

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของผู้บริหาร ตามทัศนะของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 1 โดยศึกษา แนวคิด ทฤษฎี และเนื้อหาจากเอกสารวิชาการ ตำรา วารสาร บทความทางวิชาการ เอกสาร อิเล็กทรอนิกส์ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้ องค์การและการพัฒนาองค์การ การทำงานเป็นทีม ความหมาย ความสำคัญ แนวคิดและหลักการ องค์ประกอบ ลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่ดี การพัฒนาการทำงานเป็นทีม วัตถุประสงค์ การพัฒนาการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ รูปแบบ หลักการพัฒนาการทำงานเป็นทีม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยนำเสนอตามลำดับหัวข้อ ดังนี้

#### องค์การและการพัฒนาองค์การ

##### ความหมายของการพัฒนาองค์การ

การพัฒนาองค์การ (Organizational Development) หรือ O.D. เป็นแนวคิดที่มุ่งหมาย ความมีประสิทธิภาพขององค์การให้ดีกว่าเดิมและเพื่อความเจริญเติบโตยิ่งขึ้นขององค์การ นักวิชาการและนักบริหารหลายท่านได้ให้ความหมายของการพัฒนาองค์การ แตกต่างกันไป ดังนี้

ประทวน คงฤทธิศึกษาการ (2529 : 184) ได้ให้ความหมายการพัฒนาองค์การไว้ว่า เป็นการปรับปรุงหรือการเปลี่ยนแปลงให้เกิดการทำงานขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพและสนองตอบต่ออิทธิพลหรือสภาพแวดล้อมขององค์การที่อาจมีการเคลื่อนไหว เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

อรุณ รักธรรม (2533 : 211) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาองค์การ ดังนี้

1. ความพยายามในการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนไว้ล่วงหน้าในองค์การ
2. เป็นเรื่องเกี่ยวกับระบบทุกระบบที่ประกอบกันขึ้นเป็นองค์การ
3. โดยอาศัยผลของความรู้จากพฤติกรรมศาสตร์เข้ามาสอดแทรกในกระบวนการต่างๆ ขององค์การที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง
4. เพื่อวัตถุประสงค์ในการเจริญก้าวหน้าของส่วนต่างๆ ภายในองค์การ

5. เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพตลอดจนความสามารถในการปรับตัวขององค์กรให้เข้ากันได้กับสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลง

กรองแก้ว อยู่สุข (2535 : 199) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การพัฒนาองค์กร คือ กิจกรรมสนับสนุนความสามารถและความคิดสร้างสรรค์ของสมาชิกในการที่จะหาวิธีการแก้ปัญหา และจัดการกับระบบหรือวัฒนธรรมองค์กร เพื่อช่วยให้องค์กรปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมได้

บรรยงค์ โตจินดา (2542 : 308) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การพัฒนาองค์กร หมายถึง การดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างมีแบบแผน โดยให้เปลี่ยนแปลงทั้งองค์กร เริ่มจากผู้บริหารระดับสูงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความก้าวหน้าทั้งองค์กร

บัญญัติ แก้วส่อง (2543 : 195) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การพัฒนาองค์กร คือ กระบวนการเปลี่ยนแปลงรากฐานทางวัฒนธรรมขององค์กร โดยผ่านที่ปรึกษาผู้เชี่ยวชาญให้เกิดการใช้ความรู้และเทคโนโลยีทางพฤติกรรมศาสตร์มาสอดแทรก เพื่อเสริมสร้างประสิทธิผลขององค์กร

สมยศ นาวิการ (2545 : 182) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การพัฒนาองค์กร หมายถึง กลยุทธ์เชิงพฤติกรรมที่ถูกใช้เพื่อการวิเคราะห์ความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรและดำเนินการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร

Newstrom และ Davis (1993 : 293 อ้างถึงใน สุนันทา เถาหันันท์, 2541 : 49) การพัฒนาองค์กรเป็นระบบที่ถูกนำมาใช้เพื่อการวางแผนเปลี่ยนแปลงด้านพฤติกรรมศาสตร์ในหลายระดับ ได้แก่ ระดับกลุ่ม ระหว่างกลุ่ม และระดับองค์กร ทั้งนี้เพื่อวัตถุประสงค์ในการเพิ่มคุณภาพการทำงาน การปรับตัวให้เข้ากับองค์กร และประสิทธิผล ทั้งนี้เป็นการหาแนวทางในการเปลี่ยนความเชื่อ ทักษะ ค่านิยม กลยุทธ์ โครงสร้าง และการปฏิบัติขององค์กรให้สามารถสอดคล้องกับเทคโนโลยีขั้นสูง สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป และดำรงอยู่ได้ท่ามกลางการแข่งขันที่รุนแรง

Burke (1994 : 9 อ้างถึงใน บัญชร แก้วส่อง, 2543 : 194) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การพัฒนาองค์กรเป็นกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงรากฐานในวัฒนธรรมขององค์กร

จากความหมายดังกล่าวพอสรุปได้ว่า การพัฒนาองค์กร หมายถึง การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงและสนับสนุนความสามารถในการปฏิบัติงาน และความคิดสร้างสรรค์ เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา

### แนวคิดการพัฒนาองค์กร

นักวิชาการและนักบริหารหลายท่านให้แนวคิดของการพัฒนาองค์กรไว้ ดังนี้  
 กรองแก้ว อยู่สุข (2542 : 198) ได้ให้แนวคิดของการพัฒนาองค์กรว่า การพัฒนา  
 องค์กรเปรียบได้กับแนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแบบแผนหลักเกณฑ์ โดยเริ่มจาก  
 การวิเคราะห์ข้อมูล รายละเอียดต่างๆ ที่เกี่ยวข้องๆ เพื่อหาแนวทางการเปลี่ยนแปลง  
 เหมาะสมกับสถานการณ์ ซึ่งอาจจะมีทางเลือกให้เลือกหลายทางและพึงระลึกอยู่เสมอว่า องค์กร  
 นั้นเป็นระบบ ฉะนั้นการเปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะเกิดขึ้น ณ ส่วนใด ย่อมมีผลกระทบต่อส่วนอื่นๆ  
 ด้วยไม่มากก็น้อย การพัฒนาองค์กรจึงต้องเป็นที่ยอมรับและได้รับความร่วมมือกับทุกฝ่าย  
 โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารระดับสูงขององค์กร จะต้องตระหนักถึงความจำเป็นในการพัฒนา  
 องค์กร จะต้องเป็นผู้ริเริ่มก่อนในระดับนโยบาย เหตุผล เพราะการพัฒนาต้องได้รับความร่วมมือ  
 จากกลุ่ม ทุกคนที่เกี่ยวข้องต้องมีความเข้าใจในเป้าหมาย มีความเชื่อถือไว้วางใจซึ่งกันและกัน  
 ซึ่งต้องอาศัยเวลานานพอสมควร และต้องใช้ความสามารถและความพยายามร่วมกัน

ไชย ฌ พล (2539 : 147-149) ได้ให้ทัศนะการพัฒนาองค์กรพอที่จะสรุปได้ ดังนี้  
 การพัฒนาองค์กร คือ การทำให้ดีขึ้น สิ่งหนึ่งที่ผู้บริหารควรเข้าใจให้ชัด คือ การพัฒนา  
 การทำให้ทันสมัยเป็นคนละสิ่งกันการทำให้ทันสมัยมิใช่การพัฒนาเสมอไป หากการทำให้ทันสมัย  
 นั้นเป็นการทำให้เสื่อมลง คุณค่าน้อยลง บางสิ่งในโลกสมัยใหม่ดีกว่าในสมัยเก่า เช่น เทคโนโลยี  
 ระบบต่างๆ ดังนั้นในเรื่องเทคโนโลยีควรปรับให้ทันสมัยอยู่เสมอ แต่บางสิ่งในโลกสมัยใหม่เสื่อมลง  
 เช่น วัฒนธรรม ซึ่งวัฒนธรรมในสมัยก่อนมีความประณีต ลึกซึ้งและเป็นระเบียบกว่าวัฒนธรรม  
 สมัยใหม่ ตัวอย่างง่ายๆ เช่น เพลง เพลงสมัยก่อนจะมีคุณภาพสูง เพลงสมัยใหม่ไม่มีคุณภาพ  
 ต่ำกว่าสมัยก่อนมากหรืออย่างเช่น ศักยภาพทางการกีฬา มนุษย์สมัยก่อนเล่นกีฬาแต่ละประเภท  
 ผาดแผลงได้เป็นอัจฉริยะ มนุษย์สมัยนี้แม้เป็นแชมป์เล่นเก่งที่สุด ก็เพียงใกล้เคียงกับคนฝีมือ  
 ปานกลางของคนโบราณเท่านั้น ดังนั้นบางอย่างในโลกนี้อาจเสื่อมลงตามกาลเวลา บางอย่าง  
 อาจดีขึ้น แต่การพัฒนานั้น หมายถึง การยกระดับมาตรฐานของมนุษย์สังคม และกระบวนการ  
 ต่างๆ ให้สูงขึ้น นำสมัยอยู่เสมอ และสิ่งสำคัญที่สุดในการพัฒนาองค์กร คือ การพัฒนาบุคลากร  
 อย่างต่อเนื่องตลอดเวลา คนเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดเพราะคนเป็นผู้ทำสิ่งต่างๆ องค์กรและ  
 และงานต่างๆ ขององค์กรจึงเกิดขึ้นได้ องค์กรจะเป็นอย่างไร งานจะไปทางไหน สำเร็จเพียงใด  
 คนเป็นปัจจัยสำคัญ แม้ปัจจุบันเทคโนโลยีจะมีมากมาย แต่เทคโนโลยีไม่ใช่ผู้สร้างงานหรือสร้าง  
 คุณค่า เป็นเพียงผู้ช่วยทำงานและสร้างคุณค่าตามปรารถนาของคนเท่านั้น การพัฒนาบุคลากรให้มี  
 คุณภาพและคุณประโยชน์อย่างต่อเนื่อง ได้ประโยชน์อย่างมากมาย เช่น 1) บุคลากรอยู่ที่ใดแล้วมี  
 ความเจริญก้าวหน้า ชีวิตดีขึ้น ย่อมยินดีที่จะปักหลักสร้างฐาน ณ ที่นั้น องค์กรจะได้รับความ

จงรักภักดีสูง 2) เมื่อคุณภาพของบุคลากรสูงขึ้นประสิทธิภาพงานที่เขาทำย่อมดีขึ้น องค์กรจึง ผลงานดีๆ ออกมาเสมอ 3) เมื่อศักยภาพของบุคลากรมีคุณภาพแต่ละคนรวมกันจะเป็นกำลัง ขับเคลื่อนระบบขององค์กรให้ก้าวไกลไปในโลกกว้าง สู่ประโยชน์ที่ยิ่งใหญ่ เพราะเป็นธรรมชาติ ของคนเก่งที่ชอบทำอะไรยากๆ ใหญ่ๆ เมื่อคนเก่งหลายๆ คนมารวมกันเข้า โอกาสที่จะประกอบ การกิจที่ใหญ่ๆ ได้สำเร็จจึงมากและง่ายขึ้น 4) บุคลากรที่มีคุณภาพ คุณประโยชน์และคุณธรรมดี ย่อมอยู่กันอย่างราบรื่น ผาสุกมากกว่าบุคลากรที่ขาดคุณค่าอย่างใดอย่างหนึ่ง ดังนั้นหัวใจของ การพัฒนาองค์กร คือ การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องและจริงจัง

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2541 : 232) ได้ให้ทัศนะการพัฒนาองค์กรไว้ว่า เป็นระบบการผสมผสานและวิธีการวางแผนเพื่อปรับปรุงองค์กรให้เกิดประสิทธิผล ซึ่งถูก ออกแบบขึ้นมาเพื่อแก้ไขปัญหา ผลการดำเนินงานลดลงของทุกระบบในองค์กร เช่น ปัญหาที่ เกิดจากการขาดความร่วมมือ การกระจายอำนาจมากเกินไปการติดต่อสื่อสารที่ไม่มีประสิทธิภาพ เทคนิคของการพัฒนาองค์กรอาจจะเกี่ยวกับการฝึกอบรมในห้องปฏิบัติการ การฝึกอบรม และ การสำรวจข้อมูลย้อนกลับ ในบางครั้งอาจใช้การสร้างทีมงาน กระบวนการให้คำปรึกษา การเพิ่ม หน้าที่ความรับผิดชอบในงาน การดัดแปลงพฤติกรรมองค์กร การออกแบบงาน การจัดการ ความเครียด การวางแผนสายอาชีพและชีวิต และการจัดการโดยวัตถุประสงค์ ก็เป็นส่วนหนึ่ง ของการพัฒนาองค์กร

สัมพันธุ์ ภูโพนุลย์ (2540 : 45) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรไว้ว่า การพัฒนาองค์กรเป็นทั้งแนวคิด วิธีการและกระบวนการ โดยผนึกกำลังอย่างเป็นระบบ ครอบคลุมงานการทำงานกลุ่มมุ่งการประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยให้ สอดคล้องกับเทคโนโลยีวิทยาการและสารสนเทศในยุคโลกาภิวัตน์ที่ได้เจริญก้าวหน้าไปอย่าง รวดเร็ว ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อผลิตภัณฑ์ กระบวนการและความอยู่รอดขององค์กร ทำให้ องค์กรล้ำสมัย ดังนั้น การพัฒนาองค์กรจึงมีความจำเป็นและมีบทบาทสำคัญในการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรม ฟื้นฟู ส่งเสริมให้องค์กรสามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ ให้มีการเจริญเติบโตที่มั่นคง ภายใต้อิทธิพลของเศรษฐกิจ สังคม การเมืองที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว การพัฒนา องค์กรเป็นศาสตร์ที่จะต้องมีการศึกษาและพัฒนาอย่างต่อเนื่องและไม่มีขอบเขตที่จำกัดตายตัว ผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล และพยายามกระตุ้นให้บุคลากรสนใจในการพัฒนาตนเอง และผู้ร่วมงาน รู้จักแก้ไขปัญหาที่มี ความคิดริเริ่ม นำเอาวิธีการพัฒนาองค์กรใหม่ๆ มาใช้ เชิญบุคคลภายนอกที่มีความสามารถมาเป็นที่ปรึกษา ฟื้นฟูองค์กรกลับสู่สภาวะที่มีชีวิตชีวา มีพลังและวัฒนธรรมองค์กรที่สอดคล้องกับสภาพองค์กรและสิ่งแวดล้อม

สุนันทา เลहनันท์ (2541 : 43-49) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การ  
 พอที่จะสรุปได้ว่า เป็นกระบวนการเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์การทุกระบบอย่างมีแบบแผน  
 ซึ่งนับว่าเป็นแนวคิดค่อนข้างใหม่ เมื่อเปรียบเทียบกับแนวคิดของการจัดการอื่นๆ และการพัฒนา  
 องค์การน่าจะมีที่มาจาก 4 ทาง คือ 1) การฝึกอบรมในห้องปฏิบัติการ 2) การสำรวจข้อมูลและ  
 การป้อนข้อมูลย้อนกลับ 3) การวิจัยเชิงปฏิบัติการ 4) ระบบเทคนิคและสังคม

บรรยงค์ โตจินดา (2542 : 307) ได้ให้แนวคิดการพัฒนาองค์การว่า เป็นความพยายาม  
 ที่จะทำให้องค์การดีขึ้นโดยการวางแผนไว้ก่อนทั่วทั้งองค์การ แล้วจัดการพัฒนาตั้งแต่ผู้บริหาร  
 ระดับสูงลงมา โดยพยายามเพิ่มประสิทธิผลและความแข็งแกร่งขององค์การ ด้วยการแทรกวิธีการที่  
 ได้วางแผนไว้นั้นเข้าไปในกระบวนการทำงาน ซึ่งใช้ความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์เข้ามาช่วย

บัญชากร แก้วส่อง (2543 : 215) ได้เสนอแนวคิดการพัฒนาองค์การว่า เป็นกระบวนการ  
 ของการเปลี่ยนแปลงรากฐานทางวัฒนธรรมองค์การ โดยผ่านที่ปรึกษาผู้เอื้ออำนวยให้เกิดการใช้  
 ความรู้และเทคโนโลยีทางพฤติกรรมศาสตร์มาสอดแทรก เพื่อเสริมสร้างประสิทธิผลและสุขภาพ  
 ขององค์การ การเกิดขึ้นของการพัฒนาองค์การเกิดจากความต้องการรูปแบบใหม่ที่มีความสามารถ  
 ในการปรับตัวให้ทันกับอัตราการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ความต้องการในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม  
 องค์การและความตระหนักที่มากขึ้นของผู้ปฏิบัติงาน โดยมีเป้าประสงค์ทั้งในเชิงกระบวนการและ  
 ผลลัพธ์

จากแนวคิดของนักวิชาการหลายๆ ท่านพอสรุปได้ว่า การพัฒนาองค์การเป็น  
 การปรับปรุง เปลี่ยนแปลงวิธีการดำเนินงานหรือวัฒนธรรมองค์การอย่างมีแบบแผน หลักเกณฑ์  
 ซึ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องและจริงจัง ให้ความสำคัญในการทำงานเป็นกลุ่ม  
 มุ่งการประสานงานทั้งภายในและภายนอกองค์การ เพื่อให้เกิดการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

จากความหมายและแนวคิดการพัฒนาองค์การจะเห็นได้ว่า คนเป็นทรัพยากรสำคัญ  
 ในการขับเคลื่อนกระบวนการ แต่เมื่อคนหลายๆ คนทำงานร่วมกัน มักเกิดปัญหาการทำงาน  
 ร่วมกัน ขาดการประสานที่ดี มีการแก่งแย่ง ซึ่งดีชิงเด่น ขาดความร่วมมือในการทำงาน และขาด  
 ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ดังนั้น ถ้าองค์การมีการทำงานเป็นทีม จะทำให้ปัญหาและอุปสรรค  
 ต่าง ๆ ได้รับการแก้ไข ซึ่งการทำงานเป็นทีมนับเป็นปัจจัยสำคัญอีกปัจจัยหนึ่งที่จะส่งเสริมให้  
 การพัฒนาองค์การประสบความสำเร็จ

## การทำงานเป็นทีม

ความสำเร็จในการทำงานนั้นมิได้เกิดจากสมาชิกคนใดคนหนึ่งในองค์การตามลำพัง แต่เกิดจากพลังและคุณภาพของความร่วมมือ รวมถึงการประสานงานของทุกคนและทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ซึ่งความสำเร็จดังกล่าวเป็นผลที่เกิดจากวิธีการทำงานร่วมกันเป็นทีมทั่วทั้งองค์การนั่นเอง เพราะการทำงานเป็นทีมเป็นกลุ่มบุคคลที่ทำงานร่วมกัน มีปฏิสัมพันธ์หรือมีการติดต่อสื่อสารกันระหว่างสมาชิกในทีม ช่วยกันทำงาน เพื่อในบรรลุเป้าหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ และผู้ร่วมทีมต่างมีความพอใจในการทำงานนั้น

### ความหมายของการทำงานเป็นทีม

การดำเนินงานขององค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ทุกคนในองค์การต้องรู้สึกว่าคุณอยู่ใน “ทีม” เดียวกัน และร่วมแรงร่วมใจให้ประสบความสำเร็จร่วมกัน ผู้บริหารจึงต้องสร้างทีมงานขึ้นในองค์การและกระตุ้นให้ทุกคนมีความรู้สึกว่าเป็นผู้มีส่วนร่วมในฐานะส่วนหนึ่งของทีม

นักวิชาการและนักบริหารหลายท่าน ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับความหมายของการทำงานเป็นทีม แตกต่างกันไป ดังนี้

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2547 : 214) กล่าวว่า ทีมงาน คือ กลุ่มของสมาชิกที่ทำงานร่วมกัน ไม่ทุกกลุ่มขององค์การที่ทำงานร่วมกันเป็นทีม แต่ทีมละทีมที่เกิดก็คือกลุ่มนั่นเอง คุณสมบัติของกลุ่มคล้ายกับทีมตรงที่ว่าสมาชิกมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ในปัจจุบันภาวะการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วทำให้อาศัยการทำงานเป็นทีม

ปริญญา ต้นสกุล (2547 : 8) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง กลุ่มคนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ที่มารวมตัวกันเพื่อทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายๆ อย่างให้สำเร็จร่วมกัน

วิชัย โสสุวรรณจินดา (2547 : 142) ซึ่งได้แสดงทรรศนะว่า ทีมงานนั้นกินความหมายมากกว่ากลุ่มคนที่มารวมกันเฉยๆ เพราะทีมงานจะรวมไปถึงความเป็นผู้นำกลุ่ม กระบวนการตัดสินใจในกลุ่ม การใช้ทรัพยากรของกลุ่มให้เกิดประโยชน์สูงสุดและการผสมผสานสมาชิกของกลุ่มซึ่งจะมีผลอย่างมากต่อการทำงานร่วมกัน เป้าหมายของการสร้างทีมงานจึงเป็นการสร้างทีมที่มีการทำงานอย่างมีชีวิตชีวา แทนที่จะเป็นเหมือนเครื่องจักรและมีการประสานการทำงานของสมาชิกทุกคนในทีมให้มุ่งสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ร่วมกัน

วารินทร์ ตระกูลศุภย์ (2549 : 2) กล่าวว่า ทีม หมายถึง บุคคลที่ทำงานร่วมกันอย่างประสานกันภายในกลุ่ม กล่าวคือ เป็นการรวมตัวของกลุ่มคนที่ต้องพึ่งพาอาศัยกันและกันในการทำงานเพื่อให้เกิดผลสำเร็จ

สุนันทา เลहनันท์ (2549 : 60) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการสร้างทีมงาน ได้กล่าวไว้ว่า ทีมจะประกอบไปด้วยบุคคลซึ่งมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน โดยตรง เพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จอย่างมีคุณภาพ ทีมกีฬาเป็นตัวอย่างที่เห็นได้ชัดเพราะสมาชิกในทีมมีเป้าหมายร่วมกัน คือ ต้องโยนลูกบาสเกตบอลให้ลงห่วงของฝ่ายตรงกันข้ามเพื่อเอาชนะคู่แข่ง สมาชิกแต่ละคนมีหน้าที่ตามตำแหน่งที่ได้รับมอบหมายและจะต้องประสานเข้ากับเพื่อนร่วมทีมทำคะแนนให้เป็นที่น่าพอใจ ผู้เล่นมีความห่วงใยกับการทำคะแนนของทีมมากกว่าตนเอง เพราะทุกคนจะรับรู้ว่าการสนับสนุนซึ่งกันและกันในการเล่น จะช่วยให้ทีมปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีขวัญและกำลังใจสูง

วิภาส ทองสุทธิ (2552 : 290) กล่าวว่า ทีมงาน หมายถึง กลุ่มบุคคลที่ความพยายามของแต่ละคนจะมีส่วนส่งเสริม และมีผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพสูงกว่าปัจเจกนำเข้าร่วมกันทั้งหมดของสมาชิกในทีม

Francis และ Young (1979 : 8) ได้กล่าวถึง ทีมว่า หมายถึง กลุ่มบุคคลและผู้มีพลัง มีความผูกพันรับผิดชอบที่จะทำงาน ให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน สมาชิกในทีมเป็นผู้ที่ทำงานร่วมกันได้ดี และรู้สึกเพลิดเพลินที่จะทำงานนั้น สามารถผลิตผลงานที่มีคุณภาพสูง

Parker (1990 : 16) ได้อธิบายว่า ทีมเป็นกลุ่มบุคคลที่มีความสัมพันธ์และต้องพึ่งพากันเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายหรือปฏิบัติงานให้เสร็จสมบูรณ์ คนกลุ่มนี้มีเป้าหมายร่วมกันและยอมรับว่าวิธีเดียวที่จะทำงานให้สำเร็จ คือ การทำงานร่วมกัน

Johnson และ Johnson (1994 : 435) กล่าวว่า ทีม หมายถึง กลุ่มบุคคลที่มีความสัมพันธ์กันมารวมตัวเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน

Woodcock และ Francis (1994 : 1) ได้นิยามว่า ทีมเป็นกลุ่มบุคคลที่ต้องสัมพันธ์กันเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันซึ่งเห็นว่าบุคคลจำนวน 50 คน ไม่ใช่ทีม ถ้าเขาเหล่านั้นไม่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันและไม่มีความหมายร่วมกัน จะเป็นทีมต่อเมื่อสมาชิกมีกิจกรรมผูกพันกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน

Spector (2006 : 310) ให้ความหมายของการทำงานเป็นทีม (Team Work) ว่า “เป็นประเภทหนึ่งของการทำงานเป็นกลุ่ม (Group Work) ทีมงานทุกทีมงานจัดเป็นกลุ่มทำงาน แต่กลุ่มทำงานทุกกลุ่มมิใช่ทีมงานเสมอไป ทั้งนี้เนื่องจากการทำงานเป็นกลุ่มนั้นเป็นการทำงานของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป เพื่อการทำงานโดยมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันและมีเป้าหมายร่วมกัน ซึ่งจะมีลักษณะ

การทำงานได้หลายแบบ งานของแต่ละคนอาจไม่ขึ้นตรงกับการงานของอีกคนหนึ่ง หรืออาจไม่ต้องประสานกัน อาจต่างคนต่างทำและเมื่อแต่ละฝ่ายเสร็จงานของตนแล้วก็จะได้งานรวมตามเป้าหมาย แต่ถ้าเมื่อใดเป็นการทำงานเป็นทีมจะมีการประสานกัน งานของคนหนึ่งมีผลต่องานของคนอื่นในกลุ่ม แต่ละคนมีบทบาทเฉพาะของตนและทุกคนมีเป้าหมายอยู่ที่จุดเดียว”

จากความหมาย คำจำกัดความและนิยามความสำคัญของการทำงานเป็นทีม ที่กล่าวไว้ข้างต้นพอสรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง กลุ่มของบุคคลที่ทำงานร่วมกันโดยมีวัตถุประสงค์ และมีการปฏิสัมพันธ์กันระหว่างกัน ซึ่งร่วมกันทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ และสมาชิกผู้ร่วมทีมต่างมีความพอใจในการทำงานนั้น

### ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม

การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญต่อการทำงานในองค์กรเป็นอย่างมาก ไม่เพียงแต่ทีมงานจะช่วยทำให้วัตถุประสงค์ของหน่วยงานบรรลุเป้าหมายเท่านั้น แต่ทีมงานยังจะเป็นองค์ประกอบที่มีอิทธิพล ต่อบรรยากาศการทำงานของหน่วยงานนั้นอีกด้วย

นักวิชาการและนักบริหารหลายท่าน ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับความสำคัญของการทำงานเป็นทีม แตกต่างกันไป ดังนี้

สุนันทา เลานันทน์ (2549 : 64) กล่าวว่าไว้ว่า หน่วยงานมีความจำเป็นที่จะต้องสร้างทีมงานด้วยเหตุผลต่อไปนี้ คือ

1. งานบางอย่างไม่สามารถทำสำเร็จเพียงคนเดียว โดยเฉพาะงานด้านการให้บริการทางแพทย์แผนไทย เช่น งานการผลิตยาสมุนไพร คลินิกการแพทย์แผนไทย เป็นต้น
2. หน่วยงานมีงานเร่งด่วนที่ต้องการระดมบุคลากร เพื่อปฏิบัติงานให้เสร็จทันเวลาที่กำหนด
3. งานบางอย่างต้องอาศัยความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญจากหลายฝ่าย
4. งานบางอย่างเป็นงานที่มีหลายหน่วยงานรับผิดชอบ ต้องการความร่วมมืออย่างจริงจังจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง
5. เป็นงานที่ต้องการความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อแสวงหาแนวทาง วิธีการและเป้าหมายใหม่ๆ
6. หน่วยงานต้องการสร้างบรรยากาศของความสามัคคีให้เกิดขึ้น



Woodcock และ Francis (1994 : 111) กล่าวว่า ทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะนำประโยชน์ มาสู่องค์กร ดังนี้

1. สมาชิกทีมแต่ละคนปฏิบัติงานในกลุ่มที่ทุกคนยอมรับความสามารถของกันและกัน และภาคภูมิใจในเอกลักษณ์ขององค์กร
2. หัวหน้าทีมมอบอำนาจ ให้โอกาสแก่สมาชิกได้มีส่วนร่วมอย่างเต็มความสามารถ
3. สมาชิกได้รับการส่งเสริมให้ทำงาน เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานดีที่สุด
4. ความหลากหลายด้านความรู้ ความเชี่ยวชาญของทีมงานช่วยให้สามารถ

การปรึกษาหารือกันต่างๆ ให้ลุล่วงด้วยดี

5. ประสบการณ์และบุคลิกภาพที่แตกต่างกันของสมาชิกทำให้กระบวนการตัดสินใจ มีคุณภาพดีขึ้น

6. ช่วยลดต้นทุนด้านการบริหาร และจัดอุปสรรคด้านการสื่อสารของสมาชิก
  7. เพิ่มสมรรถภาพในการทำงานของทั้งระดับบริหารและปฏิบัติการ
  8. ช่วยให้ทุกคนเข้าใจกระบวนการทำงานร่วมกัน
  9. สร้างความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของทีม มีความรับผิดชอบร่วมกันและผูกพัน
- ทางใจต่อทีม

การทำงานเป็นทีมนอกจากจะมีผลดีต่อองค์กรโดยรวมแล้ว ยังมีผลดีต่อสมาชิกแต่ละบุคคลในทีมงานนั้นด้วยเหตุผล 3 ประการ คือ

1. ทีมงานเป็นการรวมเอาทรัพยากรมนุษย์ที่มีค่าที่สุดขององค์กรเข้าด้วยกัน ทำให้สามารถปฏิบัติงานที่บุคคลเพียงคนเดียวไม่อาจทำได้ เพราะนอกจากจะได้ร่างกายแรงใจเพิ่มขึ้นแล้ว ยังจะได้ความคิดหลายแง่หลายมุมมาผสมผสานกัน ทำให้ศักยภาพแฝงที่แต่ละคนมีอยู่ ถูกนำมาใช้ได้มากขึ้น

2. ทีมงานทำให้มีการมอบหมายให้รับผิดชอบเพื่อปฏิบัติหน้าที่ตามความถนัด ความเชี่ยวชาญและความพอใจของแต่ละคน เป็นการทำให้เกิดการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ยังผลให้แต่ละคนมีโอกาสรสร้างหรือพัฒนาความสามารถด้านอื่นๆ ให้ดีขึ้น โดยการเรียนรู้จากสมาชิกผู้ร่วมงาน

3. ทีมงานช่วยให้สมาชิกแต่ละคนได้รับการตอบสนองความต้องการทางสังคม อันได้แก่ ความรักและการยอมรับซึ่งกันและกัน อันจะเป็นบันไดนำไปสู่ความสำเร็จในชีวิตการทำงานในที่สุด

เมื่อพิจารณาในภาพรวมจะพบว่า การทำงานเป็นทีมช่วยทำให้องค์กรสามารถรวมพลังในการปฏิบัติงาน ทำให้งานที่จะยากลำบากเพียงใดก็สามารถประสบผลสำเร็จได้ไม่ยากเมื่อผลการปฏิบัติงานดีขึ้นทั้งด้านคุณภาพและปริมาณ ส่งผลให้องค์กรเจริญก้าวหน้าทัดเทียมคู่แข่งหรือพร้อมที่จะนำหน้าคู่แข่ง ผลประโยชน์ของทีมงานสรุปได้ดังนี้

1. โดยทั่วไปพบว่าผลการปฏิบัติงานของกลุ่ม/ทีม จะมีประสิทธิผลดีกว่าการทำงานโดยบุคคลเพียงคนเดียว
2. เมื่อมีการเปรียบเทียบการตัดสินใจโดยกลุ่มกับการตัดสินใจโดยบุคคลเพียงคนเดียวพบว่า การตัดสินใจโดยกลุ่มจะมีประสิทธิภาพมากกว่าและการปรึกษาหารือกันได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงกว่า
3. บุคคลเรียนรู้ที่จะเป็นผู้มีค่านิยมในการช่วยเหลือผู้อื่น เมตตาปราณี เข้าใจผู้อื่น มีความรับผิดชอบ เสียสละ ฯลฯ จากการที่เขาได้เข้าเป็นสมาชิกกลุ่ม
4. การแสดงออกของอารมณ์ต่างๆ เช่น สนุกสนาน ร่าเริง ผิดหวัง สมหวัง ฯลฯ เหล่านี้ จะมีความเข้มข้นสูงกว่าปกติเมื่อบุคคลอยู่ในกลุ่มมากกว่า เมื่ออยู่เพียงคนเดียว
5. คุณภาพการใช้ชีวิตประจำวันจะสูงขึ้น เพราะกลุ่มเนื่องจากได้มีการแบ่งงานกันทำตามความเชี่ยวชาญของแต่ละคน
6. การจัดการความขัดแย้งสามารถทำได้มีประสิทธิภาพสูงกว่าเมื่อได้อยู่รวมกันในกลุ่ม การจัดการกับอิทธิพลทางสังคมก็ดีกว่า ถ้าไม่มีกลุ่มก็จะไม่มีมาตรฐานของสังคม ไม่มีค่านิยมของสังคม ไม่มีกฎระเบียบของสังคม ความเจริญย่อมเกิดขึ้นไม่ได้
7. เอกลักษณะของบุคคล การยอมรับนับถือในตนเอง และสมรรถภาพทางสังคมของคนเราล้วนแล้วแต่ได้รับการกล่อมเกลาหรือหล่อหลอมจากสังคมทั้งสิ้น
8. ถ้าปราศจากการร่วมมือกันระหว่างคนเราแล้ว กลุ่มและองค์กรทั้งหลายย่อมอยู่รอดไม่ได้

#### แนวคิดของการทำงานเป็นทีม

ความสามารถที่จะทำงานในทีม ถือเป็นเรื่องสำคัญที่สะท้อนให้เห็นความสำเร็จของการบริหาร โดยธรรมชาติแล้วบุคคลจะใช้เวลาส่วนใหญ่ในชีวิตการทำงานของตนเองกับทีมงานเดียวกัน ดังนั้นบุคคลจึงมีเวลาเรียนรู้ซึ่งกันและกันเป็นเวลานาน และสามารถสร้างสัมพันธภาพการทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิด มนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีค่าสูงสุดขององค์กร ความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กรจึงเกี่ยวข้องกับบุคลากรในหน่วยงานอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ทั้งนี้ เพราะองค์กรจะต้องอาศัยบุคคลและกลุ่มบุคคลช่วยปฏิบัติภารกิจต่างๆ ซึ่งมีอยู่อย่าง

มากมายหลากหลายด้าน ให้ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ การจัดตั้งองค์การเป็นการแสวงหาบุคลากร มาช่วยทำให้กิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายตามที่ได้ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล โดยการแบ่งทีมงานหน้าที่และความรับผิดชอบให้บุคลากรตามความรู้ความสามารถ รวมทั้งความถนัดของแต่ละบุคคล ผู้บริหารต้องตระหนักว่าบุคลากรมีความสามารถแตกต่างกัน ถนัดหรือเชี่ยวชาญคนละด้าน การประสานความร่วมมือร่วมใจ การทุ่มเทกำลังความคิดและสติปัญญาเข้ามาซึ่งความสำเร็จของงาน การทำงานเป็นทีมจึงเกิดขึ้น ผู้บริหารจะต้องสร้างเงื่อนไขให้กลุ่มบุคคลภายในองค์การตระหนักว่าพวกตนต้องปฏิบัติงานร่วมกันต้องพึ่งพาอาศัยประสบการณ์ ความสามารถและความยินยอมพร้อมใจของทุกคน และสมาชิกของกลุ่มจะต้องยอมรับความคิดเห็นเรื่องการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มหรือเป็นทีม จึงจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันได้

นักวิชาการและนักบริหารหลายท่านได้แสดงทัศนะแนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมแตกต่างกันออกไป ดังนี้

ประสิทธิ์ เมืองไสย (2543 : 9-12) กล่าวถึง แนวความคิดในการทำงานเป็นทีม ไว้ว่า ความสามารถที่จะทำงานในทีม ถือเป็นเรื่องสำคัญที่สะท้อนให้เห็นความสำเร็จของการบริหาร โดยธรรมชาติแล้วบุคคลจะใช้เวลาส่วนใหญ่ในชีวิตการทำงานของตนเองกับทีมงานเดียวกัน ดังนั้นบุคคลจึงมีเวลาเรียนรู้ซึ่งกันและกันเป็นเวลานาน และสามารถสร้างสัมพันธภาพการทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิด

ยงยุทธ เกษสาคร (2547 : 119) ได้ศึกษาแนวคิดของ Machavelli ซึ่งได้ให้ข้อคิดแก่ผู้บริหารและผู้นำองค์การที่ชื่อว่า “จงอย่าได้มองข้ามพลังมวลชน” ทั้งนี้เพราะบุคคลที่อยู่ในองค์การคือ ทีมงานที่จะสร้างความสำเร็จ ให้แก่องค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และประหยัด เนื่องจากทีมงานจะคิดหาวิธีจะทำให้ต้นทุนการผลิตลดลง หรือทีมงานอาจทำการปรับปรุงวิธีการทำงานให้ดียิ่งขึ้น ทำให้ผลผลิตมีคุณภาพมากขึ้น ดังเช่น ในประเทศญี่ปุ่นให้ความสำคัญแก่ทีมงานและการทำงานเป็นทีมมาก เพราะฉะนั้นจะเห็นว่าระบบเศรษฐกิจของประเทศญี่ปุ่นภายหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 เป็นต้นมา เป็นผลจากการพัฒนาการดำเนินงานตามแบบฉบับเอกลักษณ์เฉพาะของญี่ปุ่น ที่เรียกว่า “ทีมพัฒนาคุณภาพ” ทำ “ไม่มีสักวันเดียวที่จะผ่านไป โดยไม่มีการปรับปรุงในส่วนหนึ่งส่วนใดของบริษัท” ดังนั้นการทำงานเรื่องทีมจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยสร้างความสำเร็จให้แก่องค์การได้เป็นอย่างดี

สุคา สุวรรณภริมย์ และคณะ (2549 : 6-7) ได้ศึกษาแนวคิดของ Mayo เกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการทำงานเป็นทีมในองค์กร พบว่า ขวัญของคนงานมีความสำคัญต่อการเพิ่มผลผลิต กลุ่มคนงานเห็นว่าควรพยายามสร้างบรรทัดฐานโดยมีการกำหนดมาตรฐานของกลุ่มขึ้นเอง ซึ่ง Mayo จะเน้นเรื่องทีมงานว่าจะช่วยเพิ่มความสำเร็จขององค์กร โดยสรุปได้ดังนี้

1. ผู้บังคับบัญชายังมีผลประโยชน์และชื่อเสียง ส่วนตัวอยู่ด้วยในความสำเร็จของแต่ละคนที่เป็นสมาชิกทีม

2. สมาชิกทีมจะมีความภูมิใจในการเข้ามามีส่วนร่วมในผลงานของทีม

3. ทีมงานจะร่วมกันกำหนดเงื่อนไขการทำงานร่วมกันโดยการช่วยเหลือของผู้นำ

4. ผู้บังคับบัญชาสามารถตรวจสอบผลงานของทีมงานตามที่ได้รับมอบหมาย

5. ทีมงานย่อมมีส่วนร่วมในความสำเร็จของเขา และจะภูมิใจที่บุคคลภายใน

ให้ความสนใจที่สมาชิกในทีมได้ร่วมกันทำ

6. ทีมงานจะไม่มีความรู้สึกว่าถูกกดดันหรือบังคับให้เปลี่ยนแปลง

7. การพัฒนาการทำงานเป็นทีมแต่ละครั้งสมาชิกจะรู้สึกเชื่อมั่น และได้รับการยกย่อง

สุนันทา เลहनันท์ (2549 : 36-38) กล่าวถึงแนวความคิดในการทำงานเป็นทีม

ได้มีพัฒนาการมาจากทฤษฎีและการวิจัยทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ต่างๆ อาทิเช่น ผลการศึกษาของศาสตราจารย์ Elton Mayo และคณะของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Harvard University) ที่ให้ความสนใจเรื่องการทำงานเป็นทีม และเห็นความสำคัญของทีมงานว่าเป็นอิทธิพลของกลุ่มที่ไม่เป็นทางการในหน่วยงานนั้นๆ โดย Mayo ได้ทำการวิจัยผลงานชิ้นสำคัญระหว่างปี ค.ศ.1924-1932 ที่บริษัทเวสเทิร์นอิเล็กทริก (Western Electric Company) เมืองฮอว์ธอร์น (Hawthorne) รัฐอิลลินอยส์ ประเทศสหรัฐอเมริกา เรียกว่า การศึกษาที่ฮอว์ธอร์น (Hawthorn Studies) ได้การศึกษาวิจัยการทำงานเพื่อทดสอบสมมุติฐานที่ว่า ผลผลิตของคนงานมีความสัมพันธ์กับแสงสว่างในบริเวณที่ทำงานหรือไม่ กล่าวคือ คนงานจะทำงานด้วยประสิทธิภาพที่มากกว่าภายใต้สภาวะที่มีแสงสว่างอย่างเพียงพอ Mayo แบ่งคนงานออกเป็น 2 กลุ่ม กลุ่มทดลองจะปฏิบัติงานในห้องที่มีแสงสว่างแตกต่างกัน ส่วนกลุ่มควบคุมจะปฏิบัติงานในห้องที่มีแสงสว่างคงที่ ผลการศึกษา พบว่า ผลผลิตของทั้ง 2 กลุ่มเพิ่มขึ้น โดยผลการศึกษาแสดงให้เห็นถึงองค์ประกอบบางอย่างที่จำเป็นต่อประสิทธิภาพของทีมงาน คือ เงื่อนไขของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และการรับรู้ของบุคคลว่าตนเองได้รับความสนใจและมีความสำคัญต่อหน่วยงาน ทำให้มีผลต่อประสิทธิภาพของทีมงาน การวิจัยนี้ นับเป็นจุดเริ่มต้นของการศึกษาวิชาด้านมนุษยสัมพันธ์ และยังเป็นผลให้นักวิชาการหันมาให้ความสนใจปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรมนุษย์ทั้งในแง่ตัวบุคคลและในแง่ทีมงาน

นอกจากการศึกษาเรื่องแสงสว่างแล้ว Mayo และคณะได้ทำการทดสอบพนักงานรับโทรศัพท์สตรี จำนวน 6 คน โดยให้ทำงานในห้องรับโทรศัพท์เพื่อสังเกตดูว่า การเปลี่ยนแปลงสภาพการปฏิบัติงานส่งผลต่อประสิทธิภาพ ขวัญและกำลังใจในการทำงานเป็นอย่างไรบ้าง ดังนั้นในช่วงระยะเวลา 5 ปีของการทดลอง จึงได้มีการเก็บรวบรวมข้อมูลภายใต้สภาวะต่างๆ เช่น วิธีการจ่ายเงิน ช่วงการหยุดพัก วัน-เวลาทำงาน การพักระหว่างเวลางาน ฯลฯ โดยก่อนมีการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ ผู้วิจัยได้ชี้แจงรายละเอียดให้พนักงานทราบอย่างชัดเจน และเปิดเผยผลการศึกษา พบว่า ผลผลิตจะเพิ่มขึ้นเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น นอกจากนั้นยังพบอีกว่า องค์ประกอบที่สำคัญที่สุด คือ การสร้างความเป็นเอกลักษณ์ของกลุ่ม การได้รับการสนับสนุนจากสังคม และความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันจะเกิดขึ้นพร้อมๆ กับการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงานที่เพิ่มขึ้น รวมไปถึงพฤติกรรมของผู้บริหารที่มีต่อกลุ่มทดลองได้มีบทบาทไปถึงการส่งเสริมน้ำใจของทีมงานเมื่อมีการปฏิบัติงานร่วมกันด้วย

การศึกษาที่ฮอว์ธอร์นนี้ แสดงให้เห็นว่า พนักงานซึ่งเป็นกลุ่มทดลองนั้นมีความเป็นทีมงานเดียวกันและองค์การสามารถสร้างให้เป็นทีมงานที่มีประสิทธิภาพสูงขึ้นได้ การอภิปรายผลของ Mayo ชี้ให้เห็นถึงองค์ประกอบบางอย่างที่สัมพันธ์กับทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ดังนี้

1. หัวหน้ามีความสนใจในผลสำเร็จของการปฏิบัติงานของสมาชิกแต่ละคน
2. หัวหน้ามีความภาคภูมิใจในสถิติผลงานของกลุ่ม
3. หัวหน้าช่วยให้กลุ่มปฏิบัติงานร่วมกัน และวางเงื่อนไขการทำงานเอง
4. หัวหน้าให้ข้อมูลย้อนกลับด้านการปฏิบัติงานของกลุ่มด้วยความจริงใจ
5. กลุ่มภาคภูมิใจในผลงานของกลุ่ม ผลงานนั้นได้รับการยอมรับ และความสนใจ

จากบุคคลภายนอก

6. กลุ่มไม่มีความรู้สึกที่ถูกกดดันให้เปลี่ยนแปลง
7. ก่อนมีการเปลี่ยนแปลง หรือตัดสินใจจะมีการปรึกษากับกลุ่มก่อน
8. กลุ่มมีความรู้สึกมั่นใจ และเปิดเผยต่อกัน

ในทางตรงกันข้าม Mayo และคณะได้ตั้งข้อสังเกตว่า กลุ่มซึ่งปฏิบัติงานโดยไม่มี การเปลี่ยนแปลงใดๆ ในระบบการทำงานที่ไม่เป็นทางการนั้น ได้ก่อให้เกิดปทัสถานในทางลบ (Negative Norms) เช่น กลุ่มที่ได้กำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนเอาไว้ และมีการใช้อิทธิพลของกลุ่มบังคับให้มีการปฏิบัติงานตามมาตรฐานที่ตั้งไว้ ผลผลิตที่ได้รับจะจำกัด ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้ก่อให้เกิดทีมงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ สรุปว่า ผู้บริหารมีความรับผิดชอบในการสร้างบรรยากาศของการปฏิบัติงานให้ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งผลการวิจัยของ Mayo นี้ ยังคงมีความสำคัญต่อทฤษฎีการบริหารองค์การมาจนทุกวันนี้

นอกจากการวิจัยของ Elton Mayo ที่ได้กล่าวมาแล้วในปี 1930 นักจิตวิทยาสังคม นำโดย Kurt Lewin ได้ทำการศึกษาพฤติกรรมกลุ่มและลักษณะพลวัต หรือความเคลื่อนไหว เปลี่ยนแปลงของกลุ่มในองค์กร (Group Dynamics) ผลงานชิ้นสำคัญ คือ การวิเคราะห์แรงจูงใจ และแรงเหนี่ยวรั้ง (Force Field Analysis) เพื่อทำความเข้าใจกลุ่มคนในองค์กร ซึ่งจะมีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพให้การทำงานของกลุ่มมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

จากการศึกษาของ Lewin พบว่า พฤติกรรมของทีมงานเป็นผลจากแรงผลัก 2 ฝ่าย ฝ่ายหนึ่งจูงใจการกระทำ (Driving Forces) แต่อีกฝ่ายหนึ่งเหนี่ยวรั้งการกระทำ (Restraining Forces) จึงจำเป็นต้องจูงใจเพื่อให้ได้รับผลผลิตมากขึ้น ซึ่งอาจทำได้ด้วยการเพิ่มค่าจ้างหรือใช้วิธีการอื่นๆ ที่ไม่ใช่เป็นตัวเงิน เช่น การยกย่องชมเชย แม้จะมีฝ่ายที่เหนี่ยวรั้งการกระทำ เช่น ความเหนื่อยล้าหรือแรงกดดันในงานอื่นๆ ที่เกิดขึ้น และทำให้ไม่ยอมทำงานก็ตาม ดังนั้นถ้าแรงผลักทั้ง 2 ฝ่ายได้รับการจัดสรรที่ดี คือ เพิ่มแรงผลักดันในส่วนการกระทำโดยการจูงใจให้มากขึ้น และลดแรงผลักดันฝ่ายเหนี่ยวรั้งการกระทำให้น้อยลงจะก่อให้เกิดผลดี เพราะจะทำให้การทำงานเป็นทีมมีประสิทธิภาพมากขึ้น และองค์กรสามารถใช้วิธีการนี้เป็นเทคนิคในการปรับปรุงประสิทธิภาพของทีมงานได้อีกด้วย

สรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีม นอกจากจะช่วยให้งานดำเนินการจนประสบความสำเร็จแล้ว ยังช่วยให้สมาชิกของทีมงานเกิดความรู้สึกว่าเขาเองมีคุณค่า เป็นที่ต้องการของสมาชิกและช่วยให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย สมาชิกและทีมงานเกิดความภาคภูมิใจ ต่างมีความจงรักภักดีต่อทีมงานและเกิดความรู้สึกและหมู่คณะ หลังจากการฝึกคนให้ทำงานร่วมกันเป็นทีมแล้วจะสามารถทำงานให้บรรลุจุดมุ่งหมายได้ การทำงานเป็นทีมอาจเริ่มจากการจัดการในระดับสูงลงมาถึงการจัดการระดับต่ำขององค์กร หรือการตั้งทีมงานเฉพาะกิจ เพื่อศึกษาปฏิบัติการแก้ปัญหาและดำเนินงานเฉพาะด้านตามที่ได้รับมอบหมาย การทำงานเป็นทีมจึงเป็นกุญแจสำคัญอันจะนำไปสู่ความสำเร็จอย่างแท้จริง

### หลักการของการทำงานเป็นทีม

หลักการสำคัญของการทำงานเป็นทีม อยู่ที่การบริหารหรือการจัดการที่ดี โดยให้ผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วม (Participation) ยึดหลักการร่วมมือกัน (Co-Operation) โดยให้มีการทำงานแบบกลุ่มหรือเป็นทีม (Teamwork) และการสร้างทีมงานให้แข็งแกร่ง (Team Building) โดยเน้นให้แต่ละบุคคลเห็นความสำคัญของกระบวนการทำงานร่วมกันแบบเป็นทีม เน้นกระบวนการกลุ่ม (Group Process หรือ Group Dynamic) ในการทำงาน เพื่อบรรลุเป้าหมายเดียวกัน และเน้นการพัฒนาทักษะพื้นฐานในการทำงานร่วมกันเป็นทีม

นักวิชาการและนักบริหารหลายท่านได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับหลักการเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม แตกต่างกันไป ดังนี้

พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ทรงกล่าวพระบรมราโชวาทพระราชทานแก่ข้าราชการพลเรือน เนื่องในวันข้าราชการพลเรือน เมื่อวันที่ 1 เมษายน 2528 ความว่า

“การทำงานให้สำเร็จขึ้นอยู่กับความสามารถสองอย่างเป็นสิ่งสำคัญ คือ สามารถในการใช้วิชาความรู้อย่างหนึ่ง สามารถในการประสานสัมพันธ์กับผู้อื่นอย่างหนึ่ง ทั้งสองประการนี้ต้องดำเนินคู่กันไป และจำเป็นต้องกระทำด้วยความสุจริตกาย สุจริตใจ ด้วยความคิด ความเห็นที่เป็นอิสระ ปราศจากอคติและด้วยความถูกต้องตามเหตุตามผลด้วย จึงจะช่วยให้งานบรรลุจุดหมาย และประโยชน์ที่พึงประสงค์โดยครบถ้วนแท้จริง”

จากพระบรมราโชวาทของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว สะท้อนให้เห็นว่าการทำงานใดๆ ก็ตามให้สำเร็จนั้นขึ้นอยู่กับความสามารถสองอย่าง คือ ความรู้และการประสานความสัมพันธ์กับผู้อื่น

เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฐ์ และคณะ (2545 : 13,34) มีความเห็นว่า การทำงานเป็นทีมจะเกี่ยวข้องกับการกำหนดวัตถุประสงค์ของทีม กิจกรรมของทีมงานวิธีการทำงาน การกำหนดหน้าที่และบทบาทของแต่ละบุคคลภายในทีม กฎ ระเบียบ และมาตรฐาน ความประพฤติ การควบคุมให้ปฏิบัติตาม กฎ ระเบียบ และมาตรฐานความประพฤติ การทำความเข้าใจซึ่งกันและกัน การสร้างความร่วมมือกับบุคคลอื่นในทีมงาน การติดต่อสื่อสารกันภายในทีมงาน และการแก้ปัญหาความขัดแย้งภายในทีม

สมชาติ กิจยรรยง (2540 : 236-240) ได้เสนอแนวทางการสร้างทีมงาน (Team Building) ไว้ดังนี้ 1) สมาชิกทุกคนทราบวัตถุประสงค์ร่วมกัน ทั้งนี้วัตถุประสงค์ต้องเขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษร เข้าใจง่าย สามารถปฏิบัติได้ ไม่ขัดต่อระเบียบข้อบังคับหรือนโยบายอื่นๆ สนองตอบต่อความต้องการหรือวัตถุประสงค์ของสมาชิกและของหน่วยงาน และยังสามารถปรับปรุงให้เข้ากับสถานการณ์ต่างๆ ได้ 2) มีการจัดแบ่งกิจกรรมให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ ซึ่งกิจกรรมที่กำหนดขึ้นจะต้องมีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน ใช้เครื่องมือใดบ้างที่ต้องใช้กำลังคนมาก เพราะบางคนภายในทีมอาจมีความสามารถพิเศษทำหลายกิจกรรมได้ 3) มีวิธีการปฏิบัติงานที่เหมาะสมและทันสมัย คือ จะต้องกำหนดว่าในแต่ละกิจกรรมมีวิธีปฏิบัติอย่างไร ใช้เครื่องมือหรือวัสดุอะไร ทำที่ไหนและเวลาใด และสามารถประสานกับกิจกรรมอื่นๆ ได้หรือไม่ เพื่อเป็นการประหยัดในหลายๆ เรื่อง 4) สมาชิกจะต้องทราบตำแหน่ง หน้าที่ และความรับผิดชอบของตนเอง คือ หน่วยงานต้องกำหนดบทบาทและหน้าที่ในการปฏิบัติต่อคนอื่น เป็นกฎระเบียบที่ชัดเจน และทำการประชุมชี้แจงให้ทุกคนในทีมได้ทราบขอบเขตของบทบาท และหน้าที่ของ

แต่ละคนให้เข้าใจอย่างแจ่มแจ้ง 5) มีกฎเกณฑ์ วินัย ที่มีคุณค่า และสมาชิกยอมรับ ซึ่งเป็นกฎระเบียบที่ทุกคนในทีมร่วมกันกำหนดขึ้นเพื่อเป็นมาตรฐานการประพฤติของทีม และทำการกำหนดเพื่อให้ทุกคนทราบตลอดเวลา 6) มีการส่งเสริมและควบคุมให้ปฏิบัติตามระเบียบ วินัย และลงโทษผู้ฝ่าฝืนด้วยวิธีการตามที่ทีมกำหนดไว้ 7) มีการส่งเสริมให้สมาชิกเข้าใจ และยอมรับในความแตกต่างซึ่งกันและกัน 8) มีการติดต่อกันภายในทีม โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การติดต่อสื่อสารระหว่างสมาชิกนั้นเป็นไปอย่างเปิดเผยมีความชัดเจนไม่ปิดบังซ่อนเร้น และไม่มีพิธีรีตองมากนัก 9) สมาชิกทุกคนต่างให้ความร่วมมือซึ่งกันและกันอย่างจริงจัง มีความเข้าใจและมองเห็นในลักษณะทั้งระบบ มิใช่มองเฉพาะงานส่วนใดส่วนหนึ่ง มีทัศนคติที่อยากจะให้และรับความช่วยเหลือจากผู้อื่น รู้ว่าคนอื่นมีปัญหาอะไรบ้าง และมีส่วนช่วยเหลือผู้อื่นในเรื่องอะไรและอย่างไร 10) มีการจัดการกับความขัดแย้งได้อย่างเหมาะสม โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่ทั้งสองฝ่ายต่างก็ชนะทั้งคู่

สรุปได้ว่า หลักการทำงานเป็นทีมให้ประสบความสำเร็จนั้น หัวหน้าที่ทีมและสมาชิกต้องเรียนรู้หลักสำคัญในการทำงานเป็นทีม คือ การสร้างบรรยากาศที่อบอุ่น มีอารมณืขัน การกำหนดวัตถุประสงค์ในการทำงานร่วมกัน การกำหนดหน้าที่และบทบาทความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลภายในทีม การสร้างความร่วมมือกับบุคคลอื่นในทีมงาน การติดต่อสื่อสารกันภายในทีมงานและการแก้ปัญหาคความขัดแย้งภายในทีม มีการป้อนข้อมูลย้อนกลับและทบทวนการทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการแก้ปัญหาคความขัดแย้งและดำเนินงานอย่างเปิดเผยด้วยความซื่อสัตย์

### องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม

ผู้บริหารงานที่จะประสบความสำเร็จจำเป็นต้องหล่อหลอมทีมงานให้เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน รู้จักหาวิธีจูงใจที่เขาเหล่านั้นทำงานด้วยความสมัครใจและเต็มใจ เพราะการทำงานเป็นทีม คือ ความพยายามทำให้กลุ่มสามารถวินิจฉัยปัญหา เพื่อปรับปรุงความสัมพันธ์ต่างๆ ในการทำงานให้ดีขึ้น ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพซึ่งมีผลต่อการทำงานให้เสร็จตามเป้าหมาย

นักวิชาการและนักบริหารหลายท่าน ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม แตกต่างกันไป ดังนี้

สุนันทา เลานันทน์ (2551 : 138) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการสร้างทีมงาน กล่าวว่า การสร้างทีมงานขึ้นมานั้นเป็นสิ่งที่ง่าย ถ้าเราไม่คำนึงถึงผลของการปฏิบัติงานของทีมงาน เพราะทีมเป็นเรื่องของการทำงานร่วมกันของบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ แต่สิ่งหนึ่งที่เป็นปัญหาในการพัฒนาการทำงานเป็นทีมโดยทั่วไปและการบริหารโครงการก็คือ ผู้ร่วมงานในทีมงานแต่ละทีมจะทำงานเพียงตามที่ได้รับคำสั่งมาเท่านั้นหรือทำไป

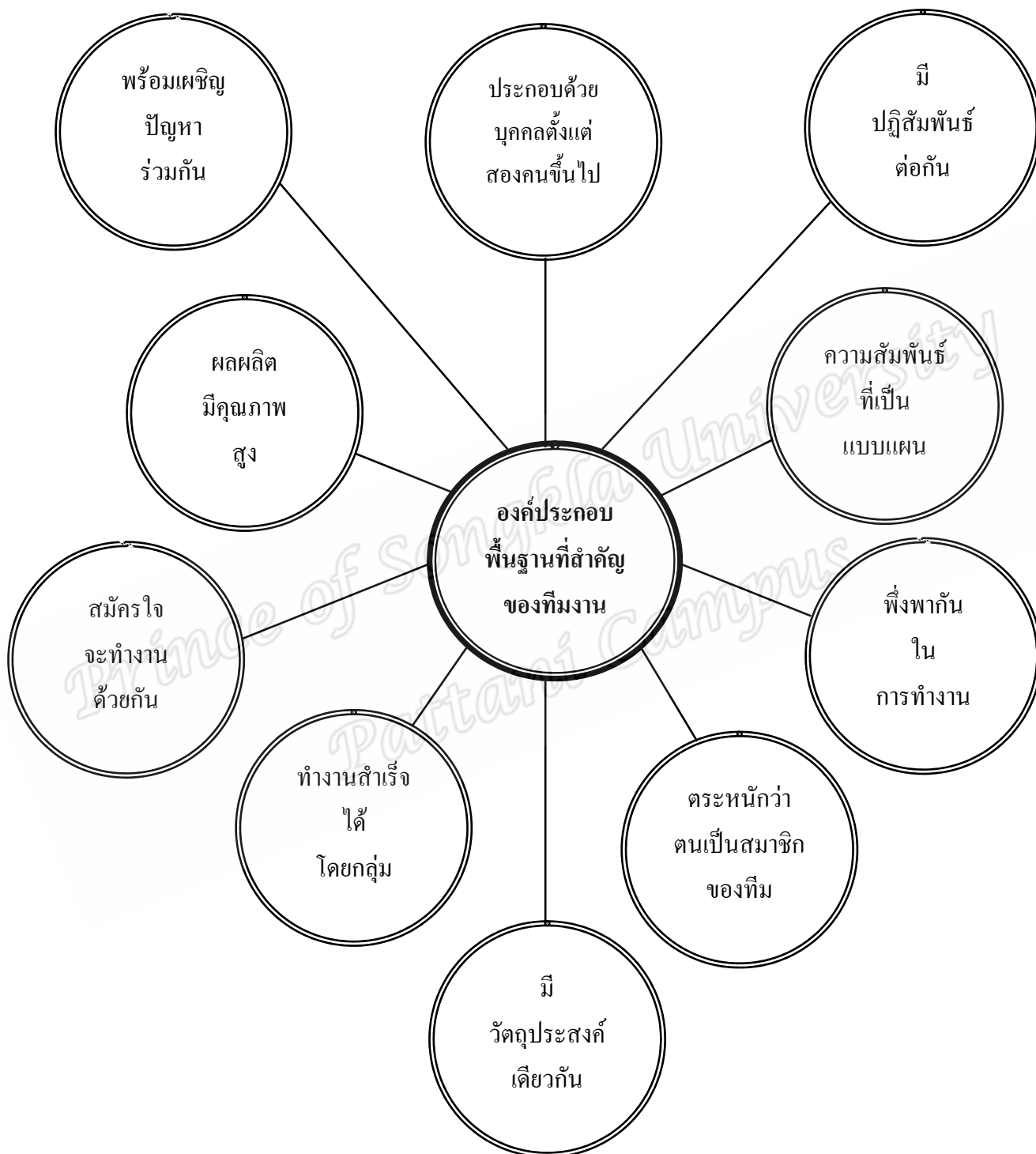


เพียงเพื่อให้รู้สึกว่ามีทีมงานเท่านั้น ปัญหาดังกล่าวทำให้การสร้างทีมงานไม่ก่อให้เกิดประโยชน์อย่างแท้จริงและการที่จะสร้างทีมงานให้เกิดประโยชน์ในการบริหารโครงการอย่างแท้จริง จำเป็นที่จะต้องมียอดประกอบพื้นฐานที่สำคัญของการทำงานเป็นทีม มีดังนี้ คือ

1. ต้องประกอบไปด้วยบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป
2. บุคคลในกลุ่มต้องมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน
3. บุคคลในกลุ่มต้องสัมพันธ์ต่อกันอย่างมีแบบแผน
4. บุคคลในกลุ่มต้องต้องพึ่งพากันในการปฏิบัติงาน
5. บุคคลในกลุ่มถือว่าตนเองเป็นสมาชิกของทีมงาน
6. บุคคลในกลุ่มมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายเดียวกัน
7. บุคคลในกลุ่มคิดว่าการทำงานร่วมกันช่วยให้งานสำเร็จ
8. บุคคลในกลุ่มมีความสมัครใจที่จะทำงานร่วมกัน
9. บุคคลในกลุ่มมีความเพติดเพลินที่จะทำงานและผลิตผลงานคุณภาพสูง
10. บุคคลในกลุ่มพร้อมที่จะเผชิญปัญหาาร่วมกัน

องค์ประกอบทั้ง 10 ประการ สามารถนำเสนอได้ ดังภาพประกอบ 1 ทำให้เห็นลักษณะสำคัญของกลุ่มบุคคลที่รวมตัวกันเป็นทีมอย่างชัดเจน

ภาพประกอบ 1 องค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญของทีมงาน



ที่มา : สุนันทา เลาहनันทน์ (2551 : 139)

Woodcock (1989 : 75–116) ได้ให้แนวคิดองค์ประกอบที่สำคัญของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพจะต้องประกอบด้วยคุณลักษณะที่ดี คือ 1) บทบาทที่สมดุล 2) วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นต้องกัน 3) การเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อการปรึกษาหารือกัน 4) การสนับสนุนและการไว้วางใจต่อกัน 5) ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้ง 6) กระบวนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน 7) ภาวะผู้นำที่เหมาะสม 8) การทบทวนการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ 9) การพัฒนาตนเอง 10) ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม 11) การสื่อสารที่ดี ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

### 1. บทบาทที่สมดุล

บทบาทที่สมดุล เกิดจากการผสมผสานความแตกต่างของความสามารถโดยใช้ความแตกต่างของบุคลิกภาพและวิธีการที่หลากหลายให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ต้องอาศัยความกลมกลืนและบทบาทสมดุลของสมาชิกในทีมงาน ซึ่งคล้ายพ่อครัวที่จะเลือกชนิดของเครื่องปรุง ปรุงอาหารจะต้องมั่นใจในคุณภาพและปริมาณ ผู้บริหารที่จะสร้างทีมงานจะต้องหาจุดสมดุลสูงสุดของทักษะและความสามารถของสมาชิกในกลุ่ม

### 2. วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นต้องกัน

การบริหารงานที่เปิดโอกาสให้บุคคลมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและแนวทางปฏิบัติ จะส่งผลให้บุคลากรเกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน มีความรู้สึกในความเป็นเจ้าของ เกิดความภูมิใจในงานที่ได้กระทำ มีความขยันขันแข็ง กระตือรือร้นที่จะคิดสร้างสรรค์งานให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น ทำให้การทำงานเกิดประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพ

### 3. การเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อการปรึกษาหารือกัน

ทีมงานที่มีประสิทธิภาพนั้น สมาชิกในทีมงานจะต้องสามารถแสดงทัศนวิจารณ์ให้ความคิดเห็นเสนอแนะข้อแตกต่างโดยปราศจากความกลัว ซึ่งเครื่องหมายที่แสดงถึงคุณภาพของทีมงาน คือ การเปิดเผยและกล้าเผชิญหน้าหลายๆ องค์การถือว่า ทั้งสองสิ่งนี้เป็นสิ่งที่ยิ่งใหญ่ทั้งในทางทัศนคติและพฤติกรรม ซึ่งจะปรากฏซ้ำๆ ได้ผลตอบแทนที่ยาวนาน โดยเน้นพฤติกรรมดังต่อไปนี้

#### 3.1 การเพิ่มประสิทธิภาพของการคมนาคมสื่อสารและข้อมูลย้อนกลับ

- 3.1.1 เป็นความต้องการของผู้รับและผู้ส่งในช่วงเวลาที่จำเป็นหรือต้องการ
- 3.1.2 มุ่งไปที่การอธิบายเหตุการณ์หรือความรู้สึกมากกว่าจะประเมินข่าวสาร
- 3.1.3 มุ่งถึงสิ่งที่ผู้รับสามารถทำได้
- 3.1.4 เป็นสิ่งเฉพาะ
- 3.1.5 ระยะเวลาควรใกล้เคียงกับการเกิดเหตุการณ์
- 3.1.6 ตรวจสอบความเข้าใจได้

3.2 การเพิ่มความรู้แห่งตน จะทำให้สมาชิกในทีมงานพัฒนาความเปิดเผย และการกล้าเผชิญหน้าเพิ่มขึ้น

3.3 การใช้ความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ ความขัดแย้งถ้ารู้จักนำมาใช้ให้ถูกต้อง และอย่างสร้างสรรค์ ย่อมนำไปสู่ความเข้าใจอันดีระหว่างสมาชิกในทีมงาน

3.4 การปรับปรุงความเป็นผู้ฟังที่ดี การฟังถือเป็นการสื่อสารที่ดีในทีมงานนักฟังที่ดี ต้องเข้าใจทัศนคติและความรู้สึกของผู้พูด ว่าต้องการพูดอะไรออกมาสนใจและกระตือรือร้นในสิ่งที่รับฟังและรู้จักเพิ่มพูนทักษะการฟังให้มีประสิทธิภาพ

#### 4. การสนับสนุนและการไว้วางใจต่อกัน

การสนับสนุนจึงเป็นสิ่งสำคัญที่สมาชิกในทีมงานมีความต้องการ ฉะนั้นบทบาทของผู้นำหรือผู้บริหารโรงเรียนจึงควรให้การส่งเสริมสนับสนุนสมาชิกในองค์กรของคน เช่น สนับสนุนโดยการฟัง การยกย่องชมเชย การแสดงความซาบซึ้ง การส่งเสริม การแสดงความห่วงใย ในปัญหาและประเด็นต่างๆ ของงาน โดยให้บุคลากรในโรงเรียนตระหนักว่าผู้นำหรือผู้บริหารมีความจริงใจ องค์กรก็จะก้าวหน้าไปตามขั้นตอนของการพัฒนา ผลที่ได้รับจะทำให้บุคลากรในองค์กรให้การสนับสนุนซึ่งกันและกันเพื่อทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร แต่ละคน ในองค์กรจะเข้าใจความเกี่ยวข้องสัมพันธ์ระหว่างงานของตนเองกับของคนอื่นๆ และพร้อมที่จะรับและให้ความช่วยเหลือร่วมมือร่วมใจอย่างจริงใจ อันจะทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

#### 5. ความร่วมมือและการใช้ขัดแย้งในทางสร้างสรรค์

การบริหารงานในโรงเรียนให้ได้ผลสำเร็จตามความมุ่งหมายได้ คนเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการดำเนินงาน แต่เนื่องจากความแตกต่างระหว่างบุคคลไม่ว่าจะเป็นทัศนคติ ความเชื่อ ความนิยม ความรู้ ความสามารถในการทำงานหรือเป้าหมายในการทำงานที่ต่างกัน มีส่วนทำให้เกิดความขัดแย้งในการทำงานได้ทั้งสิ้น ผู้บริหารทุกระดับจึงจำเป็นต้องเผชิญหน้ากับปัญหาความขัดแย้งในการทำงานอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เพื่อแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งในการทำงานอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เพื่อแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งให้เป็นไปในลักษณะสร้างสรรค์ และเป็นประโยชน์กับหน่วยงานด้วย

#### 6. กระบวนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน

พฤติกรรมการทำงานของแต่ละคนมีความแตกต่างกันไปตามความรู้ ประสบการณ์เดิม ทักษะในการทำงานและทัศนคติส่วนบุคคล ดังนั้นจึงถือเป็นเรื่องหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องสร้างและพัฒนาการทำงานเป็นทีมอยู่เสมอ เพื่อให้แต่ละคนเห็นความสำคัญของงานและผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าความสำคัญของบุคคล หรือผลประโยชน์ส่วนบุคคลบรรยากาศในการทำงาน

สภาพแวดล้อมและการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน สิ่งเหล่านี้มีส่วนเสริมการทำงานเป็นทีมทั้งสิ้น การตัดสินใจอาจจะกระทำโดยผู้บริหารคนเดียวได้ แต่ในการปฏิบัติงานนั้นไม่สามารถจะกระทำโดยผู้บริหารเพียงคนเดียว ทีมงานที่ดีจึงเปรียบเสมือนพลังในการปฏิบัติงานของผู้บริหารให้ประสบความสำเร็จนั่นเอง

#### 7. ภาวะผู้นำที่เหมาะสม

พฤติกรรมผู้นำที่เหมาะสม (Appropriate Leadership) ขึ้นอยู่กับความต้องการทักษะ ความชำนาญของผู้ร่วมงาน ลักษณะงานและข้อจำกัดของสภาพแวดล้อมขององค์กรนั้นๆ ซึ่งไม่สามารถกำหนดออกเป็นรูปแบบรายละเอียดของผู้มาได้ว่าควรเป็นแบบใด จึงจะเหมาะสมที่จะนำมาใช้กับผู้ร่วมงาน หากผู้นำได้ยึดมั่นในพฤติกรรมการบริหารที่ตายตัว ความมีประสิทธิภาพจะลื่นไหลเปลี่ยนไปมา ภาวะผู้นำที่เหมาะสมจะต้องทำให้สอดคล้องเข้ากับสถานการณ์นั้นๆ เพื่อให้เป็นไปในทางที่จะช่วยสนับสนุนให้งานบรรลุเป้าหมาย

ความเป็นผู้นำเป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับความสำเร็จในงานด้านต่างๆ ขององค์กร ผู้นำที่ไม่มีความสามารถย่อมจะเป็นผู้ทำลายขวัญของบุคลากรในองค์กร และเป็นผลทำให้งานด้านต่าง ๆ ขาดประสิทธิภาพ แต่ในทางตรงกันข้ามผู้นำที่มีความสามารถจะมีผลทำให้เปลี่ยนลักษณะของบุคคลในองค์กรให้กลับกลายเป็นบุคลากรที่มีความขยันขันแข็ง และช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### 8. การทบทวนการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ

การทบทวนการบริหารงานในทีมอย่างสม่ำเสมอ (Regular Review) จะสามารถแก้ไขข้อบกพร่องของทีมงานช่วยให้ทีมงานได้รับประสบการณ์เพิ่มขึ้น ฉะนั้นการทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอจึงนับว่าเป็นสิ่งสำคัญในการทำงานของหน่วยงาน หรือองค์กร เพราะองค์กรที่จัดตั้งขึ้นมาตั้งแต่ก็ต้องมีการนำเอาทรัพยากรมาลงทุนทำกิจกรรม การตรวจสอบทบทวนผลการดำเนินงาน จึงเป็นเครื่องมือช่วยให้ผู้บริหารองค์กรรู้ความเป็นไปว่าดีหรือเลวอย่างไร คุ่มค่าเพียงใดหรือไม่ ซึ่งจะเห็นได้ว่าการทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอนี้ ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรหรือหน่วยงาน 2 ประการ คือ ผู้ทำงานทราบถึงผลงานที่คนรับผิดชอบและในแง่ของตัวองค์กรก็จะได้ข้อมูลที่จะช่วยให้สามารถรู้ได้ว่า งานที่ทำทั่วไปแล้วนั้น ทำได้ดีเพียงใด ซึ่งการรู้ดังกล่าวนี้อาจจะทำให้การควบคุมสั่งการต่างๆ สามารถกระทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### 9. การพัฒนาตนเอง

การให้สมาชิกในทีมมีประสิทธิภาพสูงขึ้นได้นั้น จะต้องเริ่มที่การพัฒนาบุคลากรหรือพัฒนาสมาชิกภาพของบุคคลในทีมงาน โดยการฝึกอบรมการให้การศึกษา การพัฒนาเป็นกลุ่ม เพราะถือว่าบุคคลแต่ละคนมีส่วนช่วยให้องค์กรดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## 10. ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม

กลุ่มทำงานใดมีความสัมพันธ์อันดีต่อกันในลักษณะสนิทสนมหรือแน่นแฟ้น พฤติกรรมของกลุ่มหรือทีมจะเป็นไปในทางที่ดี สมาชิกของทีมต่างก็จะเข้าไปเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กัน และทุกคนก็จะทุ่มเทความสำคัญ เวลาทำงานให้กับกลุ่มหรือทีมงานมากขึ้น

## 11. การสื่อสารที่ดี

พื้นฐานที่สำคัญของการบริหารงานนั้นขึ้นอยู่กับ การสื่อสารที่ดี อันจะมีผลให้เกิดความเข้าใจ ความร่วมมือและการประสานงานที่ดีด้วยแผนงานต่างๆ จะได้รับการปฏิบัติมากขึ้นเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับผู้ปฏิบัติการสื่อสาร จึงเป็นวิธีการเดียวที่สามารถกระตุ้นให้เขาปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง

Robbins (2001 : 64) กล่าวว่า ทีมงานที่มีประสิทธิผลจะต้องมีองค์ประกอบ 4 ด้าน คือ

1. การจัดรูปแบบงาน (Work Design) ทีมงานที่มีประสิทธิผล ต้องปฏิบัติงานและมีความรับผิดชอบร่วมกันในการทำให้งานบรรลุเป้าหมาย การออกแบบจัดรูปงานจึงมีความสำคัญ โดยต้องคำนึงถึงตัวแปรต่าง ๆ เช่น ต้องมีเสรีภาพและความอิสระในการทำงาน มีโอกาสได้ใช้ทักษะและความรู้ความสามารถต่าง ๆ งานมีลักษณะที่สามารถทำสำเร็จได้เป็นภาพรวมทั้งงานและผลผลิตมีความชัดเจน งานหรือโครงการที่ทำส่งผลต่อคนส่วนใหญ่

2. การจัดองค์ประกอบ (Composition) เป็นด้านที่เกี่ยวกับวิธีจัดทีมงานว่าควรเป็นเช่นไร ซึ่งประกอบด้วยตัวแปรสำคัญ เช่น ความสามารถและบุคลิกภาพของสมาชิกทีมงาน การกำหนดบทบาทของสมาชิกให้หลากหลาย ขนาดของทีมงาน ความยืดหยุ่นของสมาชิก และความเต็มใจร่วมทีมของสมาชิก

3. การจัดบริบท (Context) มีองค์ประกอบสำคัญด้านบริบทอยู่ 3 ประการที่ส่งผลให้การปฏิบัติงานของทีมเกิดประสิทธิผล ได้แก่ ทรัพยากรเพียงพอ ภาวะผู้นำที่ดี และมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานและการตอบแทนที่ดี

4. การจัดกระบวนการ (Process) ปัจจัยด้านการจัดกระบวนการที่มีผลต่อประสิทธิผลของทีม ได้แก่ สมาชิกมีความผูกพันต่อวัตถุประสงค์ร่วมกัน การกำหนดเป้าหมายเฉพาะทีม ความเชื่อมั่นในความสามารถของทีม การบริหารความขัดแย้งและการลดการอ้อมแรงหรือการเอาเปรียบในการทำงานของสมาชิกบางคน เป็นต้น

ดังนั้นสรุปได้ว่า องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม จะต้องมีความเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กันเหมือนระบบต่างๆ ในร่างกายของคนเรา หากระบบใดระบบหนึ่ง ในร่างกายบกพร่อง ผลร้ายจะกระทบกระเทือนถึงระบบอื่นๆ ด้วย โดยนัยเดียวกันหากเราปรับปรุงพัฒนาองค์ประกอบใด องค์ประกอบหนึ่ง ผลดีจะเกิดขึ้นแก่ทีมงานหรือองค์การทั้งหมด

### ลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่ดี

ลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่ดี เป็นสิ่งสำคัญในองค์กร เพราะการทำงานเป็นทีมที่ดี คือ การให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมในการทำงานอย่างแท้จริง ไม่ว่าจะเป็นการกำหนดเป้าหมาย การวางแผน การวางระบบการทำงาน การประเมินผล เพื่อให้สมาชิกของทีมงานเกิดความรู้สึกว่า จะต้องร่วมกันรับผิดชอบในการทำงานนั้นๆ จนประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการ

นักวิชาการและนักบริหารหลายท่านได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่ดี แตกต่างกันไป ดังนี้

สุภาพร อัคราวัฒนา (2541 : 34-35) ได้กล่าวไว้ ดังนี้

1. การมีเป้าหมายร่วมกัน (Common Goal) ทำให้สมาชิกในทีมเกิดความเข้าใจตรงกันในการทำงานทำให้การทำงานดำเนินไปในทิศทางเดียวกันจนบรรลุเป้าหมาย
2. การวางแผนร่วมกัน (Common Plan) การทำงานของทีมงานจะต้องมีการวางแผน การปฏิบัติงานร่วมกันและมีการประเมินผลร่วมกัน ถ้าขาดแผนร่วมกันจะทำให้เกิดการทำงานซ้ำซ้อนหรือทำงานไม่บรรลุวัตถุประสงค์ได้
3. การพึ่งพาอาศัยกัน (Interdependence) สมาชิกในทีมงานจะต้องพึ่งพาอาศัยและร่วมมือกัน
4. ความไว้วางใจ (Trust) สมาชิกในทีมงานจะต้องมีความซื่อสัตย์ในหน้าที่ มีระเบียบวินัยในการทำงาน มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน โดยมีลักษณะเปิดเผย ให้ความเคารพ เห็นคุณค่า และยอมรับในบทบาทหน้าที่ของกันและกัน เพื่อจะได้รับการยอมรับจากสมาชิกในทีมงาน ฉะนั้นทีมงานทุกคนจึงควรมีน้ำใจต่อกันและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน จะได้ทำให้งานนั้นบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

นอกจากนี้ลักษณะการทำงานเป็นทีมที่ดี อาจจำแนกได้ตามลักษณะองค์ประกอบของกลุ่ม ได้แก่ กลุ่ม ผู้นำ และสมาชิก ซึ่งมีรายละเอียด สามารถสรุปได้ดังนี้

1. สมาชิกยึดมั่นในอุดมการณ์ของทีม โดยพยายามปฏิบัติหน้าที่ของแต่ละคนจนสุดความสามารถ เพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่บรรลุอุดมการณ์ที่กำหนดไว้ โดยมีความรู้สึกที่สมาชิกทุกคนในทีมงานมีความสำคัญเท่าเทียมกัน
2. สมาชิกมีความรักดีต่อทีม โดยสมาชิกแสดงความซื่อตรงต่อกัน
3. สมาชิกยอมรับวัตถุประสงค์ของทีมงานที่ได้ช่วยกันกำหนดขึ้น ซึ่งการมีส่วนร่วมนี้จะทำให้ทีมกำหนดวัตถุประสงค์ได้ดี เหมาะสมทั้งต่อทีมและสมาชิกแต่ละคน
4. สมาชิกพยายามปรับค่านิยม และวัตถุประสงค์ให้กลมกลืนกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกรณีที่สมาชิกสังกัดอยู่ในหลายทีมแต่ละทีมอาจมีค่านิยม และวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกันไป

5. สมาชิกมีความไว้วางใจกัน หมายถึงว่า มีความเชื่อถือไว้วางใจซึ่งกันและกัน
6. สมาชิกมีความสามารถที่จะทำงานเป็นทีม โดยสามารถปฏิบัติหน้าที่ของตนได้เป็นอย่างดี ไม่ว่าจะ เป็นบทบาทของผู้นำ หรือสมาชิกในทีมงานก็ตาม
7. สมาชิกเชื่อในความสามารถของเพื่อนสมาชิก โดยเชื่อว่าสมาชิกทุกคนสามารถทำ “สิ่งที่เป็นไปได้” ให้สำเร็จได้ ซึ่งความรู้สึกลักษณะนี้เป็นแรงกระตุ้นให้สมาชิกทุกคนพัฒนาตนเองได้เต็มที่
8. สมาชิกพร้อมที่จะช่วยเหลือกันเสมอเมื่อถึงคราวจำเป็น โดยสมาชิกจะพยายามช่วยเหลือเพื่อนจนสามารถปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้
9. สมาชิกพยายามให้ข้อมูลที่ถูกต้องแก่ทีม โดยเฉพาะอย่างยิ่งข้อมูลที่สมาชิกคิดว่าเกี่ยวข้องและมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงาน
10. สมาชิกสนใจข้อมูลที่เพื่อนสมาชิกหามาให้โดยยอมรับอย่างจริงจังว่า ข้อมูลที่เพื่อนบอกนั้นเชื่อถือได้ และไม่พยายามสืบหาเบื้องหลังข้อมูล หรือแปลความหมายของข้อมูลไปในทางตรงกันข้าม ซึ่งการที่สมาชิกสนใจในการบอกเล่าของเพื่อนสมาชิกนั้น จะเป็นการเสริมให้ทุกคนเต็มใจบอกสิ่งที่ตนรู้มากขึ้น
11. สมาชิกมีความมั่นใจในการตัดสินใจของตนเอง เพราะท่านโยบายของทีมงานนั้นเป็นที่เข้าใจกันดีทุกคน จึงทำให้สมาชิกมีหลักสำหรับใช้ในการตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสม ซึ่งจะเป็นการส่งเสริมให้ทุกคนมีความคิดริเริ่มได้
12. สมาชิกผลัดกันมีอิทธิพลต่อกัน ซึ่งทำให้ทีมงานมีความคล่องตัวในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่างๆ เพราะว่าสมาชิกสามารถผลัดกันเป็นผู้นำ และมีอิทธิพลต่อการให้ข้อคิดเห็นได้
13. ผู้นำของทีมได้รับการเลือกเฟ้นมาอย่างดี โดยมีสมาชิกเป็นผู้พิจารณาทำให้ได้ผู้นำที่มีความสามารถดีเด่นจนสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ไม่ว่าในสถานการณ์แบบใด
14. ผู้นำยึดมั่นในคุณสมบัติของการเป็นผู้นำที่ดี ซึ่งจะส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศของการร่วมมือกันทำงานมากกว่าแข่งขันกันปฏิบัติงาน คุณสมบัติที่ดีของผู้นำ เช่น มีความอดทนและตั้งใจฟังผู้อื่น ไม่แสดงความไม่พอใจในความล่าช้าของงาน เมื่อเผชิญกับปัญหาที่ยุ่งยาก ผู้นำจะเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนได้แสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ ไม่บังคับให้กลุ่มตัดสินใจตามความเห็นของตน และยอมให้คนอื่นมีโอกาสเป็นผู้นำเพื่อพัฒนาตนเองบ้าง
15. ทีมมีการรวมกลุ่มกันมานานทำให้สมาชิกทุกคนทำงานร่วมกันอย่างสบายใจและเข้าใจกัน



16. ทีมกำหนดวัตถุประสงค์ซึ่งเป็นที่พอใจของสมาชิก เพราะสมาชิกได้ช่วยกันกำหนดขึ้นให้เป็นวัตถุประสงค์ร่วมเพื่อสนองความต้องการของแต่ละคน

17. ทีมแสดงให้เห็นว่าค่านิยมของกลุ่มนั้นมีความสำคัญ ซึ่งจะเป็นผลให้สมาชิกยอมรับค่านิยมเหล่านั้นว่ามีความสำคัญด้วย

18. ทีมมีบรรยากาศของการให้ความสนับสนุนสมาชิก โดยเปิดโอกาสให้สมาชิกเสนอแนะ วิจารณ์ ให้ข้อมูล ตีชมซึ่งกันและกัน เพื่อจะได้นำไปพิจารณาให้เกิดประโยชน์ต่อส่วนรวมของทีมงานให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้

19. ทีมพยายามช่วยสมาชิกแต่ละคนให้มีการพัฒนาตนเอง เช่น ให้สมาชิกมีโอกาสได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับการทำงานร่วมกันเป็นทีม

20. ทีมกระตุ้นให้สมาชิกมีความคิดสร้างสรรค์ โดยไม่เรียกร้องให้ทุกคนเห็นด้วย ดังเช่น กลุ่มที่มีหัวหน้าควบคุมอย่างเด็ดขาด

21. ทีมใช้วิธีการ “การเห็นด้วยอย่างสร้างสรรค์” เช่น เรื่องที่เกี่ยวกับระเบียบบริหารงานโดยเมื่อเห็นพ้องต้องกันแล้ว สมาชิกจะยึดถือปฏิบัติจนกว่าจะมีความจำเป็นต้องแก้ไขเปลี่ยนแปลง

22. ทีมใช้การติดต่อสื่อสารให้เกิดประโยชน์มากที่สุด โดยพยายามทำทุกวิถีทางให้ทุกคนมีโอกาสพูดให้เกิดความเข้าใจกัน เช่น เรื่องใดที่สมาชิกเห็นว่าสำคัญ แต่ไม่มีผู้สนใจ ทีมงานจะพยายามนำเรื่องให้ได้รับความสนใจ และในขณะที่เดียวกันสมาชิกจะหลีกเลี่ยงการพูดเรื่องไร้สาระเพื่อไม่ให้เสียเวลาของทีมงาน

23. ทีมใช้กระบวนการกลุ่มเพื่อให้ทุกคนเข้าใจกันดี โดยเปิดโอกาสให้สมาชิกผลัดเปลี่ยนกันเสนอแนะความคิดเห็น ทำให้กลุ่มสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ดีขึ้น

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ (2546 : 23) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการสร้างทีมงานที่ประสิทธิภาพ และซึ่งได้กล่าวถึงลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่ดี พอสรุปได้ดังนี้

1. การมีเป้าหมายร่วมกัน (Common Goal) ทำให้สมาชิกในทีมเกิดความเข้าใจตรงกันในการทำงานทำให้การทำงานดำเนินไปในทิศทางเดียวกันจนบรรลุเป้าหมาย

2. การวางแผนร่วมกัน (Common Plan) การทำงานของทีมงานจะต้องมีการวางแผน การปฏิบัติงานร่วมกันและมีการประเมินผลร่วมกัน ถ้าขาดแผนร่วมกันจะทำให้เกิดการทำงานซ้ำซ้อนหรือทำงานไม่บรรลุวัตถุประสงค์ได้

3. การพึ่งพาอาศัยกัน (Interdependence) สมาชิกในทีมงานจะต้องพึ่งพาอาศัยและร่วมมือกัน

4. ความไว้วางใจ (Trust) สมาชิกในทีมงานจะต้องมีความซื่อสัตย์ในหน้าที่ มีระเบียบวินัยในการทำงาน มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน โดยมีลักษณะเปิดเผย ให้ความเคารพ เห็นคุณค่า และยอมรับในบทบาทหน้าที่ของกันและกัน เพื่อจะได้รับการยอมรับจากสมาชิกในทีมงาน ฉะนั้นทีมงานทุกคนจึงควรมีน้ำใจต่อกันและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน จะได้ทำให้งานนั้นบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

ดังนั้นสรุปได้ว่า ลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่ดีมีประสิทธิภาพนี้ เป็นประเด็นสำคัญที่ผู้บริหาร และหัวหน้าทีมงานจะต้องคำนึงถึงเป็นอย่างยิ่ง คือ การให้สมาชิกของทีมงานทุกคนได้มีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกันอย่างแท้จริง ไม่ว่าจะเป็นการกำหนดเป้าหมาย การวางแผน การวางระบบการทำงาน การประเมินผล ฯลฯ เพื่อให้สมาชิกของทีมงานทุกคนเกิดความผูกมัด (Commitment) ที่จะต้องร่วมกันรับผิดชอบในการทำงานนั้นๆ จนประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการ

#### ประโยชน์ของการทำงานเป็นทีม

การทำงานเป็นทีมเป็นเทคนิคในการทำงานร่วมกันที่ดี เพราะก่อให้เกิดพฤติกรรมในการทำงานของผู้ปฏิบัติในทิศทางเดียวกัน ทำให้มีการวางแผนและการตัดสินใจร่วมกัน เนื่องจากมีเป้าหมายในการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์การเดียวกัน

นักวิชาการและนักบริหารหลายท่านได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับประโยชน์ของการทำงานเป็นทีม แตกต่างกันไป ดังนี้

ยงยุทธ เกษสาคร (2551 : 215) ได้กล่าวถึง ประโยชน์ของการทำงานเป็นทีมว่า ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อบุคลากรและองค์กรในภาพรวม สรุปได้ ดังนี้

1. งานดีมีคุณภาพ เนื่องจากทีมงานจะเห็นเป้าหมายของงานอย่างชัดเจน รวมไปถึงเป้าหมายขององค์กรด้วย ทำให้ทีมงานสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. เพิ่มผลผลิตของงาน ทำให้งานประสบความสำเร็จตรงตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้
3. ลดความขัดแย้งในองค์กร เนื่องจากทำงานกับเพื่อนร่วมทีมงานเดียวกัน
4. รู้หน้าที่บทบาทของตนเอง ทำให้รู้ว่า ตนต้องทำอะไรบ้าง และในขณะเดียวกันก็รู้บทบาทหน้าที่ของเพื่อนร่วมงานคนอื่น ทำให้พร้อมจะให้การช่วยเหลือเพื่อนร่วมทีมงานที่ต้องการความช่วยเหลือได้
5. ปลุกฝังความรับผิดชอบ เนื่องจากต้องทำงานร่วมกับผู้อื่น ทำให้ต้องรับผิดชอบต่อหน้าที่ของตนให้ดี เพื่อให้เกิดความเสียหายต่อส่วนรวม

6. สร้างมิตรสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกัน ทำให้ทีมงานมีความสนิทสนมหรือคุ้นเคยกันมากขึ้น ทำให้สามารถทำงานกับเพื่อนร่วมทีมงานได้อย่างมีความสุข

7. พัฒนาความคิดสร้างสรรค์ โดยสมาชิกของทีมงานช่วยกันระดมความคิด ทำให้สามารถทำงานกับเพื่อนร่วมทีมงานได้อย่างมีความสุข

### การพัฒนาการทำงานเป็นทีม

การทำให้กลุ่มของบุคคลที่ทำงานร่วมกันได้ดีมากยิ่งขึ้น มีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างสมาชิกในกลุ่ม ช่วยกันทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ และผู้ร่วมทีมต่างมีความพอใจในการทำงานนั้น เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานทั้งทางด้านปริมาณและด้านคุณภาพ

#### ความหมายของการพัฒนาการทำงานเป็นทีม

การพัฒนาการทำงานเป็นทีม (Teamwork Development) เป็นกิจกรรมซึ่งจะนำไปสู่ระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพและส่งผลประโยชน์โดยรวมให้แก่องค์กร

นักวิชาการและนักบริหารหลายท่านได้ให้ความหมายการพัฒนาการทำงานเป็นทีมแตกต่างกันออกไป ดังนี้

สิทธิโชค วรรณสันติกุล (2540 : 57) กล่าวว่า การพัฒนาการทำงานเป็นทีม คือ กระบวนการทำให้คนกลุ่มหนึ่ง ซึ่งมีจุดมุ่งหมายเดียวกัน สามารถทำงานร่วมกันได้ในฐานะที่เป็นหน่วยงานที่มีประสิทธิภาพ

สมจิตร์ จำปาแดง (2544 : 23) กล่าวว่า การพัฒนาการทำงานเป็นทีม คือ กระบวนการที่ส่งเสริมสนับสนุน ทำให้ทีมงานสามารถลดปัญหา อุปสรรคในการทำงานร่วมกัน และสามารถดึงความสามารถศักยภาพของสมาชิกในทีมงานมาใช้ให้ทีมงานทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

บุญปึ้ง สิงห์คู่ (2549 : 13) กล่าวว่า วั้ว่า การพัฒนาการทำงานเป็นทีม คือ กิจกรรมการเพิ่มทักษะความรู้ ความสามารถให้กับสมาชิก ซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย

จากความหมาย คำจำกัดความและนิยามความสำคัญของการพัฒนาการทำงานเป็นทีม ที่กล่าวไว้ข้างต้นพอสรุปได้ว่า การพัฒนาการทำงานเป็นทีม คือ กระบวนการเพิ่มความสามารถ ศักยภาพให้กับสมาชิก สามารถลดปัญหาและอุปสรรคในการทำงานร่วมกัน เพื่อไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายของหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### วัตถุประสงค์ของการพัฒนาการทำงานเป็นทีม

การพัฒนาการทำงานเป็นทีม เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ของกลุ่มและกระบวนการ หรือวิธีการดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของกลุ่มย่อยนั้น หากมีความขัดแย้งกันระหว่าง กลุ่มหรือขัดแย้งกับวัตถุประสงค์ขององค์กรเอง จะเป็นหนทางสู่ความล้มเหลวขององค์กร โดยส่วนรวมได้ ดังนั้นการพัฒนาองค์กรจึงควรมุ่งความสนใจไปที่การวางเป้าหมายและ การวางแผนในการสร้างวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีระบบ ทั้งนี้หมายถึงการมีส่วนร่วม ของผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องเข้ามามีบทบาทและหน้าที่ในการกระตุ้นให้องค์กร สามารถสร้าง วัตถุประสงค์ขึ้น

สุนันทา เลานันทน์ (2551 : 140) ได้กล่าวถึง วัตถุประสงค์อย่างกว้างๆ ของ การพัฒนาการทำงานเป็นทีม ซึ่งสรุปได้ดังนี้

1. เพื่อสร้างความไว้วางใจกันในหมู่สมาชิกทีม
2. เพื่อแสวงหาวิธีแก้ไขปัญหาร่วมกัน สมาชิกของทีมจะทำงานได้ดีขึ้น เมื่อมีการเปิดเผยจริงใจต่อกัน เมื่อมีปัญหาจะ互相帮助กันแก้ไข
3. เพื่อเสริมสร้างทักษะความเชี่ยวชาญให้มากขึ้น ช่วยให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล เป็นการใช้ศักยภาพของทีมให้เกิดประโยชน์สูงสุด
4. เพื่อให้ข้อมูลย้อนกลับในทางสร้างสรรค์แก่องค์กร
5. เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ที่จะรับฟังความคิดเห็นและข่าวสารของผู้อื่นอย่างตั้งใจ และให้เกียรติซึ่งกันและกัน
6. เพื่อพัฒนาทักษะในการปรึกษาหารือกันร่วมกัน
7. เพื่อช่วยลดความขัดแย้งระหว่างบุคคล
8. เพื่อส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ให้สมาชิกของทีม
9. เพื่อเสริมสร้างขวัญและความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
10. เพื่อปรับปรุงการทำงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดในภาพรวม

### การพัฒนาการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ

การพัฒนาการทำงานเป็นทีม เป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในองค์กร สิ่งสำคัญ ในการพัฒนาการทำงานเป็นทีม คือ ทักษะและเทคนิคของผู้นำ ซึ่งจะมีอยู่หลายแบบ แต่ที่ถูกนำไปใช้ กันแพร่หลาย คือ ทักษะในการเป็นผู้นำของทีมและการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสมาชิก

ณัฐพันธ์ เจริญนันทน์ (2545 : 74-77) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการสร้างความเปลี่ยนแปลง ให้เกิดแก่ทีมในทิศทางที่เหมาะสม พอสรุปได้ดังนี้

## 1. การพัฒนาทักษะในการเป็นผู้นำของทีม

หัวหน้าทีมหรือผู้นำทีม (Team Leader) จะเป็นบุคคลสำคัญที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของทีม หัวหน้าทีมที่มีความสามารถจะสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันของทีมเป็นศูนย์กลางในการประสานพลังของทีม เพื่อให้ฟันฝ่าอุปสรรคและให้เป้าหมายที่ต้องการได้ นอกจากนี้หัวหน้าทีมยังต้องกล้าตัดสินใจ สร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดแก่ทีมในทิศทางที่เหมาะสม ซึ่งหัวหน้าทีมจะต้องมีทักษะ (Skills) ที่สำคัญ ดังนี้

### 1.1 เป็นตัวของตนเองอย่างเป็นธรรมชาติ

อย่าสร้างภาพอย่างหนึ่งแล้วปฏิบัติตนอีกอย่างหนึ่ง หรือพยายามลอกเลียนลักษณะของผู้อื่นๆ แต่เราอาจนำคุณลักษณะที่ดีของผู้นำเก่งๆ มาศึกษาและปรับใช้ให้เหมาะสมกับเราได้

### 1.2 รู้จักตนเอง

ผู้นำที่ดีจะต้องพิจารณาจุดแข็งจุดอ่อนของตน โดยยอมรับว่าไม่มีใครที่เก่งไปเสียทุกอย่าง และต้องรู้จักใช้คนที่มีความรู้และความสามารถมาทำงานแทน ตลอดจนประเมินกำลังความสามารถของตนเองอยู่เสมอ

### 1.3 กำหนดบทบาทของตนในฐานะผู้นำ

สมาชิกจะได้รับทราบว่าเรื่องใดที่หัวหน้าทีมจะต้องเป็นผู้ตัดสินใจ และขอบเขตการตัดสินใจของตนมีแค่ไหน เมื่อไรที่เขาจะต้องขออนุญาต เรื่องใดที่สามารถพูดคุยกันได้ ตลอดจนกำหนดกรอบนโยบายและการปฏิบัติหน้าที่ชัดเจน

### 1.4 กำหนดแบบแผนการปฏิบัติของทีม

หัวหน้าทีมจะเป็นผู้กำหนดรูปแบบความสัมพันธ์ ระบบงานของทีม และเป็นตัวอย่างให้แก่สมาชิกของทีม เพื่อให้การดำเนินงานของทีมมีระบบและมีประสิทธิภาพ

### 1.5 เป็นคนเปิดเผย จริงใจ และโปร่งใส

โดยหัวหน้าทีมจะต้องเปิดเผยความเห็นและสื่อสารแผนงาน ที่ต้องการจะทำให้สมาชิกทุกคนเกิดความเข้าใจร่วมกัน และสามารถนำไปปฏิบัติงานได้ตามที่ต้องการ แต่ผู้นำก็ไม่จำเป็นต้องเปิดเผยรายละเอียดทั้งหมด นอกจากนี้ผู้นำจะต้องปฏิบัติตนอย่างโปร่งใส และตรวจสอบได้อย่างเป็นธรรมชาติ

### 1.6 ให้ข้อมูลย้อนกลับในเชิงสร้างสรรค์

ผู้นำต้องทำการสื่อสารและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับลูกทีมอย่างเปิดเผย และให้เกียรติกัน โดยคำนึงถึงความรู้สึกและศักดิ์ศรีของผู้รับสาร ตลอดจนให้ข้อมูลในทางบวกด้วยความจริงใจและสร้างสรรค์

### 1.7 การประเมินผลงานและให้รางวัลอย่างเหมาะสม

ผู้นำจะต้องทำด้วยความเท่าเทียมกัน เสมอภาค และโปร่งใส โดยพิจารณาตาม ความรู้ความสามารถและผลงาน เพื่อสมาชิกจะได้ยึดเป็นพื้นฐานในการปรับปรุงและพัฒนา พฤติกรรมให้เหมาะสม

### 1.8 ปฏิบัติตัวให้คงเส้นคงวา

หลักการในการทำงานมิใช่เพียงตัดสินใจตามสถานการณ์ตามกระแสหรือ ตามอารมณ์เพียงอย่างเดียว ซึ่งจะทำให้ทีมงานขาดความเชื่อใจและมุ่งมั่นในการทำงานให้บรรลุ เป้าหมาย และจะเป็นการทำลายขวัญกำลังใจ ความมุ่งมั่นและทุ่มเท หรือที่เรียกรวมๆ ว่า “วิญญาณของทีมงาน” ลงไป

## 2. การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสมาชิกในทีม

การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมทีม เป็นปัจจัยสำคัญในการก่อตั้งทีมใหม่ (Forming a New Team) ทีมงานที่ต้องการอนาคตที่ยาวนานและมั่นคง สมควรต้องเริ่มจาก การพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก เพราะจะช่วยให้ทุกคนในทีมสามารถปฏิบัติงานร่วมกัน อย่างเข้าใจบทบาทของตนเอง และทำให้ผลงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยที่การสร้าง สัมพันธภาพระหว่างสมาชิกจะประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ ดังต่อไปนี้

### 2.1 การเปิดโอกาสให้มีช่วงเวลาที่สมาชิกจะทำความรู้จักและคุ้นเคยกัน

โดยให้สมาชิกทั้งหมดมาประชุมกัน แล้วให้แนะนำตัวและตอบคำถามเกี่ยวกับ ตัวเอง ซึ่งจะทำให้สมาชิกทีมได้รู้จัก คุ้นเคยและรับรู้ถึงแรงจูงใจของบุคคลอื่น ตลอดจนเริ่มต้นที่ จะติดต่อสื่อสารและแสดงความเข้าใจระหว่างกัน

### 2.2 ให้เวลาสมาชิกในการสื่อสารเกี่ยวกับความต้องการและจุดมุ่งหมาย

การรับรู้ความรู้สึกซึ่งกันและกัน จะช่วยสร้างความเข้าใจ เห็นใจและสร้าง บรรยากาศ ในการอยู่ร่วมกันได้เป็นอย่างดี ซึ่งจะส่งผลให้ทีมงานมีพื้นฐานทางจิตใจร่วมกัน

### 2.3 การสื่อสารเกี่ยวกับวงจรชีวิตของทีม

โดยสมาชิกร่วมกันทำความเข้าใจในพัฒนาการของทีม ตั้งแต่การก่อตัวสร้าง ปฏิสัมพันธ์และการแยกย้าย ทำให้สมาชิกต่างมีความเข้าใจร่วมกันเรื่องการทำงานเป็นทีม เพื่อจะ ได้วางแผนในการทำงานได้อย่างถูกต้องและสอดคล้องกัน ซึ่งจะส่งเสริมศักยภาพของทีมงาน

### 2.4 สร้างเสียงหัวเราะและอารมณ์ขันในการทำงานเป็นทีม

โดยจะช่วยลดความเครียดในงานหรือเมื่อเกิดปัญหาขึ้น และจะทำให้สมาชิก ในทีมมีความพอใจในการทำงานมากขึ้น มีความกระตือรือร้นในการทำงาน และสามารถปฏิบัติ หน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้เสร็จเรียบร้อย

## 2.5 ให้เวลาในการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน

เพื่อให้แน่ใจว่าสมาชิกของทีมจะมีวิสัยทัศน์และจุดมุ่งหมายเดียวกัน ซึ่งจะทำให้การตัดสินใจและการทำงานมีทิศทางที่ชัดเจนและเป็นเอกภาพ ไม่ใช่แต่ละคนต่างปฏิบัติงานตามหน้าที่ของตน โดยไม่ทราบความต้องการและแผนงานของทีม

## 2.6 จัดลำดับความสำคัญของกิจกรรมให้เหมาะสมกับเหตุการณ์

การเปลี่ยนแปลงตารางเวลาของทีมและระยะเวลาสำหรับงานที่ไม่จำเป็น พร้อมกับเพิ่มเวลาให้กับปัญหาที่ต้องการความใส่ใจเพิ่มเติม ซึ่งจะต้องมีการติดตาม ตรวจสอบและจัดลำดับความสำคัญของงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การดำเนินการของทีมบรรลุเป้าหมายในระยะยาวอย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ การพัฒนาการทำงานเป็นทีมให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งกล่าวว่า การปฏิบัติงานตามมาตรฐาน คู่ระดับมาตรฐานการปฏิบัติงานทำได้สูงกว่าใหม่ ถ้าสูงกว่านั้นความสำเร็จสิ่งที 1 เกิดขึ้นแล้ว ในลักษณะที่ 2 ทีมงานจะต้องมีจุดมุ่งหมาย คือ รวมเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันสมาชิกทุกคนได้รับการกระตุ้น จูงใจให้เกิดการทำงานร่วมกันได้อย่างมีบรรยากาศของการทำงานเป็นทีมที่ดี มีแรงจูงใจในการทำงาน แล้วก็การทำงานร่วมกันของสมาชิกทุกคนในทีมเกิดพลังความคิดริเริ่มที่จะทำงานให้ดีขึ้น แล้วก็มีการติดต่ออย่างเปิดเผยเสรี คือ ในแง่ของการสื่อสารกัน สมาชิกของทีมทุกคนก็จะต้องมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันช่วยเหลือกันในการทำงาน เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายของทีมแล้วก็สมาชิกทุกคนรักใคร่ชอบพอกันและไว้วางใจซึ่งกันและกันมากน้อยแค่ไหน ทำให้ก่อให้เกิดบรรยากาศในการทำงานเป็นทีมที่ดี

## รูปแบบของการพัฒนาการทำงานเป็นทีม

นักวิชาการและนักบริหารหลายท่านได้เสนอรูปแบบการพัฒนาการทำงานเป็นทีมแตกต่างกันออกไป ดังนี้

สจวน ช้างฉัตร (2542 : 30-31,33-42) ได้ศึกษาค้นคว้าและรวบรวมไว้ จำนวน 5 รูปแบบ เช่น รูปแบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพของ McCann และ Aldersea, รูปแบบการทำงานเป็นทีมของ OEG, รูปแบบการสร้างทีมงานของ Sherrtion และ Stern, รูปแบบของทีมงานที่มีผลการปฏิบัติงานสูง และรูปแบบการพัฒนาทีมงานที่มีประสิทธิภาพของ อุทัย บุญประเสริฐ พร้อมด้วยรูปแบบการทำงานที่ยึดภารกิจ (Mission) เป็นหลัก ของ รุ่ง แก้วแดง อธิบายเรียงตามลำดับดังนี้

1. รูปแบบการทำงานของทีมที่มีประสิทธิภาพของ McCann และ Aldersea เป็นกิจกรรมที่ต่อเนื่องมีรายละเอียดพอสรุปได้ดังนี้

1.1 การแนะนำ (Advising) งานด้านการแนะนำ เกี่ยวข้องกับการให้และการรวบรวมสารสนเทศ การหาข้อมูลการปฏิบัติงานของสมาชิกคนอื่นในทีมงาน โดยการประชุม การพูดคุยการรวบรวมรายงานและอื่นๆ ผู้ดำเนินการจะต้องมั่นใจว่า มีสารสนเทศทุกอย่างเพื่อให้ทีมงาน ได้นำไปประกอบการตัดสินใจได้

1.2 การคิดค้นนวัตกรรม (Innovating) เป็นงานสำคัญของทีมงานซึ่งท้าทายสิ่งต่างๆ ที่ดำเนินการอยู่ในขณะนั้น การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี ทำให้วิธีปฏิบัติงานที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน ไม่ใช่เป็นวิธีที่ดีที่สุด การคิดค้นนวัตกรรมจะนำไปสู่การปรับปรุงวิธีการทำงาน และการแข่งขันในทางธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ

1.3 การส่งเสริม (Promotion) เป็นการขายสิ่งที่ทีมกำลังดำเนินการ ขายความคิดใหม่ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติตามแผน การส่งเสริมจะเป็นเรื่องที่สำคัญทั้งภายใน และภายนอกองค์กรหากเป็นการหยิบยื่นสิ่งที่เพื่อนร่วมทีมและลูกค้าต้องการ

1.4 การพัฒนา (Developing) เป็นกิจกรรมที่ทำให้แน่ใจว่า ความคิดของทีมงานทุกคนถูกล้อมรวมให้เป็นแม่พิมพ์และดัดแปลงให้เป็นไปตามความต้องการของลูกค้าหรือผู้รับบริการได้

1.5 การจัดองค์กร (Organizing) เป็นการจัดองค์กรของทีมงาน เพื่อให้สมาชิกทุกคนรู้ว่า เขาจะต้องทำอะไร อย่างไรและเมื่อใด จึงต้องมีการกำหนดเป้าประสงค์ที่ชัดเจน และปฏิบัติการให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมาย โดยใช้งบประมาณที่ได้รับจัดสรรอย่างมีประสิทธิภาพนั่นเอง

1.6 การผลิต (Producing) เมื่อมีแผนงาน และสมาชิกทุกคนรู้ภาระหน้าที่ในการปฏิบัติงานของตนแล้ว ทีมงานก็จะสามารถให้ความสนใจกับการผลิตหรือการสร้างผลงานได้กิจกรรมการผลิตหรือสร้างผลงานจึงเน้นที่การส่งมอบงาน ผลิตภัณฑ์ หรือการให้บริการตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

1.7 การตรวจสอบ (Inspecting) การตรวจสอบกิจกรรมการทำงานถือว่าเป็นเรื่องสำคัญเพราะทำให้แน่ใจว่าจะไม่เกิดความผิดพลาด การตรวจสอบคุณภาพของผลงาน ผลิตภัณฑ์และบริการ ช่วยให้มีมั่นใจว่าลูกค้าหรือผู้รับบริการจะยังคงพึงพอใจในสินค้าและบริการของเรานอกจากนั้นการตรวจสอบยังครอบคลุมไปถึงเรื่องการเงิน ความมั่นคง ความปลอดภัย และการปฏิบัติตามข้อตกลงหรือตามกฎหมายอีกด้วย

1.8 การบำรุงรักษา (Maintaining) ทุกคนทุกทีม จะต้องรักษามาตรฐานการปฏิบัติงานและกระบวนการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพไว้



1.9 การเชื่อมโยง (Linking) เป็นกิจกรรมที่ทำให้มั่นใจว่าสมาชิกทุกคนในทีมงานถูกดึงมาปฏิบัติงานร่วมกัน จึงเป็นจุดที่ครอบคลุมและเชื่อมโยงทั้งคนและงานของทีม

## 2. รูปแบบการทำงานเป็นทีมของ OEG (Organization Effective Group)

ทีมที่มีลักษณะพลวัต กล่าวคือ มีพลังและมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา สิ่งที่ทำทุกทีมงานจึงเป็นการปรับปรุงความสามารถของทีมอย่างต่อเนื่อง ให้ไปสู่ทีมงานที่มีความเป็นเลิศ สรุปได้ดังนี้

2.1 การพัฒนาที่มีลักษณะพันธกิจ เป้าประสงค์และบทบาทที่ชัดเจนสารสนเทศ นั้นถือว่าเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับความร่วมมือ เพราะทำให้รู้ว่าทีมงานกำลังทำอะไร ใครเป็นผู้รับผิดชอบสารสนเทศ จึงเป็นจุดเริ่มต้นที่ดีของการบอกกล่าวให้ความร่วมมือ นอกจากนี้การรู้เป้าหมาย (Goals) และบทบาท (Roles) ยังช่วยให้สมาชิกปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สมาชิกทีมต้องรู้จักกันและกันในระดับที่ลึกซึ้งกว่าการปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ ทำให้เกิดความสนใจในความสำเร็จของกันและกัน ซึ่งถือเป็นเรื่องจำเป็นสำหรับความเป็นเลิศในด้านการร่วมมือ

2.2 การวางแผน และปฏิบัติตามกลยุทธ์ การวางแผนเป็นการคาดหวังถึงผลที่จะเกิดขึ้นจึงจะสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าหรือผู้รับบริการ หากยอมรับปัญหาและแก้ไขให้ถูกต้องตั้งแต่แรก ความร่วมมือของสมาชิกทุกคนถือเป็นสิ่งจำเป็นเพราะจะช่วยทำให้การปฏิบัติตามกลยุทธ์ประสบความสำเร็จ

2.3 การติดต่อสื่อสารที่สมบูรณ์แบบ เป็นการติดต่อสื่อสารด้วยความจริงใจและเต็มใจเพื่อบอกกล่าวทุกสิ่งทุกอย่างที่เชื่อว่ามีค่าสำคัญ ซึ่งสมาชิกคนอื่นต้องรู้ และสามารถตรวจสอบได้หากเกิดความไม่แน่ใจ การรับฟังอย่างตั้งใจและเกิดประสิทธิภาพจึงเป็นส่วนสำคัญของการติดต่อสื่อสารที่สมบูรณ์แบบ

2.4 การแก้ไขความขัดแย้งแบบ ชนะ/ชนะ ความขัดแย้งถือว่าเป็นธรรมชาติของชีวิต การทำงานร่วมกัน ดังนั้น ความขัดแย้งในทีมงานจึงเป็นเรื่องปกติและควรนำไปเป็นโอกาสในการสร้างการเรียนรู้ด้วยการแก้ปัญหา ทักษะในการแก้ไขความขัดแย้งที่ดี จึงเป็นส่วนสำคัญของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ สมาชิกทุกคนจะต้องเรียนรู้การขัดแย้งเรื่องงานโดยไม่โจมตีสมาชิกคนอื่น การแก้ปัญหา ความขัดแย้งไม่ควรมีผู้ชนะและผู้แพ้ การทำงานเป็นทีมจะมีความเป็นเลิศหากสมาชิกช่วยกันแก้ไขความขัดแย้งแบบทุกฝ่ายได้รับชัยชนะ

2.5 การแบ่งปันอำนาจ อาจเป็นเรื่องสำคัญที่สุด ของการพัฒนาทีมงานหรือการสร้างทีมงานให้มีความเป็นเลิศ และถือว่าเป็นงานที่ยาก จะทำให้สำเร็จลุล่วงไปได้ เนื่องจาก

สมาชิกทุกคนต้องการอำนาจ เพราะสามารถลดบันดาลให้สิ่งต่างๆ เกิดขึ้นได้ เมื่อมีการแบ่งปันอำนาจสมาชิกทีมงานก็จะปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ สามารถควบคุมและใช้ทรัพยากรที่ต้องการเพื่อให้งานประสบความสำเร็จ

2.6 การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ทีมงานที่มีความเป็นเลิศ จะตรวจสอบการดำเนินการของตนและแสวงหาแนวทางปรับปรุงการทำงานต่อไป การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องจะเกิดขึ้นเมื่อมีการจูงใจให้ยอมรับความเสี่ยงและสมาชิกจะได้รางวัลจากการเสี่ยงนั้น ความเสี่ยงจึงเป็นส่วนสำคัญของกระบวนการปรับปรุงการทำงานของทีม

2.7 การรักษาแก่นค่านิยมของทีมงาน สมาชิกทีมงานทุกคน จะต้องยึดถือแก่นค่านิยมที่ทีมงานแบ่งปันกันและร่วมรับรู้โดยทั่วหน้ากัน หากยึดถือร่วมกันจะทำให้การทำงานประสบความสำเร็จ เช่น ค่านิยมด้านความซื่อสัตย์ ความเสมอภาค คุณภาพและความเอาใจใส่งาน

2.8 การทบทวนระบบ เป็นการปฏิบัติงานที่ตระหนักว่าทุกคนที่อยู่ในองค์การเป็นส่วนหนึ่งของระบบ การปฏิบัติการของทั้งระบบจะได้รับผลกระทบจากแต่ละส่วนของระบบหรืออนุระบบของระบบใหม่ ดังนั้น ผลการปฏิบัติงานจึงเกี่ยวข้องกับการทำงานร่วมกันของทุกอนุระบบและ/หรือสมาชิกทุกคนในทีมงาน

3. รูปแบบการสร้างทีมงานของ Sherrtion และ Stern รูปแบบการสร้างทีมงานของเซอร์ตันและสเตอร์นได้ถูกนำไปใช้สร้างทีมงานจนประสบความสำเร็จมาแล้ว แต่ละองค์ประกอบของรูปแบบกำหนดขึ้นเพื่อเป็นพื้นฐานพัฒนาการทำงานของทีมให้มีผลงานที่มีคุณภาพหรือผลผลิตสูง ทักษะของทีมเป็นสิ่งที่จะประกันความสำเร็จ กล่าวคือ จุดเน้นนำเข้าของระบบจะเป็นเรื่องภาวะผู้นำของทีมงาน และจุดเน้นด้านผลงานจะเป็นการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมรายละเอียดต่างๆ สรุปได้ดังนี้

### 3.1 เป้าประสงค์และวัตถุประสงค์ (Goals and Objective)

จุดเน้นนำเข้า เป้าประสงค์ของทีมที่ชัดเจนและได้รับความยินยอมพร้อมใจเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับทีมงานที่มีผลปฏิบัติงานในระดับสูง

จุดเน้นด้านผลงาน มีการพัฒนาเป้าประสงค์ขององค์การที่เกี่ยวข้องกับทีมงาน

### 3.2 บทบาท/การใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์

จุดเน้นนำเข้า มีการสำรวจบทบาทของสมาชิกทีมงาน ทำความกระจ่างกับบทบาทนั้น มีการสำรวจการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อการแก้ปัญหาของทีมให้เกิดประสิทธิภาพ

จุดเน้นด้านผลงาน มีการกำหนดบทบาทของทีมงานสำคัญที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม

### 3.3 การควบคุมและวิธีการ

จุดเน้นนำเข้า มีการกำหนดปทัสถาน (Norms) หรือกฎเกณฑ์ด้านพฤติกรรมภายในทีมงานมีการอภิปรายผลกระทบของปทัสถานทั้งด้านบวกและลบ และสามารถต่อรองแผนปฏิบัติการเพื่อปรับปรุงปทัสถานของทีมงานได้

จุดเน้นด้านผลงาน มีการพัฒนาแนวทางการปฏิบัติงานเฉพาะด้าน หรือพัฒนาข้อจำกัดในวัฒนธรรมใหม่ และมีการกำหนดแนวทางการใช้จ่ายงบประมาณ

### 3.4 การแก้ปัญหา / การวินิจฉัยสั่งการ

จุดเน้นนำเข้า ผู้เข้าร่วมประชุมสำรวจกระบวนการแก้ปัญหาและการวินิจฉัยสั่งการของตนมีการนำเสนอเทคนิคที่หลากหลายและนำไปประยุกต์ในการแก้ปัญหาของทีม

จุดเน้นด้านผลงาน มีการพัฒนาแนวทางการตัดสินใจของเจ้าหน้าที่ระดับต่างๆ ของทีมงาน โครงสร้างของการตัดสินใจมีการทำความเข้าใจการวินิจฉัยสั่งการในช่วงการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม

### 3.5 ความไว้วางใจ / การแก้ไขความขัดแย้ง

จุดเน้นนำเข้า มีการตรวจสอบมโนทัศน์และความจำเป็นของความไว้วางใจ มีการเสนอทักษะ และเทคนิคการพัฒนาความไว้วางใจและการแก้ไขความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในทีม จะได้รับการแก้ไขโดยรูปแบบการแก้ไขความขัดแย้ง

จุดเน้นด้านผลงาน ดำเนินการกำหนดวิธีแก้ไขความขัดแย้งในหมู่ทีมงาน เช่น ความขัดแย้ง เรื่อง การก้าวข้ามอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ

### 3.6 การติดต่อสื่อสาร

จุดเน้นนำเข้า ตรวจสอบการติดต่อสื่อสารของทีมที่มีประสิทธิภาพสูงในด้านการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลทั้งภายในและภายนอกทีมงาน พลวัตกลุ่มการแลกเปลี่ยนข่าวสาร การติดต่อสื่อสารดังกล่าวจะช่วยให้เกิดความมั่นใจในผลการปฏิบัติงานของทีมอย่างดีที่สุด

จุดเน้นด้านผลงาน มีการกำหนดวิธีติดต่อสื่อสารทั้งองค์การ ทีมงานจัดทำต่อลูกค้าหรือผู้รับบริการและทีมงานอาวุโส และมีการแลกเปลี่ยนสารสนเทศระหว่างกัน

### 3.7 การทดลอง / การสร้างสรรค์

จุดเน้นนำเข้า ทีมงานที่มีประสิทธิภาพสูง ต้องมีกลไกที่ชัดเจนเพื่อรวบรวมพลังความคิดสร้างสรรค์ของทีมงาน และมีการแสวงหาเทคนิคและนำไปใช้ในการแก้ปัญหของทีมงานอย่างสร้างสรรค์

จุดเน้นด้านผลงาน มีการมอบอำนาจให้กับทีมงาน เพื่อให้สามารถจัดการทีมของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### 3.8 ภาวะผู้นำ

จุดเน้นนำเข้า บทบาทของผู้นำควรมีลักษณะผู้นำแบบแบ่งปันอำนาจ ซึ่งจะช่วยยกระดับการปฏิบัติของทีมงาน และสามารถตรวจสอบการใช้อำนาจได้

จุดเน้นด้านผลงาน มีการกำหนดการเป็นผู้นำและสรรหาบุคคลที่เหมาะสม สอดคล้องกับเกณฑ์การเป็นนำทีมที่ตั้งไว้

### 3.9 การประเมินผล

จุดเน้นนำเข้า ทีมงานมีแบบฉบับในการประเมินผล มีจุดเน้นการประเมินกระบวนการทำงานของทีม มีการสังเกตทีมพลวัตและป้อนข้อมูลย้อนกลับไปพัฒนาแผนปฏิบัติการ เพื่อปรับปรุงการทำงานของทีม

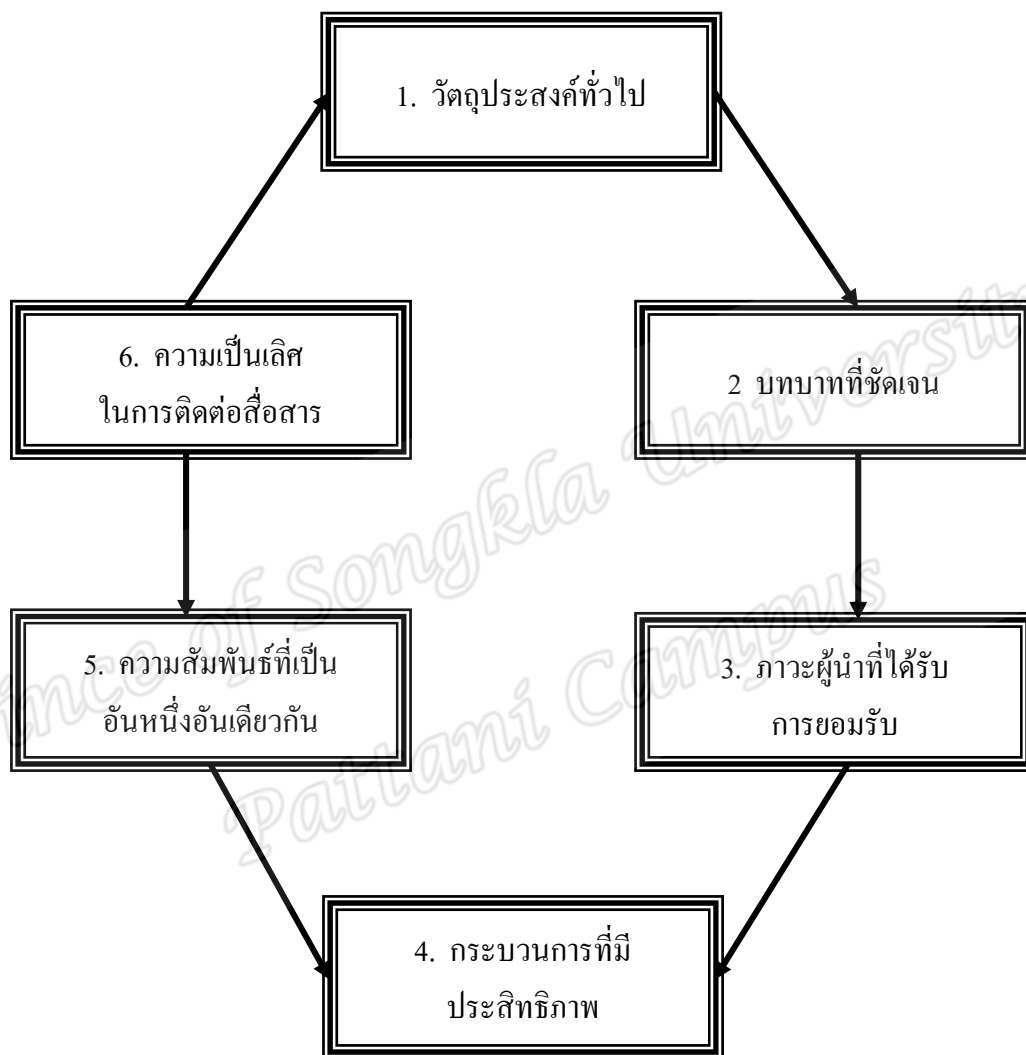
จุดเน้นด้านผลงาน มีการพัฒนามาตรฐานของความสำเร็จในลักษณะคุณภาพของทีมงาน ซึ่งสามารถนำไปใช้เป็นเกณฑ์ประเมินความก้าวหน้าและความสำเร็จได้

### 4. รูปแบบของทีมงานที่มีผลการปฏิบัติงานสูง

ทีมงานที่มีผลการปฏิบัติงานสูง ควรประกอบด้วยองค์ประกอบ 6 ด้าน คือ วัตถุประสงค์ทั่วไป บทบาทที่ชัดเจน ภาวะผู้นำที่ได้รับการยอมรับ กระบวนการที่มีประสิทธิภาพ ความสัมพันธ์ที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และความเป็นเลิศในการติดต่อสื่อสาร ดังภาพประกอบ 2

ภาพประกอบ 2 รูปแบบทีมงานที่มีผลการปฏิบัติงานสูง

(High Performance Team)



ที่มา : สวอน ช้างฉัตร (2542 : 30-31,33-42 อ้างถึงใน สุนทร พลวงศ์, 2551 : 33)

จากภาพประกอบ 2 พบว่า รูปแบบทีมงานที่มีผลการปฏิบัติงานสูง มีองค์ประกอบที่สำคัญ 6 ประการ ซึ่งอธิบายได้ดังนี้

4.1 วัตถุประสงค์ทั่วไป (Common Purpose) ของทีมงานจะต้องมีความชัดเจน การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ จะต้องทำการกำหนดวัตถุประสงค์และพันธกิจให้ชัดเจนประเมินพันธกิจว่าจะสามารถดำเนินการให้เกิดผลสำเร็จตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้หรือไม่ มากน้อยเพียงใด

4.2 บทบาทที่ชัดเจน (Clear Roles) ทีมงานที่มีประสิทธิภาพสูง จะต้องรวมพลังเข้มแข็งและทักษะของสมาชิกทีมงานอย่างเต็มที่ เนื่องจากความสำเร็จของทีมงาน เกิดจากความสัมพันธ์ในการอุทิศตน การมีส่วนร่วมและความร่วมมือจากมวลสมาชิก การกำหนดบทบาทที่ชัดเจนเป็นการทำความเข้าใจเรื่องงานของทีม หน้าที่ของสมาชิกแต่ละคน กำหนดบทบาทของทีมและหลักการจัดการทีมงาน

4.3 ภาวะผู้นำที่ได้รับการยอมรับ (Accepted Leadership) ผลวิจัยชี้ชัดว่าทีมที่เข้มแข็งจะมีภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง ผู้นำทีมหรือหัวหน้าทีมที่มีประสิทธิภาพสูงนั้น จะมองภาวะผู้นำเป็นบทบาทอย่างหนึ่ง ที่มีใช้เพียงตำแหน่งงานเท่านั้น จึงต้องพยายามผลักดันให้เกิดงานทุกขณะ ในขณะที่เดียวกันก็เปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคน ได้เป็นผู้นำ เพื่อให้สามารถบริหารหรือจัดการกับงานที่ตนเองรับผิดชอบจนประสบผลสำเร็จ

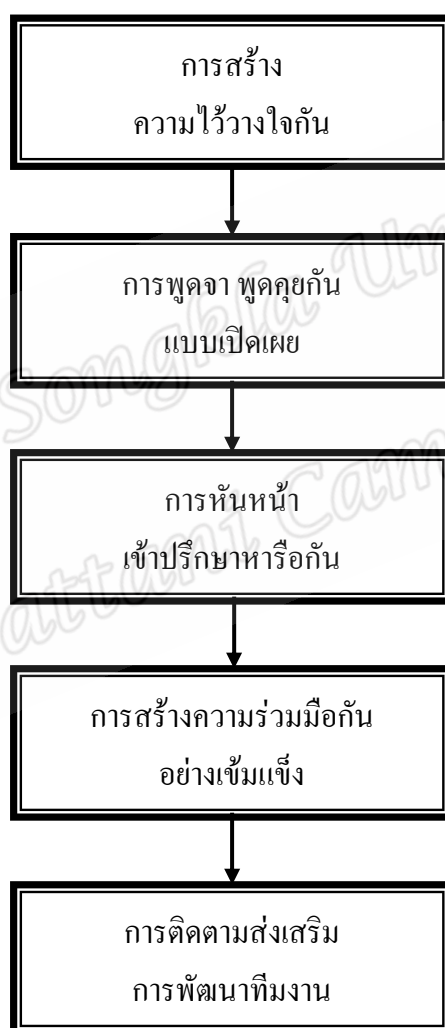
4.4 กระบวนการที่มีประสิทธิภาพ (Effective Processes) ทีมงานที่มีประสิทธิภาพสูงจะต้องสามารถกำหนดกระบวนการในการตัดสินใจโดยยึดหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ใช้วิธีการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ โดยการวิเคราะห์หาสาเหตุอย่างแท้จริงของปัญหาและแสวงหาทางเลือกที่ดีในการแก้ปัญหาอย่างเหมาะสม นอกจากนั้นทีมงานจะต้องดำเนินการประชุมสมาชิกทีมเพื่อชี้แจงและให้เรียนรู้อุปสรรคการดำเนินงานและแสวงหาแนวทางในการแก้ปัญหา ตลอดจนแสวงหากระบวนการทำงานที่เกิดประสิทธิภาพอีกด้วย

4.5 ความสัมพันธ์ที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (Solid Relationship) ความคิดของสมาชิกที่หลากหลายในทีมงานสามารถช่วยให้ทีมเจริญก้าวหน้า หากหัวหน้าทีมเรียนรู้ และสามารถรวมแนวคิดให้เป็นแรงผลักดันในการทำงานเป็นทีม ความคิดที่หลากหลายนำไปสู่แนวคิดใหม่ในการทำงาน ความขัดแย้งภายในทีมเปรียบเสมือนแรงเสียดทานในเครื่องยนต์ การสร้างความสัมพันธ์ที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของทีมจึงเป็นเสมือนน้ำมันหล่อลื่นที่ช่วยให้สมาชิกในทีมงานร่วมกันทำงานอย่างราบรื่นจนเกิดผลการปฏิบัติงานในระดับสูง ทีมงานจึงต้องเรียนรู้บุคลิกภาพและแนวโน้มด้านพฤติกรรม การใช้จุดแข็งของสมาชิกทีมงานและเรียนรู้การลดระดับความขัดแย้งได้อย่างราบรื่นมากขึ้น

4.6 ความเป็นเลิศในการติดต่อสื่อสาร (Excellent Communication) การติดต่อสื่อสารที่เป็นเลิศทำให้เกิดความร่วมมือในการทำงานเป็นทีม เกิดการประสานงานด้านบทบาทของสมาชิกกระบรูายละเอียดการดำเนินงานและการแก้ไขความขัดแย้งได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. รูปแบบการพัฒนาทีมงานที่มีประสิทธิภาพของอุทัย บุญประเสริฐ ซึ่งการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ควรยึดรูปแบบที่เข้าใจง่าย และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในกรณีต่างๆ ได้ (สงวน ช้างฉัตร, 2542 : 41) โดยแสดงรูปแบบกระบวนการพื้นฐานในการพัฒนาทีมงาน ดังภาพประกอบ 3

ภาพประกอบ 3 รูปแบบการพัฒนาทีมงานที่มีประสิทธิภาพ



ที่มา : สงวน ช้างฉัตร (2542 : 30-31,33-42 อ้างถึงใน สุนทร พลวงศ์, 2551 : 35)

จากภาพประกอบ 3 พบว่า รูปแบบการพัฒนาทีมงานที่มีประสิทธิภาพ สามารถอธิบายกระบวนการหรือขั้นตอนโดยย่อได้ ดังนี้

5.1 การสร้างความไว้วางใจกัน นับเป็นสิ่งแรกของการพัฒนาทีมงานที่สำคัญอย่างยิ่งยวด ที่หัวหน้าทีมงานจะต้องสร้างความไว้วางใจกันในหมู่สมาชิกของทีม เพื่อไม่ให้เกิดความหวาดระแวงระหว่างกัน สร้างทีมงานให้ร่วมมือกันพัฒนาและแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานด้วยความจริงใจ ภายใต้บรรยากาศแห่งความไว้วางใจซึ่งกันและกันอย่างเต็มที่

5.2 การพูดจาพูดคุยกันแบบเปิดเผย ความไว้วางใจกัน เป็นเหตุชักนำให้สมาชิกในทีมงานพูดจาพูดคุยกันอย่างเปิดเผย ทำให้สามารถทำความเข้าใจเรื่องต่างๆ ให้ตรงกันได้ เป็นการลดหรือปิดช่องว่างของความหวาดระแวงและมีความรู้สึกไม่ปลอดภัยในการพูดของตนเอง ดังนั้นทีมที่มีบรรยากาศของการอธิบาย อภิปราย และมีการแสดงความคิดเห็นแบบเปิดเผย โดยเรื่องทุกอย่างจบลง ณ ที่นั้น จะไม่มีการนำข้อมูลออกไปขยายผลให้เกิดความขัดแย้ง ความรู้สึกที่ดีต่อกันก็จะเกิดขึ้น

5.3 การหันหน้าเข้ามาปรึกษาหารือกัน เมื่อมีความไว้วางใจกัน และพูดจากร่วมกันอย่างเปิดเผยการประชุมปรึกษาหารือกันจึงประสบความสำเร็จในแง่ของการเผชิญกับปัญหา การช่วยกันแก้ไขปัญหาและความขัดแย้งในทีมงาน หรือกระบวนการกลุ่มจึงเกิดขึ้น

5.4 การสร้างความร่วมมือกันอย่างเข้มแข็ง ผู้บริหารหรือหัวหน้าทีมงานจะต้องเห็นความสำคัญ ติดตามเอาใจใส่อย่างสม่ำเสมอ การพัฒนาทีมงานจึงควรใช้การเสริมแรงในทางบวกทั้งทีม เช่น การยกย่องชมเชย การให้รางวัล การเปิดโอกาสให้เสนอผลการพัฒนางาน การส่งเสริมและเสริมสร้างการใช้ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ๆ ในการพัฒนาการทำงาน และอื่นๆ การเสริมแรงในทางบวก (Positive Reinforcement) จะช่วยให้สมาชิกของทีมงานแสดงพฤติกรรมที่พึงประสงค์ในทางการพัฒนาการทำงานที่มีประสิทธิภาพ

5.5 การติดตามส่งเสริมการพัฒนาทีมงาน มีการติดตามความก้าวหน้า และทำการนิเทศเพื่อพัฒนาการทำงานของสมาชิก โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนิเทศจากเพื่อนร่วมงานที่เป็นกันเอง โปร่งใส ตรงไปตรงมา เพื่อประโยชน์ในการปรับปรุงการทำงานเป็นทีมในแต่ละส่วน หรือแต่ละขั้นตอนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นไป

6. รูปแบบการทำงานที่ยึดภารกิจ (Mission) เป็นหลัก ซึ่ง รุ่ง แก้วแดง (2540 : 101-102) ให้ความเห็นต่อระบบราชการไทยว่า ใช้ระบบการบริหารโดยใช้กฎระเบียบเป็นหลัก ทำให้ข้าราชการในแต่ละองค์การลืมนัดดูประสงค์และภารกิจขององค์การนั้นๆ ว่าตั้งขึ้นมาเพื่อทำหน้าที่อะไรจนกลายเป็นส่วนราชการที่ตั้งขึ้นเพื่อรักษาระเบียบ หลายคนจึงมักพูดว่าระบบราชการเป็นองค์การที่ยึดระเบียบไม่ใช่ยึดภารกิจ จากการศึกษาและเปรียบเทียบระหว่างองค์การที่ยึดระเบียบกับองค์การที่ยึดภารกิจจะแตกต่างกันมาก ดังนี้



6.1 องค์กรที่ยึดภารกิจ จะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุประสิทธิผลมากกว่าองค์กรที่ยึดระเบียบ เพราะว่ององค์กรที่ยึดภารกิจนั้นพยายามมุ่งให้ความสำคัญกับความสำเร็จของภารกิจภายใต้ระเบียบที่สอดคล้องกับการปฏิบัติไม่ใช่ยึดระเบียบเป็นดังที่เป็นอยู่

6.2 องค์กรที่ยึดภารกิจ จะสามารถมีความคิดริเริ่มในการดำเนินงาน ได้มากกว่าองค์กรที่ยึดระเบียบอย่างเดียว อธิบายได้ว่า ถ้าเรามุ่งที่จะให้ภารกิจขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์แล้วเราก็จะคิดหาวิธีต่างๆ ที่ทำให้การทำงาน สะดวก รวดเร็ว และถูกต้องตามระเบียบ โดยไม่ยึดระเบียบเป็นสรณะ

6.3 องค์กรที่ยึดภารกิจนั้น จะมีลักษณะยืดหยุ่นกว่าองค์กรที่มุ่งแต่ในเรื่องของระเบียบ เพราะว่ององค์กรที่มุ่งภารกิจสามารถตอบสนองการทำงาน ได้มากกว่าองค์กรที่ยึดระเบียบ ซึ่งจะต้องอ่านหรือดำเนินการตามระเบียบที่ละเอียดๆ จนเกือบจะไม่มีความคิดหยุ่นใดๆ เหลืออยู่เลย

6.4 องค์กรที่ยึดภารกิจ จะทำให้ขวัญและกำลังใจของข้าราชการในหน่วยงานดีกว่าองค์กรที่ยึดแต่ระเบียบ เพราะข้าราชการในองค์กรที่ยึดภารกิจ สามารถที่จะคิดและทำอะไรได้มากกว่าเป็นเพียงหุ่นยนต์ที่ดำเนินการตามระเบียบที่วางเอาไว้

ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2551 : 79-80) ได้ศึกษาหลักการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของ Porter และ Lawler (1975) ซึ่งกล่าวไว้ว่า ปกติการทำงานที่มีประสิทธิภาพนั้น จะประกอบด้วย หลักการ (Principles) ซึ่งแสดงถึงองค์ประกอบสำคัญในการทำงานนั้นๆ และส่วนประกอบทางด้านเทคนิค (Technique) ซึ่งจะช่วยส่งเสริมให้เราสามารถทำงานได้ผลดียิ่งขึ้น ดังนั้นในการทำงานร่วมกันเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ได้ ทีมงานจะต้องยึดหลักในการปฏิบัติ 5 ด้าน ดังนี้

#### 1. การสร้างความไว้วางใจระหว่างกัน

ความไว้นี้เชื่อใจ การไม่ระแวงซึ่งกันและกัน เป็นบันไดขั้นแรกที่น่าไปสู่การเปิดเผยและการปฏิบัติต่อกันด้วยความจริงใจ ซึ่งจะช่วยให้สมาชิกร่วมมือกันการปรึกษาหารือกัน และพัฒนางานที่เกี่ยวข้องให้มีประสิทธิภาพ

#### 2. การสื่อสารระหว่างกันแบบเปิดเผย

บันไดขั้นสำคัญที่เปิดโอกาสในการประสานความรู้สึก และประสานความร่วมมือกันระหว่างสมาชิก โดยเริ่มต้นด้วยการทำความคุ้นเคยจากการพูดคุย ชักถาม และโต้ตอบกันอย่างเปิดเผยและจริงใจ ซึ่งจะช่วยปิดช่องว่าง (Gap) ของความระแวงและความรู้สึกที่ไม่ปลอดภัยของแต่ละคน หรือที่เรียกตามภาษาพูดว่า “พูดคุยกันอย่างเป็นกันเอง”

### 3. การปรึกษาหารือกัน

การเปิดโอกาสให้มีการพูดคุยและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันอย่างเปิดเผย เมื่อเกิดปัญหาหรือความรู้สึกรัดแย้งระหว่างกัน โดยการนำประเด็นปัญหาหรือข้อขัดแย้งมาแจกแจงวิเคราะห์ ใช้ความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์และร่วมกันพิจารณา

### 4. การสร้างความร่วมมือกันอย่างแข็งขัน

การอาศัยกิจกรรมการทำงานแบบเป็นทีม โดยให้สมาชิกแต่ละคนมีส่วนร่วม (Participation) ตามขอบเขต และบทบาทหน้าที่ที่เหมาะสมของแต่ละคน

### 5. การติดตามและการส่งเสริมการพัฒนาการทำงานเป็นทีมอย่างต่อเนื่อง

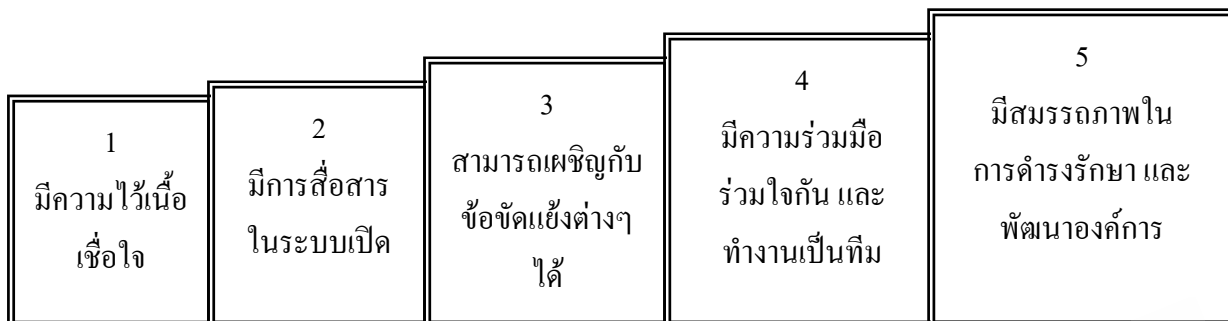
สิ่งสำคัญที่ผู้บริหารต้องติดตามเอาใจใส่อย่างสม่ำเสมอ โดยอาจทำได้โดยการให้รางวัล หรือยกย่องทีมที่ประสบความสำเร็จให้เป็นทีมงานตัวอย่าง เปิดโอกาสให้ทีมงานนำเสนอผลงานในโอกาสพิเศษ ตลอดจนต้องเสริมสร้างความรู้และเทคนิคใหม่ๆ ในการทำงานแก่ทีมงาน

### หลักการพัฒนาการทำงานเป็นทีม

การพัฒนาการทำงานเป็นทีม เป็นการทำให้กลุ่มของบุคคลที่ทำงานร่วมกันได้ดีมากยิ่งขึ้น มีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างสมาชิกในกลุ่ม ช่วยกันทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ และผู้ร่วมทีมต่างมีความพอใจในการทำงานนั้น เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ทั้งทางด้านปริมาณและด้านคุณภาพ

Porter และ Lawler (1975 : อ้างถึงใน ทองทิพภา วิริยะพันธุ์, 2551 : 79-80) ได้กล่าวถึงหลักการพัฒนาการทำงานเป็นทีม ประกอบด้วย การสร้างความไว้วางใจระหว่างกัน การสื่อสารระหว่างกันแบบเปิดเผย การปรึกษาหารือกัน การสร้างความร่วมมือกันอย่างแข็งขัน การติดตามและการส่งเสริมการพัฒนาการทำงานเป็นทีมอย่างต่อเนื่อง ดังภาพประกอบ 4

#### ภาพประกอบ 4 หลักการพัฒนาการทำงานเป็นทีม



ที่มา : Porter และ Lawler (1975 : อ้างถึงใน ทองทิพภา วิริยะพันธุ์, 2551 : 122)

จากภาพประกอบ 4 จะพบว่า ความไว้วางใจกัน (Trust) จะเป็นประเด็นแรกๆ ที่นำไปสู่ขั้นตอนอื่นๆ ที่เกี่ยวเนื่องกันอยู่ (Overlap) กล่าวคือ องค์กรควรจะทำการพัฒนาการทำงานเป็นทีม เป็นขั้นตอนตามลำดับตั้งแต่ 1-5 (ดังภาพ) ในลักษณะเสมือนเป็นการใช้จิตวิทยาในการทำงานร่วมกัน ได้แก่ สมาชิกของทีมงานทุกคนจะต้องมีความไว้วางใจกันก่อน แล้วจึงมีการสื่อสารในระบบเปิดที่ทุกคนสามารถสื่อสารถึงกันได้ โดยการสื่อสารระบบเปิดจะเป็นสะพานเชื่อมไปสู่การสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องให้กับสมาชิกของทีมงาน เมื่อบุคคลหรือทีมงานมีความเข้าใจที่ถูกต้องก็จะก่อให้เกิดการประสานงานที่ดีมีคุณภาพนำไปสู่ความสามารถในการเผชิญกับปัญหาและข้อขัดแย้งต่างๆ ด้วยกันได้ดี เนื่องจากสมาชิกของทีมงานทุกคนพอใจที่จะทำงานด้วยกัน จึงมีความร่วมมือร่วมใจในการทำงานเป็นทีมขึ้น ทำให้องค์กรสามารถดำรงรักษาและพัฒนาได้อย่างเต็มที่ ส่งผลให้การทำงานเป็นทีมมีประสิทธิภาพมากขึ้นสร้างผลสัมฤทธิ์ที่ดีให้แก่องค์กร

#### การสร้างความไว้วางใจระหว่างกัน

การสร้างความไว้วางใจระหว่างกัน เป็นปัจจัยสำคัญในการทำงานเป็นทีมให้บรรลุผลสำเร็จ คนที่มาร่วมกันเป็นกลุ่มเพื่อทำงานร่วมกัน จำเป็นต้องมีความไว้วางใจกันและกัน ไม่ดูถูกกันและกัน ยอมรับความสามารถและคุณค่าของกลุ่ม ผู้ที่เป็นหัวหน้ามีความไว้วางใจว่าสมาชิกในกลุ่มสามารถทำงานตามที่ตกลงร่วมกันได้

นักวิชาการและนักบริหารหลายท่านได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับการสร้างความไว้วางใจระหว่างกัน แตกต่างกันไป ดังนี้

พรรณราย ทร์พะยะประภา (2541 : 11-12) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมขึ้นสมาชิกแต่ละคนในทีมย่อมมีบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบแตกต่างกันออกไป คือ มีหัวหน้าและลูกทีม

จึงต้องมีการยอมรับนับถือ และเคารพในสิทธิอันพึงมีพึงได้ของกันและกัน ไม่ล่วงละเมิดสิทธิ ก้าวก้าวยหน้าของกันและกัน มีความจริงใจต่อกันและกันยอมสร้างคามผูกพันในทีมไว้เสมอ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545 : 472) กล่าวว่า ก่อนที่กลุ่มจะสามารถทำงาน ร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น สมาชิกจะต้องมีความรู้สึกที่ดีต่อความไว้วางใจต่อความเต็มใจ กับบุคคลอื่นๆ และเชื่อมั่นต่อความสามารถในการดำเนินงานตามเป้าหมาย ถ้าปราศจาก ความสัมพันธ์ด้านความไว้วางใจนี้แล้วมาตรฐานของผลผลิตก็ไม่สามารถกำหนดได้ ดังนั้นสมาชิก ทั้งหลายจึงต้องมีความไว้วางใจสนับสนุนทั้งเป้าหมายขององค์กรและเป้าหมายของกลุ่ม รวมทั้ง ผู้นำต้องแสดงความยอมรับนับถือในตัวผู้ร่วมงานทั้งหลายด้วย

หัวใจของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ก็คือ ความไว้วางใจกันระหว่างสมาชิกในทีมงาน ไม่ว่าจะเป็ทีมงานข้ามหน้าที่หรือทีมงานบริหารของตัวเอง ทีมงานที่ทำหน้าที่เดียวกันความไว้วางใจ ได้แก่ ความเชื่อในการยึดถือคุณธรรม ลักษณะส่วนตัว หรือความสามารถของคนอื่น ที่จำเป็นต้องใช้ให้งานบรรลุผลในระยะยาว การบริหาร โดยการให้มีส่วนร่วมจะต้องอาศัย ความไว้วางใจอย่างมาก เพราะความไว้วางใจมีผลกระทบทั้งต่อตนเอง และกระทบต่อคนอื่น ในแง่ของกลุ่มก็จะกระทบต่อกระบวนการกลุ่ม และกระบวนการกลุ่มก็ส่งผลกระทบต่องาน

ในแง่ของตัวบุคคล ความไว้วางใจเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดต่อความสัมพันธ์ระหว่าง บุคคล การสร้างบรรยากาศความไว้วางใจขึ้นอยู่กับผู้บริหารเป็นสำคัญ เพราะผู้บริหารมีอำนาจ บังคับบัญชาและมีข้อมูลมากพอที่จะกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การกระทำในเชิงคุกคาม หรือข่มขู่หักหลังของผู้บริหารจะส่งผลให้กลุ่มรวมกันต่อต้าน

ดังนั้น ความจำเป็นในการก่อให้เกิดความไว้วางใจ จึงควรเริ่มกระทำตั้งแต่เริ่มต้น ขณะที่ทีมงานยังเต็มใจรับอิทธิพลทางการบริหารเป็นในทางบวกอยู่ ความเปิดเผยความซื่อสัตย์ของ ผู้บริหารเป็นคุณสมบัติขั้นพื้นฐานของการเสริมสร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้นในตัวผู้บริหาร ความไว้วางใจในตัวผู้บริหารจะมีมากน้อยเพียงใด แสดงให้เห็นได้จากกำลังใจหรือความเต็มใจ ที่คนอื่นจะยอมรับ และยอมเปลี่ยนแปลงหากความเปลี่ยนแปลงนั้นเหมาะสม

สรุปได้ว่า การไว้วางใจและยอมรับนับถือ คือ การรับฟังกันและกัน เคารพในสิทธิ อันพึงมีพึงได้ในความรู้ความสามารถ บทบาทหน้าที่ของกันและกัน ยอมรับในความแตกต่างของ เพื่อนร่วมทีมด้วยความจริงใจ และเกิดความเชื่อถือไว้วางใจในบุคคลนั้นด้วยความเต็มใจ โดยปราศจากการบีบบังคับ และพร้อมที่จะทำงานด้วยกันด้วยความเต็มใจ

นอกจากนี้ การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้มีทีมงานสามารถผลิตผลงานให้สำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ และการสร้างความไว้วางใจดังกล่าวอาจจะสร้างให้เกิดขึ้นได้ โดยยึดหลักแนวทางด้วยการสร้างมนุษยสัมพันธ์ การกำหนดบทบาทหน้าที่ในการทำงานร่วมกันและการประสานงาน ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

### 1. การสร้างความไว้วางใจระหว่างกันด้วยการสร้างมนุษยสัมพันธ์

สัมพันธภาพที่ดี ย่อมนำมาซึ่งบรรยากาศที่อบอุ่นและเป็นกันเอง (กันตยา เพิ่มผล, 2544 : 56) ให้ความหมายของมนุษยสัมพันธ์ว่า หมายถึง ศิลปะในการเข้ากับคนได้อย่างราบรื่นและเป็นที่ยอมรับของสังคม ซึ่ง สุพัตรา สุภาพ (2540 : 82) กล่าวว่า มนุษยสัมพันธ์ คือ การเอาใจเขามาใส่ใจเรา เพื่อให้เกิดความชอบพอศรัทธารักใคร่นับถือ จงรักภักดีเต็มใจ พอใจที่จะทำงานตามเป้าหมายที่วางไว้

#### หลักการสร้างมนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน

มนุษยสัมพันธ์ที่ดีของบุคคลในองค์กรเป็นบรรยากาศที่อบอุ่นและเป็นกันเอง ซึ่ง สงวน สุทธิเลิศอรุณ (2543 : 298) ได้อธิบายหลักการสร้างมนุษยสัมพันธ์ไว้ 3 แนวทาง ดังนี้

1. หลักการเกี่ยวกับความพอใจ ความพอใจเป็นพื้นฐานสำคัญของบุคคล หากทุกคนพอใจที่จะทำงาน พอใจผู้บริหาร และเพื่อนร่วมงานแล้ว เขาก็จะอุทิศกำลังกาย กำลังใจให้กับองค์กร หน่วยงาน ตลอดจนทีมงานอย่างเต็มความสามารถซึ่งความพอใจที่สำคัญ คือ ความพอใจที่เกิดจากความรู้สึกว่าตนเองมั่นคง เป็นที่ยอมรับนับถือของเพื่อนร่วมงาน ได้รับความรักและความไว้วางใจจากองค์กรและสมาชิกทีมงาน ความรู้สึกที่ดีเช่นนี้จะมีส่วนช่วยสร้างมนุษยสัมพันธ์ในการทำงานเป็นอย่างดี

2. หลักการเกี่ยวกับความหวังของเพื่อนร่วมงานหรือสมาชิกในองค์กร สมาชิกขององค์กรหรือทีมงาน นอกจากจะหวังสิ่งตอบแทนทางด้านวัตถุแล้วยังมีความต้องการทางด้านจิตใจที่จะเป็นพื้นฐานของการสร้างและรักษามนุษยสัมพันธ์ในการบริหารงาน ประกอบด้วย การมีโอกาใช้ความรู้ ความสามารถของตน การมีผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานที่ดี มีบรรยากาศของการทำงานที่เป็นกันเองมีความเสมอภาคในการทำงานของสมาชิกทุกคน

3. หลักการเกี่ยวกับความหวังของผู้บริหาร การดำเนินงานในภารกิจต่างๆ นั้น ย่อมเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดคุณประโยชน์ต่อความสัมพันธ์ในหน่วยงาน ผู้บริหารจะต้องหาทางสนองตอบความหวังและความต้องการของตน ในด้านการสร้างความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่ การงาน การมีเพื่อนร่วมงานที่ดี ความจงรักภักดีต่อตนเองและองค์กร

ดังนั้น หลักการสร้างมนุษยสัมพันธ์จึงมุ่งที่ตัวบุคคลเป็นสำคัญ ผลการปฏิบัติงานขององค์กรและของทีมงานจะดีหรือไม่ดีนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับบุคลากรของหน่วยงานจึงจำเป็นอย่างยิ่ง

ที่ผู้บริหารจะต้องทราบว่าเพื่อนร่วมงานมีความต้องการหรือความพอใจในเรื่องใด มีความมุ่งหวังอย่างไร และพยายามสร้างโอกาสดำเนินการเพื่อตอบสนองความต้องการและมุ่งหวังของสมาชิกในองค์กร ตลอดจนทีมงานเพื่อให้สมาชิกในองค์กรพึงพอใจนำไปสู่การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ส่งผลให้เกิดความเข้าใจและความไว้วางใจในการทำงานร่วมกันต่อไป

### วิธีการสร้างมนุษยสัมพันธ์

การสร้างมนุษยสัมพันธ์ในการทำงานเป็นสิ่งสำคัญ และไม่ใช่เรื่องยากจนเกินไป หากสมาชิกทุกคนเปิดใจและมีน้ำใจให้กับเพื่อนร่วมงาน จึงเป็นบทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องพยายามสร้างมนุษยสัมพันธ์อันดีให้เกิดขึ้นกับองค์กร เพราะบุคคลในองค์กรมีความแตกต่างกันในทุกๆ ด้าน ดังนั้นวิธีการสร้างมนุษยสัมพันธ์ในการทำงานมีแนวทางปฏิบัติที่สำคัญ 3 ลักษณะ คือ

1. การสร้างมนุษยสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา เป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อการทำงานร่วมกันของบุคคลในองค์กร ซึ่ง กันตยา เพิ่มผล (2544 : 100) ได้ให้ข้อเสนอแนะไว้ว่า สมาชิกทุกคนในองค์กรหรือทีมงาน ควรมีการเรียนรู้นิสัยผู้บังคับบัญชา ให้ความเคารพนับถือทั้งต่อหน้าและลับหลัง หลีกเลี่ยงการประจบสอพลอ มีความรับผิดชอบในงานทุกอย่างที่ได้รับมอบหมาย ใช้ความรู้ ความสามารถ และดำเนินการให้เกิดความสำเร็จ หากมีปัญหาควรหาเวลาที่จะการปรึกษาหารือกันในเวลาที่เหมาะสม และไม่บ่นถึงความยากลำบากในการดำเนินงานต่อหน้าผู้บังคับบัญชา ตลอดจนให้การยกย่องคุณความดีของผู้บังคับบัญชาในโอกาสอันเหมาะสม สอดคล้องกับ สุพัตรา สุภาพ (2540 : 59) ที่อธิบายลักษณะการสร้างมนุษยสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาไว้ว่า สมาชิกทุกคนในองค์กรหรือทีมงาน ควรเข้าใจเป้าหมายในการทำงานของผู้บังคับบัญชา มีความรับผิดชอบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริตและอุทิศตนให้กับงาน มีความจงรักภักดีต่อผู้บังคับบัญชาทั้งต่อหน้าและลับหลัง ตลอดจนมีความสามารถในการประสานงานในส่วนต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยยึดหลักการสร้างมนุษยสัมพันธ์ เพื่อให้การดำเนินงานสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

2. การสร้างมนุษยสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา การสร้างมนุษยสัมพันธ์ในด้านนี้ หากปฏิบัติให้เหมาะสมก็จะเกิดประโยชน์ต่อการทำงานร่วมกันของบุคลากรในองค์กรหรือในทีมงาน กล่าวคือ การวางตัวระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชานั้นเป็นสิ่งสำคัญ หัวหน้างานหรือผู้บริหารควรมีแนวปฏิบัติที่ดี คือ รู้จักควบคุมอารมณ์ ไม่โมโหจนเกินไป ไม่หลงว่าตนเก่งกว่าคนอื่น ไม่ใช้อำนาจเกินความจำเป็น ไม่ตัดสินใจเวลาโกรธ ไม่เลือกที่รักมักที่ชัง พร้อมทั้งรู้จักเสริมสร้างกำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชา โดยคำนึงถึงความรู้สึกของเพื่อนร่วมงาน หากทางบำรุงขวัญกำลังใจให้เพื่อนร่วมงานทำงานอย่างมีความสุข อาจใช้วิธีต่างๆ ดังต่อไปนี้ รู้จักเอาใจเขา

มาใส่ใจเรา แสดงความเชื่อมั่นในเพื่อนร่วมงาน ไม่บ่นจู้จุกจิกในเรื่องเล็กๆ น้อยๆ ดูแลเอาใจใส่ในการทำงาน และมีความจริงใจต่อเพื่อนร่วมงาน พร้อมทั้งรู้จักยกย่องชมเชยให้บ้างหนึ่ง ความชอบตามโอกาสอันควร เพื่อเป็นการให้เกียรติและสร้างความภาคภูมิใจให้กับสมาชิกทุกคน และในทุกๆ ด้าน หลีกเลี่ยงการข่มขู่บังคับ ตลอดจนรักษาผลประโยชน์ของผู้ได้บังคับบัญชา ในองค์กรและทีมงาน

3. การสร้างมนุษยสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน มนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานถือว่าเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญ เพราะการทำงานร่วมกันของบุคลากรในองค์กรและทีมงานนั้น โอกาสที่สมาชิกจะเกิดการกระทบกระทั่งกันนั้น ย่อมเกิดขึ้นได้เป็นสิ่งที่ปกติทั่วไป แต่หากหลีกเลี่ยงได้แล้ว ก็จะก่อให้เกิดบรรยากาศของการทำงานร่วมกันเป็นอย่างดี โดยที่สมาชิกทุกคนขององค์กรหรือทีมงาน ควรสร้างความรู้สึที่ดีต่อกัน มีความจริงใจพร้อมทั้งยอมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างของเพื่อนร่วมงาน ไม่เอาความดีความชอบแต่เพียงผู้เดียวหรือป้ายความผิดให้ผู้อื่น มีความชื่นชมยินดีในความสำเร็จของเพื่อนร่วมงาน หากมีข่าวสารที่สำคัญควรแจ้งให้ทุกคนรับทราบเพื่อจะได้นำไปปฏิบัติให้ทันต่อเหตุการณ์ ตลอดจนมีการร่วมสังสรรค์ตามโอกาสอันควร สิ่งเหล่านี้ย่อมนำมาซึ่งสัมพันธภาพอันดีในการทำงานร่วมกันของสมาชิกในองค์กรหรือทีมงาน

การบริหารงานในองค์กรการสร้างมนุษยสัมพันธ์ จึงเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่ง เพราะจะช่วยเสริมสร้างขวัญกำลังใจ สร้างความร่วมมือร่วมใจ สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน

ก่อให้เกิดความไว้วางใจในการทำงานร่วมกันของสมาชิกในองค์กรและทีมงาน

ดังนั้นสรุปได้ว่า การสร้างความไว้วางใจระหว่างกันด้วยการสร้างมนุษยสัมพันธ์ คือ การสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคลในองค์กรและทีมงานเพื่อมุ่งให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน

## 2. การสร้างความไว้วางใจระหว่างกันด้วยการประสานงาน

การประสานงานเป็นสิ่งสำคัญต่อกระบวนการบริหารงานในองค์กรและทีมงาน ช่วยให้งานบรรลุเป้าหมายอย่างรวดเร็ว การประสานงานที่ดียังช่วยสร้างความเข้าใจ และความไว้วางใจที่กระหว่างหมู่คณะ ก่อให้เกิดความสามัคคี ลดปัญหาข้อขัดแย้งต่างๆ นอกจากนั้น ยังเป็นการสร้างขวัญกำลังใจและป้องกันการงานซ้ำซ้อน ตลอดจนช่วยให้หน่วยงานเข้าใจในงานของตนและหน่วยงานอื่น ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารงานขององค์กร และของทีมงาน มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการประสานงานไว้ในทัศนะต่างๆ ดังนี้

นพพงษ์ บุญจิตราคูด (2534 : 75) ได้ให้ความหมาย การประสานงานว่า เป็นกระบวนการเชื่อมสัมพันธ์เกี่ยวกับบุคคล วัสดุ และทรัพยากรอื่นๆ การประสานงาน จะเกิดขึ้น

ระหว่างบุคคลกับบุคคล หรือหน่วยงานกับหน่วยงานก็ได้ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ขององค์กร

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538 : 12) กล่าวว่า การประสานงาน หมายถึง การสร้างสื่อสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานเพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ ทำให้การดำเนินงานไม่ซ้ำซ้อนเป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานหรือการมอบหมายงานในองค์กร เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

#### หลักการประสานงาน

การประสานงานเป็นวิธีการที่สำคัญในการบริหารทุกๆ ด้าน มีนักวิชาการกล่าวถึงหลักการประสานงานไว้ ดังต่อไปนี้

นพพงษ์ บุญจิตราดุล (2534 : 75) ได้กล่าวถึง หลักการประสานงานไว้ว่าควรมีการกำหนดแผนการหรือโครงการ สำหรับทุกคนในหน่วยงานหรือให้ทุกคนหรือทุกหน่วยงานเข้าใจแผนการหรือโครงการทั้งหมดหรือบางส่วนที่เกี่ยวข้อง และจำเป็นอย่างทั่วถึงว่าใครมีหน้าที่อะไร และกำลังทำอะไรอยู่ขณะนี้ พร้อมทั้งมีเทคนิควิธีการให้ทุกคนหรือหน่วยงานเต็มใจรับงานส่วนที่ตนได้รับมอบหมายให้ทำจริงๆ โดยคำนึงถึงความถนัดเป็นสิ่งสำคัญ

กิติมา ปริศิฉิลก (2542 : 226-227) ได้กล่าวว่า หลักการประสานงานควรจัดให้มีคณะกรรมการในการทำงานเป็น ลักษณะถาวรหรือชั่วคราว ใช้วิธีการงบประมาณควบคุมรายจ่ายไม่ให้งานซ้ำซ้อนกัน ใช้การติดต่อแบบไม่เป็นทางการ จัดให้มีเจ้าหน้าที่ติดต่อประสานงาน โดยเฉพาะมีการมอบอำนาจหน้าที่ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีการบำรุงขวัญ พร้อมทั้งกำหนดสิทธิและหน้าที่ขององค์กรให้ชัดเจน และมีกรรมการกลางทำหน้าที่ประสานงาน

#### วิธีการประสานงาน

ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2551 : 237-240) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการประสานงานกล่าวไว้ว่า การประสานงานโดยทั่วไป มี 2 ลักษณะใหญ่ๆ คือ การประสานงานภายในองค์กร และการประสานงานภายนอกองค์กรหรือระหว่างองค์กร

การประสานงานภายในองค์กร มีวิธีการปฏิบัติ คือ ควรมีการจัดทำแผนผังกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบให้ชัดเจน มีการตั้งคณะกรรมการในลักษณะแบ่งเป็นกลุ่มๆ ตามหน้าที่ เช่น กลุ่มทำหน้าที่ประสานงานกลุ่มดำเนินการ เป็นต้น การจัดระบบการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเพื่อป้องกันการงานซ้ำซ้อน และเกิดความล่าช้า มีการใช้วิธีการทางงบประมาณมาใช้ เช่น การใช้บัญชีคุมการใช้จ่ายหรือวิธีการควบคุมอื่นๆ ทางการเงิน สำหรับควบคุมการปฏิบัติงานในส่วนต่างๆ ของแต่ละแผนงานหรือแต่ละโครงการให้ประสานสัมพันธ์กันอย่างมีประสิทธิภาพ ใช้วิธีการติดต่ออย่างไม่เป็นทางการ ช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีส่วนตัวเพื่อหลีกเลี่ยงความล่าช้าที่เกิดจากการติดต่อ



แบบเป็นทางการ และยังส่งเสริมให้เกิดการประสานงานที่ดีต่อกัน มีการติดตามผลการปฏิบัติงาน ทั้งภายในและภายนอก เพื่อตรวจสอบติดตามผลการปฏิบัติงานว่ามีข้อบกพร่องหรือผิดพลาดใดบ้าง ที่จะต้องแก้ไข และจัดให้มีการประสานงานกัน จัดให้มีคณะบุคคลทำหน้าที่ติดต่อประสานงาน โดยเฉพาะจัดให้มีการสัมมนาหรือฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรในองค์กร หรือทีมงานเพื่อให้ ความรู้ความเข้าใจ ทักษะ และทัศนคติต่อการปฏิบัติงานร่วมกัน จัดให้มีการประชุมร่วมกัน ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อสร้างความเข้าใจที่ดีในการปฏิบัติงานร่วมกันให้มี ประสิทธิภาพ จัดให้มีการมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบเพื่อแบ่งเบาภาระของผู้บังคับบัญชา ก่อให้เกิดความเข้าใจอันดี และความสามัคคีในหมู่คณะ ซึ่งผลดีต่อการประสานงานและจัดให้มีการ นิเทศงานเพื่อให้มีการปฏิบัติงานของบุคลากรมีประสิทธิภาพและประสานสัมพันธ์กันดียิ่งขึ้น

การประสานงานระหว่างองค์กรหรือหน่วยงาน มีวิธีการปฏิบัติที่สำคัญ คือ มี การกำหนดสิทธิและหน้าที่ขององค์กรให้ชัดเจน มีการใช้คณะกรรมการผสมหรือคณะกรรมการ กลางกลั่นกรอง และขจัดข้อขัดแย้งต่างๆ ลงเพื่อให้เกิดการประสานงานที่ดี และการใช้วิธีการ งบประมาณ โดยแต่ละองค์กรจะร่วมกัน จัดทำแผนงบประมาณเพื่อไม่ให้เกิดการซ้ำซ้อนของ งานต่างๆ

การประสานงานเป็นเทคนิคสำคัญอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้การบริหารงาน และ การทำงานร่วมกันของสมาชิกในองค์กร และระหว่างองค์กรดำเนินไปด้วยความราบรื่นเรียบร้อย ก่อให้เกิดความไว้วางใจ ความร่วมมือร่วมใจในการดำเนินงานร่วมกันให้บรรลุวัตถุประสงค์ ตามที่ตั้งไว้ ทั้งนี้เพราะกระบวนการประสานงานที่จะต้องคำนึงถึงวัตถุประสงค์ขององค์กร เป็นหลักในการวางแผน การกำหนดนโยบาย การจัดโครงสร้าง การบริหารให้เป็นระบบและ คำนึงถึงจิตใจของผู้ร่วมงานตลอดจนเรื่องเวลา โดยจัดให้มีการประสานงานกันทุกระดับชั้น ของหน่วยงาน สิ่งสำคัญในการประสานงาน คือ การติดต่อสื่อสาร และการสร้างมนุษยสัมพันธ์กับ เพื่อนร่วมงาน สิ่งเหล่านี้ย่อมส่งผลให้การประสานงานมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

ดังนั้นสรุปได้ว่า การสร้างความไว้วางใจระหว่างกันด้วยการประสานงาน หมายถึง การดำเนินการประสานสัมพันธ์เชื่อมโยงการดำเนินงานในส่วนต่างๆ ทั้งในองค์กรและระหว่าง หน่วยงานให้เกิดความราบรื่น การทำงานไม่ล่าช้าและซ้ำซ้อน ก่อให้เกิดประสิทธิภาพใน การปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรและทีมงาน

จากความหมาย คำจำกัดความและนิยามความสำคัญของการสร้างความไว้วางใจ ระหว่างกันในทีมงาน ที่กล่าวไว้ข้างต้นพอสรุปได้ว่า การสร้างความไว้วางใจระหว่างกัน หมายถึง การสร้างมนุษยสัมพันธ์ การกำหนดบทบาทหน้าที่ในการทำงานร่วมกัน รวมทั้ง การประสานงานซึ่งจะนำไปสู่การเปิดเผย และการปฏิบัติต่อกันอย่างจริงใจ

### การสื่อสารระหว่างกันอย่างเปิดเผย

ในการดำรงชีวิตของมนุษย์ที่เป็นสัตว์สังคม จึงจำเป็นต้องอยู่รวมเป็นกลุ่มเพื่อความอยู่รอดและมีชีวิตที่ดี การรวมกลุ่มของมนุษย์เกิดขึ้นตั้งแต่ยุคดึกดำบรรพ์ เพื่อออกล่าสัตว์สำหรับเป็นอาหาร จะเห็นได้ว่ามนุษย์รู้จักการทำงานเป็นทีม (เริงชัย หมั่นชนะ และคณะ, 2539 : 106) เป็นที่ยอมรับแน่นอนแล้วว่ามีมนุษย์ต้องการทำงานร่วมกับผู้อื่นและการทำงานร่วมกันนี้ ย่อมมีส่วนประกอบสำคัญ คือ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และการฟัง ซึ่งจะสามารถการปรึกษาหารือกันความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นได้เสมอจากการทำงานร่วมกัน เมื่อบุคคลมาทำงานร่วมกันเป็นทีมจึงต้องมีความเข้าใจกัน มีการปรับตัวเข้าหาซึ่งกันและกัน ซึ่งจะทำให้สมาชิกมีความผูกพันกันในทีม การสื่อสารมีความสำคัญและมีความจำเป็นต่อความสำเร็จของการทำงานเป็นทีม การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเป็นจุดเริ่มต้นของความเข้าใจ การแปลความหมายนำไปสู่การปฏิบัติ หากมีการสื่อสารที่ไม่มีประสิทธิภาพจะนำมาซึ่งความไม่เข้าใจ การแปลความหมายที่ผิดพลาด ผลที่ได้คือ การปฏิบัติที่ผิดพลาดย่อมตามมาแน่นอน

### ความหมายของการติดต่อสื่อสาร

นักวิชาการและนักบริหารหลายท่าน ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับความหมายของการติดต่อสื่อสาร แตกต่างกันไป ดังนี้

ธงชัย สันติวงษ์ (2539 : 425) ได้กล่าวไว้ว่า การติดต่อสื่อสารในแนวนอนเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งสำหรับตำแหน่งหรือส่วนต่างๆ ที่ต้องประสานงาน หรือทำงานกันในลักษณะทีม (Teamwork) ในระดับเดียวกัน

เสนาะ ดิยาว (2544 : 268) ได้ให้ทัศนะในแง่ของสังคมว่า การสื่อสารเป็นกระบวนการทางสังคมที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับหน้าที่ต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นของบุคคลคน องค์กรหรือสังคมใดๆ การขาดการสื่อสารที่ดีไม่เพียงแต่จะกระทบต่อการประสานงานระหว่างผู้ปฏิบัติงานเท่านั้น แต่จะทำให้เป้าหมายของทีมไม่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในทำนองเดียวกัน

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2545 : 97) กล่าวว่า การติดต่อสื่อสารเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญกับการทำงานและการอยู่ร่วมกันเป็นทีม การสื่อสารจะช่วยให้ทีมงานมีความคิดแนวทางในการปฏิบัติและการปรึกษาหารือกันร่วมกัน

Wynn และ Guditus (1984 : อ้างถึงใน สุนันทา เลานันทน์, 2540 : 132) กล่าวว่า การสื่อสารเป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนข่าวสาร ความเชื่อ ความรู้สึก ความปรารถนา และความเข้าใจระหว่างบุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยรูปแบบการสื่อสารจะมีทั้งที่เป็นคำพูด ข้อเขียน หรือไม่เป็นลายลักษณ์อักษรก็ได้ สำหรับทิศทางการไหลเวียนของข่าวสารจะเป็นทั้งจากข้างบนลงข้างล่างหรือจากข้างล่างขึ้นข้างบน หรืออยู่ในระดับเดียวกัน หรือกับองค์กร

ภายนอก เพื่อให้ทุกฝ่ายเกิดความเข้าใจร่วมกัน จะได้สามารถประสานงานกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้ อีกทั้งยังช่วยให้ทุกคนได้ปฏิบัติงานให้ตรงตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ อันจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานสูงสุด และยิ่งองค์การมีความสลับซับซ้อนมากขึ้นเพียงใด ความสำคัญของการติดต่อสื่อสารยังมีความสำคัญและมีความจำเป็นเพิ่มมากขึ้นเท่านั้น

สรุปได้ว่า การติดต่อสื่อสาร คือ การถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารจากบุคคลฝ่ายหนึ่ง ที่เรียกว่า ผู้ส่งสารไปยังยังบุคคลอีกฝ่ายหนึ่งที่เรียกว่าผู้รับสาร โดยผ่านช่องทางในการสื่อสารโดยมีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ ผู้ส่งสาร(Sender) สาร (Message) ช่องทาง (Channel) และตัวผู้รับสาร (Receiver) ดังนั้น การติดต่อสื่อสารประสบความสำเร็จก็ต่อเมื่อสามารถส่งผลต่อความหมาย และผู้รับเกิดความเข้าใจอย่างถูกต้อง การติดต่อสื่อสารอาจมีลักษณะเป็นการสื่อสารระหว่างบุคคล เป็นเครือข่ายในองค์การหรือที่เรียกว่า การติดต่อสื่อสารขององค์การ

#### ความสำคัญของการติดต่อสื่อสาร

นักวิชาการและนักบริหารหลายท่านได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับความสำคัญของการติดต่อสื่อสาร แตกต่างกันไป ดังนี้

สมพร สุทัศนีย์ (2548 : 284) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสาร กล่าวถึงความสำคัญของการติดต่อสื่อสารไว้ดังนี้

1. การติดต่อสื่อสารเป็นปัจจัยสำคัญในการติดต่อสัมพันธ์ถือเป็นเครื่องมือถ่ายทอดข้อมูลอารมณ์ความรู้สึกความคิดและความต้องการ เพื่อให้อีกฝ่ายเกิดความเข้าใจ เกิดความรู้สึกพึงพอใจ เชื่อถือ ศรัทธา ซึ่งนำไปสู่ความร่วมมือร่วมใจในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย
2. เป็นสิ่งจำเป็นในการดำเนินชีวิตและการบริหารงานให้ประสบผลสำเร็จ ถ้าหากไม่มีการติดต่อสื่อสารก็จะไม่มีการกระทำใดๆ เกิดขึ้นระหว่างคนในสังคมและองค์การ

จากหลักการ แนวคิด และความสำคัญของการสื่อสารที่กล่าวมา จะเห็นได้ว่าการสื่อสารมีลักษณะเป็นกระบวนการ (Process) โดยมีองค์ประกอบอย่างน้อย 3 ส่วน คือ 1) ผู้ส่งหรือแหล่งที่มาของข่าวสาร 2) ข่าวสาร 3) ผู้รับ กล่าวคือ ผู้ส่งข่าวสาร หรือแหล่งที่มาของข่าวอาจเป็นบุคคล เป็นกลุ่มก็ได้ และข่าวสารที่ส่งออกไปอาจเป็นข้อความ ทั้งนี้ข่าวสารที่ส่งจะมีประสิทธิภาพหรือไม่ขึ้นอยู่กับลักษณะของผู้ส่ง บางครั้งความต้องการ ทัศนคติ ค่านิยม และการรับรู้ของผู้ส่งก็สะท้อนออกมาให้เห็นจากข่าวสารที่ส่งไปผู้รับก็เช่นกัน อาจเป็นบุคคลเป็นกลุ่มก็ได้ คนที่ตั้งใจจะรับข่าวสารอาจจะไม่ได้รับข่าวสารก็ได้ เพราะข่าวสารถูกส่งไปผิดช่วงหรือไปตามช่องไม่เหมาะสม และในทำนองเดียวกัน กรองแก้ว อยู่สุข (2535 : 166) ก็ได้กล่าวถึงกระบวนการสื่อสารไว้ว่า ก่อนที่จะเกิดการสื่อสาร จะต้องเป็นผู้ส่งข่าวสารและตัวผู้รับข่าวสาร ตัวข่าวสารนั้นจะถูกตกแต่งดัดแปลงให้เป็นรูปต่างๆ เช่น คำพูด ลายลักษณ์อักษร สัญลักษณ์ ฯลฯ

และส่งมาโดยสื่อหรือช่องทางถึงผู้รับข่าวสาร ซึ่งจะแปลความหมายหรือถอดความนั้นเพื่อให้เข้าใจตามความมุ่งหมายของผู้ส่งสารอีกทอดหนึ่ง

อารี เพชรผุด (2530 : 135-136) ได้สรุปกระบวนการส่งข่าวไว้ 5 ขั้นตอนดังนี้ 1) จะต้องมีการมีแหล่งข้อมูลที่สามารถผลิตข่าวสาร 2) ผู้ส่งจะต้องส่งสัญญาณผ่านช่องที่เหมาะสม 3) สื่อจะต้องใช้เพื่อนำสัญญาณจากผู้ส่งไปยังผู้รับ 4) ผู้รับจะต้องเปลี่ยนสัญญาณเป็นข่าวสาร 5) การส่งข่าวสารจะต้องมีจุดหมายปลายทางจากกระบวนการสื่อสารดังกล่าวทำให้เกิดแนวทางในการสื่อสารในองค์กร เป็น 3 รูปแบบ คือ การสื่อสารจากเบื้องบนสู่เบื้องล่าง การติดต่อสื่อสารจากเบื้องล่างไปสู่เบื้องบนและการติดต่อสื่อสารในระดับเดียวกัน ซึ่งสอดคล้องกับสมพร สุทัศน์ีย์ (2539 : 299) ให้ทัศนะว่า วิธีการติดต่อสื่อสารในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นการติดต่อสื่อสารรูปแบบใดก็ตาม ผู้ที่ทำหน้าที่ติดต่อสื่อสารจะต้องใช้วิธีการสื่อสารที่แตกต่างกันตามความเหมาะสม เช่น ใช้วิธีการติดต่อทางเดียว ซึ่งเป็นวิธีการติดต่อสื่อสารที่ไม่เปิดโอกาสให้ผู้รับได้โต้ตอบ ไม่สนใจที่จะตรวจสอบความเข้าใจของผู้รับข้อมูล ส่วนอีกวิธี คือ การติดต่อสื่อสารสองทาง ซึ่งเป็นการติดต่อสื่อสารที่ผู้ส่งสารเปิดโอกาสให้ผู้รับสารได้ซักถาม ได้ตอบตรวจสอบความเข้าใจ เสนอแนะหรือโต้ตอบด้วยวิธีอื่นๆ ได้ การติดต่อสื่อสารวิธีนี้มีประโยชน์มาก เพราะทำให้ผู้รับข่าวสารได้ข้อมูลที่ถูกต้องตรงกับเจตนารมณ์ของผู้ส่ง

จากการศึกษาในเรื่องของพฤติกรรมของบุคคล พบว่า มนุษย์เราใช้เวลาในการสื่อสารถึง 80% ของเวลาทั้งหมดที่บุคคลนั้นทำกิจกรรมในขณะที่ตื่น (ถิรพันธ์ อนวัชศิริวงศ์, 2533 : 11-12) ดังนั้น การทำงานร่วมกันโดยเฉพาะการทำงานเป็นทีมจะต้องมีการติดต่อสื่อสาร รวมทั้งการสื่อสารข้อความที่ตีระหว่างสมาชิกในทีม เพื่อให้สมาชิกได้รับข่าวสารที่เหมาะสม ไม่มีการอำพรางความจริงและมีการให้ข้อมูลย้อนกลับ เพื่อให้สมาชิกรู้จักตนเองอย่างถูกต้อง ทั้งข้อเด่นและข้อบกพร่องของตัวเอง โดยให้สมาชิกอื่นร่วมกันแนะนำเพื่อการปรับตัวให้ดีขึ้น (วิชัย โสสุวรรณจินดา, 2547 : 147) อย่างไรก็ตามได้มีนักวิชาการหลายท่านได้สนใจ และให้ทัศนะเกี่ยวกับการสื่อสารกับการทำงานเป็นทีมไว้น่าสนใจดังนี้

ประชุม โปธิกุล (2535 : 8) ให้ทัศนะในเรื่องเดียวกันนี้ว่า การสื่อสารแบบเปิด ก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่จะทำให้ทีมเข้มแข็ง การสื่อสารที่ตรงไปตรงมาและเปิดเผย จะมีความสัมพันธ์กับความไว้วางใจและยอมรับนับถือ

โอภาส บุตราภาส (2533 : 153) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการสื่อสารของบุคคลในกลุ่ม พบว่า ระดับความเข้าใจปัญหาระหว่างผู้ร่วมงาน คือ ความไว้วางใจกันระหว่างบุคคล แต่ระดับความเข้าใจปัญหาระหว่างผู้ร่วมงาน มีความสัมพันธ์บางส่วนกับรูปแบบการสื่อสารแบบซ่อนเร้น ซึ่งสอดคล้องกับ นิยม สุวรรณะ (2541 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง

พฤติกรรมการติดต่อสื่อสารกับมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดราชบุรี พบว่า พฤติกรรมการติดต่อสื่อสารที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ผู้บริหารโรงเรียนโดยรวมอยู่ในระดับปานกลางในทุกขนาดโรงเรียน และพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารมีความสัมพันธ์กับมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 โดยมีความสัมพันธ์กันในทางบวก นอกจากนี้ Bavelas (1948 : 78 อ้างถึงใน พยอมวงศ์สารศรี, 2534 : 266 – 268) ได้ศึกษารูปแบบต่างๆ ในการติดต่อสื่อสารกันระหว่างสมาชิกทีมงาน ซึ่งได้กำหนดรูปแบบการติดต่อสื่อสารไว้หลายลักษณะ งานวิจัยในระยะเริ่มแรกของ Bavelas ได้พบว่ากลุ่มที่มีการรวมอำนาจไว้ที่ส่วนกลางนั้น จะมีการจัดระเบียบของกลุ่มได้รวดเร็ว และมีผู้นำที่มีบทบาทปรากฏให้เห็นบ่อยครั้ง นอกจากนี้ยังมีประสิทธิภาพมากกว่ากลุ่มที่มีการกระจายอำนาจในด้านการปรึกษาหารือกันง่ายๆ ในทางตรงกันข้ามสมาชิกกลุ่มที่มีการกระจายอำนาจจะมีความพอใจในกลุ่มของตนมากกว่ากลุ่มรวมอำนาจ

เราอาจกล่าวได้ว่า การติดต่อสื่อสาร (Communication) จะเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญกับการทำงานและการอยู่รวมกันเป็นทีม การสื่อสารจะช่วยให้ทีมงานมีความคิดแนวทางปฏิบัติและการปรึกษาหารือกันร่วมกัน

ไม่มีกลุ่มใดสามารถอยู่ได้โดยปราศจากการติดต่อสื่อสารซึ่งได้แก่ การสื่อความหมายระหว่างสมาชิกกลุ่ม โดยสื่อความหมายเกี่ยวกับข้อมูลข่าวสาร และความคิดเห็นจากคนหนึ่งไปสู่อีกคนหนึ่ง (พรชัย ลิขิตธรรมโรจน์, 2545 : 105) การติดต่อสื่อสาร เป็นกระบวนการสำคัญในการทำงานและการใช้ชีวิตของเรา เนื่องจากเป็นกิจกรรมที่ถ่ายทอดความคิดและความเข้าใจจากบุคคลหนึ่งไปยังคนอื่นๆ ซึ่งจะช่วยให้การทำงานในองค์การบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ปัจจุบันนักวิชาการในสาขาวิชาต่างๆ ให้ความสนใจศึกษากระบวนการติดต่อสื่อสาร และอุปสรรคของการติดต่อสื่อสาร เพื่อสามารถทำการติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นประโยชน์ต่อบุคคลองค์การและสังคม

### ประเภทของการติดต่อสื่อสาร

พรนพ พุกกะพันธุ์ (2544 : 100) ได้ศึกษาประเภทของการติดต่อสื่อสาร แบ่งออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ คือ

1. การติดต่อสื่อสารที่เป็นทางการ (Formal Communication) ซึ่งหมายถึงการติดต่อสื่อสารที่มีระเบียบแบบแผน ข้อกำหนดวางไว้โดยชัดแจ้ง ตัวอย่างที่เห็นได้ชัด ได้แก่ การติดต่อสื่อสารในทางราชการที่ต้องการให้กระทำเป็นลายลักษณ์อักษร เป็นต้น ลักษณะสำคัญบางประการของการติดต่อสื่อสารที่เป็นทางการ ได้แก่

1.1 เป็นการนำเอานโยบายการวินิจฉัยสั่งการหรือคำแนะนำผ่านไปตามสายการบังคับบัญชา (Line of Authority) ที่บางทีเรียกว่า Flow of Command

1.2 เป็นการนำกลับมายังผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าหน่วยงาน โดยทั่วไปได้แก่ ข้อเสนอแนะรายงาน และการสนองตอบของผู้ใต้บังคับบัญชาในลักษณะอื่นๆ

1.3 เป็นการแจ้งนโยบายทั่วไปขององค์การแก่ข้าราชการ พนักงานเจ้าหน้าที่

2. การติดต่อสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ (Informal Communication) หมายถึง การติดต่อสื่อสารที่มีได้ดำเนินไปตามระเบียบแบบแผนที่กำหนดไว้ ส่วนใหญ่ค่านึงความรู้จักพหุคูณเคยกันเป็นส่วนตัว การติดต่อมักดำเนินไปในรูปของบุคคลต่อบุคคล การติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการนี้เป็นวิธีการหนึ่งที่ใช้ในการศึกษาองค์การอรูปนัย (Informal Organization) และมีความสำคัญไม่น้อย เพราะสามารถแทรกซ้อนไปได้ไกลและกว้างขวาง จนมีคำเปรียบเทียบกับเป็น “Grapevine” (เถาองุ่น) ข้อมูลหรือข่าวสารต่างๆ จะถูกส่งต่อไปเรื่อยๆ ข้อดีประการสำคัญของการติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการก็คือ ความรวดเร็ว แต่ข้อเสียก็คือ ข่าวสารข้อมูลต่างๆ อาจผิดไปจากความจริงได้มาก

#### รูปแบบของการติดต่อสื่อสาร

สุนันทา เลานันท์ (2541 : 134) กล่าวว่าไว้ว่า ปกติการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลมีหลายลักษณะ ซึ่งอาจมีความเหมาะสมแตกต่างกันในหลายสถานการณ์ และจะมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่างกัน โดยการสื่อสารแต่ละรูปแบบจะมีคุณลักษณะที่แตกต่างกัน เรียกว่า “เครือข่ายการสื่อสาร (Communication Network)” ซึ่งเราสามารถแบ่งการติดต่อสื่อสารภายในกลุ่มหรือทีม ออกเป็น 5 ประเภท คือ

1. การติดต่อสื่อสารแบบลูกโซ่ (Chain Network) เป็นเครือข่ายการสื่อสารที่สมาชิกแต่ละคนจะติดต่อสื่อสารกับสมาชิกคนอื่น ที่อยู่ถัดจากเขาเท่านั้น ทำให้การเคลื่อนที่ของข้อมูลไม่เป็นอิสระ เนื่องจากมีข้อจำกัดในการประสานงาน และเชื่อมโยงระหว่างบุคคลกับเพื่อนร่วมงานที่อยู่ถัดไปเท่านั้น ทำให้ข้อมูลในการสื่อสารอาจเบี่ยงเบน

2. การติดต่อสื่อสารแบบตัว Y (Y-Network) เป็นเครือข่ายการสื่อสารที่สมาชิกคนกลาง จะทำหน้าที่รับและกระจายข่าวสารให้กับสมาชิกคนอื่นๆ และสมาชิกคนอื่น ก็จะติดต่อสื่อสารแบบลูกโซ่กับสมาชิกที่อยู่ถัดจากเขา โดยสมาชิกที่อยู่ ณ จุดตัดที่คอของ Y จะเป็นศูนย์กลางและมีบทบาทสำคัญในการสร้างความสำเร็จ หรือความล้มเหลวในการสื่อสารของทีม ซึ่งอาจจะใช้สมาชิกมากกว่า 1 คนมาช่วยกันปฏิบัติงาน

3. การติดต่อสื่อสารแบบวงล้อ (Wheel-Network) หรือการสื่อสารแบบดาว (Star-Network) เป็นเครือข่ายการสื่อสารที่มีสมาชิกคนหนึ่ง ทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางในการติดต่อสื่อสาร

ของทีม โดยเขาจะเป็นผู้รับ-ส่งข่าวสาร และสร้างความเข้าใจกับสมาชิกคนอื่น ซึ่งบางครั้งเขาอาจเป็นผู้ตัดสินใจและสั่งงานให้สมาชิกคนอื่นปฏิบัติตาม หรือเป็นผู้นำของกลุ่มนั่นเอง

4. การติดต่อสื่อสารแบบวงกลม (Circle) เป็นเครือข่ายการสื่อสารที่สมาชิกแต่ละคนจะติดต่อสื่อสารกับสมาชิกที่อยู่ถัดไปทั้งสองข้างในเครือข่ายการติดต่อสื่อสาร โดยทุกคนในกลุ่มจะมีฐานะเท่าเทียมกัน ซึ่งสมาชิกส่วนใหญ่จะมีความพึงพอใจในทีม แต่อาจมีปัญหาในการปฏิบัติงานร่วมกันเนื่องจากสมาชิกแต่ละคนจะเท่าเทียมกัน จึงไม่มีคนสั่งงานและตัดสินใจอย่างเด็ดขาด

5. การติดต่อสื่อสารแบบทุกช่องทาง (All-Channel Network) เป็นเครือข่ายการสื่อสารที่สมาชิกทุกคนสามารถติดต่อสื่อสารระหว่างกันได้โดยตรง ทำให้ข้อมูลข่าวสารสามารถเคลื่อนที่ได้อย่างอิสระ สมาชิกสามารถพูดจาปรับความเข้าใจ และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน โดยไม่ต้องผ่านบุคคลที่สาม ทำให้ข่าวสารข้อมูลถูกส่งจากต้นทางไปยังผู้รับสารแต่ละคนซึ่งจะมีความถูกต้องและไม่เบี่ยงเบน

#### ปัจจัยที่กำหนดข่ายการติดต่อสื่อสาร

1. งานและหน้าที่จะเป็นปัจจัยสำคัญในการติดต่อสื่อสารของกลุ่ม เพราะสมาชิกจะต้องสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน เพื่อให้ทุกคนสามารถปฏิบัติงานร่วมกันจนบรรลุเป้าหมายได้ตามต้องการ

2. ขั้นตอนและแบบแผนการปฏิบัติ จะมีอิทธิพลต่อเครือข่ายการสื่อสารในทีม เพราะจะเป็นรูปแบบการปฏิบัติงาน และการประสานงานกันภายในกลุ่ม ซึ่งจะใช้ช่องทางและแนวทางที่สมาชิกสื่อสารระหว่างกัน

3. สภาพแวดล้อม เช่น สถานที่ ระยะห่างระหว่างสมาชิก หรือเทคโนโลยีที่ใช้ จะมีอิทธิพลต่อการสื่อสารระหว่างสมาชิก

4. คุณสมบัตินิสัยส่วนตัวของสมาชิกแต่ละคน จะมีอิทธิพลต่อรูปแบบการสื่อสารภายในทีม โดยสมาชิกแต่ละคนจะมีเอกลักษณ์ของตน ทำให้การสื่อสารของกลุ่มต้องมีรูปแบบที่ช่วยให้สมาชิกแต่ละคนสื่อสารและทำความเข้าใจกันได้อย่างถูกต้อง

ดังนั้นการสื่อสาร เป็นที่เปิดโอกาสให้ผู้รับหรือสมาชิกในทีมได้รับรู้ข้อมูลข่าวสารตลอดจนปัญหาในการทำงานอย่างชัดเจนตรงไปตรงมาอย่างทั่วถึง ซึ่งผู้รับสามารถซักถาม ได้ตอบ และตรวจสอบข้อสงสัยได้อย่างเปิดเผย

จากความหมาย คำจำกัดความและนิยามความสำคัญของการสื่อสารระหว่างกันอย่างเปิดเผย ที่กล่าวไว้ข้างต้นพอสรุปได้ว่า การสื่อสารระหว่างกันอย่างเปิดเผย หมายถึง การใช้ทักษะการสื่อสารที่เหมาะสมเพื่อการประสานความร่วมมือ และลดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กร

### การปรึกษาหารือกัน

การปรึกษาหารือกัน เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นจากบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้วยการแลกเปลี่ยนข้อมูลหรือความคิดเห็นต่อกันที่ก่อให้เกิดอิทธิพลซึ่งกันและกัน โดยข้อดีของอิทธิพลร่วมจะมีความมากกว่าผลรวมของส่วนย่อยที่เป็นอิทธิพลจากแต่ละฝ่ายรวมกันแบบคณิตศาสตร์ซึ่งเป็นพลังเพิ่ม ดังนั้นการปรึกษาหารือกันในทีมงาน นอกจากได้ผลงานสูงขึ้นกว่าปกติแล้วยังทำให้ผู้เกี่ยวข้องรู้สึกในความเป็นเจ้าของ และยินยอมเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมมาร่วมมือตามผู้นำต้องการ

กลยุทธ์ในการปรึกษาหารือกัน ควรเลือกใช้ให้เหมาะสม เช่น ใช้เฉพาะกลุ่มบุคคลระดับสูง ที่เป็นผู้กำหนดนโยบาย หรือใช้กับการประชุมกลุ่มใหญ่เพื่อฟังทัศนะมุมมองทั่วไปอย่างกว้างๆ โดยผู้บริหารเอง อาจจะเป็นผู้กำหนดวัตถุประสงค์และกลยุทธ์สำคัญที่เกี่ยวกับงานแล้ว ขอให้ที่ประชุมช่วยกันพิจารณาเสนอแนะ พร้อมกับมอบหมายบุคคลไปช่วยทำรายละเอียดที่เป็นขั้นตอนปฏิบัติต่อ เพื่อนำมาอภิปรายร่วมจนได้ข้อยุติเป็นที่พอใจและมีผลดีต่อส่วนรวมและบุคคล

### ขั้นตอนในการปรึกษาหารือกัน

ทัศนาศาสตร์ (2539 : 12) กล่าวว่า การปรึกษาหารือกัน เป็นกลยุทธ์ที่ช่วยสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคคลเป้าหมาย ด้วยการให้มีส่วนร่วมในการความคิดและวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมายนั้น ซึ่งมีขั้นตอนตามลำดับ ดังนี้

1. ร้องขอความช่วยเหลือ พร้อมบอกให้บุคคลเป้าหมายทราบว่า เขามีความเหมาะสมที่จะช่วยปรับปรุงข้อเสนอหรือคำขอร้องได้อย่างไร
  2. แจ้งวัตถุประสงค์ของท่าน และขอร้องบุคคลเป้าหมายว่าจะอะไรบ้างที่เขาสามารถช่วยทำเพื่อให้ข้อเสนอ หรือคำขอร้องดังกล่าวบรรลุผล
  3. ขอให้บุคคลเป้าหมายได้มีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผนปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย
  4. ให้การตอบสนองต่อข้อกังวลและข้อเสนอแนะจากบุคคลเป้าหมายอย่างจริงจัง
- การทำงานเป็นทีมที่เป็นการรวมกลุ่มกันของบุคคลมาปฏิบัติกิจกรรม โดยอาศัยการพึ่งพาและความสัมพันธ์ต่อกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ร่วมกัน จะเห็นได้จากนิยามของการทำงานเป็นทีม นั้น การมีส่วนร่วมเป็นส่วนสำคัญของการทำงานร่วมกัน

สมพงษ์ เกษมสิน (2541 : 391) ได้เสนอแนวคิดไว้ว่า การสร้างสรรค์และสร้งสร้าง เพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ เป็นวิธีที่สำคัญในอันจะเสริมสร้างพลังงานร่วมกัน เพื่อปฏิบัติงานเป็นทีมในองค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ สิ่งเหล่านี้เป็นภาระอันสำคัญยิ่ง และเป็นยอดปรารถนาของนักบริหารและหัวหน้างานทุกหน่วยงาน วิธีการที่จะก่อให้เกิดความสำเร็จสมดัง



ปณิธานประการหนึ่ง คือ การจัดให้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติ ซึ่งก็สอดคล้องกับแนวคิดของ เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538 : 147) ให้ทัศนะของการมีส่วนร่วมว่า เป็นการเปิดโอกาสให้สมาชิกของทีมงานได้มีส่วนร่วมในการทำงานได้มากที่สุด การมีส่วนร่วมนอกจากจะทำให้เกิดความผูกพันกับทีมแล้ว ยังมีส่วนทำให้ใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุดด้วยในตนเองเดียวกัน

สรุปได้ว่า การปรึกษาหารือกัน คือ การเปิดโอกาสให้มีการพูดคุย และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกันอย่างเปิดเผย เพื่อให้ทีมงานใช้ประโยชน์จากการสื่อสารได้อย่างเต็มที่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อมีปัญหาหรือความขัดแย้งเกิดขึ้นในทีมงาน สมาชิกของทีมงานจะรู้สึกถึงความอิสระในการนำประเด็นปัญหา หรือข้อขัดแย้งมาทำการวิเคราะห์แยกแยะหาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาร่วมกัน ซึ่งทีมงานสามารถเปิดใจเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของกันและกันอย่างเต็มที่ โดยไม่ต้องมีการแสดงความเกรงใจ สงวนท่าที หรือพยายามปกป้องรักษาศักดิ์ศรีของตนไม่ให้ผู้อื่นดูถูกดูแคลน เพราะสมาชิกในทีมจะมีความรู้สึกที่ ความคิดเห็นที่ขัดแย้งกันนั้นเป็นเรื่องปกติธรรมดาไม่ใช่เรื่องผิดปกติ ฉะนั้น ทีมงานทุกคนควรมีความไว้วางใจเพื่อนร่วมทีมงาน และกล้าเปิดเผยความคิดเห็นที่ขัดแย้งต่อกัน เพราะจะเป็นประโยชน์ต่อการทำงานร่วมกันมากกว่า การนิ่งเฉย ทำให้ปัญหาที่แท้จริงของทีมงานจะขึ้นอยู่กับผลงานที่ต้องการทำให้สำเร็จมากกว่า ศักดิ์ศรี และผลประโยชน์เฉพาะตัวของสมาชิกทุกคน

จากความหมาย คำจำกัดความและนิยามความสำคัญของการปรึกษาหารือกัน ที่กล่าวไว้ข้างต้นพอสรุปได้ว่า การปรึกษาหารือกัน หมายถึง การทำให้สมาชิกของทีมงานรู้สึกถึงความอิสระในการนำประเด็นปัญหามาทำการวิเคราะห์ร่วมกัน ซึ่งทีมงานสามารถเปิดใจเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของกันและกันอย่างเต็มที่

### **การสร้างความร่วมมือกันอย่างแข็งขัน**

การสร้างความร่วมมือกันอย่างแข็งขัน เป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารจะต้องใช้ความรู้ความสามารถ โดยให้สมาชิกทุกคนได้มีส่วนร่วมในการทำงานตามขอบเขต และบทบาทหน้าที่ที่เหมาะสมของทีมงานแต่ละคน เพราะจะนำไปสู่ความก้าวหน้า ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ นวัตกรรม และเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่จะช่วยให้การทำงานเป็นทีมดีขึ้น เนื่องจากกระบวนการทำงานเป็นทีมจะให้การส่งเสริมและสนับสนุนการมีส่วนร่วม ในลักษณะของการช่วยกันคิดช่วยกันทำแบบสร้างสรรค์ ซึ่งจะช่วยสร้างบรรยากาศของการทำงานที่กระตือรือร้น มีชีวิตชีวา ทำให้เป็นการเสริมสร้างพฤติกรรมของความร่วมมือในทีมงานได้เป็นอย่างดี ในที่นี้จะกล่าวถึงการสร้างความร่วมมือในทีมงานด้วยการสร้างแรงจูงใจ การสร้างบรรยากาศของการทำงาน และเทคนิคการใช้กระบวนการกลุ่ม ดังนี้

## 1. การสร้างความร่วมมือกันอย่างแข็งขันด้วยการสร้างแรงจูงใจ

แรงจูงใจเป็นสิ่งสำคัญที่กระตุ้นให้บุคลากร เกิดความรู้สึกลอยๆทำงานและเป็นพลังสร้างสรรค์นำไปสู่ความสำเร็จในภารกิจต่างๆ มีนักวิชาการให้ความหมายของแรงจูงใจ ดังนี้ สมพงษ์ เกษมสิน (2541 : 240) ให้ความหมายของแรงจูงใจว่า เป็นวิธีการที่จะชักนำพฤติกรรมผู้อื่นให้ปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ พฤติกรรมของคนที่เกิดขึ้นได้ต้องมีการจูงใจ หรืออาจกล่าวได้ว่าการจูงใจ หมายถึง ความพยายามที่จะชักจูงให้ผู้อื่นแสดงออกหรือปฏิบัติต่อสิ่งจูงใจ ซึ่งสิ่งจูงใจอาจมีได้ทั้งภายในและภายนอก และมูลเหตุของการจูงใจ คือ ความต้องการของบุคคลสอดคล้องกับศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545 : 404) ให้ความหมายของแรงจูงใจว่า หมายถึง วิธีการชักนำพฤติกรรมของบุคคลให้ปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ตามความต้องการของมนุษย์ สิ่งจูงใจจะเกิดขึ้นจากภายในและภายนอกตัวบุคคล การจูงใจเป็นการกระตุ้นหรือการสร้างสิ่งเร้าเพื่อช่วยให้เกิดการกระทำต่างๆ ให้สำเร็จได้ด้วยดี สำหรับสุพัตรา สุภาพ (2540 : 74) ให้ความหมายของแรงจูงใจไว้ว่า คือ การชักนำให้บุคคลอื่นปฏิบัติตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ ด้วยการใช้คำพูด การเขียนหรือพยายามทำให้เกิดความต้องการที่จะปฏิบัติตามที่คาดหวังไว้ ซึ่งบุคคลจะปฏิบัติได้มากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับความต้องการ 2 ประการ คือ ความต้องการทางกาย และความต้องการทางด้านจิตใจ

### วิธีสร้างแรงจูงใจ

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2548 : 167) กล่าวถึง วิธีการสร้างแรงจูงใจ แยกเป็นประเภทต่างๆ ได้ 3 ลักษณะ ดังนี้

#### 1. การสร้างแรงจูงใจส่วนตัว

บุคคลมีความต้องการให้ผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานเชื่อมั่นในการปฏิบัติงานของตนว่า เขาสามารถดำเนินงานทุกอย่างให้สำเร็จได้ และหากมีข้อผิดพลาดถือว่าเป็นบทเรียนที่จะนำไปแก้ไขต่อไป ควรมีการอบรมสัมมนาเรื่องแรงจูงใจ ศึกษาผลงาน และดูแบบอย่างจากบุคคลที่นับถือศรัทธา เพื่อเป็นแรงจูงใจให้เกิดการกระทำและความคิดสร้างสรรค์ตลอดจนมีการให้รางวัลตนเองหรือกลุ่มเมื่อทำงานสำเร็จ และในการสร้างแรงจูงใจส่วนตัว

#### 2. การสร้างแรงจูงใจทางสังคม

เป็นแรงจูงใจที่อยากจะเป็นพวกเดียวกัน อยากให้กลุ่มยอมรับไม่ต้องการทำอะไรผิดไปจากกลุ่ม รวมทั้งอยากให้เกิดการยอมรับจากกลุ่มในด้านความรู้ ความสามารถและศักดิ์ศรี ดังนั้นผู้บริหารจึงมีบทบาทสำคัญในการสร้างกำลังใจให้ผู้ร่วมงาน โดยการกล่าวชมเชยเมื่อผู้ร่วมงานได้ทุ่มเทความรู้ ความสามารถ จนงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

### 3. แรงจูงใจทางจิตวิทยา

มนุษย์มีลักษณะที่ต้องจูงใจกันด้วยใจและสิ่งตอบแทน เช่น เงินเดือนค่าจ้างและอื่นๆ แต่ถ้าหากสภาพในการทำงานมีบรรยากาศที่ไม่เป็นกันเองหรือไม่เป็นมิตร การจูงใจก็ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ ตามหลักจิตวิทยาอาจสร้างแรงจูงใจโดยการสร้างจากความกลัว เช่น กลัวทำงานล่าช้า กลัวการคดโกง กลัวถูกทำโทษ กลัวถูกตำหนิ สิ่งต่างๆ เหล่านี้ทำให้ไม่ยอมทำผิดหรือการสร้างจากความอยาก เช่น อยากเลื่อนขั้นเงินเดือนสูงขึ้น เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น และจากการสร้างความท้าทายในงาน และความสามารถเป็นการสร้างบรรยากาศให้อยากทำงานเพื่อนำความสามารถแฝงออกมา เช่น ถูกกล่าวหาว่า งานนี้ใครก็ทำไม่ได้ งานนี้ต้องใช้ความสามารถมากเป็นพิเศษ เป็นต้น

ทอทิพภา วิริยะพันธุ์ (2551 : 118-120) ได้ศึกษาแนวคิดของ Herzberg ซึ่งได้เสนอความคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการทำงาน ซึ่งมีส่วนสำคัญต่อการจูงใจในการปฏิบัติงานขององค์กรและทีมงาน คือ ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน ซึ่งได้อธิบายไว้ ดังนี้

ปัจจัยจูงใจ (Motivator Factors) เป็นสภาพแวดล้อมภายในที่ส่งผลต่อความพึงพอใจและสนับสนุนให้บุคคลทำงานเพิ่มขึ้น เป็นปัจจัยที่นำไปสู่การพัฒนา ได้แก่ ความสำเร็จของงาน ความก้าวหน้าในงาน การยอมรับนับถือ ตลอดจนลักษณะของงานที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจ สิ่งต่างๆ เหล่านี้จะส่งผลให้เกิดปัจจัยจูงใจกับบุคคลในองค์กร หรือทีมงานให้ดำเนินงานต่างๆ ได้สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) ได้แก่ เงินเดือนหรือค่าตอบแทน โอกาสก้าวหน้า ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคลในองค์กร ตลอดจนสถานภาพและสภาพชีวิต ความเป็นอยู่ที่มีความมั่นคง สิ่งต่างๆ เหล่านี้จะทำให้บุคคลมีเจตคติที่ดีต่องานของตนพร้อมที่จะดำเนินงานต่างๆ อย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของงานและองค์กรต่อไป

ดังนั้นการสร้างแรงจูงใจและปัจจัยจูงใจ นับว่ามีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร และการทำงานของทีมงาน ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้มีความรู้ความสามารถในการจูงใจหรือโน้มน้าวจิตใจให้บุคลากรในองค์กรและทีมงาน ปฏิบัติหน้าที่เต็มความสามารถของแต่ละบุคคล ซึ่งจะก่อให้เกิดผลดีต่อการปฏิบัติงาน และนำความสำเร็จมาสู่องค์กรและทีมงานต่อไป

ดังนั้นสรุปได้ว่า การเสริมสร้างความร่วมมืออย่างแข็งแกร่งด้วยการสร้างแรงจูงใจ หมายถึง วิธีการชักนำ หรือกระตุ้นให้บุคคลเกิดแรงคล้อยใจในการปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ ตามความต้องการของมนุษย์ พร้อมทั้งทุ่มเทความรู้ความสามารถ และพยายามทำงานในองค์กรด้วยความกระตือรือร้น เพื่อให้งานขององค์กรสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

## 2. การสร้างความร่วมมือกันอย่างแข็งขันด้วยการสร้างบรรยากาศของการทำงาน

การสร้างบรรยากาศการทำงานในองค์กรและทีมงาน เป็นสิ่งสำคัญที่ผู้นำหรือผู้บริหารที่ดี จะต้องมีการทำให้ผู้ร่วมงานและสมาชิกทีมงานมีความรู้สึกใคร่เห็นอกเห็นใจกัน และมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ซึ่ง กันตยา เพิ่มผล (2544 : 10) ได้อธิบายไว้ดังนี้ ควรมีความจริงใจต่อกัน ไม่ค่อยเอาर्डเอาเปรียบคนอื่น มีความหวังดีทั้งต่อหน้าและลับหลัง หลีกเลี่ยงการนินทาเพื่อนร่วมงาน ไม่สร้างนิสัยนินทาผู้อื่น เพราะจะทำให้เสียบรรยากาศในการทำงาน ทักทายเพื่อนร่วมงานก่อนเพื่อสร้างความเป็นมิตรและความผูกพัน ไม่ขัดทอความผิดให้เพื่อนร่วมงาน หากมีความผิดพลาดเกิดขึ้นจากการทำงานร่วมกันไม่ควรตีโพยตีพายว่า เราทำถูกแล้วแต่เพื่อนเป็นคนผิดทำไม่ดี ซึ่งการกระทำเช่นนี้จะทำให้ไม่มีผู้อยากทำงานด้วย หรือไม่อยากให้ความร่วมมือในการทำงาน ยกย่องชมเชยเพื่อนร่วมงานด้วยความจริงใจ เมื่อเขาประสบความสำเร็จ ควรให้เกียรติมีน้ำใจไมตรีต่อกัน และให้ความร่วมมือในกิจการต่างๆ ด้วยความเต็มใจ พร้อมทั้งช่วยเหลือเกื้อกูลเพื่อนร่วมงานยามเดือดร้อนเพื่อเป็นการแสดงน้ำใจไมตรีต่อกัน ยอมรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงานเพื่อเป็นการให้เกียรติต่อกัน มีการปฏิบัติตนต่อกันอย่างเสมอต้นเสมอปลาย ไม่นำเอาความแตกต่างในตำแหน่งหน้าที่การงาน ยศศักดิ์ มาเป็นสิ่งที่สำคัญที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงให้มิตรภาพที่เคยปฏิบัติต่อกันด้วยดีมาก่อน มีการพบปะสังสรรค์กับเพื่อนร่วมงานตามสมควร เพื่อสร้างความสนิทสนมคุ้นเคยและความเข้าใจที่ดีต่อมีน้ำใจกับเพื่อนร่วมงานทั้งเวลา มีความสุข ความทุกข์ และไม่ถือว่าตนมีความสำคัญกว่าคนอื่นทั้งในด้านหน้าที่การงานและส่วนตัว

### การสร้างบรรยากาศการทำงานของทีม

พรรณราย ทร์พะยะประภา (2541 : 37-40) ได้กล่าวว่า บรรยากาศการทำงานในองค์กรใดๆ ก็ตาม แบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ บรรยากาศที่ไม่มีความสุข (Defensive Climate) และบรรยากาศที่มีการสนับสนุนเอื้อเพื่อแผ้วถางซึ่งกันและกัน (Supportive Climate)

บรรยากาศที่ไม่เป็นสุข ประกอบด้วย การวิพากษ์วิจารณ์ (Evaluation) การบังคับควบคุม (Control) การบิดเบือน (Strategy) ความเฉยเมย (Neutrality) การแสดงตนว่ามีอำนาจเหนือกว่า (Superiority) และความคือคิง (Certainty) ซึ่งมีความหมาย ดังนี้

1. การวิพากษ์วิจารณ์ (Evaluation) ผู้บริหารจะรู้จัก วิพากษ์วิจารณ์ ต่ำหนิติเตียน ตั้งสอน และตัดสินผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งไม่ยอมรับคำอธิบายจากผู้ใต้บังคับบัญชา
2. การบังคับควบคุม (Control) ผู้บริหารสั่งงานในลักษณะเผด็จการ ถืออำนาจบาตรใหญ่ของตน และพยายามจะเปลี่ยนแปลงผู้ใต้บังคับบัญชาไปตามอำเภอใจของตน

3. การบิดเบือนหรือไม่จริงใจ (Strategy) ผู้บริหารหลอกลวงผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อประโยชน์ของตนเอง พุดอะไรออกไปแล้วก็ไม่ปฏิบัติตามที่พูด หรือไม่ก็บิดเบือน หรือตีความหมายอย่างผิดๆ

4. ความเฉยเมย (Neutrality) ผู้บริหารไม่ให้ความสนใจผู้ใต้บังคับบัญชา เฉยเมย ต่อสารทุกข์สุขดิบของผู้ใต้บังคับบัญชา ถือคติว่า “ธุระไม่ใช่” ไม่อยากยุ่งเรื่องส่วนตัวของใคร ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชามีปัญหาส่วนตัวหรือความขัดแย้งใดๆ ก็ไม่แน่ใจที่จะช่วยเหลือ

5. การมีอำนาจเหนือกว่า (Superiority) ผู้บริหารคอยควบคุมดูแลผู้ใต้บังคับบัญชา อย่างใกล้ชิด ติดตามการทำงาน และทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าบกพร่องอยู่เสมอ

6. ความเชื่อมั่น (Certainty) ผู้บริหารเป็นคนหัวเก่ายึดมั่นในกฎระเบียบ และไม่เต็มใจที่จะยอมรับความคิดใดๆ ทั้งสิ้น

ในองค์กรที่มีบรรยากาศที่ไม่เป็นสุขเช่นนี้ พนักงานหรือเจ้าหน้าที่ในองค์กรจะมี ลักษณะตัวใครตัวมัน ชอบแก้ตัว มีขวัญและกำลังใจต่ำ

บรรยากาศที่มีการสนับสนุน ประกอบด้วยความยืดหยุ่น (Provisionalism) ความเข้าใจ (Empathy) ความเสมอภาค (Equality) ความเปิดเผยจริงใจ (Spontaneity) เน้นการปรึกษาหารือกัน (Problem Orientation) และสื่อความหมายชัดเจน (Descriptive) ซึ่งมีความหมาย ดังนี้

1. ความยืดหยุ่น (Provisionalism) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามี การยืดหยุ่นในการทดลองทำอะไรใหม่ๆ และส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

2. ความเข้าใจ (Empathy) ผู้บริหารพยายามทำความเข้าใจและฟังปัญหาของ ผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งยอมรับนับถือความรู้สึก และค่านิยมของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย

3. ความเสมอภาค (Equality) ผู้บริหารไม่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่ามีปมด้อย ไม่เอาตำแหน่งหรือสถานภาพของตนมาควบคุมสถานการณ์ และยอมรับนับถือตำแหน่งของผู้อื่น รวมทั้งมีความเสมอต้นเสมอปลายในการปฏิบัติตนต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน

4. ความเปิดเผยจริงใจ (Spontaneity) การสื่อความหมายของผู้บริหารนั้น มีลักษณะ จริงใจ ปราศจากแรงจูงใจ ปราศจากแรงจูงใจอื่นๆ ที่ซ่อนเร้น ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถแสดง ความคิดเห็นออกมาได้อย่างอิสระ

5. เน้นการปรึกษาหารือกัน (Problem Orientation) ผู้บริหารทำหน้าที่อธิบายปัญหา มากกว่า ที่จะให้ข้อสรุปของปัญหา เปิดโอกาสให้มีการอภิปรายเกี่ยวกับปัญหานั้นร่วมกัน และ ไม่บังคับให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นด้วย

6. การสื่อความหมายชัดเจน (Descriptive) การสื่อความหมายของผู้บริหารนั้นชัดเจน แจ่มแจ้ง อธิบายสถานการณ์อย่างเป็นธรรม และแสดงการรับรู้ของตนเอง

ในองค์กรที่มีบรรยากาศสนับสนุนเช่นนี้ พนักงานจะมีขวัญและกำลังใจดี เข้าใจกัน และช่วยกันการปรึกษาหารือกันอย่างสร้างสรรค์

วิชัย โสสุวรรณจินดา (2536 : 48) กล่าวว่า การสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี ทั้งสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน และสัมพันธภาพระหว่างบุคคลในการทำงานเป็นทีม ผู้นำกลุ่มสมควรจะการปรึกษาหารือกับสมาชิกกลุ่มเพื่อทำความเข้าใจ และขอความเห็นชอบเกี่ยวกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ วิธีการทำงานเพื่อให้การทำงานเป็นทีมประสบผลสำเร็จ นับเป็นการสร้างบรรยากาศที่เป็นประชาธิปไตย และยังสร้างขวัญกำลังใจให้แก่ทีมงานอีกด้วย

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538 : 69) กล่าวว่า ผู้นำ ผู้บริหารหรือหัวหน้างาน เป็นองค์ประกอบที่สำคัญมากที่สุด ความยุติธรรม ความเป็นคนมีหลักการมีเหตุผล และความเป็นเพื่อนร่วมงานของผู้นำ จะสามารถเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงานเป็นทีมได้ดี

สุนันทา เลานันท์ (2549 : 115) กล่าวถึง บรรยากาศการทำงานที่ปราศจากพิธีรีตอง (Informal Climate) การทำงานเป็นไปอย่างเรียบง่าย ไม่เป็นทางการ บรรยากาศอบอุ่น สบายเป็นกันเอง ไม่มีที่ท่าว่าจะเบื่อหน่าย การทำงานเมื่อถึงเวลาประชุมทุกคนมาพร้อมเพรียงกันด้วยใบหน้าที่ยิ้มแย้ม

สมาชิกทีมงานช่วยเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานที่ไม่เป็นทางการได้ ดังนี้

1. จัดหาสิ่งของที่จำเป็นสำหรับทีมงานให้โดยไม่ต้องคอยการร้องขอ
2. เต็มใจที่จะแสดงความยินดีด้วยความจริงใจเมื่อทีมงานประสบความสำเร็จ
3. แนะนำให้สมาชิกรู้จักกัน และจัดกิจกรรมร่วมกัน
4. ใช้อารมณ์ขัน และการอภิปรายเข้าแทรก เป็นการช่วยลดความเครียดเวลา

บรรยากาศดีจึงเครียด

จากบรรยากาศของการสื่อความหมายดังกล่าวมานี้ เราคงตระหนักได้ว่าผู้บริหารที่มีจิตวิญญาณนั้น ย่อมพยายามสร้างบรรยากาศในการทำงานให้มีลักษณะที่เป็นการสนับสนุน เอื้อเพื่อแผ่แผ่ซึ่งกันและกันให้มากขึ้น และลดบรรยากาศที่ไม่เป็นสุขลง

### 3. การสร้างความร่วมมือกันอย่างแข็งขันด้วยเทคนิคการใช้กระบวนการกลุ่ม หรือทีมงานแบบ Q.C.C.

กระบวนการกลุ่มหรือทีมงานแบบ Q.C.C. นี้ เป็นเทคนิคที่แพร่หลายในการใช้ทีมงานให้มีส่วนร่วมในการปรึกษาหารือกัน และพัฒนาที่ให้แก่แต่ละคนมีทักษะในการทำงานร่วมกับคนอื่น เป็นวิธีการที่พัฒนาขึ้นอย่างเป็นแบบแผนในประเทศญี่ปุ่นที่เน้นการช่วยกันค้นหาปัญหาในการทำงานของหน่วยงาน และนำปัญหาเหล่านั้นมาช่วยกันคิด ช่วยกันแก้ไข ปรับปรุงให้การทำงานบังเกิดผลดีมีประสิทธิภาพสูง โดยยึดหลักกระบวนการทำงานเป็นทีมแบบร่วมแรง

ร่วมใจกัน ดังที่ พยอม วงศ์สารศรี (2538 : 257-266) ได้อธิบายหลักสำคัญของทีมงานแบบ Q.C.C. ดังนี้ หลักสำคัญของกลุ่มสัมพันธ์เพื่อการปรึกษาหารือกัน และการพัฒนาคุณภาพงานประกอบด้วย มีการจัดตั้งกลุ่มแบบร่วมใจด้วยความสมัครใจ ใช้กระบวนการกลุ่มในการทำงานที่เน้นการมีส่วนร่วมที่ระดับปฏิบัติโดยตรง เน้นการไว้ใจกัน เน้นผู้นำกลุ่มและเน้นการพัฒนาตนเองของสมาชิก มีการดำเนินงานของกลุ่มใช้วิธีการที่เป็นระบบตามวงจร Deming Cycle หรือวงจร P-D-C-A และวิธีการสมัยใหม่ที่เป็นระบบระเบียบที่แน่นอนชัดเจนในการเก็บรวบรวมข้อมูล การกำหนดปัญหา ลักษณะของตัวปัญหา การวิเคราะห์ปัญหา การวางแผนทำงาน การติดตาม ผลงาน และการปรับปรุงการปฏิบัติเพื่อการทำงานที่เป็นระบบและป้องกันความสับสน อันเป็น ผลมาจาก ลักษณะเฉพาะตัวของบุคคล และมีการรับรู้ ให้การยอมรับในระบบบริหารจากองค์กรหรือหน่วยงาน และมีการให้การสนับสนุนจูงใจให้เกียรติเป็นกลุ่มเพื่อให้เห็นขั้นตอนในการปฏิบัติตามวงจร P-D-C-A ที่ต่อเนื่องค่อนข้างง่ายยิ่งขึ้น อาจกำหนดขั้นตอนต่างๆ ได้ดังนี้

- ขั้นที่ 1. การกำหนดปัญหาให้ได้ตัวปัญหาที่แท้จริง
- ขั้นที่ 2. การวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหา
- ขั้นที่ 3. การกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติเพื่อขจัดสาเหตุและปัญหา
- ขั้นที่ 4. การกำหนดวิธีการแก้ไข วิธีดำเนินการไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ
- ขั้นที่ 5. การวางแผนให้ชัดเจน และดำเนินการแก้ไขปรับปรุงตามแผน
- ขั้นที่ 6. การติดตามตรวจสอบประเมินการปฏิบัติ
- ขั้นที่ 7. การดำเนินการแก้ไขปรับปรุงวิธีการดำเนินงาน
- ขั้นที่ 8. การกลับไปกำหนดปัญหา และจัดการวางแผนใหม่

หากการปรึกษาหารือกันไม่บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ก็สามารถตรวจสอบขั้นตอนการดำเนินงานตามวงจร P-D-C-A ดังกล่าว และปรับปรุงแก้ไขเฉพาะส่วนและดำเนินการต่อไปให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

ดังนั้นการนำเทคนิคการทำงานอย่างสร้างสรรค์ โดยใช้กระบวนการกลุ่ม หรือทีมงานแบบ Q.C.C. ในการพัฒนาหน่วยงานหรือองค์กรนับได้ว่าเป็นการทำงานที่ให้ผู้ปฏิบัติการได้มีส่วนร่วมและส่วนรับผิดชอบในการดำเนินการกิจต่างๆ ขององค์กรให้ก้าวหน้าต่อไป

ดังนั้นสรุปได้ว่า การสร้างความร่วมมือกันอย่างแข็งแกร่งด้วยการสร้างบรรยากาศของการทำงาน หมายถึง การสร้างบรรยากาศในการทำงานร่วมกันเป็นไปด้วยดี มีความอบอุ่น เพื่อนร่วมงานมีความหวังดีต่อกัน ทำให้มิตรภาพของบุคคลแน่นแฟ้นยิ่งขึ้น จึงเป็นบทบาทของผู้บริหารและสมาชิกทีมงานที่จะร่วมมือร่วมใจกันรักษาบรรยากาศที่ดีเช่นนี้ให้คงอยู่ตลอดไป เพื่อความสำเร็จในการบริหารงานให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

จากความหมาย คำจำกัดความและนิยามความสำคัญของการสร้างร่วมมืออย่าง  
 แข็งขัน ที่กล่าวไว้ข้างต้นพอสรุปได้ว่า การสร้างร่วมมือกันอย่างแข็งขัน หมายถึง การสร้าง  
 แรงจูงใจ การสร้างบรรยากาศของการทำงาน รวมทั้งการใช้เทคนิคกระบวนการกลุ่มโดยให้  
 สมาชิกของทีมงานทุกคนได้มีส่วนร่วมในการทำงานตามขอบเขต และบทบาทหน้าที่ ที่เหมาะสม  
 ของทีมงานแต่ละคน เพราะจะนำไปสู่ความก้าวหน้า ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ นวัตกรรม และ  
 เทคโนโลยีใหม่ๆ ที่จะช่วยให้การทำงานเป็นทีมดีขึ้น

### การติดตามและการส่งเสริมพัฒนาการทำงานเป็นทีมอย่างต่อเนื่อง

นักวิชาการและนักบริหารหลายท่านได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับการติดตามและ  
 การส่งเสริมพัฒนาการทำงานเป็นทีมอย่างต่อเนื่อง แตกต่างกันไป ดังนี้

พินิจดา วีระชาติ (2543 : 1) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การฝึกอบรมและการพัฒนา คือ  
 กิจกรรมการเรียนรู้ (Learning) เฉพาะอย่างของบุคคลเพื่อปรับปรุงและเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge)  
 ความเข้าใจ (Understanding) ทักษะหรือความชำนาญ (Skill) และทัศนคติ (Attitude) อันเหมาะสม  
 (Specific Knowledge) เพื่อยกมาตรฐานการปฏิบัติงานให้อยู่ในระดับสูงขึ้น และทำให้บุคลากรมี  
 ความเจริญก้าวหน้าในงาน

การติดตามและการส่งเสริมพัฒนาการทำงานเป็นทีม เป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารหรือ  
 ผู้รับผิดชอบควรเอาใจใส่อย่างสม่ำเสมอเพื่อเป็นการสร้างบรรยากาศ และประสิทธิภาพในการ  
 ทำงาน ในที่นี้จะกล่าวถึงการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน และเทคนิคการประชุม ตามลำดับ  
 ต่อไปนี้

#### 1. การติดตามและการส่งเสริมพัฒนาการทำงานเป็นทีมด้วยการสร้างขวัญกำลังใจ

ขวัญกำลังใจมีลักษณะเป็นนามธรรมไม่มีรูปร่าง แต่สังเกตได้จากพฤติกรรม  
 แสดงออกของบุคคลในองค์กร หรือทีมงาน ซึ่งสมพงษ์ เกษมสิน (2541 : 141) ให้ความหมายว่า  
 ขวัญในการทำงาน หมายถึง ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวของหมู่คณะหรือความร่วมมือร่วมใจกัน  
 ทำงานด้วยความเต็มใจ และพยายามที่จะสร้างไว้ซึ่งความสัมพันธ์ระหว่างหมู่สมาชิก โดยมุ่งหวัง  
 ให้ภาระหน้าที่ขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ สำหรับปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544 :  
 134) ให้ความหมายของขวัญไว้ว่า หมายถึง สถานการณ์ทางจิตใจที่แสดงออกในรูปของ  
 พฤติกรรมต่างๆ เช่น ความกระตือรือร้น ความหวัง ความกล้า ความเชื่อมั่น และทางตรงกันข้าม  
 คนที่ปราศจากขวัญพฤติกรรมจะแสดงออกถึงความเฉื่อยชา ความหวาดระแวง ขาดความเชื่อมั่น  
 ส่วนขวัญในการทำงาน หมายถึง องค์กรประกอบแห่งพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานที่แสดงออกให้รูป  
 ของความรู้สึก ซึ่งเมื่อรวมกันแล้วจะแสดงให้เห็นทราบถึงความรู้สึกของผู้ปฏิบัติการที่มีต่อการทำงาน



ต่างๆ เนื่องจากขวัญเป็นสภาวะของจิตใจอารมณ์ และความรู้สึกของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีผลต่อการแสดงออกทางพฤติกรรมในรูปแบบต่างๆ ของการปฏิบัติงานอันเป็นสิ่งบ่งชี้ให้เห็นถึงความตั้งใจ และก่อให้เกิดกำลังใจที่จะร่วมมือร่วมใจกันในการปฏิบัติงาน

### ความสำคัญของขวัญในการปฏิบัติงาน

การบริหารงานที่ให้ความสำคัญด้านทรัพยากรมนุษย์นั้นถือว่า “ขวัญ” เป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยส่งเสริมและชี้แจงไว้ ซึ่งสัมพันธ์ภาพอันดีในการทำงานร่วมกันของสมาชิกในองค์กรและทีมงาน ขวัญจะส่งผลให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันทำงานด้วยความเต็มใจ ดังที่อุทัย หิรัญโต (2531 : 161-162) ได้กล่าวถึงความสำคัญของขวัญว่า ขวัญที่ดีจะทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ ความจงรักภักดีและความสามัคคีธรรมในหมู่คณะ ทั้งยังเสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลหรือสมาชิกในทีมงานกับนโยบาย วัตถุประสงค์ขององค์กรตลอดจนสร้างความมั่นใจ และจงใจให้ทุกคนมีทัศนคติที่ดี มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการดำเนินงานต่างๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย และมีความสุขที่จะทำงานกับองค์กรหรือทีมงานนานเท่านาน ดังนั้นบุคคลที่มีขวัญดี ก็เป็นผู้ที่มีแนวโน้มที่จะประสบผลสำเร็จในการทำงานส่งผลดีต่อองค์กรและทีมงานต่อไป

### วิธีการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน

การสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544 : 141) ได้อธิบายวิธีการสร้างขวัญและกำลังใจในองค์กร และทีมงานไว้ดังนี้ มีการแบ่งผลประโยชน์ให้บุคลากรมีผลตอบแทนจากสิ่งที่ตนเองปฏิบัติ อาจจะเป็นการตอบแทนด้านเศรษฐกิจ การแบ่งผลกำไรหรือให้รางวัล มีการจัดแหล่งนันทนาการให้บุคลากรขององค์กรได้มีโอกาสพักผ่อนหย่อนใจ เช่น เล่นกีฬา เล่นดนตรี และมีงานสังสรรค์ตามโอกาสที่เหมาะสม มีการจัดหาผู้เชี่ยวชาญให้มาเยี่ยมชมสมาชิก มีการจัดให้มีที่ปรึกษาด้านการงานเป็นลักษณะการนำการแนะแนวมาใช้ในองค์กรเพื่อทำหน้าที่ให้คำปรึกษาปัญหาในด้านต่างๆ แก่บุคลากรและฝ่ายบริหารขององค์กรซึ่งการเข้าถึงปัญหาของบุคลากรวิธีนี้ใช้กันมาก โดยมากมักใช้วิธีการพัฒนากลุ่มสัมพันธ์ภายในองค์กร หรือวงการธุรกิจอุตสาหกรรม ทั้งในส่วนที่เกี่ยวข้องกับพนักงาน และฝ่ายบริหารในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ในหมวด 5 มาตรา 81 กำหนดไว้ว่าให้ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่ในการส่งเสริมสนับสนุนผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา โดยการให้ไปศึกษา ฝึกอบรม ดูงาน หรือปฏิบัติงานวิจัย (พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, 2547 : 57) ซึ่งส่งผลให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา มีขวัญกำลังใจในการทำงาน ส่งเสริมคุณภาพในด้านกิจกรรมการเรียนการสอน

### วิธีการให้ขวัญและกำลังใจ

ปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544 : 143) กล่าวไว้ว่า ในยุคที่องค์กรต้องการสร้างความแข็งแกร่งเพื่อให้้องค์กรสามารถยืนหยัดต่อสู้กับองค์กรอื่นได้นั้น ผู้บริหาร หรือหัวหน้าทีมงานควรให้ความสำคัญแก่การสร้างขวัญ และกำลังใจให้เกิดขึ้นแก่พนักงาน หรือทีมงานขององค์กรในทุกระดับ เพื่อให้พนักงาน หรือทีมงานทุกคนมีกำลังใจช่วยกันทำงานเพื่อสร้างความเจริญก้าวหน้าให้แก่องค์กร ซึ่งจะเป็นผลดีต่อองค์กรในระยะยาว เพราะจะทำให้้องค์กรเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันได้ดียิ่งขึ้น

องค์กรที่มีปัญหาไม่สามารถบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพได้จะส่งผลกระทบต่อ้องค์กรนั้นต้องสูญเสียบุคลากรที่ดีและมีคุณภาพไปหรือแม้บุคลากรนั้นจะยังคงทำงานอยู่กับ้องค์กรแต่ก็อาจจะกลายเป็นบุคลากรที่ไม่ต้องการแสดงความสามารถที่มีอยู่ให้เป็นที่ประจักษ์อีกต่อไปได้ ซึ่งไม่ว่าจะเป็นเพราะเหตุใดก็ตาม ล้วนแต่ส่งผลเสียต่อ้องค์กรทั้งสิ้น เพราะผลงานของ้องค์กรจะดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับบุคลากรที่ทำงานนั้นๆ ดังนั้น ผู้บริหารหรือหัวหน้าทีมงานที่ดีจะต้องมีความสามารถในการรักษาพนักงานที่มีประสิทธิภาพให้คงอยู่กับ้องค์กรได้อย่างยาวนาน การสูญเสียบุคลากรที่มีศักยภาพไป จะก่อให้เกิดความเสียหายแก่้องค์กรในระยะยาว เพราะกว่าพนักงานจะมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานในหน้าที่ได้ดี ้องค์กรจะต้องลงทุนในการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ซึ่ง้องค์กรจะต้องเสียค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมเป็นจำนวนมาก การให้ขวัญกำลังใจแก่พนักงานหรือทีมงาน จึงเป็นวิธีการอย่างหนึ่งในการจูงใจให้พนักงานหรือทีมงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และด้วยความพึงพอใจ พนักงานที่มีขวัญกำลังใจที่ดีจะทำงานด้วยความตั้งใจ มุ่งมั่น ทุ่มเท และเสียสละ เพื่อผลสำเร็จของ้องค์กร การให้ขวัญและกำลังใจจึงเปรียบเสมือนเป็นการกระตุ้นให้พนักงานหรือทีมงานดึงศักยภาพของตนเองมาใช้ อย่างเต็มความสามารถจนกระทั่งเกิดเป็นพลังในการทำงานอย่างไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคใด ๆ ผู้บริหารหรือหัวหน้าทีมงานที่สามารถสร้างขวัญ และกำลังใจให้แก่พนักงานหรือทีมงานได้ จะทำให้พนักงาน หรือทีมงานอุทิศตนทำงานอย่างเต็มที่และเต็มใจ เนื่องจากพนักงานหรือทีมงานจะมีความรู้สึกรักและผูกพันต่อ้องค์กร จึงประสงค์จะเห็นความเจริญก้าวหน้าของ้องค์กร ทำให้พนักงานหรือทีมงานทุกคนทุ่มเทความรู้ ความสามารถ ความชำนาญเฉพาะตัวที่โดดเด่น อันเป็นเอกลักษณ์ของแต่ละบุคคลมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อการทำงานด้วยการสร้างสรรค์ผลงานที่ดีและมีคุณภาพ อันจะเป็นประโยชน์ต่อ้องค์กรโดยตรง และผลพลอยได้ที่สำคัญอีกประการหนึ่งก็คือพนักงานหรือทีมงานทุกคนจะมีความต้องการ และมีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา เพื่อให้ตนเองมีความรู้ความสามารถในงานนั้นๆ อย่างแท้จริงจะได้ทำงานที่

ได้รับมอบหมายให้ดียิ่งขึ้น ทำให้องค์กรพลอยได้รับผลดีไปด้วย เพราะมีบุคลากรที่มีคุณภาพ และมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะเป็นรากฐานที่สำคัญของการเติบโตอย่างมั่นคงและยั่งยืนขององค์กร ฉะนั้น การให้ขวัญและกำลังใจ ยังสามารถใช้เป็นวิธีการหนึ่งในการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาได้ โดยผู้บริหารหรือหัวหน้าทีมสามารถนำมาประยุกต์ใช้เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดี เช่น กระทบตุนให้เป็นบุคคลที่น่านับถือ เพื่อให้พนักงาน หรือทีมงานรู้สึกใคร่และศรัทธา ก็จะเป็นวิถีทางในการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่ทุกคนได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้ผู้บริหารหรือหัวหน้าทีมสามารถใช้แนวทางในการสร้างขวัญ และกำลังใจให้แก่ทีมงานได้ ดังเช่น ให้การฝึกอบรมในหน้าที่การงานเพื่อเพิ่มพูนความรู้ในงานจะได้มีโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน รู้จักยกย่องชมเชยการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา มีความเป็นมิตร ให้ความเป็นกันเอง สุภาพไม่ว่าก้าวร้าวกระด้าง ให้คำปรึกษาแนะนำ หรือให้ความช่วยเหลือด้วยความเต็มใจ เอาใจใส่และสนับสนุนการทำงานต่างๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชา อย่างจริงจัง ให้รางวัล เช่น เพิ่มเงินเดือน ให้โบนัส ให้สวัสดิการ เลื่อนขั้น ให้ตำแหน่งหรือผลประโยชน์อื่นๆ ฯลฯ ให้การยอมรับในความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา ติดตามผลงานอย่างสม่ำเสมอ ให้กำลังใจ หรือกระตุ้นผลงานด้วยคำพูดและการกระทำให้อิสระในการทำงาน ส่งเสริมและสนับสนุนในการพัฒนาตนเองของผู้ใต้บังคับบัญชา สร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี เพื่อลดความตึงเครียดในการปฏิบัติงานของบุคลากร ให้เกียรติ ให้ความสำคัญแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นออกแบบงานที่เหมาะสม ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้บรรลุวัตถุประสงค์ส่วนตน ซึ่งจะเป็นผลดีต่อจิตใจให้มีส่วนร่วมในการบริหารงาน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการตัดสินใจหรือให้ข้อเสนอแนะอื่นๆ เพราะจะทำให้พนักงานหรือทีมงานรู้สึกภูมิใจที่ได้มีบทบาทต่อหน่วยงาน ฯลฯ

สำหรับข้อดีของการให้ขวัญและกำลังใจแก่พนักงานหรือทีมงาน ก็คือ การสร้างความสามัคคี สร้างความรักในหมู่คณะ สร้างความจงรักภักดีต่อองค์กร และยังเป็นการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพให้แก่หน่วยงานอีกด้วย เพราะผู้ที่มีขวัญและกำลังใจที่ดีจะให้ความร่วมมือร่วมใจในการทำงานกับกลุ่มเป็นอย่างดี เนื่องจากได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน จึงต้องการแสดงฝีมือทำงานให้ประสบความสำเร็จ นอกจากนี้ขวัญในการปฏิบัติงานเป็นสิ่งสำคัญต่อการดำเนินงานของบุคลากรในองค์กรและของทีมงานด้วย ขวัญเป็นลักษณะของพฤติกรรมที่แสดงออกของสมาชิกในด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ความกระตือรือร้น ความเต็มอกเต็มใจ ความพยายามที่จะธำรงรักษาไว้ซึ่งความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในทีมงานและองค์กร โดยมีจุดมุ่งหมายร่วมกันเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ หากขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานไม่ดีก็จะส่งผลในทางตรงกันข้าม จึงเป็นภาระหน้าที่อันสำคัญของ

ผู้บริหารที่ดำเนินการส่งเสริม สร้างขวัญกำลังใจอันดีให้เกิดขึ้นกับสมาชิกในองค์กรและทีมงานให้คงอยู่ตลอดไป

ดังนั้นสรุปได้ว่า การติดตามและการส่งเสริมพัฒนาการทำงานเป็นทีมด้วยการสร้างขวัญกำลังใจ หมายถึง การให้ขวัญและกำลังใจจึงเป็นวิธีการสร้างความรู้สึกที่ดีต่อกัน ระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้พนักงานหรือทีมงานมีกำลังใจที่จะทำงานตามที่ได้รับมอบหมายให้ประสบความสำเร็จยิ่งขึ้น เพราะผู้ที่มีขวัญและกำลังใจดีจะมีความรู้สึกต้องการทำงานให้องค์กรอย่างเต็มที่ เนื่องจากอยากเห็นผลสำเร็จของงานจึงทำให้เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน บุคคลเหล่านี้จะต้องการทำตนให้เป็นประโยชน์แก่หน่วยงานเนื่องจากมีความภาคภูมิใจในองค์กร และระบบงานจึงทำให้มีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้เกิดผลสำเร็จด้วยดี

## 2. การติดตามและการส่งเสริมพัฒนาการทำงานเป็นทีมด้วยการใช้เทคนิคการประชุม

การประชุมเป็นรูปแบบของการทำงานกลุ่มที่ใช้กันอย่างแพร่หลายในหน่วยงานหรือองค์กรทั่วไป มีการจัดรูปแบบต่าง ๆ เช่น การประชุมในหน่วยงาน (Staff Meeting) การประชุมคณะกรรมการ (Committee) การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) การประชุมแบบซินดิเคต (Syndiccate) เป็นต้น ซึ่งทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2551 : 217-219) ได้อธิบายไว้ ดังนี้

1. การประชุมคณะกรรมการ (Committee) เป็นการประชุมคณะทำงานที่ได้รับแต่งตั้งอย่างเป็นทางการ เพื่อปรึกษาหารือเกี่ยวกับการกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงาน การมอบหมายงานให้รับผิดชอบ หรือเพื่อแก้ปัญหาใดปัญหาหนึ่งร่วมกัน

2. การอภิปรายกลุ่มย่อย (Buzz Session) เป็นการประชุมกลุ่มย่อยเพื่อปรึกษาหารือหรือเพื่อเสนอความคิดเห็น ภายในเวลาที่จำกัดหรือภายในเวลาที่กำหนดให้ ทำให้สมาชิกผู้เข้าร่วมประชุมมีความกระตือรือร้น รีบแสดงความคิดเห็นก่อนที่จะหมดเวลา ซึ่งการประชุมในลักษณะนี้อาจจะกระทำโดยอาจใช้วิธีให้ผู้ที่นั่งในแถวเดียวกันรวมกลุ่มแสดงความคิดเห็นเป็นกลุ่มๆ กำหนดจำนวนของสมาชิกกลุ่มย่อยตั้งแต่ 2-4 คน

3. การประชุมแบบซินดิเคต (Syndiccate) เป็นการประชุมกลุ่มย่อยที่แบ่งสมาชิกผู้เข้าร่วมประชุมออกเป็นกลุ่มเล็กๆ หรือเป็นทีมงานเล็กๆ โดยในแต่ละกลุ่มจะดำเนินการกระบวนการกลุ่มเอง เช่น มีการตั้งประธาน กรรมการ เลขานุการ หรือมีการดำเนินการอภิปรายโดยศึกษาปัญหาเฉพาะด้าน มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อหาข้อยุติจากกลุ่ม และมีการนำเสนอข้อสรุปต่อที่ประชุมใหญ่ เพื่อเปิดโอกาสให้ที่ประชุมใหญ่ซักถาม หากที่ประชุมใหญ่ไม่ยอมรับข้อสรุปดังกล่าว ที่ประชุมกลุ่มย่อยจะต้องนำกลับไปพิจารณาดำเนินการและทำข้อเสนอต่อที่ประชุมใหญ่ใหม่

4. การประชุมระดมสมอง (Brainstorming) เป็นการประชุมที่มีสมาชิกผู้เข้าร่วมประชุมไม่เกิน 15 คน โดยเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนแสดงความคิดเห็นต่างๆ ได้อย่างเสรี ภายในเวลาที่กำหนดไว้ เพื่อที่จะได้มีการนำเสนอความคิดเห็นต่างๆ ให้มากที่สุด ซึ่งในการระดมสมองจะมีการจดบันทึกความคิดเห็นเหล่านั้นเอาไว้ทั้งหมด ซึ่งที่สำคัญคือ ในขณะที่สมาชิกผู้นั้นเสนอความคิดเห็นสมาชิกคนอื่นไม่มีสิทธิ์วิพากษ์วิจารณ์ใดๆ ทั้งสิ้น ทั้งนี้หลังจากที่ได้มีการระดมสมองแล้ว ที่ประชุมจะนำความคิดเห็นเหล่านั้นมาวิเคราะห์เพื่อนำมาใช้ประโยชน์เพื่อปรับปรุงหรือเพื่อเพิ่มเติมให้ได้ความคิดที่เหมาะสมที่สุด

5. การประชุมแบบนอมินอลกรุป (Nominal Group Technique : NGT) เป็นการประชุมที่มีการประมวลความคิดเห็นของสมาชิกในทีมงาน หรือของคณะกรรมการ หรือของทีมที่มีต่อปัญหาหนึ่ง โดยให้สมาชิกแต่ละคนสามารถแสดงความคิดเห็นของตนได้อย่างอิสระปราศจากกรอบแนวคิดที่ต้องยึดมั่น ซึ่งวิธีการประชุมในลักษณะนี้จะแยกขั้นตอนของการเสนอความคิดเห็นกับขั้นตอนในการอภิปรายความคิดเห็นต่างๆ ออกจากกัน ทำให้สมาชิกไม่กล้าแสดงความคิดเห็นเพราะกลัวว่าจะถูกปฏิเสธ มีความกล้าในการแสดงความคิดเห็นมากขึ้น

6. การประชุมแบบให้คำตอบไปรอบวง (Circular Reponse) เป็นการประชุมกลุ่มย่อยที่ให้สมาชิกแต่ละคนได้เสนอความคิดเห็นต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่งเป็นการเฉพาะ โดยสมาชิกแต่ละคนจะมีโอกาสเสนอความคิดเห็นเรียงลำดับกันไปจนครบทุกคน หรือในแต่ละรอบ ทุกคนจะมีสิทธิ์พูดแสดงความคิดเห็นได้เพียงครั้งเดียว ทั้งนี้เพื่อเปิดโอกาสให้ทุกคนได้พูดแสดงความคิดเห็นโดยทั่วถึง

7. การประชุมในหน่วยงาน (Staff Meeting) เป็นการประชุมเพื่อปรึกษาหารือในหน่วยงานหรือเป็นการประชุมภายในทีมงาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อมอบหมายงาน หรือเพื่อการบริหารงานของแต่ละหน่วยงานเฉพาะ ซึ่งตามปกติทั่วไป หัวหน้าทีมงานจะเป็นผู้เรียกการประชุมและทีมที่เข้าประชุมจะเป็นทีมงานที่ได้รับการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการ ข้อที่น่าสังเกตคือ แม้การประชุมจะเป็นทางการ มีวาระการประชุมชัดเจน แต่บรรยากาศในการประชุมจะค่อนข้างเป็นกันเอง เพราะส่วนใหญ่จะเป็นการประชุมเพื่อปรึกษางาน หรือกำหนดวิธีการทำงานปรับปรุงแก้ไขปัญหาของทีมงาน ซึ่งเป็นเรื่องภายในของหน่วยงานนั้นๆ ทั้งสิ้น

8. การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เป็นการประชุมที่มุ่งเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะ ทำให้มีแบบแผน คือ มีการกำหนดเรื่องชัดเจน มีการฝึกปฏิบัติในหัวข้อเรื่องที่จัดประชุม เป้าหมายหลัก ได้แก่ การเตรียมความพร้อมของสมาชิกในทีมงานให้สามารถปฏิบัติงานเรื่องนั้นๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเน้นความรู้ทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติควบคู่กัน

9. การอภิปรายกลุ่ม (Group Discussion) เป็นการประชุมกลุ่มเพื่อพิจารณาปัญหาต่างๆ ที่องค์การประสบ โดยกำหนดให้ประธานเป็นผู้ดำเนินการอภิปราย และเปิดโอกาสให้สมาชิกแสดงความคิดเห็น หรือสามารถอภิปรายมุมมองแง่คิดในประเด็นต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อที่จัดประชุมได้อย่างกว้างขวาง ซึ่งผลของการประชุมในลักษณะนี้จะช่วยให้สมาชิกได้รับทราบเรื่องราวทั้งหมด อีกทั้งยังมีโอกาสแสดงความคิดเห็นต่างๆ ได้ด้วย ทำให้สมาชิกของทีมงานมีความเข้าใจที่ติดต่อกันไปสู่การยุติปัญหาสำคัญๆ ที่มีอยู่ได้

ดังนั้นสรุปได้ว่า การติดตามและการส่งเสริมพัฒนาการทำงานเป็นทีมด้วยการใช้เทคนิคการประชุม หมายถึง การประชุมในรูปแบบต่างๆ ซึ่งเป็นเทคนิคสำคัญต่อการติดตามเสริมสร้างพัฒนาการทำงานเป็นทีม เพราะเป็นกิจกรรมที่ส่งเสริม และเปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมงานได้มีส่วนร่วมในการประชุมพิจารณาหาแนวทาง หาข้อสรุปร่วมตัดสินใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่จะยังประโยชน์สูงสุดให้กับองค์กรและทีมงานต่อไป

จากความหมาย คำจำกัดความและนิยามความสำคัญของการติดตามและการส่งเสริมพัฒนาการทำงานเป็นทีมอย่างต่อเนื่องกัน ที่กล่าวไว้ข้างต้นพอสรุปได้ว่า การติดตามและการส่งเสริมพัฒนาการทำงานเป็นทีมอย่างต่อเนื่อง หมายถึง การสร้างขวัญกำลังใจและเทคนิคการประชุม พร้อมทั้งส่งเสริมด้านความรู้เทคนิคใหม่ๆ เพื่อให้เป็นประโยชน์สูงสุดกับองค์กรต่อไป

#### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ฉันทนันท์ ดนุพิทักษ์ (2543 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารและครูโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษาเขตการศึกษา 6 ที่มีต่อลักษณะการพัฒนาการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารและครูโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6 มีความคิดเห็นลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพรวมทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านทั้ง 6 ด้าน ได้แก่ ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของเป้าหมาย การยอมรับนับถือ ความมีมนุษยสัมพันธ์ การสื่อสารแบบเปิดเผย ความไว้วางใจ และการมีส่วนร่วมในการทำงาน ปรากฏว่าอยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน

ฝนทิพย์ จิตต์จารึก (2545 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมกับประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมของตัวแทนจำหน่ายรถยนต์มีตซูบิชิ ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ผลการวิจัยพบว่า พนักงานขายรถยนต์ส่วนใหญ่เป็นชาย มีอายุระหว่าง 21-30 ปี จบการศึกษาระดับปริญญาตรี มีรายได้ต่อเดือน 10,001-

20,000 บาท และมีประสบการณ์ในการขาย 1-3 ปี พฤติกรรมการทำงานเป็นทีมของพนักงานขายรถยนต์อยู่ในระดับสูง พฤติกรรมที่ขัดขวางการทำงานของทีมงานอยู่ในระดับต่ำ และพฤติกรรมที่ส่งเสริมการทำงานของทีมงาน และพฤติกรรมที่ธำรงรักษาความสัมพันธ์ของทีมงานอยู่ในระดับปานกลาง ประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมของพนักงานขายรถยนต์อยู่ในระดับปานกลาง พฤติกรรมที่ส่งเสริมการทำงานของทีมงานมีความสัมพันธ์กับอายุและรายได้ต่อเดือนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05

อัยนา เพ็ชรทองคำ (2545 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องการศึกษาสภาพและปัญหาการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารและครูในโรงเรียนประถมศึกษาเอกชนที่ได้รับรางวัลพระราชทานสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ผลการวิจัยพบว่า สิ่งที่ผู้บริหารและครูในโรงเรียนประถมศึกษาเอกชนที่ได้รับรางวัลพระราชทาน ส่วนใหญ่ปฏิบัติได้เหมาะสม คือ การโน้มน้าวครูให้ทำงานเต็มความรู้ ความสามารถ ทักษะคิดในการทำงาน และการแสวงหาวิธีทำงานที่ทำให้งานสำเร็จ สิ่งที่ผู้บริหารและครูควรปรับปรุงแก้ไข คือ ขวัญและกำลังใจ งบประมาณและสวัสดิการ

มิ่งขวัญ สันหัตถการ (2546 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องการทำงานเป็นทีมในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด พิษณุโลก ตามทฤษฎีของผู้บริหารและครู ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นต่อการทำงานเป็นทีมภายในโรงเรียนประถมศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านทั้ง 9 ด้าน ปรากฏว่าอยู่ในระดับมากเช่นกัน ยกเว้นด้านการประเมินผลตนเองอยู่ในระดับปานกลาง เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครู โรงเรียนประถมศึกษาที่มีต่อการทำงานเป็นทีม พบว่า โดยรวมและรายด้านมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

วิทยา ศรีมุงคุณ (2546 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการพัฒนาการทำงานเป็นทีมโรงเรียนบ้านหนองสิม อำเภอบรบือ จังหวัดมหาสารคาม โดยใช้กระบวนการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของ William Dyer พบว่า สมาชิกในทีมงานมีความเข้าใจในวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของการทำงานร่วมกันมากยิ่งขึ้น มีความจริงใจ และเปิดเผยต่อการปรึกษาหารือกันร่วมกันมากยิ่งขึ้น มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีกระบวนการตัดสินใจที่เหมาะสมยิ่งขึ้น มีภาวะผู้นำและมีการพัฒนาตนเอง ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในทีมงานมีมากยิ่งขึ้น

สุนารี สุระคาย (2546 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการพัฒนาการทำงานเป็นทีมโดยใช้กิจกรรม 5 ส ในการบริหารงานอาคารสถานที่ของโรงเรียนบ้านหนองหัวหมู อำเภอเมือง จังหวัดอุดรธานี โดยใช้เทคนิคการประชุมเชิงปฏิบัติการ พบว่า คณะครู อาจารย์โรงเรียนบ้านหนองหัวหมู มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมมากยิ่งขึ้น งานอาคารสถานที่ได้รับการพัฒนาให้เป็นระบบระเบียบเรียบร้อยอยู่เสมอ และปลูกฝังค่านิยมที่ดีในการทำงาน การปรึกษาหารือกันเป็นไป

ในทางที่สร้างสรรค์ และด้านการพัฒนาตนเองในครั้งนี้ ทำให้ทีมงานของโรงเรียนมีคุณภาพและประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ทรงวุฒิ ทาระสา (2549 : บทคัดย่อ) การทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 พบว่า

1. ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการทำงานเป็นทีม โดยภาพรวมและรายด้าน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ การมีเป้าหมายเดียวกัน รองลงมา คือ การมีส่วนร่วมและการสื่อสารอย่างเปิดเผย ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ การมีปฏิสัมพันธ์

2. ผลการเปรียบเทียบข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ โดยภาพรวม พบว่า ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีตำแหน่งหน้าที่ต่างกันมีความคิดเห็น แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยเฉลี่ยผู้บริหารโรงเรียนมีค่าเฉลี่ยมากกว่าครูผู้สอน

3. ผลการเปรียบเทียบข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 จำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยภาพรวม พบว่า ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกัน มีความคิดเห็น แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยโรงเรียนขนาดเล็กมีค่าเฉลี่ยมากกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่

บุญป้อม สิงห์คู่ (2549 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการวิจัยเรื่องการพัฒนาการทำงานเป็นทีมในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายโสธร เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า

1. การพัฒนาการทำงานเป็นทีมในโรงเรียนโดยภาพรวมทั้ง 12 ด้าน คือ ความชัดเจนของวัตถุประสงค์บรรยากาศการทำงานที่ปราศจากพิธีรีตอง การมีส่วนร่วม การรับฟังซึ่งกันและกัน ความไม่เห็นด้วยในการบวกร ความเห็นพ้องกัน การสื่อสารที่เปิดเผย บทบาทและการมอบหมายงานที่ชัดเจนภาวะผู้นำร่วม ความสัมพันธ์กับภายนอก รูปแบบการทำงานที่หลากหลาย และการประเมินผลตนเองมีการพัฒนาในระดับมาก ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีตำแหน่งต่างกันมีทัศนคติต่อการพัฒนาทีมงานในโรงเรียนโดยภาพรวม ทั้ง 12 ด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

2. ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีทัศนคติต่อการพัฒนาการทำงานเป็นทีมในโรงเรียน โดยภาพรวมทั้ง 12 ด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยที่ผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่ำกว่า 10 ปีกับกลุ่มประสบการณ์ 20 ปีขึ้นไป



มีทักษะต่อการพัฒนาการทำงานเป็นทีมในโรงเรียนด้านความชัดเจนของวัตถุประสงค์แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนด้านภาวะผู้นำร่วมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ครูและบุคลากรทางการศึกษากลุ่มประสบการณ์ระหว่าง 10 – 20 ปี กับ กลุ่มประสบการณ์ 20 ปี ขึ้นไป มีทักษะต่อการพัฒนาทีมงานในโรงเรียนด้านบรรยากาศการทำงานที่ปราศจากพิธีรีตอง ด้านการมีส่วนร่วม ด้านการรับฟังซึ่งกันและกัน และด้านรูปแบบการทำงานที่หลากหลายแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ปราโมทย์ พากุลไพร (2550 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการวิจัยเรื่องการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของบุคลากรศูนย์พัฒนาฝีมือแรงงานจังหวัดกาฬสินธุ์ ผลการศึกษาค้นคว้าพบว่าการพัฒนาการทำงานเป็นทีม โดยใช้กลยุทธ์การประชุมเชิงปฏิบัติการและการนิเทศภายใน ถือว่าเป็นประสบความสำเร็จเป็นอย่างดี หน่วยงานควรมีการส่งเสริมและสนับสนุนการทำงานเป็นทีมอย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นการปลูกฝังให้บุคลากรมีความมุ่งมั่นในการทำงาน รักและสามัคคีกัน อันจะส่งผลให้องค์กรเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องต่อไป อย่างไรก็ตาม ยังพบจุดอ่อนที่ต้องได้รับการพัฒนาต่อ คือ ปัญหาด้านความรู้สึกระหว่างสมาชิกที่มีความขัดแย้งกันจนยากที่จะแก้ไข ซึ่งต้องใช้ เวลาเข้าช่วยต่อไปและกิจกรรมในการพัฒนายังไม่เอื้อต่อการเสริมสร้างการพัฒนาการทำงานเป็นทีม ควรมีการพัฒนากิจกรรมเสริม ที่มุ่งเน้นในด้านการเสริมสร้างการพัฒนาการทำงานเป็นทีมโดยเฉพาะ

ธวัชกร สมทรัพย์ (2550 : บทคัดย่อ) การทำงานเป็นทีมของผู้บริหารและครูในโรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทานประจำปีการศึกษา 2547-2548 ในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่าผู้บริหารและครูในโรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทานประจำปีการศึกษา 2547-2548 มีระดับการทำงานเป็นทีมในภาพรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าผู้บริหารและครูมีระดับการทำงานเป็นทีมในด้านการมีเป้าหมายร่วมกันมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน และเปรียบเทียบระดับการทำงานเป็นทีมโดยจำแนกตามตำแหน่งและประเภทของโรงเรียน พบว่า มีระดับการทำงานเป็นทีมในภาพรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก การทดสอบสมมุติฐานระดับการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารและครูในโรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทานประจำปีการศึกษา 2547-2548 และระดับการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารและครูในโรงเรียนรัฐบาลและโรงเรียนเอกชน พบว่า ระดับการทำงานเป็นทีมโดยรวมไม่แตกต่าง

ศิวกานต์ กะริอุณะ (2550 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการวิจัยเรื่องการพัฒนาการทำงานเป็นทีม ของบุคลากรศูนย์สุขภาพชุมชนพรเจริญ โรงพยาบาลพรเจริญ อำเภอพรเจริญ จังหวัดหนองคาย ผลการศึกษาค้นคว้าพบว่าการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของบุคลากรศูนย์สุขภาพ

ชุมชนพรเจริญ โรงพยาบาลพรเจริญ อำเภอพรเจริญ จังหวัดหนองคาย โดยการฝึกอบรม และ การนิเทศแบบ โคชชิง (Coaching Technique) ทำให้ผู้ร่วมศึกษาค้นคว้ามีความรู้ ความเข้าใจ และสามารถทำงานเป็นทีม ตามกรอบการพัฒนาได้ แต่ยังมีจุดอ่อนที่ต้องการพัฒนาได้ แต่ยังมีจุดอ่อน ที่ต้องการพัฒนา คือ การสร้างความตระหนักในการปฏิบัติงานในบทบาท อำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ การมีมนุษยสัมพันธ์ในทีมงาน และการตัดสินใจร่วมกันของทีมงานซึ่งจะทำให้ การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้

ดำรง ธิสุกะ (2551 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการวิจัยเรื่องการพัฒนาการทำงานเป็นทีม ในโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรธานี ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนา การทำงานเป็นทีมในโรงเรียนประถมศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ผลการเปรียบเทียบการพัฒนาทีมงานในโรงเรียน ประถมศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน โดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

ทองเสริฐ ใจตรง (2551 : บทคัดย่อ) การพัฒนาการทำงานเป็นทีมของสำนักงาน สาธารณสุขจังหวัดมุกดาหาร พบว่า แนวทางการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของสำนักงาน สาธารณสุขจังหวัดมุกดาหารในภาพรวมควรดำเนินการในระดับมากในทุกๆ ด้าน โดยควร ดำเนินการการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดมุกดาหารในด้านต่างๆ เรียงตามลำดับ คือ ด้านการประชุมปรึกษาหารือ ด้านการกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ ด้านการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง ด้านการประสานงาน และด้านการพัฒนาภาวะผู้นำ