

ในการอภิปราย

17. สมาชิกทีมไม่สามารถควบคุมตนเองให้ปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ข้อบังคับที่ตกลงกันได้
จะนำมาพูดคัดค้าน ไม่เห็นด้วยกับข้อตกลงนอกที่ประชุม

สุนันทา เลาพันธ์ (2540, หน้า 93) ได้สรุปปัญหาและอุปสรรคของการทำงานเป็นทีม
ดังนี้

1. ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรต่ำลง
2. มีการร้องทุกข์หรือร้องเรียนเรื่องราวต่าง ๆ เพิ่มขึ้น
3. มีหลักฐานของความขัดแย้งและความเป็นศัตรูกันในหมู่พนักงาน
4. เกิดความสับสนเกี่ยวกับภารกิจที่มอบหมาย ความสัมพันธ์ไม่ชัดเจน
5. มีความเข้าใจผิดในการตัดสินใจ หรือไม่ปฏิบัติตามที่ได้ตัดสินใจ
6. ความสนใจและความต้องการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของบุคลากรมีน้อย
7. ขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุงการทำงาน
8. มีการประชุมที่ขาดประสิทธิภาพ สมาชิกมีส่วนร่วมค่อนข้างน้อย และมีการตัดสินใจ

โดยยึดมั่นกับตัวบุคคล

9. การมีทีมงานใหม่ เป็นความจำเป็นเร่งด่วน
10. มีปฏิกริยาในทางลบต่อผู้บริหาร
11. ได้รับคำต่อว่าจากผู้ให้บริการ เกี่ยวกับคุณภาพการให้บริการที่แย่ง
12. ต้นทุนการผลิตสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง

หุสย จำปาเทศ (2539) ได้สรุปปัญหาและอุปสรรคของการทำงานเป็นทีม ดังนี้

1. หัวหน้า
 - 1.1 ขาดการวางแผนหรือแนวทางปฏิบัติที่มั่นคง
 - 1.2 ไม่มีการจัดสายงานให้ชัดเจน และเหมาะสม
 - 1.3 คำสั่งไม่ชัดเจน หรือเปลี่ยนแปลงบ่อย
 - 1.4 ขาดการติดตามงานที่ดี
 - 1.5 ขาดการสอน การแนะแนวทาง
 - 1.6 ไม่ได้แบ่งงานตามความถนัด
 - 1.7 ไม่ได้คำนึงถึง Man , Material , Money , Technology และ Time
 - 1.8 ขั้นตอนในการปฏิบัติงานไม่กระชับชัดเจน ทำให้ไม่เห็นทางไปข้างหน้า
 - 1.9 ขาดการควบคุมคุณภาพในระหว่างผลิตหรือปฏิบัติกร

1.10 ขาดการประสานงาน หรือขาดผู้รับผิดชอบในการประสานงานในกิจกรรม
ที่ทำ

2. ทีมงาน

- 2.1 ไม่ตระหนักถึงการวางแผนร่วมกัน ทำให้ขาดความร่วมมือ
- 2.2 การรับคำสั่งปราศจากการทบทวนคำสั่งให้แน่ชัด
- 2.3 ไม่ทบทวน หรือสอบถามเมื่อเกิดความสงสัย
- 2.4 ขาดการเรียงลำดับขั้นตอนในการปฏิบัติ หรือความสำคัญก่อนหลัง
- 2.5 ทีมงานขาดความชำนาญ หรือผู้ชำนาญในแต่ละจุดของงาน
- 2.6 ขาดการสอนงานกันเอง หรือไม่ยอมรับกันภายในกลุ่ม
- 2.7 ไม่กำหนดเวลาให้แน่ชัดว่างานจะสำเร็จหรือบรรลุเมื่อไร
- 2.8 ไม่เพิ่มพูนความรู้ภายในทีมอยู่เสมอ ๆ
- 2.9 ไม่ประหยัด อันนำไปสู่ความไม่คุ้มทุน และก่อให้เกิดความเสียหาย
- 2.10 พนักงานหรือทีมงานยังไม่เห็นความสำคัญของการทำงานเป็นทีม

ศิวธรรม โกมุติกานนท์ (2536) และเปรมวดี ศฤหเดช (2540, หน้า 4-7) ได้กล่าวถึงปัญหาและอุปสรรคการทำงานเป็นทีม ดังนี้

1. มีความเข้าใจไม่ตรงกันในการทำงานร่วมกัน สมาชิกในทีมมีความแตกต่างกันในด้านสภาพความเป็นอยู่ หรือสถานะ ต่างฝ่ายต่างปฏิบัติงานโดยไม่มีการประชุมปรึกษาหารือกัน ไม่มีการติดต่อสื่อสาร รวมทั้งการกำหนดเป้าหมายและการวางแผนในการทำงาน
2. ขาดการยอมรับในบทบาทและหน้าที่ของสมาชิกในทีมงาน จึงมีความสับสนในบทบาทและขอบเขต ทั้งตำแหน่งและอำนาจหน้าที่
3. สมาชิกไม่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ทำให้สมาชิกขาดโอกาสในการพัฒนาด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สมาชิกมักจะมีความคิดเห็นคล้อยตามกัน ไม่แสดงความคิดเห็นถึงแม้จะไม่เห็นด้วย
4. สมาชิกขาดมนุษยสัมพันธ์ ไม่ค่อยยิ้มแย้มแจ่มใส เกิดความขัดแย้งในการทำงาน
5. ขาดพื้นฐานความรู้และความสามารถในการทำงานร่วมกัน ขาดความรู้ในกระบวนการทำงานเป็นทีม

ยงยุทธ เกษสาคร (2541, หน้า 167) ได้กล่าวถึงปัญหาและอุปสรรคของการทำงานเป็นทีม สรุปได้ดังนี้

1. ผลผลิตลดลง ไม่เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานหรือผลงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
2. เกิดความสับสนไม่เข้าใจแน่ชัดเกี่ยวกับงานที่ได้รับมอบหมาย

3. ความเข้าใจคำสั่งผิดพลาดหรือคำสั่งไม่ได้รับการปฏิบัติอย่างถูกต้อง
4. เกิดความขัดแย้งหรือความเป็นศัตรูกันในหมู่พนักงาน
5. มีการร้องทุกข์ บัณฑิตสนเทห์ หรือบ่นกันมากในหมู่พนักงาน
6. ความสนใจ ความกระตือรือร้น และอยากมีส่วนร่วมในการทำงานน้อยลง
7. ขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ หรือการพัฒนาเทคนิคใหม่ ๆ ในการทำงาน
8. การประชุมพนักงานไม่มีประสิทธิภาพ ไม่มีใครกล้าแสดงความคิดเห็น หรือคิดว่าพูดไปก็ไม่มีประโยชน์

9. การมีปฏิกริยาในทางลบต่อผู้บริหาร ไม่ศรัทธาในศักยภาพของผู้บริหาร
 10. ได้รับการบ่นจากลูกค้า หรือผู้ให้บริการเกี่ยวกับคุณภาพของการให้บริการ
- วิวัฒน์ สุวนันทวงศ์ (2545) ได้กล่าวถึงอุปสรรคของการทำงานเป็นทีม ดังนี้
1. การสร้างอาณาจักรของแต่ละหน่วยงาน แต่ละแผนก
 2. การไม่ไว้วางใจกัน
 3. การทำตามขั้นตอนมากมายที่ไม่จำเป็น
 4. ความเคยชินกับการสั่งการและควบคุมโดยผู้บริหาร
 5. การตัดสินใจที่ไม่มีประสิทธิภาพ

จากการศึกษาและสัมภาษณ์บุคลากรทีมสุขภาพที่ปฏิบัติงานในศูนย์สุขภาพชุมชนเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมของเครือข่าย พบว่า ทีมสุขภาพของศูนย์สุขภาพชุมชนนั้น เป็นทีมสุขภาพใหม่ ที่จัดตั้งตามความเร่งด่วนของรัฐบาล สมาชิกมีความแตกต่างกันด้านสถานะ มีความสับสนเกี่ยวกับภารกิจที่ได้รับมอบหมาย มีการปฏิบัติงานแบบแยกตัว บรรยากาศการทำงานมีความเฉยเมย เกิดความเบื่อหน่ายในการทำงาน คำสั่งมีการเปลี่ยนแปลงบ่อย รวมทั้งผู้ปฏิบัติงานมีความเคยชินกับการสั่งการและการควบคุมโดยผู้บริหาร ซึ่งสอดคล้องกับนักวิชาการดังกล่าวข้างต้น ที่กล่าวว่า เป็นลักษณะของปัญหาและอุปสรรคของการทำงานเป็นทีม ดังนั้น จึงจำเป็นต้องพัฒนาทีมการทำงานเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพของการทำงานร่วมกัน ลดการเกิดปัญหาดังกล่าว และเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

การพัฒนาทีมงาน

1. ความหมายของการพัฒนาทีมงาน

เพย์นี่ (Payne, 2001, p. 4) ให้ความหมายการพัฒนาทีมงาน หมายถึง กระบวนการทำให้เกิดการทำงานร่วมกัน เกิดผลงานที่มีประสิทธิภาพ และบรรลุผลสำเร็จตามจุดหมาย

สิทธิโชค วรรณสันติกุล (ม.ป.ป., หน้า 56) ให้ความหมายการพัฒนาทีมงาน หมายถึง กระบวนการทำให้คนกลุ่มหนึ่ง ซึ่งมีจุดหมายเดียวกัน สามารถทำงานร่วมกันได้ เป็นกระบวนการ

การทำให้ทีมงานทำงานได้ผลผลิตสูงอย่างแท้จริง

สุภาพร อัคราวัฒนา (2541, หน้า 45) ให้ความหมายการพัฒนาทีมงาน หมายถึง กระบวนการทำให้คนกลุ่มหนึ่ง ซึ่งมีจุดมุ่งหมายเดียวกันสามารถทำงานร่วมกันได้ในฐานะที่เป็นหน่วยงานที่มีประสิทธิภาพ

สุนันทา เลาหนันท์ (2544, หน้า 89) ให้ความหมายการพัฒนาทีมงาน หมายถึง กระบวนการฟื้นฟูการทำงานให้มีชีวิตชีวาอีกครั้งหนึ่ง และช่วยผลักดันให้องค์การมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น

เมื่อพิจารณาการให้ความหมายของนักวิชาการดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่าความหมายของการพัฒนาทีมงานมีความคล้ายคลึงสอดคล้องกัน จึงสรุปความหมายของการพัฒนาทีมงานได้ว่า หมายถึง กระบวนการฟื้นฟูการทำงานของคนกลุ่มหนึ่ง ให้สามารถทำงานร่วมกันได้ เพื่อให้ให้องค์การมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน

2. วัตถุประสงค์ของการพัฒนาทีมงาน

การทำงานเป็นทีมจะต้องมีการปรับปรุงกระบวนการเพื่อพัฒนาทีมงานให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ ซึ่ง อมรรักษ์ จินนาวงศ์ (2543, หน้า 43) ได้สรุปวัตถุประสงค์ของการพัฒนาทีมงานไว้ ดังนี้

2.1 เพื่อทดแทนวิธีการบริหารและการปฏิบัติที่มีมาแต่เดิมด้วยวิธีแก้ปัญหาร่วมกัน ทำให้การทำงานนั้นทันสมัยขึ้น เน้นถึงสิ่งที่ควรจะเป็น มีการตั้งมาตรฐานสำหรับทีม

2.2 เพิ่มพูนความเชื่อมั่นส่วนบุคคลในวัตถุประสงค์ของการประเมินพฤติกรรมการทำงาน กระตุ้นให้มีการอภิปรายเกี่ยวกับเรื่องพฤติกรรมอย่างเปิดเผย ช่วยให้เกิดการยอมรับมากขึ้น

2.3 เพื่อความสำเร็จของทีมและส่วนบุคคล

2.4 เพิ่มพูนทักษะการทำงานเป็นทีม ซึ่งจะเป็นกุญแจสำคัญนำไปสู่ความเป็นเลิศทั้งองค์การและบุคคล

2.5 ใช้การวิพากษ์วิจารณ์ในการทำงานเพื่อการเรียนรู้

3. ลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ

การทำงานร่วมกันเป็นทีมของทีมบุคลากรทุกระดับในองค์การ จะทำให้งานที่ปฏิบัตินี้สามารถบรรลุเป้าหมายที่องค์การตั้งไว้ได้ทัน องค์การจะต้องมีทีมงานที่ทำงานที่มีประสิทธิภาพและต่อองค์การนั้น ๆ ด้วย

วูดค็อก (Woodcock, 1989, pp. 75-116) ได้กล่าวว่าลักษณะของทีมการทำงานที่มีประสิทธิภาพไว้ 11 ด้าน คือ ความสมดุลในบทบาท, เป้าหมายที่ชัดเจนและสอดคล้องกับ

วัตถุประสงค์, การเปิดเผยและเผชิญหน้า, การสนับสนุนและการไว้วางใจ, ความร่วมมือและขัดแย้ง, วิธีปฏิบัติงานชัดเจน, ภาวะผู้นำที่เหมาะสม, ทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอ, การพัฒนาบุคลากร, สัมพันธภาพระหว่างกลุ่มที่ดี, และการติดต่อสื่อสารที่ดี มีรายละเอียดสรุปได้ ดังนี้

1. ความสมดุลในบทบาท (balanced roles) คือ ในทีมการทำงานจะผสมผสานทักษะ ความรู้ ความสามารถ ที่แตกต่างกันของบุคคล และใช้ความแตกต่างดำเนินบทบาทของแต่ละงานได้อย่างเหมาะสม ตามสถานการณ์ที่แตกต่างกันไป
2. เป้าหมายที่ชัดเจนและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ (clear objectives and agreed goals) คือ ทีมการทำงานมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน สอดคล้องกัน สมาชิกทุกคนในทีมรับรู้และยอมรับเป้าหมายและวัตถุประสงค์นั้น
3. การเปิดเผยและเผชิญหน้า (openness and confrontation) คือ บรรยากาศในการทำงานเป็นทีม เป็นไปอย่างเปิดเผย สมาชิกสามารถที่จะแสดงความรู้สึกรู้สึกความคิดเห็นของตนต่อการทำงานได้ มีการสื่อสารโดยตรง หันหน้ามาร่วมกันแก้ไขปัญหา สร้างความเข้าใจกัน
4. การสนับสนุนและการไว้วางใจ (support and trust) คือ สมาชิกทุกคนได้รับการช่วยเหลือ สนับสนุนซึ่งกันและกัน มีความจริงใจต่อกัน สามารถพูดได้อย่างตรงไปตรงมา เกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน พร้อมทั้งจะร่วมมือในการแก้ปัญหา
5. ความร่วมมือและขัดแย้ง (co-operation and conflict) คือ สมาชิกในทีมให้ความร่วมมือกันในการทำงาน พร้อมทั้งจะช่วยเหลือสนับสนุน ช่วยเสริมสร้างทักษะ ความรู้ ความสามารถให้แก่งกัน รวมทั้งการสนับสนุนแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสารที่เอื้อประโยชน์ต่อการทำงาน มีการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์เพื่อร่วมมือกันแก้ไขปัญหา
6. วิธีการปฏิบัติงานชัดเจน (sound procedures) คือ การทำงานของทีมมีการประชุมปรึกษาหารือและหาแนวทางปฏิบัติร่วมกัน การตัดสินใจจะใช้ข้อมูลและความเห็นของสมาชิกทีมทุกคน
7. ภาวะผู้นำที่เหมาะสม (appropriate leadership) การทำงานในทีม จะต้องมีผู้นำที่มีความสามารถและเหมาะสมในสถานการณ์นั้น ๆ โดยสมาชิกทุกคนสามารถที่จะเป็นผู้นำทีมได้ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ในขณะนั้น
8. ทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอ (regular review) คือ การติดตามผลการปฏิบัติงานของทีมอย่างสม่ำเสมอ ว่ามีปัญหาใดที่จะต้องร่วมกันปรับปรุงแก้ไข
9. การพัฒนาบุคลากร (individual development) คือ การพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถของสมาชิกทีม ให้โอกาสให้สมาชิกได้ใช้ทักษะ ความรู้ ความสามารถที่มีในการทำงานอย่างเต็มที่

10. สัมพันธภาพระหว่างกลุ่มที่ดี (sound inter-group relations) คือ การทำงานที่มี สัมพันธภาพที่ดี มีการร่วมมือให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

11. การติดต่อสื่อสารที่ดี (good communications) คือ การติดต่อสื่อสารในทีมเป็นไป อย่างถูกต้องชัดเจน เหมาะสม สื่อสารกันทางตรง สมาชิกในทีมมีการสื่อสารเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสาร ความคิดเห็น ที่จำเป็นต่อการทำงาน

คาซีเม็ก (Kazemek, 1991) ได้กล่าวถึง ลักษณะทีมที่มีประสิทธิภาพ ดังนี้

1. สมาชิกยอมรับและเข้าใจเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการทำงาน
2. มีการจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์
3. สมาชิกมีโอกาสแสดงบทบาทผู้นำ
4. สมาชิกใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่
5. มีการติดต่อสื่อสารกันอย่างเปิดเผย และรู้ทิศทางการดำเนินงาน
6. สมาชิกยอมรับและสนับสนุนกระบวนการดำเนินงานของทีม
7. สมาชิกยอมรับการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจที่เกิดขึ้น
8. มีการทดลองและสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ
9. มีการติดตามประเมินผลการทำงานอย่างสม่ำเสมอ
10. สมาชิกเข้าใจบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบและอำนาจของตนเอง

คายเลอร์ (Dyer, 1995, pp. 15-16) ได้กล่าวถึงทีมที่มีประสิทธิภาพ ดังนี้

1. มีเป้าหมายและประโยชน์ที่ชัดเจน สมาชิกทุกคนเข้าใจ ยอมรับ และสามารถปฏิบัติ งานได้ตามเป้าหมาย

2. สมาชิกทุกคนเข้าใจในหน้าที่และบทบาทการปฏิบัติงาน
3. มีความเชื่อดีใจไว้วางใจและสนับสนุนซึ่งกันและกันในทีม
4. มีการติดต่อสื่อสารกันอย่างเปิดเผยและแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน
5. สมาชิกยอมรับการตัดสินใจของคนอื่น
6. ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจดำเนินงาน
7. ผู้นำทีมให้การสนับสนุนผู้อื่น และเป็นผู้ที่มีมาตรฐานในการปฏิบัติงานสูง
8. ยอมรับและจัดการความขัดแย้งอย่างเฉลียวฉลาด
9. มีโครงสร้างและกระบวนการของทีมที่มั่นคงและสอดคล้องกับงาน เป้าหมาย และ

สมาชิกทีม

โฮลป์ (Holpp, 1999, p. 190) ได้กล่าวถึงทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ดังนี้

1. สมาชิกทีมปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ พันธกิจ และเป้าหมายของทีมที่กำหนดขึ้น

2. ใช้กระบวนการทีมในการตัดสินใจ
 3. ทีมมีการกำหนดการประเมินผลการดำเนินงาน
 4. ทีมมีการติดตามการปฏิบัติงานและการประเมินผล
 5. มีการปรับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่ในการเป็นผู้นำ ผู้ช่วยเหลือ ผู้บันทึก และผู้สังเกตการณ์
 6. สมาชิกมีวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง
 7. สมาชิกมีส่วนร่วมในการประชุม
- จอห์นสัน และจอห์นสัน (Johnson & Johnson, 2000, pp. 13-15) ได้กล่าวถึงทีมที่มีประสิทธิภาพดังนี้

1. เป้าหมายของสมาชิกกับทีมงานเข้ากันได้ มีลักษณะสนับสนุนและเอื้อต่อการร่วมมือกันระหว่างสมาชิก
2. มีการสื่อสารแบบ 2 ทาง ด้วยบรรยากาศการทำงานแบบเปิดเผยได้สื่อสารทั้งความคิดและความรู้สึก
3. สมาชิกมีส่วนร่วมและมีโอกาสเป็นผู้นำร่วม
4. มีการกระจายอำนาจให้กับสมาชิกในทีมอย่างเท่าเทียมกัน ที่มาของอำนาจคือศักยภาพของสมาชิกและข้อมูล
5. ส่งเสริมการตัดสินใจโดยกลุ่ม กระบวนการในการตัดสินใจยึดหยุ่นตามสถานการณ์และความคิดเห็นส่วนใหญ่เป็นมติของกลุ่ม
6. ความขัดแย้ง และการอภิปรายเข้าวิพากษ์วิจารณ์ในการสร้างสรรค์เป็นสิ่งที่ยอมรับได้ และช่วยในการปรับปรุงทีมงาน
7. ความเหนียวแน่นในทีมการทำงานเกิดขึ้นจากการยอมรับ การสนับสนุนการเชื่อใจ ความรักและความเป็นพวกเดียวกัน
8. สมาชิกทุกคนในทีม มีส่วนร่วมในการประเมินประสิทธิภาพของทีม และช่วยกันตัดสินใจที่จะเลือกกลยุทธ์ในการปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วม และพัฒนาทีมงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
9. สมาชิกในทีมทุกคน ส่งเสริมให้มีการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล การพัฒนาศักยภาพของตนเอง และสนับสนุนให้มีความคิดริเริ่ม

ทิสนา แชมมณี (2537, หน้า 1) ได้กล่าวว่าลักษณะการทำงานเป็นทีมประกอบด้วย 6 ด้าน คือ การมีเป้าหมายร่วมกัน, การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน, การติดต่อสื่อสารกันในกลุ่ม, การร่วมมือประสานงานกันในกลุ่ม, การตัดสินใจร่วมกัน, และการมีผลประโยชน์ร่วมกัน มีรายละเอียด

ดังนี้

1. การมีเป้าหมายร่วมกัน คือ บุคคลที่มาร่วมกันทำงานนั้น จะต้องมีความวัตถุประสงค์ในการมารวมกลุ่มร่วมกันจะต้องมีการรับรู้ และเข้าใจเป้าหมายร่วมกันว่า จะทำอะไรให้เป็นผลสำเร็จ
2. การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน คือ บุคคลที่มาร่วมกันทำงานนั้น จะต้องมีความบทบาทหน้าที่ในการดำเนินงานของกลุ่ม ในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง
3. การติดต่อสื่อสารกันในกลุ่ม คือ บุคคลที่มาร่วมกันทำงานนั้นจะต้องมีการสื่อความหมายต่อกันและกัน เพื่อช่วยให้เกิดความเข้าใจในการทำงานร่วมกัน
4. การร่วมมือประสานงานกันในกลุ่ม คือ บุคคลที่มาร่วมกันทำงานนั้น จะต้องมีการประสานงานกัน เพื่อให้งานของกลุ่มดำเนินไปสู่ความสำเร็จ
5. การตัดสินใจร่วมกัน คือ บุคคลที่มาร่วมกันทำงานนั้นจะต้องมีโอกาสร่วมกันที่จะตัดสินใจในสิ่งที่ทำ ในระดับใดระดับหนึ่ง
6. การมีผลประโยชน์ร่วมกัน คือ บุคคลที่มาร่วมกันทำงานนั้นจะต้องได้รับการจัดสรรผลประโยชน์ตอบแทน จากผลที่เกิดจากการทำงานร่วมกัน

อจธรา อาศิริพนธ์มนตรี (2541, หน้า 35-36) ได้กล่าวว่า ลักษณะการทำงานเป็นทีม สรุปได้ดังนี้

1. มีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกัน เพื่อให้เกิดความชัดเจน เข้าใจในเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกัน
2. การติดต่อสื่อสารร่วมกัน ปรีกษาหรือเกี่ยวกับข่าวสารข้อมูลกันโดยตรงไปตรงมา มีรูปแบบระบบการติดต่อสื่อสาร ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน
3. การสนับสนุนและการมีความจริงใจต่อกัน โดยการสนับสนุนซึ่งกันและกัน ให้ความช่วยเหลือและร่วมมือร่วมใจกันอย่างจริงจัง
4. การสร้างความคล่องตัวในการทำงาน ร่วมกันทำงาน การทำงานมีความยืดหยุ่น ร่วมกันตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน โดยอาศัยข้อมูลและข้อเท็จจริงเป็นหลัก สมาชิกกล้าแสดงความคิดเห็น เขียน หรือพูด ในสิ่งที่ถูกต้องต่อการทำงาน สมาชิกรับรู้บทบาทของตนเองในกลุ่มตลอดจนอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบที่ตนดำรงอยู่
5. การส่งเสริมและพัฒนาบุคคล โดยให้สมาชิกมีโอกาสเพิ่มพูนความรู้ ทักษะความสามารถของตนเอง ตลอดจนทัศนคติและวิธีในการทำงานที่ดี
6. การมีสัมพันธภาพในกลุ่ม มีความสัมพันธ์ทั้งระหว่างสมาชิกของทีมงาน และผู้นำทีมงานนั้น ๆ ในบรรยากาศที่มีสัมพันธภาพที่ดี ยอมรับฟังความคิดเห็น และเข้าใจถึงปัญหาของ

ผู้อื่น พร้อมจะให้ความช่วยเหลือ

ณัฐพันธุ์ เจริญนันทน์ และคณะ (2545, หน้า 23-26) ได้กล่าวถึงลักษณะทีมงานที่ประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย 6 ด้าน คือ เป้าหมาย, การแสดงออก, ความเป็นผู้นำ, แสดงความคิดเห็นที่สอดคล้องและเป็นเอกฉันท์, ความไว้วางใจ, และความคิดสร้างสรรค์ มีรายละเอียด ดังนี้

1. เป้าหมาย (goal) เป็นเรื่องสำคัญและเป็นสิ่งจำเป็นที่ขาดไม่ได้ในทุกทีม เพราะเป้าหมายที่ทุกคนมีส่วนร่วมจะทำให้เกิดพัฒนาการของทีมงานที่มีน้ำหนึ่งใจเดียวกัน โดยสมาชิกแต่ละคนในทีมจะต้องเข้าใจ มีส่วนร่วม และมีความผูกพันในเป้าหมายของทีม

2. การแสดงออก (expression) สมาชิกทุกคนในทีมงานมีสิทธิที่แสดงความคิดเห็นของตนได้อย่างเสรี แต่ต้องไม่ละเมิดสิทธิของผู้อื่น รับฟังและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับเพื่อนสมาชิกคนอื่น ๆ

3. ความเป็นผู้นำ (leadership) สมาชิกแต่ละคนในทีมงานจะต้องเต็มใจรับหน้าที่เป็นผู้นำตามความเหมาะสมในแต่ละสถานการณ์ และตามความสามารถของตน

4. แสดงความคิดเห็นที่สอดคล้องและเป็นเอกฉันท์ (consensus) สมาชิกทุกคนมีการแสดงความคิดเห็น ได้ตอบและลงมติร่วมกัน เพื่อให้ได้ข้อสรุปที่ดีที่สุดสำหรับแก้ปัญหาและปฏิบัติงานโดยไม่สร้างความกดดัน หรือบังคับให้สมาชิกคนใดคนหนึ่งจำใจต้องยอมรับเสียงส่วนใหญ่อย่างไม่เต็มใจ

5. ความไว้วางใจ (trust) สมาชิกในทีมงานจะต้องเชื่อใจ ไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีความสามัคคีระหว่างหมู่คณะ สนับสนุนการตัดสินใจของสมาชิกทีม และร่วมมือในการปฏิบัติงาน

6. ความคิดสร้างสรรค์ (creativity) ดำเนินงานอย่างสร้างสรรค์ โดยอาศัยพลังความคิดและความสามารถของสมาชิกแต่ละคน ในการสร้างการเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าแก่ทีมงาน

เพนเดอร์เซน และอีสตัน (Pendersen & Easton, 1995, p. 34) ได้กล่าวถึงลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของทีมการพยาบาล ดังนี้

1. มีเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน ซึ่งเป้าหมายนี้ได้มาจากการตกลงร่วมกันของสมาชิกทั้งหมด และการกระทำอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร

2. บทบาทและความรับผิดชอบของสมาชิกทีมแต่ละคนจะต้องชัดเจน ไม่คลุมเครือ สมาชิกทุกคนเข้าใจ

3. สมาชิกทุกคนจะต้องมีความเชื่อมั่นผูกพันกับงาน มีความมุ่งมั่นและอุทิศตนทำงานให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

4. สมาชิกมีความเชื่อใจและไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีการยอมรับในความสามารถของบุคคล เคารพนับถือซึ่งกันและกัน มีการยอมรับในความสามารถของบุคคล นำเอาจุดแข็งของแต่ละ

บุคคลมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการทำงานกลุ่ม มีการแบ่งงานกันทำตามความรู้ความสามารถ

5. ทีมจะต้องได้รับการส่งเสริม สนับสนุนและระดับประคองให้มีบรรยากาศของการทำงานเป็นทีม โดยการสร้างบรรยากาศของความสามัคคี

5.1 มุ่งเน้นเรื่องการทำงานร่วมกัน

5.2 มีการบริหารความขัดแย้งที่ดี โดยการกระตุ้นให้สมาชิกทีมร่วมมือกันแก้ไข ปัญหาข้อขัดแย้ง เมื่อความขัดแย้งได้ถูกแก้ไข โดยกลุ่ม จะทำให้เกิดความสัมพันธ์ของทีมแข็งแกร่งขึ้น ความรู้สึกสนุกสนานในการทำงานกลุ่มจะเกิดขึ้น

5.3 มุ่งเน้นที่ประสิทธิภาพของงาน โดยจะต้องทำการสำรวจร่วมกันอย่างต่อเนื่องว่า เป้าหมายของงานบรรลุผลสำเร็จหรือไม่ การประสานงานเป็นไปด้วยความราบรื่นหรือไม่ และจะต้องกระตุ้นให้สมาชิกทีมร่วมกันให้คำแนะนำข้อเสนอแนะและทำการทบทวนหรือปรับปรุงแผนเมื่อจำเป็น โดยปกติจะจัดให้มีการประชุมร่วมกัน ทุก ๆ 1-2 สัปดาห์

6. มีการสื่อสารที่ดี เมื่อทีมเป็นลักษณะของการทำงานร่วมกัน ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีการสื่อสารเข้ามาเกี่ยวข้อง จุดประสงค์ของการสื่อสารของทีม คือ ต้องการให้เกิดความเข้าใจตรงกัน มีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน ดังนั้นการสื่อสารต้องกระทำอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา ชัดเจน เข้าใจง่าย

7. กฎระเบียบเป็นแนวทางในการปกครองดูแลพฤติกรรมของสมาชิกทีมซึ่งสมาชิกทีมทุกคนจะทราบ เข้าใจและยอมรับ

8. สมาชิกทีมทุกคนมีความเต็มใจให้ความร่วมมือ

เทปเปิน (Tappen, 1995 อ้างถึงใน เปรมวดี คฤหเดช, 2540, หน้า 3) ได้กล่าวถึงลักษณะทีมทางการพยาบาลที่ดี มี 4 ประการ คือ การมีเป้าหมายร่วมกัน, การวางแผนงานร่วมกัน, การพึ่งพาอาศัยกัน, และความไว้วางใจ มีรายละเอียดสรุปได้ ดังนี้

1. การมีเป้าหมายร่วมกัน (common goal) การมีเป้าหมายร่วมกันหรือเป้าหมายตรงกัน จะทำให้การปฏิบัติงานของพยาบาลแต่ละหน่วยงาน ระหว่างหน่วยงาน เกิดความเข้าใจตรงกัน การปฏิบัติงานของทีมการพยาบาลและทีมสุขภาพก็จะดำเนินไปในทิศทางเดียวกัน ทำให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน

2. การวางแผนงานร่วมกัน (common plan) การทำงานร่วมกันเป็นทีมของพยาบาลหรือทีมสุขภาพนั้น จะต้องมีการวางแผนและประเมินร่วมกัน จึงจะทำให้งานนั้นบรรลุผลสำเร็จ

3. การพึ่งพาอาศัยกัน (interdependent) ลักษณะการทำงานร่วมกัน จะต้องพึ่งพาอาศัยร่วมมือกัน ทั้งในระหว่างทีมการพยาบาลและทีมสุขภาพ เพื่อรับผิดชอบร่วมกัน

4. ความไว้วางใจ (trust) บุคลากรพยาบาลจะต้องมีความไว้วางใจต่อกัน มีความซื่อสัตย์

ในหน้าที่ มีระเบียบวินัยในการทำงาน มีสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

ดังนั้น ลักษณะการทำงานเป็นทีมของทีมสุขภาพนั้น ควรเป็นรูปแบบของการร่วมมือกันทำงานในลักษณะของการปรึกษาหารือและดำเนินการร่วมกัน โดยอาศัยแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของนักวิชาการดังกล่าวข้างต้น ซึ่งจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพ บรรลุเป้าหมายขององค์กรและก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้รับบริการ โดยผู้วิจัยได้วิเคราะห์และสังเคราะห์ลักษณะการทำงานเป็นทีมตามแนวคิดที่มีความสอดคล้องกัน ไม่ซ้ำซ้อน และมีความเหมาะสมในการทำงานของทีมสุขภาพที่ปฏิบัติงานในศูนย์สุขภาพชุมชน ดังตาราง 1

ตารางที่ 1 แสดงการวิเคราะห์และสังเคราะห์ลักษณะการทำงานเป็นทีม

ผู้เสนอแนวคิด	Woodcock (1989)	Kazemek (1991)	Dyer (1995)	Holpp (1999)	Johnson & Johnson (2000)	ทิตานา (2537)	อังธรา (2545)	ณัฐพันธ์ และคณะ (2545)	Pendersen & Easton (1995)	Tappen (1995)	ผู้ วิจัย
ลักษณะการทำงานเป็นทีม											
1. การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน											
1.1 มีเป้าหมายร่วมกัน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
1.2 การร่วมมือประสานงาน	✓	✓	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
1.3 การตัดสินใจร่วมกัน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
1.4 การประเมินผลการปฏิบัติงาน ร่วมกัน	✓	✓	-	✓	✓	-	✓	-	-	✓	✓
2. การส่งเสริมพัฒนาทีมงาน											
2.1 ความสมดุลในบทบาท	✓	✓	✓	-	-	-	-	-	✓	-	✓
2.2 การติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทาง	✓	✓	✓	-	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓
2.3 สมาชิกมีโอกาสเป็นผู้ร่วม	✓	✓	✓	✓	✓	-	-	✓	-	-	✓
2.4 ใช้ข้อขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓	-	✓	-	✓
2.5 ส่งเสริมความรู้ให้สมาชิกทีม	✓	✓	-	-	✓	-	-	✓	-	-	✓

ผู้วิจัยวิเคราะห์และสังเคราะห์ลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ จาก นักวิชาการดังกล่าว พบว่า นักวิชาการดังกล่าวเป็นนักวิชาการจากหลากหลายสาขาวิชาชีพ แต่มี มุมมองการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพที่ใกล้เคียงและเป็นแนวทางเดียวกัน ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ลักษณะการทำงานเป็นทีมนี้ สามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ได้ในทุกสาขาวิชาชีพ รวมทั้งสาขา ทางด้านสุขภาพ โดยเฉพาะศูนย์สุขภาพชุมชน ซึ่งมีบุคลากรจากหลากหลายสาขาวิชาชีพและมีความแตกต่างกันภายในทีมมาปฏิบัติงานร่วมกัน จึงจำเป็นต้องใช้ลักษณะการทำงานเป็น ทีมที่เหมาะสมที่จะก่อให้เกิดการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ดังนั้นผู้วิจัยจึงสรุปลักษณะการ ทำงานเป็นทีม ที่จะก่อให้เกิดการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพในทีมสุขภาพศูนย์สุขภาพชุมชน ภายใต้การวิเคราะห์กิจกรรมที่มีความใกล้เคียงสอดคล้องกัน สามารถปฏิบัติได้จริงและมีความ เหมาะสมกับศูนย์สุขภาพชุมชน โดยแบ่งเป็น 2 ด้าน คือ 1. ด้านการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ซึ่งเป็นลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติร่วมกัน ประกอบด้วย มีเป้าหมายร่วมกัน, การร่วมมือประสานงาน, การตัดสินใจร่วมกัน, การประเมินผลการปฏิบัติงานร่วมกัน และ 2. ด้านการส่งเสริมพัฒนาทีมงาน ซึ่งเป็นลักษณะงานที่ทีมงานต้องมีการพัฒนาให้เกิดขึ้นในการทำงานของทีม ประกอบด้วย ความ สมดุลในบทบาท, การติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทาง, สมาชิกมีโอกาสเป็นผู้นำร่วม, ใช้ข้อขัดแย้งในทาง สร้างสรรค์, ส่งเสริมความรู้ให้สมาชิกทีม โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ประกอบด้วย

1.1 มีเป้าหมายร่วมกัน การทำงานใด ๆ ก็ตาม สิ่งสำคัญที่ขาดเสียไม่ได้คือเป้าหมาย ซึ่งเปรียบเสมือนเข็มทิศที่บอกทิศทางในการเดินไปสู่จุดหมายปลายทาง เป็นก้าวแรกของทีมงานที่ จะนำไปสู่ความสำเร็จ (สมสมร เรืองวรบุรณ, 2544, หน้า 49) สอดคล้องกับ ดักลาส และดักลาส (Douglass & Douglass, 1986, p. 34) ที่กล่าวว่า เป้าหมายคือบันไดขั้นแรกที่ทุกคนในทีมงานแต่ละ คนจะต้องเข้าใจและมีส่วนร่วมในเป้าหมายของทีมงาน รวมทั้งต้องทุ่มเทความพยายามเพื่อให้บรรลุ ผลสำเร็จ ซึ่งการทำงานเป็นทีมที่ดี ต้องมีเป้าหมายร่วมกันอย่างชัดเจน ใช้วิธีการทำงานแบบยึด วัตถุประสงค์เป็นหลัก เปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนร่วมกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายการ ทำงาน (ปรีชา คงฤทธิศึกษากร, 2536 อ้างถึงใน สุภาพร อัคราวัฒนา, 2541, หน้า 28) และ วัตถุประสงค์ที่ดีจะต้องตอบสนองต่อความต้องการของสมาชิกทีม (เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฎ์ และธีรยุทธ เกียรติพิริยะวงศ์, 2539, หน้า 20) เพื่อให้ทุกคนเข้าใจและเต็มใจที่จะนำตนเองเข้าไปผูกพันกับ เป้าหมายนั้น ซึ่งสมาชิกมีส่วนกำหนดขึ้นมา ทำให้สามารถกำหนดแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสมที่สุด ปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกันและเกิดประโยชน์สูงสุดให้องค์การในสภาพแวดล้อมที่คาดการณ์ (Parker, 1990, p. 31)

สรุป มีเป้าหมายร่วมกัน หมายถึง สมาชิกทีมสุขภาพร่วมกันตั้งวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน รับรู้ เข้าใจตรงกัน และยอมรับวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ พร้อมทั้งยึดเป็นแนวทางการปฏิบัติของตน

1.2 การร่วมมือประสานงาน บุคคลที่มาทำงานร่วมกัน จะมีพฤติกรรมการทำงานที่มีลักษณะไปทางเดียวกันของสมาชิกกลุ่มและบุคคล ซึ่งจะได้รับความสำเร็จตามจุดหมายปลายทางได้ดียิ่งขึ้น ต่อเมื่อกลุ่มได้รับความสำเร็จด้วย (พรรณทิพย์ ศิริวรรณบุศย์, 2541 หน้า 59) การร่วมมือเป็นการทำงานร่วมกันโดยปัจเจกบุคคล มีความผูกพันในหน้าที่และมีความปรารถนาที่จะทำงาน มีความพร้อมที่จะแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร และให้ความช่วยเหลือแก่ทีมงาน (วินิจ เกตุจำ, 2542, หน้า 75) และเมื่อมีการทำงานร่วมกัน ก็จะต้องมีการประสานงานกัน เพื่อให้งานของกลุ่มดำเนินไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งการประสานงานจะเป็นการจัดระเบียบการทำงาน เพื่อให้งานและบุคลากรในหน่วยงานร่วมมือปฏิบัติงานเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ไม่ทำงานซ้ำซ้อนกัน เป็นภาวะผูกพันทางจิตใจ เป็นข้อตกลงใจเพื่อให้งานดำเนินตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีการกำหนดแผนภูมิหรือโครงสร้างของหน่วยงานเพื่อกำหนดและมอบหมายหน้าที่ มีการจัดตั้งคณะทำงานหรือคณะกรรมการรับผิดชอบร่วมกัน มีการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ มีการประชุมสังสรรค์และสนทนาร่วมกัน มีการตกลงระเบียบวิธีการดำเนินงาน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์และช่วยให้ผลงานมีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล (สมชาติ กิจยรรยง, 2540, หน้า 230-231)

สรุป การร่วมมือประสานงาน หมายถึง การจัดระเบียบการทำงานร่วมกันของทีมสุขภาพ มีการกำหนดแผนภูมิหรือโครงสร้างการทำงาน จัดตั้งคณะทำงานหรือคณะกรรมการรับผิดชอบงานร่วมกัน มอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้แก่สมาชิกทีมอย่างชัดเจน สมาชิกทำงานไม่ซ้ำซ้อนกัน เข้าร่วมประชุมปรึกษาในการดำเนินงานร่วมกัน และให้การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

1.3 การตัดสินใจร่วมกัน การตัดสินใจเป็นกระบวนการเลือกหนทางปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่งจากบรรดาทางเลือกต่าง ๆ โดยการคิดและวิเคราะห์อย่างมีเหตุผล เพื่อแก้ไขปัญหาและได้แนวทางปฏิบัติอันจะนำไปสู่เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ (ไชแสง โพธิโกสม, 2543, หน้า 147; Wren, 1974, p. 50; Marquis & Houston, 2000, p. 29) ซึ่งบุคคลที่มาทำงานร่วมกันนั้น จะต้องมีโอกาสร่วมกันที่จะต้องตัดสินใจในงานที่ทำในระดับใดระดับหนึ่ง (ทิสนา แคมมณี, 2537, หน้า 1) สอดคล้องกับ คายเซอร์ (Dyer, 1995, p. 16) ที่กล่าวว่า สมาชิกในทีมทุกคนต้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจดำเนินงาน เพื่อร่วมกันแก้ไขปัญหาและเสนอแนวทางปฏิบัติที่จะมุ่งสู่ผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ร่วมกัน