลงของค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน (cost reduce)** เป็นการให้ความสำคัญต่อการควบคุมค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานให้ เป็นไปตามที่กำหนดและต้องแสวงหาวิธีการในการปรับปรุงปริมาณและคุณภาพของผลผลิตและ บริการให้สูงขึ้นอยู่เสมอ ส่วนที่สาม ได้แก่ **คุณภาพของผลผลิต (quality of product)** โดยอาจ พิจารณารวมไปถึงความสามารถในการสร้างนวัตกรรม (innovation) เพื่อพัฒนากระบวนการ ทำงาน อันเป็นการเพิ่มมูลค่า (value-added) ของผลผลิตหรือบริการให้มีประโยชน์กว้างขวางขึ้น หรือมีคุณค่ามากขึ้นซึ่งต้องคำนึงถึงพฤติกรรมที่แสดงถึงปฏิสัมพันธ์ในการบริการ (service interaction) ซึ่งเป็นสิ่งที่มีความสำคัญที่จะช่วยในการจูงใจและรักษาผู้รับบริการไว้กับองค์กร (Yeats & Hyten, 1998: 50)

2. **เจตคติของสมาชิกในทีม (attitude of team members)** ถือเป็นประสิทธิผลของทีมเป็นอีกมิติหนึ่งที่สะท้อนให้เห็นถึงความพึงพอใจต่อคุณภาพชีวิตในการทำงาน (quality of work life) ของสมาชิกในทีม ดังนั้นประสิทธิผลของทีมด้านเจตคติจึงหมายถึงความพึงพอใจ (satisfaction) ของสมาชิกในการร่วมกันทำงานซึ่งควรจะสนองความต้องการโดยก่อให้เกิดความพึงพอใจมากกว่าการสร้างข้อกังวลใจหรือความคับข้องใจให้แก่สมาชิก เมื่อพิจารณาเจตคติในมิติที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจของสมาชิก อาจจำแนกออกได้เป็น 2 ด้าน คือ **ความพึงพอใจในความสัมพันธ์ทางสังคม (social satisfaction)** ซึ่งเป็นความพึงพอใจของสมาชิกต่อความสัมพันธ์ระหว่างกันซึ่งเป็นผลจากการร่วมกันทำงาน มีความปรารถนาและมีความรู้สึกที่ดีต่อการเป็นส่วนหนึ่งในฐานะสมาชิกของทีม และ **ความพึงพอใจในงาน (job satisfaction)** ซึ่งเป็นความรู้สึกทางบวกที่บุคคลมีต่องาน ทัศนคติในใจในงาน เห็นคุณค่าและมีความสุขในการทำงาน มีความเต็มใจที่จะทำงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ ทฤษฎีสำคัญที่เป็นรากฐานเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจ ได้แก่

**ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (two-factors theory)** ที่อธิบายไว้ว่า ความพึงพอใจในงานเกิดจากปัจจัย 2 ประเภท คือ **ปัจจัยจูงใจ (motivational factors)** หมายถึง องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรงที่สนองต่อความต้องการทางจิตใจทำให้ผู้ปฏิบัติเกิดความพึงพอใจในงาน ได้แก่ ความสำเร็จ การได้รับการยอมรับนับถือ ความก้าวหน้า คุณลักษณะของงานและความรับผิดชอบ และ **ปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยธำรงรักษา (hygiene or maintenance factors)** หมายถึง องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมของงานที่ป้องกันการเกิดความรู้สึกไม่พึงพอใจในงาน ได้แก่ นโยบายและการบริหารงาน การนิเทศงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ค่าตอบแทนและความมั่นคงในงาน ความสำคัญของปัจจัยจูงใจที่ทำให้คนทำงานมีความพึงพอใจนั้นอยู่ที่การตอบสนองขั้นสูงทางจิตใจมากกว่าสภาพแวดล้อม แม้ว่าจะจัดองค์ประกอบการทำงานที่ดีหรือหรือให้ค่าจ้างและสวัสดิการที่ดีเพียงใดก็ตามหากมิได้ทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกภาคภูมิใจในความสามารถของตนเองแล้วความอดุสาหะในการทำงานจะลดลง (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2548: 245-248)

**3. การธำรงความเป็นทีม (maintain team survival)** หมายถึง ความสามารถของสมาชิกในการร่วมกันสร้างทีมให้เจริญก้าวหน้าเพื่อธำรงรักษาทีมให้คงอยู่ต่อไปในอนาคต ซึ่งพิจารณาจากพฤติกรรมการถอนตัวออกจากทีม (withdrawal behavior) ของสมาชิกการถอนตัวออกจากทีมจะเกิดขึ้นเมื่อสมาชิกเกิดความรู้สึกไม่พึงพอใจต่องานที่ทำอยู่ เมื่อเห็นว่าไม่สามารถลดทอนความรู้สึกได้จึงตัดสินใจถอนตัวออกจากทีมในที่สุด พฤติกรรมการถอนตัวออกจากทีมเป็นเสมือนกระจกที่สะท้อนถึงกระบวนการทางสังคมที่เกิดขึ้นในขณะที่สมาชิกร่วมกันทำงานซึ่งจะต้องสามารถรักษาหรือส่งเสริมสมาชิกทั้งหมดให้ยังคงทำงานกับทีมของตนต่อไปได้ การแตกแยกและขัดแย้งกันระหว่างสมาชิกจะเป็นตัวบ่อนทำลายทำให้การร่วมมือกันทำงานลดน้อยลง ส่งผลให้ทีมแตกสลายก่อนเวลาอันสมควรได้ รูปแบบของพฤติกรรมการถอนตัวออกจากทีมของสมาชิกสามารถแสดงออกได้ 2 ลักษณะ ได้แก่ **การขาดงาน (absenteeism)** หมายถึง การไม่มาปฏิบัติงานตามตารางการทำงานที่กำหนดไว้โดยปราศจากเหตุผลที่เหมาะสมถือเป็นเจตนาหลีกเลี่ยงงานด้วยความจงใจรวมถึงการไม่มาปฏิบัติงานเต็มชั่วโมงหรือเต็มวันเป็นต้น และ **การลาออกจากงาน (turnover)** หมายถึง การถอนตัวออกจากการทำงานอันเป็นผลมาจากความไม่พึงพอใจถือเป็นการแสดงพฤติกรรมที่ชัดเจนซึ่งสาเหตุอาจเกี่ยวข้องกับการทำงาน เมื่อพิจารณาถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการลาออกจากงาน พบว่ามีตัวแบบเชิงทฤษฎีของตัวแปรที่เป็น **ปัจจัยผลัก (push factors)** โดยแบ่งตัวแปรออกเป็น 3 ประเภท คือ **ตัวแปรเกี่ยวกับโครงสร้างในงาน** ซึ่งประกอบด้วยความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของสมาชิกในการทำงาน **ตัวแปรทางเศรษฐกิจ** ซึ่งหมายถึง การได้รับค่าตอบแทนจากการทำงาน และ **ตัวแปรทางจิตวิทยา** ซึ่งได้แก่ ความพึงพอใจในงานซึ่งได้รับ

อิทธิพลมาจากตัวแปรเกี่ยวกับโครงสร้างในงานและตัวแปรทางเศรษฐกิจ โดยที่ความพึงพอใจในงานจะมีอิทธิพลทางลบต่อการลาออกจางาน กล่าวได้ว่าการขาดงานซึ่งถือเป็นปฏิกริยาระยะสั้นและการลาออกจางานซึ่งเป็นปฏิกริยาถาวรของการถอนตัวออกจากทีมถือได้ว่าเป็นปัญหาที่จำเป็นต่อการหาแนวทางแก้ไขเพราะเป็นสิ่งที่มีความกระทบและสะท้อนถึงความไม่มีประสิทธิผลของทีม

การพัฒนาทีมให้มีประสิทธิผลนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการทั้งปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในทีม แม้ว่าแนวคิดเกี่ยวกับทีมจะมีการศึกษาค้นคว้ามานานและมีการจัดตั้งทีมเพื่อนำมาใช้เป็นกลไกการบริหารในองค์กรหรือหน่วยงานต่างๆ อย่างแพร่หลายในปัจจุบัน แต่ในระยะเริ่มแรกผลการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลหรือมีอิทธิพลต่อความมีประสิทธิภาพของทีมที่ชัดเจนยังมีไม่มากนัก ในยุคต่อมาได้มีนักวิชาการที่มีชื่อเสียงนำเสนอผลงานเกี่ยวกับตัวแบบเชิงทฤษฎีของปัจจัยที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของทีมไว้หลายท่าน ซึ่งได้จำแนกไว้ในเนื้อหาลำดับต่อไป

## ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของทีม (Factors Affecting Team Effectiveness)

การพัฒนาทีมสู่ความเป็นทีมที่มีประสิทธิผลนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ นักวิชาการที่มีชื่อเสียงนำเสนอผลงานเกี่ยวกับตัวแบบเชิงทฤษฎีของปัจจัยที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของทีมไว้หลายท่าน ซึ่งสามารถเสนอเป็นข้อสรุปเชิงสังเคราะห์ได้ว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของทีมประกอบด้วย 4 ปัจจัย คือ ปัจจัยด้านบริบทขององค์กร ปัจจัยด้านคุณลักษณะของภาระงาน ปัจจัยด้านคุณลักษณะของทีม และ ปัจจัยด้านกระบวนการของทีม

### ปัจจัยด้านบริบทขององค์กร (Organizational Context)

ทีมในฐานะเป็นหน่วยย่อยขององค์กรที่ถูกจัดตั้งขึ้นด้วยจุดมุ่งหมายเพื่อช่วยยกระดับของคุณภาพงานเฉพาะส่วนที่ได้รับมอบหมายหรือส่วนที่รับผิดชอบให้ประสบความสำเร็จ ความมีประสิทธิภาพของทีมก็ย่อมส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กรด้วยเช่นกัน บริบทขององค์กรในมิติต่างๆ ควรจะต้องให้การสนับสนุนทีมอย่างเต็มที่ เช่น การสนับสนุนในด้านทรัพยากร การฝึกอบรม สารสนเทศ ระบบรางวัลและวัฒนธรรมซึ่งถือได้ว่าเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะนำไปสู่ความเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ บริบทขององค์กร เป็นสภาวะแวดล้อมต่างๆ ภายในองค์กรที่เป็นเงื่อนไขที่มีความสำคัญและเอื้อต่อความเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ทีมจำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนจากองค์กรในด้านต่างๆ ดังนี้

1. **ทรัพยากร (resource)** หมายถึง สิ่งอำนวยความสะดวกต่อการดำเนินงานของทีมในรูปวัตถุดิบ (raw materials) วัสดุอุปกรณ์ (equipment) เครื่องมือ (tools) และ ช่วงเวลา

(space) ในการทำงาน รวมถึงเทคโนโลยีต่างๆ เช่น อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ เครื่องจักรกล เครื่องคอมพิวเตอร์และโปรแกรมสำเร็จรูปสำหรับใช้งานลักษณะต่างๆ ทีมที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนทรัพยากรจากองค์กรเพื่อสนองตอบความจำเป็นพื้นฐานต่างๆ ที่ต้องใช้ในการดำเนินงานอย่างเหมาะสมและเพียงพอต่อความต้องการจะสามารถทำให้การดำเนินงานของทีมเป็นไปด้วยดี องค์กรควรสนับสนุนทรัพยากรพื้นฐานทั้งสี่ลักษณะโดยที่ทรัพยากรเหล่านี้จะต้องมีความเหมาะสมสอดคล้องกับชนิดของงานและกระบวนการทำงาน ทรัพยากรเพื่อทีมจะต้องถูกประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานที่จะก่อประโยชน์และส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงานอย่างแท้จริง

**การใช้ทรัพยากร (resources using)** ควรคำนึงถึงความสามารถในการปรับปรุงวิธีการและระบบในการใช้ทรัพยากรแต่ละชนิดให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด นอกจากนี้ **การมีส่วนร่วมในทรัพยากร (resources participation)** เป็นสิ่งที่สมาชิกในทีมทุกคนควรได้รับการสนับสนุนในการพัฒนาความรู้ ทักษะและความสามารถให้ก้าวหน้าเท่าทันกับเทคโนโลยีของทรัพยากรเหล่านั้นอยู่เสมอ เพื่อที่จะนำไปสู่การร่วมกันใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ (McShane & Von Glinow, 2005: 272)

**2. การฝึกอบรม (training)** หมายถึง กิจกรรมที่องค์กรจัดขึ้นเพื่อให้ความรู้ ความเข้าใจและเพิ่มพูนความสามารถในการทำงานให้แก่สมาชิกของทีม **เป้าประสงค์ในการฝึกอบรม (aims of training)** มุ่งเพื่อปลูกฝังการรับรู้ว่าเป็นการฝึกอบรมร่วมกันเพื่อทีม (training together) และจิตสำนึกแบบแผนของความเป็นทีม (team's mental model) อีกทั้งยังเป็นการถ่ายโอนผลจากการฝึกอบรมไปสู่การเรียนรู้ทักษะใหม่ๆ การนำผลไปประยุกต์ใช้ในสถานการณ์จริงได้อย่างมีประสิทธิภาพ และ **การฝึกอบรมด้านทักษะ (skill training)** ซึ่งสมาชิกในทีมควรได้รับการพัฒนาให้เกิดทักษะอย่างน้อยใน 4 ลักษณะดังต่อไปนี้ คือ ทักษะเชิงเทคนิค (technical skill) อันเป็นสิ่งที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานเฉพาะด้าน ทักษะด้านการสร้างสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคล (interpersonal skill) ซึ่งเน้นที่การทำงานกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี ทักษะด้านการจัดการ (management skill) อันได้แก่ ความชำนาญในการบริหารจัดการกระบวนการทำงานตามภาระหน้าที่ความรับผิดชอบแต่ละบุคคล รวมทั้ง ทักษะการตัดสินใจและการแก้ปัญหา (decision making/problem solving skill) เพื่อให้สมาชิกในทีมตัดสินใจและการแก้ปัญหาของทีมอย่างเฉียบคมและมีเหตุผล หลักสำคัญอยู่ที่การจัดการฝึกอบรมจะต้องตอบสนองกับความต้องการในการเรียนรู้มากกว่าการจัดการภายใต้การกำหนดเวลาที่มีลักษณะตายตัว การฝึกอบรมนั้นมิเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถนั้นควรจัดให้ทั้งสำหรับผู้นำทีมและสมาชิกในทีม ซึ่งถือเป็นส่วนหนึ่งในการสร้างระบบการนิเทศภายในทีมที่มีประสิทธิภาพ (Yeatts & Hyten, 1998: 173; Levi, 2007: 299-300)

**3. สารสนเทศ (information)** หมายถึง ข้อเท็จจริงที่ผ่านการประมวลผลแล้วจัดเก็บไว้ อย่างเป็นระบบเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการดำเนินงานของทีมซึ่งมีความสำคัญต่อการตัดสินใจและ การเลือกทางเลือกที่เหมาะสมในการแก้ปัญหา ช่วยในการกำหนดเป้าหมาย การออกแบบภาระงาน และการเลือกแนวทางและวิธีการในการทำงานของสมาชิก **คุณสมบัติของสารสนเทศ (characteristics of information)** จะต้องคำนึงถึงความเหมาะสมกับภาระงาน หน้าที่ความ รับผิดชอบและรูปแบบในการบริหารทีม สารสนเทศต่างๆ ที่จัดระบบไว้จะต้องง่ายต่อการเข้าถึง ระบบสารสนเทศที่ดีจะต้องมีคุณสมบัติ สามารถพิสูจน์ได้ (provable) มีความถูกต้อง (accuracy) มีความน่าเชื่อถือ (convincing) มีมาตรฐาน (standardize) ชัดเจน (clearness) ทันต่อเวลา (timeliness) ตรงต่อความต้องการ (relevant) สมบูรณ์ครบถ้วน (completeness) มีความ เหมาะสม (appropriateness) ยุติธรรม (fair) สะดวกต่อการใช้ (comfortable) ตลอดจนเป็นตัว เลขเชิงปริมาณหรือรูปภาพ (quant ability) เป็นต้น เนื่องจากการตัดสินใจต่างๆ ภายในทีม ขึ้นอยู่กับข้อมูลสารสนเทศที่ได้รับดังนั้นคุณภาพของการตัดสินใจจึงขึ้นอยู่กับคุณภาพของ ข้อมูลและสารสนเทศเหล่านั้น (Yeatts & Hyten, 1998: 182)

**4. รางวัล (reward)** หมายถึง ผลตอบแทนที่ได้รับจากการทำงานซึ่งมีศักยภาพเป็น อิทธิพลต่อแรงจูงใจและความร่วมมือในการทำงานของสมาชิกจนทำให้การดำเนินงานของทีม ประสบความสำเร็จ Yeatts & Hyten (1998: 159-161) จำแนกรางวัลของทีมเป็น 2 ลักษณะ คือ

**4.1 รางวัลที่ไม่อยู่ในรูปเงิน (non-monetary reward)** เป็นรางวัลที่ ผู้บริหารระดับสูงกว่าแสดงการยอมรับต่อพฤติกรรมและผลการปฏิบัติงานต่อผู้ร่วมงานซึ่งอาจอยู่ใน รูปถ้อยคำยกย่องสรรเสริญ การแสดงความขอบคุณที่แสดงถึงการเห็นคุณค่า การประกาศเกียรติคุณ การเพิ่มวันเวลาในการหยุดพักผ่อน การให้เสรีภาพและการเอื้ออำนาจในการทำงาน การเลื่อน สถานภาพและการมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบในระดับสูงขึ้น เป็นต้น (David, 2002: 229)

**4.2 รางวัลที่อยู่ในรูปเงิน (monetary reward)** เป็นรางวัลที่อยู่ในรูป เงินเดือน (salary) ค่าจ้าง (wage) และเงินพิเศษ (bonus) ต่างๆ ที่ถูกจัดระบบเพื่อให้การ สนับสนุนการดำเนินงานของทีมซึ่งเป็นที่สามารถจูงใจและสร้างความพึงพอใจเมื่อสมาชิกได้รับ เนื่องจากรางวัลเป็นสิ่งที่มีความหมายต่อสมาชิกหลายมิติ เช่น ความหมายในเชิงเศรษฐกิจ (economic) ความหมายในเชิงสัญลักษณ์ (symbolic) และความหมายในเชิงความมีสัมฤทธิ์ผล (achievement) ดังนั้นการกำหนดระบบรางวัลทั้งที่เป็นรางวัลระดับบุคคล (individual reward) หรือรางวัลระดับทีม (team reward) ควรเป็นการกำหนดระบบรางวัลเพื่อตอบแทนการปฏิบัติงาน ของสมาชิก ควรพิจารณาถึงการร่วมมือ (co-operation) และการมีส่วนร่วม (participation) ใน

ทีมรวม ควรกระจายความเสมอภาคและความเป็นธรรม ควรพิจารณาโดยให้ความสำคัญที่การสร้าง การเปลี่ยนแปลง (changing tasks they perform) ให้เกิดขึ้นต่อภาระงานที่ได้รับมอบหมายและ ควรพิจารณาที่ความสามารถในการเรียนรู้ทักษะใหม่ๆ (competency to learn new skill) ของ สมาชิกเพื่อช่วยการปรับตัวและสร้างความเข้าใจต่อกระบวนการทำงานได้ดียิ่งขึ้น

**5. วัฒนธรรม (culture)** หมายถึง สิ่งสะท้อนถึงค่านิยมและความเชื่อร่วมกันอย่างเป็น ระบบที่เกิดขึ้นภายในองค์กรที่ใช้เป็นแบบแผนและแนวทางในการกำหนดพฤติกรรมของแต่ละ บุคคลอันจะก่อให้เกิดผลดีต่อการดำเนินการของทีม วัฒนธรรมมีคุณค่าในการช่วยสรรสร้างองค์การ ให้เกิดกลุ่มคนที่มีความเชื่อ ค่านิยม ข้อตกลงพฤติกรรมที่เหนียวแน่น ความสอดคล้อง การปรับตัว รวมทั้งปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน วัฒนธรรมองค์การที่มีลักษณะเกื้อหนุน ให้สมาชิกมีความสมัครสมานสามัคคี มีความพันธ์ที่ดีต่อกันและให้ความร่วมมือในการทำงานเป็น ส่วนหนึ่งที่สามารถทำนายความสำเร็จของทีมได้ แม้ว่าองค์ประกอบของวัฒนธรรมจะมีมิติที่ซับซ้อน และหลากหลายแต่ก็สามารถเสริมสร้างให้เกิดวัฒนธรรมองค์การที่สร้างสรรค์ความสำเร็จในการ ดำเนินงานของทีมได้ การส่งเสริมให้เกิดการสร้างวัฒนธรรมที่เอื้อประโยชน์ต่อทีม (Yeatts & Hyten, 1998: 116-118) ได้ให้ข้อเสนอแนะไว้ ดังนี้

**5.1 การส่งเสริมนวัตกรรมและยอมรับความเสี่ยง (innovation and Risk taking)** คือ การสร้างวัฒนธรรมที่กระตุ้นสมาชิก กล้าเสี่ยงในการดำเนินการด้วยการมุ่งแสวงหา โอกาสทดลองกระทำและยอมรับแนวคิดใหม่ๆ

**5.2 การใส่ใจต่อรายละเอียดของงาน (attention to detail)** คือ การสร้าง วัฒนธรรมที่กระตุ้นให้สมาชิกแสดงออกซึ่งความถูกต้องแม่นยำในการวิเคราะห์และใส่ใจใน รายละเอียดของงานและกระบวนการทำงาน

**5.3 การมุ่งผลผลิต (outcome orientation)** คือ การปลูกฝังวัฒนธรรมที่ กระตุ้นให้สมาชิกมุ่งมั่นปฏิบัติงานเพื่อให้ได้มาซึ่งผลลัพธ์หรือผลผลิตที่บรรลุผลเป้าหมาย

**5.4 การให้ความสำคัญต่อสมาชิก (people orientation)** คือ วัฒนธรรม การบริหารที่ให้ความสนใจต่อสมาชิกทุกคน ผู้บริหารต้องใส่ใจและให้ความยุติธรรมเคารพในสิทธิ ของบุคคล ส่งเสริม สนับสนุนและไม่สร้างแรงกดดัน

**5.5 การให้อิสระแก่สมาชิก (individual autonomy)** คือ การสร้าง วัฒนธรรมที่กระตุ้นจิตสำนึกรับผิดชอบ ความมีอิสระและโอกาสคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการ ปฏิบัติงาน

**5.6 การปฏิบัติทางการบริหาร (management practice)** หมายถึง การ สร้างวัฒนธรรมองค์การที่เอื้อต่อการบริหารอย่างสอดคล้องระหว่างนโยบายกับการปฏิบัติ การเปิด

โอกาสให้เข้าถึงฝ่ายบริหาร การสร้างสภาพแวดล้อมที่สะดวกสบายในการทำงาน การกระตุ้นให้เกิดความหลากหลายในองค์กร การให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

องค์กรต้องให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ต่อทีมในมิติต่างๆ ทั้งในส่วนที่เกี่ยวกับการสนับสนุนทรัพยากรอย่างพอเพียงต่อความจำเป็น ส่งเสริมให้สมาชิกได้รับโอกาสในการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะและความสามารถ จัดระบบสารสนเทศที่จำเป็นสำหรับทีมและสร้างวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการดำเนินงานของทีม องค์กรประกอบเหล่านี้ถือเป็นปัจจัยพื้นฐานเบื้องต้นอันสำคัญที่สามารถเอื้ออำนวยให้การดำเนินงานของทีมในองค์กรบรรลุเป้าหมายได้

### ปัจจัยด้านคุณลักษณะของภาระงาน (Task Characteristics)

คุณลักษณะของภาระงาน เป็นสิ่งแสดงถึงธรรมชาติของงานที่มีผลต่อการดำเนินงานของทีม สามารถสร้างแรงจูงใจและกระตุ้นให้เกิดความพึงพอใจที่มีความอดทนในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายได้ องค์ประกอบของคุณลักษณะของภาระงาน ประกอบด้วย ความหลากหลายของทักษะ เอกลักษณ์ของภาระงาน ความสำคัญของภาระงาน ความเป็นอิสระและการสะท้อนผล

ภาระงานถือเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อความมีประสิทธิภาพของทีม ภาระงาน (task) อาจประกอบด้วยงาน (job) หลายๆ ชิ้นที่สมาชิกมีหน้าที่ปฏิบัติซึ่งอาจสร้างความสุข ความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจหรือความเบื่อหน่ายให้เกิดขึ้นได้ ทฤษฎีคุณลักษณะของภาระงานหรือตัวแบบคุณลักษณะของงาน (job characteristic model: JMC) ซึ่งยึดแนวคิดเชิงพฤติกรรม (behavioral approach) เป็นฐานความคิด พัฒนาขึ้นโดย RICHARD J. HACKMAN โดยอ้างอิงทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (Robbins & Coulter, 2005: 401) ได้ให้ความสำคัญกับการออกแบบงานที่เหมาะสม ด้วยเห็นว่าคุณลักษณะของงานจะสามารถสร้างเงื่อนไขให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน ความพึงพอใจต่องานและเกิดผลการปฏิบัติงานสูง จำแนกเป็น 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1. **ความหลากหลายของทักษะ (skill variety)** เป็นคุณลักษณะของภาระงานที่สามารถระบุได้ว่ากิจกรรมต่างๆ ที่กำหนดไว้ในงานซึ่งจำเป็นต้องใช้ทักษะและความรู้ความสามารถมาใช้ในการทำงานมีความหลากหลาย มีความแตกต่างกันและมีความท้าทายต่อการทำงานของสมาชิกมากน้อยเพียงใด การออกแบบงานที่ทำให้สมาชิกในทีมตระหนักได้ถึงความแตกต่างหลากหลายของทักษะและความรู้ความสามารถที่ต้องนำมาใช้ในการทำงาน จะเป็นสิ่งที่ส่งผลให้เกิดการรับรู้ว่างานที่ทำเป็นสิ่งที่มีความหมาย (meaningfulness) มีคุณค่า มีความพิเศษ มีความสำคัญและมีคุณค่าต่อตนเองและทีม

2. **เอกลักษณ์ของภาระงาน (task identity)** เป็นคุณลักษณะของภาระงานที่ผู้ปฏิบัติสามารถรับรู้ได้ว่าภาระงานนั้นมีองค์ประกอบอย่างไร ครอบคลุมชิ้นงานย่อยอะไรบ้าง รวมทั้ง

สามารถระบุความสำเร็จของงานนั้นได้ การออกแบบงานที่ทำให้สมาชิกในทีมสามารถบอกได้ว่างานดังกล่าวตนเองได้ทำครบเสร็จสิ้นสมบูรณ์แล้ว หรือทำสำเร็จเพียงบางส่วนของงานเท่านั้น ในห้วงเวลาที่กำหนดจะสามารถทำงานนั้นให้จบสิ้นได้หรือไม่หรือหากจะทำให้สำเร็จจะต้องใช้เวลาไม่น้อยเพียงใด การรับรู้ในสิ่งเหล่านี้จะทำให้สมาชิกในทีมตระหนักถึงความหมายและคุณค่าของการทำงานเช่นเดียวกับองค์ประกอบแรกและจะรู้สึกผูกพันต่องานยิ่งขึ้นหากรู้ว่าจะต้องรับผิดชอบต่อภาระงานทั้งหมดจากเริ่มต้นจนจบสิ้นและจะเตรียมการทุกอย่างให้พร้อมเพื่อไม่ให้กระทบต่อผลผลิตหรือบริการที่จะได้จากกระบวนการทำงาน การได้มีโอกาสได้ทำงานทั้งหมดเป็นการสร้างความรู้สึกว่าได้ทำงานอย่างมีความหมายซึ่งก่อให้เกิดความภาคภูมิใจมากกว่าการได้รับผิดชอบเพียงแค่ส่วนใดส่วนหนึ่งของงาน

**3. ความสำคัญของภาระงาน (task significance)** เป็นคุณลักษณะของภาระงานที่สามารถรับรู้ได้ถึงความสำคัญที่เกี่ยวข้องและส่งผลกระทบต่อวิถีชีวิต การทำงานรวมทั้งส่งผลกระทบต่อทีม องค์กรและสังคม ความสำคัญดังกล่าวมีอิทธิพลต่อสมาชิกทั้งในด้านกายภาพ จิตใจรวมทั้งความรู้สึกเป็นเจ้าของ หากสมาชิกทุกคนในทีมรับรู้ได้ว่าภาระงานที่กระทำอยู่สามารถส่งผลกระทบต่อความสุข สุขภาพ ความปลอดภัยของสมาชิกทุกคนตลอดจนกระทบถึงความเจริญก้าวหน้าของทีมแล้วความรับผิดชอบต่อการทำงานก็จะมีเพิ่มมากขึ้น การรับรู้ถึงความสำคัญของภาระงานดังกล่าวจะก่อให้เกิดประสบการณ์และความตระหนักต่อความหมายและคุณค่าของการทำงานเช่นเดียวกับสององค์ประกอบแรก

**4. ความเป็นอิสระ (autonomy)** เป็นคุณลักษณะของภาระงานที่สามารถรับรู้ได้ว่างานนั้นเปิดโอกาสให้มีเสรีภาพในการทำงาน มีโอกาสได้ใช้วิจารณญาณและมีความรับผิดชอบในงานที่ทำได้ไม่น้อยเพียงใด นอกจากนั้นการได้รับโอกาสในการประสานความร่วมมือกับบุคคลอื่นได้รับโอกาสให้ได้ใช้ความชอบรอบคอบเพื่อกำหนดตารางการทำงานและวิธีการในการทำงานของตนเอง ได้แสดงความคิดเห็นตลอดจนได้ตัดสินใจด้วยตนเองหรือไม่และไม่น้อยเพียงใด หรือเป็นเพียงการปฏิบัติตามคู่มือการทำงานที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัดเท่านั้น อิสระในการทำงานที่เพิ่มมากขึ้นจะส่งผลให้สมาชิกในทีมแต่ละคนเกิดจิตสำนึกของความรับผิดชอบความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการทำงานมากขึ้นเช่นกัน นอกจากนั้นยังเกิดความภาคภูมิใจ มีความรู้สึกเป็นเจ้าของ และมีความรับผิดชอบต่อผลงานที่เกิดจากการกระทำของตนและทีม

**5. การสะท้อนผล (feedback)** เป็นคุณลักษณะของภาระงานที่เปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมทุกคนได้รับรู้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการทำงานและประสิทธิผลของการทำงานของตนเองอย่างชัดเจนและตรงไปตรงมา การได้รับข้อมูลดังกล่าวเป็นการสะท้อนผลการทำงาน ทำให้ได้รับทราบความคิดเห็น ความรู้สึกนึกคิดของผู้รับบริการและผู้เกี่ยวข้องอันจะนำไปสู่การพัฒนาหรือปรับปรุงแก้ไขการทำงานในอนาคต การสะท้อนผลการทำงานเป็นความรู้จากผลการทำงาน (knowledge

of the result) ซึ่งเป็นการเปิดโอกาสให้เกิดเรียนรู้ถึงวิธีสร้างความพึงพอใจต่อการทำงานของตน (Williams, 2007: 286-287)

การออกแบบงานที่เหมาะสมโดยยึดคุณลักษณะของภาระงานเป็นหลักสำคัญกล่าวคือ การโน้มน้าวให้สมาชิกในทีมได้ความตระหนักถึง **ความหลากหลายของทักษะในการทำงาน** **เอกลักษณ์ของภาระงาน** **ความสำคัญตลอดจนคุณค่าของภาระงาน** **ความเป็นอิสระในการทำงานและการสะท้อนผลการทำงาน** สิ่งเหล่านี้จะเป็นเงื่อนไขสำคัญที่นำไปสู่ความมีประสิทธิภาพของทีม กล่าวได้ว่าการออกแบบงานที่ดีตามคุณลักษณะทั้งห้าประการถือเป็นแนวโน้มที่ดีเบื้องต้นที่จะทำให้ทีมประสบความสำเร็จสามารถดำเนินงานได้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

### ปัจจัยด้านคุณลักษณะของทีม (Team Characteristics)

การออกแบบทีมให้เหมาะสมกับงานเป็นสิ่งสำคัญซึ่งต้องให้ความสนใจทั้งนี้เพื่อให้ได้มาซึ่งคุณลักษณะของทีมที่ดีและมีความเหมาะสมที่จะทำให้การทำงานประสบความสำเร็จ คุณลักษณะของทีม เป็นคุณสมบัติของทีมที่ถูกออกแบบให้สามารถรองรับเป้าหมายและจุดประสงค์ในการดำเนินงานของทีม ซึ่งมีองค์ประกอบอยู่ 4 ส่วน คือ องค์ประกอบของทีม เป้าหมายของทีม บทบาทของทีมและปทัสถานของทีม องค์ประกอบของคุณลักษณะของทีมล้วนมีความสำคัญและมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของทีม ดังนั้นการออกแบบทีมจะต้องมีความเหมาะสมในมิติต่างๆ ดังนี้

**1. องค์ประกอบของทีม (team composition)** หมายถึง ส่วนประกอบด้านต่างๆ ของทีม หากการกำหนดองค์ประกอบบิดเบี่ยงออกไปจากที่ควรจะเป็นก็จะก่อปัญหาในการปฏิบัติงานของสมาชิก อาจจำแนกองค์ประกอบของทีมได้เป็น 3 ส่วน ดังนี้

**1.1 ขนาดของทีม (team size)** หมายถึง จำนวนสมาชิกที่มีอยู่ภายในทีม การกำหนดขนาดของทีมนั้นขึ้นอยู่กับเหตุผลหลายประการ เช่น สมรรถนะของสมาชิกที่จำเป็นกับงาน ความซับซ้อนของงาน ความรู้สึกรับรู้ถึงคุณค่าและความหมายในการทำงาน ทีมที่มีขนาดเล็กเกินไปอาจขาดศักยภาพในการทำงานให้ประสบความสำเร็จในกรณีที่งานมีความซับซ้อน ส่วนทีมที่มีขนาดใหญ่ก็มีแนวโน้มที่จะลดทอนความสัมพันธ์ระหว่างจำนวนสมาชิกและกระบวนการทางสังคมภายในทีมหรือเกิดสภาวะกินแรงทางสังคม (social loafing) ได้ ขนาดของทีมนั้นไม่มีข้อกำหนดตายตัวที่จะชี้ชัดว่าขนาดของทีมที่เหมาะสมที่สุดนั้นควรจะต้องประกอบด้วยจำนวนสมาชิกเท่าใดแต่ขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ระหว่างความซับซ้อนของงานที่จะปฏิบัติกับจำนวนสมาชิกซึ่งจะนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพ (Yeatts & Hyten, 1998: 257-259; McShane & Von Glinnow, 2005: 274-275)

**1.2 ความเชี่ยวชาญ (expertise)** การดำเนินงานของทีมขึ้นอยู่กับความเชี่ยวชาญของสมาชิกซึ่งประกอบด้วยความรู้ ความสามารถและทักษะที่สอดคล้องและจำเป็นต่อการทำงาน สมาชิกในทีมต้องมี **ความรู้ (knowledge)** ที่สอดคล้องกับภาระงาน โดยกรอบของความรู้ที่มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานนั้นอาจแบ่งได้เป็น 3 ส่วน คือ ความรู้เกี่ยวกับงาน ความรู้เกี่ยวกับเพื่อนร่วมงานและความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการความคาดหวัง นอกจากนี้ต้องเป็นบุคคลที่มี **ความสามารถ (ability)** ซึ่งเป็นสิ่งที่ชี้ให้เห็นว่ากระบวนการหรือวิธีดำเนินการต่างๆ ที่ร่วมกันกำหนดไว้นั้นสมาชิกในทีมปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จได้ การดำเนินงานของทีมจะบรรลุเป้าหมายตามความคาดหวังหรือประสบความสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับขีดความสามารถของสมาชิกว่ามีเพียงพอหรือไม่ และควรมี **ทักษะ (skill)** ซึ่งหมายถึง ความชำนาญในการปฏิบัติงานและการประสานสัมพันธ์ภาพทางสังคมกับเพื่อนร่วมทีม ซึ่งได้แก่ ทักษะเชิงเทคนิค ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทักษะในการแก้ปัญหา ทักษะในการบริหารจัดการตลอดจนทักษะในการตัดสินใจ เป็นต้น

**1.3 ความแตกต่างหลากหลาย (heterogeneity/diversity)** สมาชิกในทีมอาจมีความแตกต่างกันในหลายมิติ เช่น **ความหลากหลายเกี่ยวกับบทบาท (role-related diversity)** รวมทั้ง **ความหลากหลายของภูมิหลังด้านตำแหน่ง (diversity in rank)** ซึ่งความแตกต่างของสมาชิกหากพิจารณาภายใต้มนทัศน์แบบดั้งเดิมอาจมีลักษณะโน้มเอียงไปในเชิงลบ เพราะอาจก่อความยุ่งยากต่อการบริหารจัดการ แต่ในมุมมองเชิงบวกจะพบว่า คุณค่าของความแตกต่างหลากหลายเหล่านั้นสามารถเอื้ออำนวยประโยชน์ต่อประสิทธิภาพของทีมนั้นๆ ดังนั้นจึงเป็นความท้าทายของทุกฝ่ายที่จะหลอมรวมความแตกต่างของแต่ละบุคคลนำไปสู่การสร้างสมรรถนะใหม่ การขยายทักษะและมุมมองให้แผ่กว้างขึ้นและสร้างเจตคติที่ดีในการเปลี่ยนความแตกต่างไปสู่การพัฒนาทีมให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ (Yeatts & Hyten, 1998: 261-265)

**2. เป้าหมายของทีม (team goals)** หมายถึง ภาพแห่งอนาคตหรือผลลัพธ์สุดท้ายที่ทีมต้องการให้บรรลุผล เป็นสิ่งสะท้อนถึงข้อตกลงร่วมกันของทีมที่กำหนดไว้เพื่อประสานความร่วมมือของสมาชิกของทีมในการทำงาน การกำหนดเป้าหมายของทีมควรคำนึงถึงประเด็นต่อไปนี้

**2.1 คุณลักษณะของเป้าหมาย (goal characteristic)** เป้าหมายที่ดีควรเข้าถึงความสำเร็จได้ (accessibility) วัดความสำเร็จได้ (measurability) มีความยาก (difficulty) และ สัมพันธ์กับเป้าหมายขององค์กร (relevant) (Yeatts & Hyten, 1998: 245)

**2.2 เป้าหมายร่วม (shared goals)** สมาชิกในทีมทุกคนควรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย การเห็นพ้องต้องกันของสมาชิกจะทำให้ลดทอนความขัดแย้งต่อกัน ทำให้เกิดการ

ยึดเหนี่ยวกัน สมาชิกทุกคนจะเกิดความเข้าใจ มีความผูกพันอยู่กับเป้าหมายและทุ่มเทความพยายามในการทำงานเพื่อการบรรลุความสำเร็จ

**2.3 เป้าหมายที่ชัดเจน (clear goals)** เป้าหมายของทีมจะต้องมีความชัดเจน สมาชิกทุกคนสามารถรับรู้และเข้าใจอย่างถูกต้องตรงกันเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติที่ถูกต้อง ทำให้เป้าหมายของทีมสามารถช่วยสร้างแรงจูงใจในการทำงานทั้งนี้เพราะสมาชิกจะรับรู้และมีความเชื่อในคุณค่าและความสำคัญของเป้าหมายทำให้มีความมุ่งมั่นที่จะทำงานอย่างเต็มที่ (Robbins & Coulter, 2005: 385)

เป้าหมายของทีมมีความสำคัญต่อทีมทั้งในส่วนที่เกี่ยวกับการนำไปสู่การกำหนดทิศทางและการจูงใจสมาชิกในการทำงานให้ดีและมีคุณภาพมากขึ้นรวมทั้งการเสริมสร้างความผูกพันและความเหนียวแน่นระหว่างสมาชิกในทีม ดังนั้นสมาชิกทุกคนในทีมควรร่วมกันกำหนดเป้าหมายของทีมโดยตระหนักถึง ความชัดเจนของเป้าหมายและมีความมุ่งมั่นในเป้าหมายซึ่งจะนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพของทีมที่แท้จริง

**3. บทบาทของทีม (team roles)** หมายถึง พฤติกรรมที่สมาชิกในทีมปฏิบัติตนตามตำแหน่งหน้าที่ที่ดำรงอยู่ (McShane & Von Glinnow, 2005: 281) สมาชิกของทีมต่างมีความคาดหวังว่าบทบาทที่ถูกกำหนดตามตำแหน่งหน้าที่นั้นจะต้องเป็นบทบาทที่สามารถแสดงออกได้จริงในการทำงาน บทบาทมีส่วนช่วยให้เป้าหมายบรรลุความสำเร็จ ในขณะที่เดียวกันบทบาทก็มีส่วนช่วยธำรงรักษาความสัมพันธ์รวมทั้งประสานให้เกิดความร่วมมือระหว่างสมาชิกเพื่อให้ทีมดำรงอยู่และเติมเต็มความต้องการของสมาชิกในทีม สามารถจำแนกบทบาทได้เป็น 2 ประเภท คือ **บทบาทเกี่ยวกับงาน (task specialist role)** และ **บทบาททางสังคม (socioemotional role)** (Levi, 2007: 66-68) จากประเด็นเกี่ยวกับบทบาททั้งสองประเภท นำไปสู่การแสดงพฤติกรรมของสมาชิกในทีม โดยจะแสดงพฤติกรรมเน้นงาน และ พฤติกรรมเน้นสังคม ซึ่งส่งผลให้เกิดบทบาทต่างๆ เป็น 4 ลักษณะ คือ

**ลักษณะที่ 1 พฤติกรรมเน้นงานสูงแต่เน้นสังคมต่ำ** สมาชิกจะแสดงบทบาทผู้เชี่ยวชาญการปฏิบัติงาน โดยปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จเหนือกว่าการคำนึงถึงความสัมพันธ์ทางสังคม บทบาทเช่นนี้จะบรรลุเป้าหมายในด้านผลผลิตแต่ไม่อาจสร้างความพึงพอใจให้สมาชิกในทีมได้

**ลักษณะที่ 2 พฤติกรรมเน้นงานต่ำแต่เน้นสังคมสูง** สมาชิกในทีมจะแสดงบทบาทการส่งเสริมความรู้สึกทางสังคมมากกว่าผลสำเร็จของงาน บทบาทเช่นนี้จะไม่สร้างความแตกแยกหรือครอบงำแนวคิดของบุคคลอื่นเพราะต้องการให้เกิดบรรยากาศแห่งความสุขขึ้นในทีม สมาชิกอาจมีความพึงพอใจแต่ก็ขาดความมุ่งมั่นที่จะผลักดันการให้เกิดการสร้างผลผลิตและนวัตกรรม

**ลักษณะที่ 3 พฤติกรรมเน้นงานสูงและเน้นสังคมสูง** สมาชิกจะแสดงบทบาทผู้โดยมุ่งให้เกิดผลสำเร็จทั้งในด้านผลผลิตและความสัมพันธ์ที่ดีของสมาชิกในทีม หากทีมใดที่มีสมาชิกที่สามารถแสดงพฤติกรรมทั้งสองได้อย่างสมดุลอยู่แล้วก็นับเป็นสิ่งที่ดี

**ลักษณะที่ 4 พฤติกรรมเน้นงานต่ำและเน้นสังคมต่ำ** ถือเป็นกรณีไม่แสดงบทบาท เป็นสิ่งที่ทำลายทั้งผลการปฏิบัติงานและความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกซึ่งจะนำไปสู่การล่มสลายของทีม

สมาชิกจะต้องทำความเข้าใจให้กระจ่างชัดต่อขอบเขตและความคาดหวังของทีมต่อบทบาทของแต่ละบุคคล อีกทั้งยังต้องขจัดปัญหาที่อาจเกิดขึ้นเกี่ยวกับความคลุมเครือในบทบาท ความขัดแย้งในบทบาทตลอดจนภาระหนักเกินไปของบทบาท ทั้งนี้เพื่อความชัดเจนและความเข้าใจที่ตรงกันต่อความคาดหวังในบทบาทอันนำไปสู่การปฏิบัติตามบทบาทได้อย่างสอดคล้องกับความคาดหวังนั้น

**4. ปทัสถานของทีม (team norm)** หมายถึง แบบแผนหรือโครงสร้างของพฤติกรรมทางสังคมภายในทีมที่ได้รับการยอมรับจากสมาชิกใช้เป็นมาตรฐานชี้ว่าในแต่ละสถานการณ์บุคลากรควรประพฤติปฏิบัติให้สอดคล้องกับวิถีการดำเนินชีวิตในสังคมนั้นๆ ปทัสถานอาจมีความไม่เป็นแบบแผน ไม่ได้แสดงไว้เป็นลายลักษณ์อักษรแต่มีลักษณะคล้ายกฎหรือแนวปฏิบัติที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการยอมรับร่วมกันของสมาชิกในทีม เป็นการยอมรับเพื่อใช้ปทัสถานนั้นเป็นแนวทางในการกำหนดพฤติกรรมในการทำงานร่วมกัน ปทัสถานอาจถูกจัดได้เป็น 2 ประเภท คือ **ปทัสถานเชิงนิมมาน (positive norms)** ซึ่งหมายถึง พฤติกรรมของทีมที่เอื้อต่อผลการปฏิบัติงานของทีม และ**ปทัสถานเชิงนิเสธ (negative norms)** ซึ่งหมายถึง พฤติกรรมที่จำกัดผลการปฏิบัติงานขององค์กร แม้ปทัสถานจะส่งผลดีต่อทีมทั้งในด้านความสามารถในการควบคุมทีม การสร้างความรู้สึกเคารพให้เกียรติผู้อื่นและการกระจายความเท่าเทียมให้แก่สมาชิกทุกคน แต่ผลกระทบในเชิงลบก็อาจเกิดขึ้นได้ เช่น หากการกำหนดปทัสถานของการทำงานอยู่ในระดับต่ำจะส่งผลให้เกิดข้อจำกัดเกี่ยวกับความสามารถในการบริหารจัดการทำให้ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานของทีมได้ เพราะอาจเกิดการต่อต้านขึ้นได้ (Schermerhorn, Hunt & Osborn, 2003: 199-200)

การโน้มน้าวให้สมาชิกเกิดความภาคภูมิใจในการปฏิบัติตนภายใต้กรอบของปทัสถานอย่างมีวินัย การส่งเสริมให้การใช้ปทัสถานในทีมให้ประสบสัมฤทธิ์ผล การสนับสนุนให้เกิดการร่วมกันกำหนดปทัสถานที่มีคุณค่าต่อทีมตลอดจนการร่วมอภิปรายเพื่อปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ปทัสถานมีพัฒนาการที่สอดคล้องเหมาะสมกับความเปลี่ยนแปลงมากขึ้น เพื่อให้ปทัสถานของทีมนั้นมีส่วนในการสร้างผลการปฏิบัติงานของทีมบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างสมบูรณ์

คุณลักษณะของทีมเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญที่จะนำไปสู่ความเป็นทีมที่มีประสิทธิผล ดังนั้นการออกแบบทีมควรคำนึงขนาดของทีมที่ต้องมีความเหมาะสมกับภาระงาน การคัดเลือกสมาชิกของทีมที่ต้องคำนึงถึงการผสมผสานความรู้ความชำนาญและความแตกต่างของสมาชิกเข้า

ด้วยกันอย่างเหมาะสม การกำหนดเป้าหมายของทีมต้องมีความชัดเจนสามารถเข้าถึงความสำเร็จได้ และต้องเกิดจากการมีส่วนร่วมของสมาชิก นอกจากนี้การกำหนดบทบาทของทีมต้องสามารถสร้างความกระจ่างชัดต่อขอบเขตและความคาดหวังของสมาชิกได้รวมทั้ง ควรสร้างปทัสถานของทีม ทั้งที่อยู่ลักษณะแบบแผน กฎเกณฑ์ ความคาดหวังหรือมาตรฐานซึ่งต้องเป็นที่เข้าใจและยอมรับอันจะนำไปสู่การแสดงพฤติกรรมร่วมกันของสมาชิกในทีม

### ปัจจัยด้านกระบวนการของทีม (Team Process)

กระบวนการของทีมเป็นการดำเนินงานที่เกิดจากการร่วมกันปฏิบัติงานของสมาชิก เพื่อเปลี่ยนแปลงปัจจัยนำเข้าทั้งหลายให้กลายเป็นผลผลิต องค์ประกอบของกระบวนการของทีม ได้แก่ ภาวะผู้นำทีม การมีส่วนร่วม การติดต่อสื่อสาร ความเหนียวแน่นในทีม การตัดสินใจของทีมและการจัดการความขัดแย้ง สมาชิกในทีมทุกคนต้องร่วมกันบริหารจัดการกระบวนการดังกล่าวอย่างมีประสิทธิภาพจึงจะสามารถผลักดันทีมไปสู่ความมีประสิทธิภาพได้

1. ภาวะผู้นำทีม (team leadership) หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำทีมใช้ในการขับเคลื่อนการดำเนินงานให้สมาชิกในทีมร่วมมือกันทำงานอย่างเต็มความสามารถเพื่อให้ทีมบรรลุเป้าหมาย ผู้นำทีมเป็นบุคคลที่มีความสามารถด้านการใช้ภาวะผู้นำ (leadership) การเป็นต้นแบบการทำงาน (role model) และการให้คำแนะนำ (coaching) แก่สมาชิก (Yeats & Hyten, 1998: 305-306) แม้ว่าสมาชิกในทีมทุกคนจะมีความสำคัญต่อกระบวนการทำงานของทีมเท่าเทียมกัน แต่ผู้นำทีมซึ่งเปรียบเสมือนศูนย์กลางแห่งการขับเคลื่อนในการทำงานไปสู่ความมีประสิทธิภาพก็ยังคงมีความสำคัญที่จะต้องแสดงบทบาทโดยการใช้ภาวะผู้นำทีมอย่างเหมาะสม

ภาวะผู้นำทีมเป็นสิ่งที่ผู้นำทีมใช้เป็นเครื่องมือในการสร้างแรงจูงใจและเอื้ออำนาจให้สมาชิกในการทำงานเพื่อสัมฤทธิ์ผล สร้างแรงบันดาลใจและแรงจูงใจให้เกิดผลงานในระดับสูงสนองตอบความต้องการ เปิดโอกาส ส่งเสริมการร่วมตัดสินใจและกำหนดงานที่ท้าทายเพื่อให้สมาชิกได้แสดงออกซึ่งความสามารถอย่างเต็มที่

2. การมีส่วนร่วม (participative) หมายถึง การเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องกับด้านจิตใจ (mental) และอารมณ์ (emotion) ของสมาชิกในทีม โดยการเข้ามามีส่วนเป็นเจ้าของ (ownership) ก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการดำเนินงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ร่วมกันกำหนดไว้ การมีส่วนร่วมสามารถช่วยพัฒนาสมาชิกทั้งในด้านบริบท (context) ทำให้ทุกคนเข้าใจบทบาทของทีมนั้นเป็นอย่างดีนั้นร่วมกันในการดำเนินงานเพื่อทีมย่อมเป็นไปอย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ ด้านการนำไปสู่การปฏิบัติ (context) ช่วยให้เกิดแรงกระตุ้นทางจิตใจจนสามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างเต็มที่ และ ด้านจริยธรรม (moral) ทำให้เกิดจริยธรรมในการปฏิบัติงาน

ที่จะรักษาคุณภาพและคุณค่าของผลผลิตของทีมที่เกิดขึ้น Cohen & Uphoff (1977: 57-79) ได้จำแนกการมีส่วนร่วมเป็น 4 ลักษณะ ดังนี้

### 2.1 การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (participation in decision making)

หมายถึง กระบวนการร่วมกันเลือกทางเลือกที่เหมาะสมและมีความเป็นไปได้มากที่สุดระหว่างผู้นำทีมและสมาชิกในทีมเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงานหรือพัฒนางานให้บรรลุเป้าหมาย

### 2.2 การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติ (participation in implementation)

หมายถึง กระบวนการที่สมาชิกในทีมร่วมแรงร่วมใจกันปฏิบัติงานตามแผนที่วางไว้โดยทุกคนให้การสนับสนุนในด้านทรัพยากร (resource contribution) มีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารและการประสานงาน (administration contribution) และมีส่วนร่วมในการเข้าเป็นผู้ปฏิบัติ (enlistment in activities) ด้วยความเสียสละและเต็มใจ

### 2.3 การมีส่วนร่วมในผลประโยชน์ (participation in benefits)

หมายถึง การที่สมาชิกในทีมทุกคนได้การแบ่งปันสิ่งตอบแทนอย่างยุติธรรมอันเป็นผลหลังจากการร่วมมือกันปฏิบัติงาน

### 2.4 การมีส่วนร่วมการประเมินผล (participation in evaluation)

หมายถึง การร่วมมือกันของสมาชิกในการวัดผล วิเคราะห์ผลและกำหนดคุณค่าของการปฏิบัติงานเพื่อชี้ถึงจุดดี จุดบกพร่อง ความสำเร็จและความล้มเหลวเพื่อหาแนวทางปรับปรุงแก้ไขการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

การมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการทำงานเป็นทีมสามารถส่งผลให้สมาชิกเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องจากการกำหนดแผนงาน กำหนดรูปแบบและวิธีการทำงาน และการแก้ปัญหาร่วมกัน ซึ่งนอกเหนือจากจะสามารถนำไปสู่ความสำเร็จของทีมแล้วยังเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกันของสมาชิกทุกคนในทีมให้ยั่งยืน

## 3. การติดต่อสื่อสาร (communication) เป็นกระบวนการเคลื่อนย้าย แลกเปลี่ยนและ

ส่งผ่านข่าวสารระหว่างบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป เพื่อให้เกิดความเข้าใจกันหรือเพื่อวัตถุประสงค์บางอย่างตามต้องการ (Levi, 2007: 92) การติดต่อสื่อสารอาจเป็นการดำเนินการระหว่างบุคคล กลุ่มบุคคลหรือองค์การ วัตถุประสงค์ของการติดต่อสื่อสารอาจเป็นเพราะเพื่อการบอกข้อมูลในการปฏิบัติงาน (to inform) เพื่อประสานงานความร่วมมือระหว่างสมาชิกในทีม (to coordinate) เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูล (to share) เพื่อควบคุมตรวจสอบการทำงาน (to control) เพื่อใช้อิทธิพลในการจูงใจให้เกิดการทำงาน (to influence) และ เพื่อสร้างแรงบันดาลใจในการทำงาน (to inspire)

### 3.1 กระบวนการของการติดต่อสื่อสาร (communication process) เป็น

กระบวนการในการสร้างความเข้าใจระหว่างกันซึ่งมีองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญคือ ผู้ส่งข่าวสาร

(sender) และผู้รับข่าวสาร (receiver) โดยเป็นการส่งข่าวสาร (message) ด้วยการแปลงความ (encoding) ที่อาจอยู่ในรูปสัญลักษณ์ที่เป็นภาษาหรือไม่ใช่ภาษา แล้วก็เลือกใช้ตัวนำสาร (medium) ที่เหมาะสม ข่าวสารนั้นต้องเดินทางไปถึงผู้รับและมีการถอดความ (decoding) ให้เข้าใจตรงตามความหมายของผู้ส่ง หากความเข้าใจต่อข่าวสารไม่ตรงกับผู้ส่งอาจเกิดจากผู้รับไม่ตั้งใจที่จะรับรู้ข่าวสารนั้นหรืออาจเกิดจากปัจจัยอื่นเป็น**ตัวรบกวน (noise)** ในการแลกเปลี่ยนข่าวสารนั้น เมื่อผู้รับได้รับข่าวสารที่ส่งมาแล้วมีการส่งข้อมูลย้อนกลับ (feedback) แสดงว่าการติดต่อสื่อสารนั้นประสบความสำเร็จเพราะทำให้ทราบได้ว่าข่าวสารที่ส่งไปนั้นถึงผู้รับโดยสมบูรณ์ แต่หากไม่มีการส่งข้อมูลย้อนกลับก็ยากที่จะประเมินได้ว่าการติดต่อสื่อสารนั้นมีประสิทธิผลมากเพียงใด การติดต่อสื่อสารที่มีข้อมูลย้อนกลับนี้ว่า **การติดต่อสื่อสารสองทาง (two-way communication)** หากไม่มีข้อมูลสะท้อนกลับจะเรียกการติดต่อสื่อสารนี้ว่า **การติดต่อสื่อสารทางเดียว (one-way communication)** (วิโรจน์ สารรัตน์, 2548: 294-295) และ (Levi, 2007: 92-93)

**3.2 ทิศทางการติดต่อสื่อสาร (direction of communication)** ทิศทางการติดต่อสื่อสารนั้นในทีมทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการนั้นอาจจำแนกออกได้ 4 ทิศทาง คือ **การติดต่อสื่อสารจากบนลงล่าง (downward communication)** เป็นการติดต่อสื่อสารจากผู้นำทีมไปสู่สมาชิกในทีม **การติดต่อสื่อสารจากล่างขึ้นบน (upward communication)** เป็นการติดต่อสื่อสารจากสมาชิกในทีมไปยังผู้นำทีม การติดต่อสื่อสารแบบนี้มักจะไม่ค่อยเกิดขึ้นทั้งๆ ที่เป็นสิ่งที่มีความสำคัญและมีคุณค่าต่อกระบวนการทำงาน **การติดต่อสื่อสารในแนวนอน (horizontal communication)** เป็นการติดต่อสื่อสารระหว่างสมาชิกในระดับเดียวกันเพื่อให้เกิดความเป็นมิตรและเกิดการประสานงานกันอย่างเหมาะสม และ **การติดต่อสื่อสารในแนวเฉียง (diagonal communication)** ซึ่งเป็นการติดต่อสื่อสารของบุคคลต่างแผนก ต่างระดับหรือต่างทีมกัน (วิโรจน์ สารรัตน์, 2548: 295-298)

การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพนั้นควรเป็นการติดต่อสื่อสารแบบเปิด (open communication) กล่าวคือสมาชิกควร แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและความคิดเห็นระหว่างกันด้วยความจริงใจและพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือสมาชิกอื่นที่ต้องการรับรู้ข่าวสาร ควรเปิดโอกาสให้มีการติดต่อสื่อสารกันอย่างอิสระซึ่งจะทำให้เกิดความเข้าใจในการทำงานร่วมกันเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

**4. ความเหนียวแน่นในทีม (team cohesion)** หมายถึง ระดับของความดึงดูดใจของสมาชิกของทีมซึ่งเป็นแรงจูงใจให้ทำงานร่วมกันเพื่อรักษาทีมให้คงอยู่ หากความเหนียวแน่นในทีมสูงบุคคลจะมีค่านิยมต่อความเป็นสมาชิกภาพของทีมอย่างเข้มแข็ง แต่ถ้าความเหนียวแน่นในทีมต่ำ

ความต้องการที่จะเป็นสมาชิกของทีมจะลดน้อยลงการรักษาระดับของความเหนียวแน่นในทีมที่เหมาะสมเป็นสิ่งที่ไม่ก่อให้เกิดความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันและทำให้สมาชิกช่วยกันปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่หากระดับความเหนียวแน่นน้อยหรือมากเกินไปก็อาจส่งผลเสียต่อทีมได้เช่นกัน ทั้งนี้จะพบว่า **ผลกระทบทางบวก (positive side effect)** สามารถทำให้สมาชิกรู้สึกมีความสุขต่อในการทำงานท่ามกลางกลุ่มเพื่อนในทีมที่มีความเหนียวแน่นสูง มีความรู้สึกใกล้ชิดทำให้สามารถร่วมมือกันทำกิจกรรมต่างๆ ได้อย่างเต็มที่ พร้อมทำงานมุ่งสู่เป้าหมายอย่างเต็มที่ การขาดงานของสมาชิกจะน้อยกว่าทีมที่มีความเหนียวแน่นต่ำและมุ่งมั่นในการร่วมกันสร้างผลผลิตภาพ สำหรับ**ผลกระทบทางลบ (negative side effect)** ทีมที่มีความเหนียวแน่นต่ำสมาชิกมักขาดความมุ่งมั่นสู่เป้าหมาย เกิดภาวะกินแรงทางสังคมและพร้อมจะลาออกจากทีม (Greenberg & Baron, 2003: 296)

ความเหนียวแน่นในทีมมีความสำคัญอย่างยิ่งและนำไปสู่ความพึงพอใจของสมาชิก ลดอัตราการขาดงานหรือลาออกจากงาน สร้างแรงจูงใจต่อการบรรลุเป้าหมายตลอดจนสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสมาชิก ดังนั้นจึงควรส่งเสริมให้เกิดความเหนียวแน่นในทีมซึ่งอาจทำได้โดยให้การเพิ่มโอกาสในการปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกเพื่อลดความแตกต่างของสถานภาพ การสร้างความมั่นใจว่าการเสียสละของตนเป็นที่รับรู้ของบุคคลอื่นรวมทั้งการสร้างสรรคบรรยากาศของความภาคภูมิใจ โดยการสร้างความเชื่อมั่นจากการให้สมาชิกของทีมได้รู้สึกและจดจำถึงการร่วมมือกันจนทีมบรรลุผลสำเร็จ

**5. การตัดสินใจของทีม (team decision making)** หมายถึง กระบวนการพิจารณาเลือกวิธีการปฏิบัติจากทางเลือกหลายๆ ทางเพื่อให้ได้ทางเลือกที่ดีที่สุดเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ ทีมจำเป็นต้องพึงพิงการตัดสินใจของสมาชิกทุกขั้นตอนของกระบวนการทำงาน ทั้งในการวางแผน การเลือกแนวทางในการดำเนินงาน การแก้ปัญหา การจัดการความขัดแย้งตลอดจนการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานของทีม การตัดสินใจของทีมอาจอยู่ภายใต้**สภาวะแน่นอน (certainty environment)** ในขณะที่ทีมมีข้อมูลสมบูรณ์แน่นอนเกือบทั้งหมดหรืออาจอยู่ภายใต้**สภาวะไม่แน่นอน (uncertainty environment)** โดยปราศจากข้อมูลที่ชัดเจนประกอบการพิจารณา บางครั้งต้องตัดสินใจภายใต้**สภาวะเสี่ยง (risk environment)** เป็นการตัดสินใจตามข้อมูลที่พอมีอยู่บ้าง แต่ขาดความสมบูรณ์ ดังนั้นเพื่อป้องกันข้อผิดพลาดจึงควรใช้กระบวนการมีส่วนร่วมของสมาชิกในการตัดสินใจซึ่งอาจใช้**มติเอกฉันท์ (consensus as a decision making method)** หรืออาจใช้**มติเสียงส่วนใหญ่ (majority vote as a decision making method)** ในการแสวงหาทางเลือกที่เหมาะสมที่สุด (Levi, 2007: 150-151)

**5.1 กระบวนการตัดสินใจ (decision making process)** โดยทั่วไปแล้วกระบวนการในการตัดสินใจประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ การวิเคราะห์สถานการณ์ที่จะต้องตัดสินใจ การกำหนดมาตรฐานหรือเป้าหมายในการตัดสินใจ การค้นหาและพัฒนาทางเลือกในการตัดสินใจ การประเมินผลทางเลือก และตัดสินใจการปฏิบัติตามทางเลือก ทุกขั้นตอนของกระบวนการสมาชิกทุกคนควรได้รับโอกาสมีส่วนร่วมในการประชุมและอภิปรายและเสนอความคิดเห็นอย่างเต็มที่ภายใต้หลักเหตุผล

**5.2 ความลำเอียงในการตัดสินใจ (biased of decision making)** แม้ว่าสมาชิกในทีมต่างก็มีความมุ่งหวังที่จะหาทางเลือกที่ดีที่สุด แต่สิ่งนี้อาจส่งผลให้การตัดสินใจผิดพลาดได้ ก็คือความลำเอียง อาจจำแนกความลำเอียงได้ 4 ลักษณะ คือ **ความลำเอียงที่เกิดจากความชอบที่แฝงเร้น (bias toward implicit favorites)** เป็นความลำเอียงที่มีแนวโน้มเอนเอียงเข้าสู่บุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่ตนเองมีจิตใจชื่นชอบเป็นทุนเดิมอยู่แล้ว **ความลำเอียงที่เกิดจากการฝังตรึงกับประสบการณ์เดิม (hindsight bias)** เป็นความลำเอียงที่มีแนวโน้มตัดสินใจสิ่งใหม่ด้วยการใช้เหตุการณ์ในอดีตมาเป็นเหตุผลโดยไม่พิจารณาปัจจุบันที่มีบริบทเปลี่ยนแปลงไป **ความลำเอียงที่เกิดจากความไวต่อกระตุ้นทางจิตของบุคคล (person sensitivity bias)** เป็นความลำเอียงอันเกิดจากบุคคลที่มักมีจิตสำนึกอ่อนไหวต่อบุคคลอื่นหรือสิ่งอื่น เช่น มักจะชื่นชมคนที่มีเกียรติในวงสังคมชั้นสูงต่างๆ ที่อาจเป็นเพียงภาพภายนอก และ **ความลำเอียงที่เกิดจากการเพิ่มระดับความผูกพัน (escalation of commitment bias)** เป็นลักษณะความลำเอียงที่เกิดจากเมื่อตัดสินใจอย่างใดอย่างหนึ่งพบว่าเกิดผลเสีย แต่ยังคงตัดสินใจซ้ำด้วยวิธีเดิมด้วยหวังว่าจะดีขึ้น (Greenberg & Baron, 2003: 379-381)

การตัดสินใจเป็นกระบวนการรวบรวมข้อเท็จจริงและข้อจำกัดต่างๆ แล้วประเมินโอกาสเพื่อให้ได้ทางเลือกที่ดีและเหมาะสมต่อการดำเนินงานของทีม คุณภาพของการตัดสินใจจึงส่งผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของทีม ดังนั้นการตัดสินใจของทีมจึงควรเป็นการตัดสินใจจากความเห็นด้วยการมีส่วนร่วมของสมาชิกในการใช้ข้อมูล ให้เหตุผลและลงความเห็นที่สอดคล้องกันของสมาชิกในทีม

**6. การจัดการความขัดแย้ง (conflict management)** ความขัดแย้ง หมายถึง สภาวะที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลแสดงออกในทางที่เป็นปฏิปักษ์ต่อกันซึ่งสืบเนื่องมาจากอารมณ์ ความรู้สึกนึกคิด ความต้องการ ผลประโยชน์ การใช้อำนาจหน้าที่ต่างๆ ขัดกัน การดำเนินงานของทีมหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะเกิดข้อขัดแย้งในประเด็นต่างๆ ขึ้นได้ซึ่งเกิดขึ้นได้จากหลายสาเหตุ เช่น **ความขัดแย้งอันเป็นผลโดยตรงจากภาระงาน (legitimate conflicts)** เกิดจากความรู้สึกที่เกี่ยวข้องกับ ความแตกต่างของค่านิยมและวัตถุประสงค์ในการทำงาน ความแตกต่างของความเชื่อเกี่ยวกับ

แรงจูงใจและพฤติกรรมการทำงานของเพื่อนสมาชิกคนอื่นๆ ตลอดจนความแตกต่างของความคาดหวังที่เกิดจากผลลัพธ์จากการตัดสินใจในการทำงาน **ความขัดแย้งที่แฝงเร้น (hidden conflicts)** เป็นผลที่เกิดจากทีมหรือองค์การ เช่น ความขัดแย้งจากการแข่งขันแย่งชิงบนความขาดแคลนของทรัพยากร จากความรับผิดชอบในบทบาทที่คลุมเครือ จากความแตกต่างของบทบาทของสมาชิกในทีม จากระบบรางวัลและความขัดแย้งระหว่างเป้าหมายส่วนตนกับเป้าหมายส่วนรวม **ความขัดแย้งทางสังคม (social conflicts)** เกิดจากความสัมพันธ์ทางสังคมของสมาชิก และ **ความขัดแย้งส่วนบุคคล (personnel conflicts)** เกิดจากความแตกต่างระหว่างบุคคลของสมาชิกในทีม กล่าวได้ว่า ความขัดแย้งอันเป็นผลโดยตรงจากภาระงานถือว่าเป็นความขัดแย้งที่ส่งผลต่อสุขภาพของทีม (healthy conflict) สำหรับความขัดแย้งอื่นๆ เป็นความขัดแย้งที่ไม่ทำให้เกิดสุขภาพที่ดีของทีม (unhealthy conflict)

**6.1 ผลกระทบของความขัดแย้ง (impact of conflict)** ความขัดแย้งในมุมมองยุคดั้งเดิม (the traditional view) เชื่อว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งไม่ดี ไม่ก่อประโยชน์ ผู้นำไม่ควรปล่อยให้เกิดความขัดแย้ง แต่ต่อมาในมุมมองยุคมนุษย์สัมพันธ์ (the human relation view) เชื่อว่าความขัดแย้งเป็นธรรมชาติของคนที่ทำงานร่วมกันซึ่งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้ ความขัดแย้งอาจเป็นประโยชน์และมีคุณค่าหากศึกษาและแก้ไขให้เหมาะสม ส่วนในมุมมองยุคสัมพัทธ์ (the interactionist view) เชื่อว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งจำเป็นเพราะจะนำไปสู่ความเปลี่ยนแปลงต่อทีมโดยเมื่อพิจารณา **ประโยชน์ของความขัดแย้ง (benefits with conflicts)** จะพบว่าหากเป็นความขัดแย้งที่ไม่รุนแรงจะก่อให้เกิดการมีส่วนร่วมทางสังคมของสมาชิกในทีมมากขึ้น ทำให้เกิดการอภิปรายและนำมาซึ่งความกระจ่างชัดของปัญหา กระตุ้นให้เกิดการแสวงหาข้อมูลใหม่และวิธีแก้ปัญหาใหม่ ก่อให้เกิดความคิดริเริ่มและนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง สำหรับ **ปัญหาที่เกิดจากความขัดแย้ง (problems with conflicts)** นั้น หากความขัดแย้งมากเกินไปจะเกิดความระส่ำระสายแตกแยก ขาดความร่วมมือและไม่สามารถประสานงานกันได้ทำให้เกิดผลเสียหายอย่างใหญ่หลวง ดังนั้นจึงมีข้อสังเกตว่าผู้นำทีมต้องปรับความขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม ในกรณีที่ไม่มีความขัดแย้งในทีมเลยหรือความขัดแย้งมีน้อยเกินไปจะทำให้สมาชิกเกิดความเฉื่อยชา หยุตหนึ่ง ขาดความคิดสร้างสรรค์ ควรหาวิธีกระตุ้นเพื่อให้เกิดการปรับเปลี่ยน เช่น นำคนที่มีความแตกต่างกันในด้านต่างๆ เข้ามาทำหน้าที่เพื่อให้เกิดแนวคิดใหม่ๆ ในการทำงาน กระตุ้นให้เกิดการแข่งขัน กำหนดหน้าที่ให้มีผู้ชกค้ำกันเพื่อให้เกิดแนวคิดที่แตกต่างเพื่อความรอบคอบในการตัดสินใจ สร้างวัฒนธรรมให้คนกล้าแสดงความคิดเห็น สำหรับกรณีที่มีความขัดแย้งมากเกินไปสมาชิกต้องร่วมกันจัดความขัดแย้ง ใช้วิธีลดความแตกต่างและความรู้สึกเป็นเจ้าของอาณาจักรลง ปรับปรุงการติดต่อสื่อสาร

ลดงานที่ต้องขึ้นตรงต่อกัน สร้างกฎระเบียบวิธีปฏิบัติให้ชัดเจนและเพิ่มทรัพยากรให้เหมาะสมกับการทำงานของแต่ละฝ่าย

**6.2 การแก้ไขความขัดแย้ง (conflict resolution approaches)** เมื่อเผชิญหน้ากับความขัดแย้งบุคคลจะแสดงพฤติกรรมการปรับตัวออกเป็น 2 ลักษณะ คือ **พฤติกรรมมุ่งความร่วมมือ (cooperativeness)** เป็นการแสดงออกเพื่อให้ผู้อื่นเกิดความพึงพอใจ โดยมุ่งประโยชน์สำหรับผู้อื่น ส่วน **พฤติกรรมมุ่งแข่งขัน (assertiveness)** เป็นการแสดงออกที่เพื่อให้ตนเองพึงพอใจโดยการมุ่งประโยชน์ส่วนตนและมุ่งเอาชนะ ดังนั้นเทคนิคในการการแก้ไขความขัดแย้งที่ยืดพฤติกรรมทั้งสองลักษณะเป็นฐานคิดจึงสามารถกระทำได้ ดังนี้

**6.2.1 เทคนิคการเผชิญหน้า (confrontation)** เป็นการให้แต่ละฝ่ายแข่งขันกันเพื่อรู้ผลแพ้ชนะ ถือเป็นการแสดงพฤติกรรมที่มุ่งแข่งขันกันในระดับสูงแต่แสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับต่ำ มุ่งผลประโยชน์ของตนเป็นสำคัญโดยไม่คำนึงถึงความสูญเสียของผู้อื่นโดยอาศัยอำนาจ การคุกคาม ชมชู่ อ้างกฎระเบียบเพื่อประโยชน์ของตน ผลคือมีฝ่ายหนึ่งชนะและอีกฝ่ายหนึ่งแพ้ วิธีดังกล่าวอาจทำให้ความสัมพันธ์ร้าวฉานยิ่งขึ้น แต่เป็นวิธีที่เหมาะสมสำหรับความต้องการความรวดเร็วในการแก้ปัญหา

**6.2.2 เทคนิคการทำงานร่วมกัน (collaboration)** เป็นการนำทุกฝ่ายที่มีส่วนเกี่ยวข้องมารวมมือแก้ไขปัญหาร่วมกัน ถือเป็นการแสดงพฤติกรรมที่มุ่งแข่งขันกันในระดับสูงและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูงเช่นกัน เป็นวิธีการมุ่งประโยชน์ของทุกคนอันจะนำไปสู่สัมพันธภาพที่ดี สร้างความรู้สึกเป็นผู้ชนะทั้งสองฝ่าย วิธีดังกล่าวเหมาะสมสำหรับแต่ละฝ่ายที่ไม่ได้อยู่ตรงข้ามกันอย่างสิ้นเชิง ผลจะมีลักษณะ WIN-WIN ความขัดแย้งจะได้รับการแก้ไขโดยยึดหลักผลประโยชน์ที่เท่าเทียมกัน

**6.2.3 เทคนิคการหลีกเลี่ยง (avoidance)** เป็นการให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งถอนตัวหรือเกี่ยงกตปัญหาไว้ ถือเป็นการแสดงพฤติกรรมที่มุ่งแข่งขันกันในระดับต่ำและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับต่ำด้วย มีลักษณะไม่สู้ปัญหาและไม่ร่วมมือกันในการแก้ปัญหา ไม่สนใจความต้องการของตนเองและความสนใจของผู้อื่น เฉยชาไม่สนใจความขัดแย้งที่เกิดขึ้น เกิดผลแบบแพ้ทั้งคู่ จนอาจนำไปสู่ความล้มเหลวในการสร้างสรรค์ความคิดใหม่ๆ ต่อทีม เป็นวิธีที่เหมาะสมสำหรับการแก้ปัญหาเล็กๆ และเป็นความขัดแย้งแบบชั่วคราว

**6.2.4 เทคนิคการยอมให้ (accommodation)** เป็นการให้ฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดยอมให้อีกฝ่ายหนึ่งได้รับผลประโยชน์มากกว่าโดยแจ้งว่าครั้งต่อไปจะได้รับชดเชยกลับมา ถือเป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งแข่งขันกันในระดับต่ำแต่แสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูง มีลักษณะเน้นการเอาใจผู้อื่น ยอมผู้อื่น เสียสละ ยอมปล่อยให้ผู้อื่นทำตามใจชอบแม้ตนเองจะไม่เห็นด้วยก็ตาม ทำให้เกิดบรรยากาศของการแพ้ชนะ ยอมเพื่อระงับความขัดแย้งแต่

ปัญหาจริงๆ ยังคงไม่ได้รับการแก้ไข เป็นวิธีที่เหมาะสมสำหรับฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดมีอำนาจมากกว่าและ ประเด็นโต้แย้งมีความสำคัญต่อคู่กรณีไม่เท่ากัน

**6.2.5 เทคนิคการประนีประนอม (compromise)** เป็นการให้แต่ละฝ่ายยอมรับในข้อตกลงบางอย่างซึ่งอาจจะได้รับประโยชน์ตามที่ต้องการพอประมาณเช่นเดียวกัน ถือเป็น การแสดงพฤติกรรมมุ่งแข่งขันกันและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับปานกลางอยู่ในมิติ มุ่งทั้งในประโยชน์ของตนและความพอใจของผู้อื่นโดยแสดงความสนใจต่อความต้องการของผู้อื่น รวมทั้งความต้องการของตนเอง เลือกรเจรจาต่อรองเพื่อให้ทั้งสองฝ่ายพอใจในระดับปานกลางแต่ อาจจะต้องยอมเสียประโยชน์ไปบ้างเป็นบางส่วนซึ่งอยู่ในลักษณะพบกันครึ่งทาง วิธีนี้เหมาะสมสำหรับ แต่ละฝ่ายมีอำนาจเท่ากัน (Hellriegel & Slocum, 2004: 232-233; Whetten & Cameron, 2005: 352-354; Levi, 2007: 117-118)

การจัดการความขัดแย้งเป็นความพยายามของสมาชิกในทีมร่วมกันเพื่อลดและรักษา ระดับความขัดแย้งให้มีความเหมาะสมเพื่อเอื้อประโยชน์ให้เกิดแนวคิดเชิงสร้างสรรค์ที่จะนำมาปรับ ระดับความขัดแย้งและสร้างความก้าวหน้าให้แก่ทีม

กระบวนการของทีมเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความมีประสิทธิภาพของทีมทั้งนี้ หากพิจารณาเทียบเคียงกับการบริหารงานเชิงระบบแล้วจะพบว่า กระบวนการของทีมถือได้ว่าเป็น ขั้นตอนกระบวนการของระบบซึ่งถือได้ว่ามีความสำคัญมาก ดังนั้นผู้นำต้องใช้ภาวะผู้นำทีมในการ ขับเคลื่อนการดำเนินงานโดยที่สมาชิกในทีมทุกคนควรอุทิศตนเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานอย่าง เต็มที่ ใช้แนวทางเพื่อการติดต่อสื่อสารในทีมเพื่อสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างสมาชิก รักษา ความสัมพันธ์อันดีต่อกันเพื่อสร้างความเหนียวแน่นในทีม มีส่วนร่วมในการตัดสินใจรวมทั้งร่วมกัน จัดการความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นในทีมให้มีระดับเหมาะสมสิ่งเหล่านี้จะสามารถผลักดันให้การ ดำเนินงานของทีมประสบความสำเร็จ

## สรุป

**ทีม** หมายถึง กลุ่มบุคคลซึ่งใช้ทักษะและความสามารถที่มีอยู่ร่วมกันปฏิบัติงานของ องค์กรภายใต้การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน มีพลังความผูกพันและตระหนักถึงบทบาทที่ต้อง รับผิดชอบและพึ่งพาซึ่งกันและกัน เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ร่วมกันกำหนดไว้ กล่าวได้ว่า ประสิทธิภาพของทีม เป็นผลลัพธ์ที่แสดงถึงการบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายของทีมที่กำหนดไว้ การบรรลุความต้องการในเชิงการสร้างสัมพันธ์ใจให้แก่สมาชิก และสามารถธำรงความเป็นทีม ให้คงอยู่ได้ ซึ่งสามารถสะท้อนให้เห็นได้จากผลการปฏิบัติงานของทีมซึ่งอยู่ในรูปผลผลิตหรือบริการ เจตคติของสมาชิกในทีมซึ่งพิจารณาจากความพึงพอใจในการทำงาน และ การธำรงความเป็นทีม

ซึ่งพิจารณาจากการร่วมกันสร้างทีมให้เจริญก้าวหน้าและรักษาทีมให้คงอยู่ต่อไปในอนาคต ความมีประสิทธิภาพของทีมนั้นจะเกิดขึ้นได้ย่อมต้องอาศัยปัจจัยต่างๆ ที่มีความเกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกทีม เมื่อพิจารณาส่วนที่สำคัญ พบว่าปัจจัยด้านบริบทองค์การ ปัจจัยด้านคุณลักษณะของภาระงาน ปัจจัยด้านคุณลักษณะของทีม และปัจจัยด้านกระบวนการของทีม ถือเป็นสิ่งสำคัญที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของทีมนั้น ดังนั้นการได้รับการสนับสนุนจากองค์การ การออกแบบงานที่เหมาะสม การจัดโครงสร้างและระบบของทีมที่เตรียมถึงจัดการให้กระบวนการดำเนินงานของทีมเป็นไปด้วยความราบรื่นจึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารองค์การ ผู้นำทีมและสมาชิกทุกคนในทีมต้องตระหนักให้มีความสำคัญและร่วมมือกันในการพัฒนาความเจริญก้าวหน้าของทีมอย่างเต็มที่

## เอกสารอ้างอิง

- วิโรจน์ สารรัตน์. (2548). **ผู้บริหารโรงเรียน สามมิติการพัฒนาวิชาชีพสู่ความเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ.** (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ทิพย์วิสุทธิ์.
- Cohen, M.J. & Uphoff, N.T. (1977). **Rural Development Participation Concepts and Measures for Project Design implementation and Evaluation.** New York: Rural Development Committee Center for International Study, Cornell University.
- David, G. (2002). **Effective Supervision a Guidebook for Supervisory, Team Leader and Work Coaches.** New Jersey: Prentice-Hall.
- Greenberg, J. & Baron, R.A. (2003). **Behavior in Organizations Understand and Managing the Human Side of Work.** 8<sup>th</sup> ed. New Jersey: Prentice-Hall.
- Hellriegel, D. & Slocum, J.W. (2004). **Organizational Behavior.** 7<sup>th</sup> ed. Ohio: Thomson South-West.
- Herrenkohl, R.C. (2004). **Becoming a Team : Achieving a Goal.** Ohio: Thomson South-Western.
- Levi, D. (2007). **Group Dynamic for Teams.** 2<sup>nd</sup> ed. Los Angeles: Sage Publications, Inc.
- McShane, S.L. & Von Gilnow, M. A. (2005). **Organizational Behavior Emerging Realities for the Workplace.** Boston: McGraw-Hill Irwin.
- Robbins, S.P. & Coulter, M. (2005). **Management.** 8<sup>th</sup> ed. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Schermerhorn, J.R., Hunt, J.G. & Osborn, R.N. (2003). **Organizational Behavior**. 8<sup>th</sup> ed. Danvers: John Wiley & Sons, Inc.

Whetten, D.A. & Cameron, K.S. (2005). **Developing Management Skill**. 6<sup>th</sup> ed. New Jersey: Prentice Hall.

Williams, C. (2007). **Management**. 4<sup>th</sup> ed. Canada: Thomson South-Western.

Yeatts, D.E. & Hyten, C. (1998). **High-Performing Self-Managing Work Teams A Comparison of Theory to Practice**. California: Sage Publication, Inc.