

8.1 ทีมงานดำเนินการทบทวนการปฏิบัติงานด้วยตนเอง โดยมีการทบทวนถึงทักษะที่ทีมต้องการ เช่น ความเปิดเผยและความไว้วางใจ การใช้ความรู้ ความสามารถ ความพยายาม การทบทวนสามารถใช้ได้ขณะทำงาน หรือเมื่อทำงานเสร็จแล้ว

8.2 การใช้ผู้สังเกตการณ์ วิธีที่ใช้กันอย่างแพร่หลายเรียกว่า “การทบทวนกระบวนการ” ซึ่งใช้คนที่อยู่นอกทีมงานสังเกตเงียบ ๆ ว่าเกิดอะไรขึ้นบ้าง โดยสังเกตของจริงถึงเรื่องของการปฏิบัติในกลุ่มเกี่ยวกับงาน และจนกระทั่งงานเสร็จหรือช่วงเวลาที่เขาเห็นว่าสะดวก แล้วนำข้อสังเกตมานำเสนอ มีการจัดทำรายงานต่าง ๆ ที่เขาเห็นตามความเป็นจริง แล้วแสดงความคิดเห็น ทักษะของการสังเกตแบบนี้เป็นเรื่องยากมากผู้ที่มีความชำนาญเท่านั้นที่จะช่วยให้การพัฒนาทีมงานมีประสิทธิภาพ

8.3 การใช้โทรทัศน์วงจรปิดหรือวิดีโอทัศน เป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพมาก ทีมงานจะถูกบันทึกขณะปฏิบัติงานและสามารถย้อนกลับ หยุด เดินหน้าก็ได้ สิ่งเหล่านี้จะทำให้เกิดการเรียนรู้ได้ตามจริง วิเคราะห์ได้ถูกต้องและรวดเร็วขึ้น

ในการทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอสามารถปรับปรุงการปฏิบัติงานของทีมได้ดังนี้คือ

1. แน่ใจได้ว่า การทำงานเป็นไปตามแผน
2. ปรับปรุงและเพิ่มประสิทธิภาพการตัดสินใจ
3. เพิ่มการสนับสนุน ความไว้วางใจ การเปิดเผย และความซื่อสัตย์
4. ทำให้วัตถุประสงค์แจ่มชัดขึ้น
5. แยกแยะความต้องการในการพัฒนาและโอกาส
6. เพิ่มประสิทธิภาพภาวะผู้นำของทีมงาน
7. ทำให้การประชุมเกิดประสิทธิผล และสนุกสนานมากขึ้น
8. ลดวิกฤติการณ์ฉุกเฉิน
9. เพิ่มความเกี่ยวพันและความผูกพันในทีมงาน

สรุปได้ว่า การทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอ จะสามารถแก้ไขข้อบกพร่องของทีมงาน ช่วยให้ทีมงานได้รับประสบการณ์เพิ่มขึ้น ฉะนั้นการทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอ จึงนับว่าเป็นสิ่งสำคัญในการทำงานของหน่วยงานหรือองค์กร เพราะองค์การที่จัดตั้งขึ้นมานั้นต่างก็ต้องมีการนำเอาทรัพยากรมาลงทุนทำกิจกรรม การตรวจสอบทบทวนผลการทำงานจึงเป็นเครื่องมือช่วยให้ผู้บริหารองค์กรรู้ความเป็นไปว่าดีหรือเลวอย่างไร คุ่มค่าเพียงใดหรือไม่ ซึ่งจะเห็นได้ว่าการทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอ ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร หรือหน่วยงาน 2 ประการ คือผู้ทำงานทราบถึงผลงานที่ตนรับผิดชอบ และในแง่ของตัวองค์กรก็จะได้ข้อมูลที่จะช่วยให้สามารถรู้ได้ว่างานที่ทำทั่วไปแล้วนั้นทำได้ดีเพียงใด ซึ่งการรู้ดังกล่าวนี้เองจะทำให้การควบคุมสั่งการต่าง ๆ สามารถกระทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ

9. การพัฒนาตนเอง (Individual Development) ทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะต้องค้นหาและรวบรวมทักษะต่าง ๆ ของแต่ละบุคคลและผลิตผลที่ดีกว่าในขณะเดียวกันประสิทธิภาพของทีมจะมากขึ้น ถ้าหากทีมได้ให้ความสนใจต่อการพัฒนาทักษะของแต่ละคน เมื่อกล่าวถึงการพัฒนาบุคลากรองค์กรมักจะมองในเรื่องของทักษะและความรู้ที่แต่ละคนมีอยู่ เพื่อปรับปรุงให้ดีขึ้น

สำหรับวงการธุรกิจที่เต็มไปด้วยความสับสน และตัวอย่างของการบริหารที่นับไม่ถ้วน วิธีการพัฒนาตนเองจำเป็นต้องมีมากมายหลายทักษะ เราอาจพบว่า ผู้บริหารหลายๆ คน โดยเฉพาะผู้จัดการภาคเอกชน มีการฝึกอบรมเพียงเล็กน้อย แต่เขาประสบความสำเร็จอย่างมากในการปฏิบัติ นั่นเพราะเขาตระหนักว่า การบริหารไม่ใช่การตอบคำถามเพียงทักษะความรู้ในหนังสือเท่านั้น แต่ต้องอาศัยประสบการณ์ การเห็น การสัมผัส และการกระทำ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะต้องเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องเสมอ ๆ

นักสังเกตให้ข้อคิดว่าประสิทธิภาพการทำงานของคนเรานั้นมีอยู่ 2 ลักษณะ คือ มีประสิทธิภาพในการทำงานสูง และมีประสิทธิภาพในการทำงานต่ำโดยปกติแล้วไม่มีบุคคลใดที่สามารถเป็นข้างใดข้างหนึ่งของแต่ละลักษณะได้ทั้งหมด ด้วยเหตุนี้เอง ทีมที่มีประสิทธิภาพต้องเรียนรู้ที่จะใช้ประโยชน์จากลักษณะดังกล่าว และสนับสนุนให้สมาชิกของทีมที่มีประสิทธิภาพต่ำได้เคลื่อนไปสู่ที่มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

จะเห็นได้ว่าการที่จะขอให้สมาชิกในทีมมีมีประสิทธิภาพสูงขึ้นดังกล่าวได้นั้น จะต้องเริ่มที่การพัฒนาบุคลากรหรือพัฒนาสมาชิกภาพของบุคคลในทีมงานเพราะถือว่าบุคคลมีลักษณะ มีสติปัญญา และมีศักยภาพที่จะส่งผลต่อการปฏิบัติงานในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ เนื่องจากมนุษย์แต่ละคนมีค่านิยม การรับรู้ เจตคติ และบุคลิกภาพที่แตกต่างกัน ในฐานะผู้บริหารจำเป็นต้องศึกษาและเข้าใจมนุษย์เป็นรายบุคคล เพื่อหาทางพัฒนาบุคคลหรือสมาชิกในหน่วยงานให้เข้าไปในทิศทางหรือแนวทางที่หน่วยงานต้องการ วิธีพัฒนามนุษย์เป็นรายบุคคลทำได้หลายวิธี เช่น การฝึกอบรม การให้การศึกษา นอกจากนี้ผู้บริหารจะต้องรู้วิธีการพัฒนามนุษย์ เทคนิคที่ใช้กัน ได้แก่ การฝึกทักษะ กระบวนการ กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ อย่างไรก็ตามแนวทางการพัฒนามนุษย์หรือพัฒนาบุคลากรในองค์กรนี้ เป็นหน้าที่สำคัญของผู้บริหารที่ต้องศึกษาและให้ความสนใจนอกเหนือจากการบริหารงานโดยทั่วไป ซึ่งในปัจจุบันนี้มีองค์กรหรือหน่วยงานของรัฐบาลและเอกชนเป็นจำนวนมากที่หันมาพัฒนาบุคลากรทั้งในลักษณะรายบุคคลและเป็นกลุ่ม เพราะถือว่าบุคคลแต่ละคนมีส่วนช่วยให้องค์กรดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กล่าวโดยสรุปได้ว่า องค์กรทั้งองค์กรก็คือ ผลรวมของบุคคลทั้งหมด เมื่อพัฒนาบุคคลให้มีศักยภาพสูงสุดก็จะมีผลต่อการปฏิบัติงานในองค์กรให้ได้ผลสูงสุดด้วย

10. สัมพันธภาพระหว่างกลุ่ม (Sound Inter-Group Relation) ดังได้กล่าวมาแล้วว่าทีมงานจะมีประสิทธิภาพได้จะต้องประกอบด้วยลักษณะต่าง ๆ 9 ประการ ที่จะช่วยให้การทำงานประสบผลสำเร็จ แต่ถ้าขาดสัมพันธภาพที่ดีระหว่างกลุ่มหรือภายในกลุ่มแล้ว ก็ย่อมเป็นอุปสรรคได้เช่นเดียวกัน ถ้าหากความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่มเป็นไปอย่างดีแล้ว การทำงานของกลุ่มก็จะราบรื่นและเป็นไปในทางสร้างสรรค์ มีการสนับสนุนเกื้อกูลกันและช่วยกันแก้ปัญหาอุปสรรคและข้อขัดข้องก็จะผ่านพ้นไปได้ แต่ถ้ากลุ่มไม่มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันแล้ว การแข่งขันชิงดีกันการขัดแย้งและการทะเลาะเบาะแว้งก็จะแพร่กระจายออกไป

การสร้างสัมพันธภาพระหว่างกลุ่มที่มีประสิทธิภาพมีดังนี้

1. ต้องมั่นใจว่าการปฏิบัติและการตัดสินใจของกัน มีการสื่อสารและเข้าใจกันดี
2. พยายามที่จะเข้าใจความคิดเห็นของคนอื่นหรือฝ่ายอื่น เข้าใจปัญหาและอุปสรรค และยื่นมือเข้าช่วยเหลือเมื่อมีความจำเป็น
3. ค้นหาวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพร่วมกันกับฝ่ายอื่น ๆ หรือทีมอื่นอย่างต่อเนื่อง
4. ตระหนักอยู่เสมอว่าพรมแดนและความรับผิดชอบระหว่างทีมต้องมีการทบทวนและฟื้นฟูอยู่ตลอดเวลา
5. จัดและระมัดระวังปัญหาที่จะเกิดระหว่างทีมงาน ก่อนล่วงหน้าเสมอ
6. พยายามฟังความคิดของกลุ่มอื่นและให้กลุ่มอื่นคนอื่นฟังความคิดของกลุ่มเรา
7. ใช้ทีมงานอื่นเป็นแหล่งความคิดและเปรียบเทียบ
8. มีความเข้าใจในความแตกต่างของคนและพยายามใช้ความแตกต่างของคนเหล่านั้นให้เกิดประโยชน์

โดยทั่วไปแล้วหากกลุ่มทำงานใดได้มีความสัมพันธ์อันดีต่อกันในลักษณะสนิทสนมหรือแน่นแฟ้น พฤติกรรมของกลุ่มหรือทีมจะเป็นไปในทางที่ดี สมาชิกของทีมต่างก็จะเข้าไปเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันและทุกคนก็จะทุ่มเทความสำคัญ เวลาทำงานให้กับกลุ่มหรือทีมงานมากขึ้นและด้วยเหตุผลดังกล่าวนี้ ผู้บริหารจำนวนมากจึงสนใจเข้าไปร่วมกิจกรรมที่ช่วยสร้างสรรค์ทีมหรือกลุ่มทำงาน (Group Building) เพื่อช่วยให้กลุ่มมีความแน่นแฟ้นกลมเกลียวมากขึ้น ถ้าเป็นเช่นนี้ได้กลุ่มก็จะสามารถสร้างพลังให้ปรากฏขึ้น เพื่อปฏิบัติงานต่างๆ ได้อย่างประสบผลสำเร็จ

11. การสื่อสารที่ดี (Good Communications) การสื่อสารที่ดี เปรียบเสมือนน้ำมันหล่อลื่นสำหรับเครื่องจักร บางทีสิ่งที่คนมักพูดอยู่เสมอ ๆ ในทุกๆ องค์การว่า “การสื่อสารของเราแย่” หากถามกลุ่มปฏิบัติจะได้รับคำตอบเหมือน ๆ กันว่า การสื่อสารในองค์กรของเราต้องมีการปรับปรุงสิ่งดังกล่าวไม่ใช่เรื่องประหลาดเลย ถ้าเราพิจารณาความซับซ้อนของรูปแบบการสื่อสารในองค์กร การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเป็นความต้องการของหน่วยงานหรือองค์การทุกประเภท

ดังนั้น การสื่อสารภายในทีมงานเป็นกระบวนการที่สำคัญอย่างหนึ่งในการทำงาน ซึ่งจะเป็นการสร้างความเข้าใจจากบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่ง หรือทีมงานหนึ่งไปยังอีกทีมงานหนึ่ง โดยมีความสำคัญของการสื่อสารอย่างน้อย 2 ประการ ได้แก่ การสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างสมาชิกในทีมงานและการแจ้งข้อมูลข่าวสารให้สมาชิกในทีมงานทราบ เพื่อให้เกิดความเข้าใจ และสามารถประสานงานให้ฝ่ายต่าง ๆ ปฏิบัติตนได้ตรงตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

การสื่อสารในองค์กรไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารแบบทางเดียว (One-Way Communication) หรือแบบสองทาง (Two-Way Communication) ย่อมขึ้นอยู่กับสถานการณ์และเวลาเป็นสำคัญ สำหรับวิธีการสื่อสารหรือทางไหลของการสื่อสาร (Communication Flow) สามารถกระทำได้ 4 แบบ คือจากบนลงล่าง จากล่างขึ้นบน ระดับเดียวกันต่างแผนก ต่างระดับ และบริษัทกับองค์กร ภายนอกแต่ละแบบมีจุดมุ่งหมายที่แตกต่างกัน

การสื่อสารที่ก่อให้เกิดประสิทธิผลมากที่สุดมีดังนี้

1. ผู้ส่งข่าวสารจะต้องทำความเข้าใจและกระจ่างชัดในสิ่งที่ต้องการจะสื่อสารว่า จะสื่อสารอะไร ให้ใคร มีวัตถุประสงค์ของการสื่อสารอะไร และต้องการให้เกิดการปฏิบัติอย่างไร
2. เลือกช่องทางการสื่อสาร (Channel) ที่เหมาะสมกับข่าวสารที่ต้องการจะสื่อสารออกไปให้ผู้รับทราบ ไม่ว่าจะเป็นแบบใช้วาจา (Verbal Communication) หรือแบบไม่ใช้วาจา (Non-Verbal Communication) ได้แก่ รูปภาพ สี สัญลักษณ์ รายงาน โทรศัพท์ เทปเสียง หรือการประชุม เป็นต้น
3. พยายามสื่อความให้สมบูรณ์ ชัดเจนและให้ข้อมูลเพียงพอเหมาะสมกับผู้รับข่าวสารที่จะนำไปปฏิบัติได้
4. กำเนึงถึงพื้นฐานของผู้รับข่าวสาร อันได้แก่ ความรู้ ประสบการณ์ ความเชื่อและทัศนคติ ซึ่งจะเป็ประโยชน์ต่อการตัดสินใจเลือกช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสม
5. เวลาที่เหมาะสมในการสื่อสาร จะต้องไม่น้อยเกินไปหรือนานเกินไป จนเกิดปัญหาในทางปฏิบัติ
6. พยายามหลีกเลี่ยงการประเมินหรือตีความหมายพฤติกรรม ควรบอกถึงพฤติกรรมเท่านั้น
7. การถามย้ำเพื่อรับข้อมูลป้อนกลับ จะช่วยให้ผู้ส่งข่าวสารเกิดความมั่นใจว่าผู้รับข่าวสารได้รับรู้ความหมายหรือมีความเข้าใจที่ถูกต้อง
8. พยายามทำตัวให้เป็นผู้ฟังที่ดี โดยจะต้องฟังเพื่อให้รู้จุดมุ่งหมาย และทัศนคติของผู้พูด และหลีกเลี่ยงการให้ข้อมูลป้อนกลับทางลบ

พื้นฐานที่สำคัญของการบริหารงานนั้นขึ้นอยู่กับ การสื่อสารที่ดี อันจะมีผลให้เกิดความเข้าใจความร่วมมือและการประสานงานที่ดีด้วยแผนงานต่าง ๆ จะได้รับการปฏิบัติมากขึ้นเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับผู้ปฏิบัติการสื่อสาร จึงเป็นวิธีการเดียวที่สามารถกระตุ้นให้เขาปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง จะเห็นได้ว่าคุณลักษณะทั้ง 11 ประการ ของทีมงานที่กล่าวมานี้จะมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันเหมือนระบบต่าง ๆ ในร่างกายของคนเรา หากระบบใดระบบหนึ่งในร่างกายบกพร่อง ผลร้ายจะกระทบกระเทือนถึงระบบอื่น ๆ ด้วย โดยนัยเดียวกันหากเราปรับปรุงพัฒนาองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่ง ผลดีจะเกิดขึ้นแก่ทีมงานหรือองค์การทั้งหมด ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงได้นำองค์ประกอบทั้ง 11 ประการของการบริหารทีมงาน มาเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้

ลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

การทำงานเป็นทีมเกิดจากพื้นฐานความเชื่อว่า มนุษย์มีความสามารถเฉพาะที่แตกต่างกัน ในแต่ละบุคคล ถ้าเรานำมนุษย์เหล่านั้นมารวมกันก็จะประกอบด้วยบุคคลที่มีความรู้ความสามารถที่หลากหลาย ซึ่งถ้าได้มีการแบ่งงานการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ การจัดระบบสื่อสารที่เหมาะสมจะทำให้การทำงานนั้นบรรลุจุดหมาย และก่อให้เกิดประสิทธิภาพ ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่าการสร้างทีมงานที่ดีได้จำเป็นต้องอาศัยปัจจัยในหลาย ๆ ด้าน ที่หลากหลายไปตามสถานการณ์และเวลา เพื่อเอื้ออำนวยให้ทุกคนทำงานร่วมกัน เกิดผลสำเร็จของงานตามเป้าหมายและพึงพอใจต่อผลงาน

ดักกลาส แมกเกรเกอร์ (McGregor, 1960, pp. 232-235 อ้างอิงจาก บุญเลิศ ไพรินทร์, 2530, หน้า 446-448) กล่าวถึงคุณลักษณะของทีมที่มีประสิทธิภาพ ดังนี้

1. บรรยากาศของการทำงานไม่เป็นทางการ ทุกคนช่วยกันทำงาน สนใจในการทำงาน
2. มีการอภิปรายถกเถียงกันอย่างกว้างขวาง โดยทุกคนมีส่วนร่วมอภิปรายอย่างจริงจัง อภิปรายเฉพาะเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงาน
3. สมาชิกทีมงานเข้าใจวัตถุประสงค์อย่างชัดเจนและยอมรับภารกิจหลักของทีม
4. สมาชิกรับฟังซึ่งกันและกัน ถ้าแสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะ
5. ถ้าเผชิญความคิดเห็นที่แตกต่างกัน
6. ตัดสินใจโดยใช้หลักความเห็นพ้องต้องกัน (Consensus)
7. วิพากษ์วิจารณ์ในลักษณะสร้างสรรค์ มุ่งขจัดปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ที่กลุ่มกำลังเผชิญหรือกำลังขัดขวางงานไม่ให้ดำเนินไปด้วยดี
8. สมาชิกมีอิสระที่จะแสดงความรู้สึก และความคิดเห็นที่มีต่อปัญหาและการปฏิบัติงานของทีมงาน
9. เมื่อมีการปฏิบัติงานจะต้องมอบหมายงานอย่างชัดเจน ผู้ที่เกี่ยวข้องจะเข้าใจและยอมรับภารกิจต่าง ๆ อย่างเต็มที่

10. หัวหน้าทีมต้องไม่ใช่อำนาจควบคุมกลุ่ม และกลุ่มก็จะไม่ปฏิบัติตามผู้นำอย่างไร เหตุผลสถานะความเป็นผู้นำจะเปลี่ยนไปตามสภาพการณ์และสภาพแวดล้อม สมาชิกของทีมงานต่างมีความรู้และประสบการณ์ที่แตกต่างกัน ทีมจะใช้ประโยชน์จากสมาชิกแต่ละคนได้มากที่สุด ทีมยึดค่านิยมที่ว่าปัญหาไม่ได้อยู่ที่ว่าใครจะบังคับบัญชา แต่จะอยู่ที่ว่าจะทำงานให้สำเร็จได้อย่างไร

11. ทีมงานจะตระหนักเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน จะมีการตรวจสอบเป็นระยะว่างานดำเนินการไปด้วยดีเพียงใด และมีปัญหาอุปสรรคอะไรบ้าง ไม่ว่าจะเป็นปัญหาเกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติหรือพฤติกรรมส่วนบุคคล ไม่ว่าปัญหาก็จะเกี่ยวข้องกับเรื่องใด กลุ่มจะนำเรื่องเหล่านั้นมาอภิปรายกันอย่างกว้างขวางจนได้วิธีการแก้ปัญหาต่าง ๆ ให้ลุล่วงไป

สำหรับความเห็นของลิเคิร์ต (Likert, 1961 อ้างอิงจาก บุญเลิศ ไพรินทร์, 2530, หน้า 446-448) เกี่ยวกับทีมงานที่มีประสิทธิภาพสรุปได้ดังนี้

1. สมาชิกทุกคนมีความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบทั้งของผู้นำและผู้ตามเป็นอย่างดีในอันที่จะต้องมีการติดต่อสัมพันธ์ต่อกันและกันของสมาชิกทุกคน
2. ทีมงานจะต้องมีเวลานานพอที่จะได้สร้างหรือพัฒนาความสัมพันธ์อันดีระหว่างสมาชิกในทีมงานนั้น ๆ
3. สมาชิกทุกคนมีความผูกพันต่อทีมงาน ต่อสมาชิกและผู้นำของทีมงานเป็นอย่างดียิ่ง
4. สมาชิกแต่ละคนรวมทั้งหัวหน้าทีมงานมีความเชื่อมั่นและความไว้วางใจกันสูงมาก
5. สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมกำหนดวัตถุประสงค์หรือค่านิยมและทุกคนมีความพึงพอใจในวัตถุประสงค์หรือค่านิยมที่ร่วมกันกำหนดขึ้นมานั้น
6. มีการจูงใจให้สมาชิกทุกคนได้ยึดมั่นในวัตถุประสงค์หรือค่านิยมที่ได้กำหนดร่วมกันนั้น ทั้งนี้เพื่อให้การทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว สมาชิกแต่ละคนก็พยายามทำดีที่สุด และในขณะเดียวกันก็พยายามที่จะช่วยให้ทีมงานของตนทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างแท้จริง นอกจากนี้สมาชิกแต่ละคนก็คาดหวังว่าสมาชิกคนอื่น ๆ ในทีมงานของตนจะกระทำเช่นเดียวกัน
7. กิจกรรมทั้งหมดไม่ว่าจะเป็นการแก้ปัญหา การตัดสินใจ การเสนอแนะ การแสดงความคิดเห็น การให้ข้อมูลและการติเพื่อก่อเป็นไปด้วยบรรยากาศของความตั้งใจดี และด้วยความรัก การยอมรับ และด้วยความเต็มใจที่จะช่วยเหลืออย่างแท้จริง
8. ผู้นำของทีมงานมักจะเป็นผู้ที่ช่วยสร้างบรรยากาศของความรักความอบอุ่นความช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน การร่วมแรงร่วมใจในการทำงานมากกว่าจะสร้างสภาพการต่อสู้และการแข่งขันจนนำไปสู่ความแตกแยกของสมาชิกในทีมงาน
9. ทีมงานมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะช่วยให้สมาชิกแต่ละคนได้มีโอกาสพัฒนาตนเองจนเต็มความรู้ความสามารถหรือศักยภาพของแต่ละคน ทั้งในด้านความรู้ความสามารถทาง

วิชาการและทักษะในการอยู่ร่วมกันและการมีความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคลในกลุ่มอีกด้วย

10. ผู้นำของทีมงานและสมาชิกต่างก็มีความเชื่อและพยายามส่งเสริมให้สมาชิกแต่ละคนได้พยายามที่จะทำในสิ่งที่คนทั่วไปเข้าใจว่าเป็นเรื่องยากมากจนเกินไปที่จะทำได้สำเร็จให้สำเร็จจนได้

11. เมื่อสมาชิกคนอื่นๆ เห็นว่าสมาชิกคนใดคนหนึ่งจะสามารถทำงานใดงานหนึ่งได้สำเร็จหรือบรรลุวัตถุประสงค์ก็จะพยายามให้ความช่วยเหลือจนกว่าจะได้รับความสำเร็จตามวัตถุประสงค์นั้น ๆ ด้วยความเต็มใจ และเต็มความสามารถ

12. ทีมงานที่มีประสิทธิผลนั้นจะไม่ยินยอมให้สมาชิกแต่ละคนยอมตามความเห็นของหัวหน้าทีมงานโดยไม่มีเหตุผล และทีมงานที่มีประสิทธิผลจะรู้ว่าเมื่อไรควรจะเห็นด้วยกับความเห็นของผู้นำโดยเฉพาะอย่างยิ่งความเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานร่วมกันของทีมงาน

13. สมาชิกแต่ละคนมีแรงจูงใจสูงมากที่จะติดต่อและสัมพันธ์กันอย่างเปิดเผยและเต็มใจที่จะให้ข้อมูลที่เป็นต่อการทำงานร่วมกันของทีมงานที่เที่ยงตรงและเชื่อถือได้

14. กระบวนการกลุ่มที่มีประสิทธิผลนั้นจะสามารถช่วยให้สมาชิกแต่ละคนได้แสดงบทบาทที่มีอิทธิพลต่อผู้บังคับบัญชาและสามารถให้ข้อมูลที่จำเป็นแก่ผู้บังคับบัญชาได้มากยิ่งขึ้น และสมาชิกแต่ละคนมีความรู้สึกว่าตนเองปลอดภัยในการตัดสินใจใด ๆ ลงไป ที่เห็นว่าเป็นประโยชน์ต่อทีมงานของตน

15. เพื่อที่จะให้การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิผลสูงนั้นควรจะให้มีการคัดเลือกหัวหน้าทีมงานด้วยความรอบคอบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคคลที่มีความรู้ความสามารถในการเป็นผู้นำโดยไม่คำนึงถึงความเป็นผู้อาวุโสอื่น ๆ

วารนีย์ (Varney, 1977, pp. 153-155) กล่าวว่า ทีมงานจะมีประสิทธิภาพเมื่อบุคคลที่เกี่ยวข้องเหล่านั้นได้ให้ความสนใจต่อทัศนคติและทักษะของสมาชิกในทีม ซึ่งลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ สรุปได้ดังนี้

1. สมาชิกมีความเข้าใจในบทบาทของสมาชิกแต่ละคนในกลุ่มเป็นอย่างดี
2. สมาชิกมีความเข้าใจลักษณะของทีมและบทบาทของทีมที่มีต่อการปฏิบัติหน้าที่ขององค์กร
3. สมาชิกทุกคนมีการสื่อสารถึงกันและกัน โดยสะดวกและคล่องตัว
4. สมาชิกทุกคนต่างสนับสนุนและช่วยเหลือซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี
5. สมาชิกแต่ละคนต่างเข้าใจกระบวนการทำงานกลุ่ม เข้าใจพฤติกรรม และพลวัตกลุ่มที่ช่วยให้กลุ่มทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิด
6. ทีมมีแนวทางการทำงานและการแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพทั้งระดับกลุ่ม และระหว่างกลุ่ม

7. ทีมสามารถใช้ความขัดแย้งให้เกิดประโยชน์มากกว่าที่จะเป็นการทำลาย
8. สมาชิกให้ความร่วมมือ มีการประสานงานอย่างดีระหว่างสมาชิกในกลุ่ม และลดการแข่งขันซึ่งดีซึ่งเด่นซึ่งจะนำไปสู่ความเสียหายของกลุ่มและองค์การ
9. ทีมมีการเพิ่มประสิทธิภาพและสมรรถภาพของทีมโดยประสานกับทีมอื่น
10. สมาชิกทุกคนมีความเคารพในหน้าที่ของแต่ละคน มีการกำหนดหน้าที่ให้แก่งานและกันและสนับสนุนกันและกัน

ปาร์คเกอร์ (Parker, 1990, pp. 31-56) ได้อธิบายคุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผล 12 ประการ ได้แก่

1. ความชัดเจนของวัตถุประสงค์ (Clear Sense of Purpose) สมาชิกของทีมงานจะต้องกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) เป็นการอธิบายภาพอนาคตขององค์การ ซึ่งผู้บริหารและทีมงานต้องการให้เป็น ทำให้สามารถกำหนดแนวทางปฏิบัติซึ่งเหมาะสมที่สุด และจะทำประโยชน์สูงสุดให้องค์การในสภาพแวดล้อมที่คาดการณ์ วิสัยทัศน์จะแตกต่างจากการพยากรณ์อนาคต ซึ่งเป็นการคาดคะเนว่าจะเป็นอย่างไในอนาคต

สมาชิกทีมงานมีบทบาทสำคัญในการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนร่วมกันโดย

- 1) เร่งรัดให้สมาชิกทีมงานกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน รวมถึงการกำหนดพันธกิจเตรียมวัตถุประสงค์และเป้าหมาย และหมั่นทบทวนเป็นระยะๆ

- 2) จัดทำตารางกิจกรรมและภารกิจหลัก

- 3) ทำให้มั่นใจว่าสมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ของทีมงาน

- 4) จูงใจและผลักดันให้ทีมงานปฏิบัติงานมุ่งสู่วัตถุประสงค์และเป้าหมาย

2. บรรยากาศการทำงานที่ปราศจากพิธีรีตอง (Informal Climate) การทำงานเป็นไปอย่างเรียบง่าย ไม่เป็นทางการ บรรยากาศอบอุ่น สบาย เป็นกันเอง ไม่มีทีท่าว่าจะเบื่อหน่ายการทำงาน เมื่อถึงเวลาประชุมทุกคนมาพร้อมเพรียงกันด้วยใบหน้าที่ยิ้มแย้ม

สมาชิกทีมงานช่วยเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานที่ไม่เป็นทางการได้โดย

- 1) จัดหาสิ่งของที่จำเป็นสำหรับทีมงานให้โดยไม่ต้องคอยการร้องขอ

- 2) เต็มใจที่จะแสดงความยินดีด้วยความจริงใจเมื่อทีมงานประสบความสำเร็จ

- 3) แนะนำให้สมาชิกรู้จักกัน และจัดกิจกรรมร่วมกัน

- 4) ใช้อารมณ์ขันและการอภิปรายเข้าแทรก เป็นการช่วยลดความเครียดเวลาบรรยากาศตึงเครียด

3. การมีส่วนร่วม (Participation) สมาชิกทีมงานเรียกร้องการมีส่วนร่วม ต้องการเข้าร่วมในการอภิปรายและกิจกรรมต่างๆ กล่าวคือ การเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการแสดงออก

ทางวาจา หรือท่าทาง เป็นไปอย่างมีคุณภาพ ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการทำงาน การมีส่วนร่วม ไม่จำกัดอยู่เฉพาะการแสดงความคิดเห็นหรืออภิปรายอย่างกว้างขวาง อาจมีส่วนร่วมโดยอวัจนะ ภาษาก็ได้ เช่น การพยักหน้า การจذبันทิก ตัวอย่างเช่น ในการจัดประชุม สมาชิกบางคนอาจ เตรียมรายงาน เอกสาร การเสนอผลงาน ขณะที่บางคนจัดห้องประชุม เตรียมเครื่องมือ ไมโครโฟน และเทปบันทึกเสียง เป็นต้น

การมีส่วนร่วมสามารถปรับปรุงได้โดย

- 1) จำกัดการมีส่วนร่วมเฉพาะกิจกรรมหรือเรื่องที่กำลังพิจารณาเท่านั้น
- 2) แทรกแซงเมื่อการมีส่วนร่วมไม่เกี่ยวข้องกับงานที่กำลังดำเนินการ
- 3) สนับสนุนและช่วยให้สมาชิกที่เงียบได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็น
- 4) กล่าวพูดและกล่าวแสดงออกเมื่อมีความคิดเห็นต่างจากสมาชิกส่วนใหญ่
4. การรับฟังซึ่งกันและกัน (Listening) สมาชิกตั้งใจฟังการแสดงความคิดเห็นของสมาชิกคนอื่นอย่างตั้งใจ คิดพิจารณาไตร่ตรองสิ่งที่ได้รับฟัง และสงวนท่าทีที่จะวิพากษ์วิจารณ์ พฤติกรรมที่แสดงความสนใจให้กับคู่สนทนา เช่น การพยักหน้า การใช้สายตาจับที่คู่สนทนา การใช้คำพูดสั้น ๆ เสริม ซึ่งจะช่วยให้การสื่อสารดีขึ้น

สมาชิกของทีมงานช่วยส่งเสริมการรับฟังซึ่งกันและกันของกลุ่มอย่างตั้งใจโดย

- 1) สงวนข้อวิพากษ์วิจารณ์และความเห็นต่าง ๆ จนกระทั่งได้มีการนำเสนอ และวิเคราะห์ข้อมูลทั้งหมดแล้ว
- 2) เต็มใจที่จะรับรู้ข้อมูลและความเห็นต่าง ๆ ซึ่งอาจจะไม่สอดคล้องกับภารกิจและพันธกิจของทีมงาน

- 3) อธิบายความหมายหรือแปลความหมายเรื่องที่รับฟังให้สมาชิกได้เข้าใจ
- 4) สรุปและยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างของสมาชิกบางคน
5. ความไม่เห็นด้วยในทางบวก (Civilized Disagreement) ในที่นี้หลีกเลี่ยงการใช้คำว่า “ความขัดแย้ง” เพราะโดยธรรมชาติจะสื่อความหมายในทางลบ ความไม่เห็นด้วยเป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นอันเป็นผลเนื่องจากพลวัตที่เกิดขึ้นภายในองค์กร สะท้อนให้เห็นบรรยากาศการทำงานที่สมาชิกทุกคนมีอิสระที่จะแสดงความคิดเห็น แม้เป็นความคิดที่แตกต่างจากสมาชิกคนอื่น ๆ

ทีมงานที่มีประสิทธิภาพต้องการให้มีการสื่อสารความคิดเห็นที่แตกต่างกัน สมาชิกควรตั้งใจรับฟังข้อคิดต่าง ๆ เพื่อให้มั่นใจว่ามีความเข้าใจเบื้องต้นเรื่องเหล่านั้น การรับรู้ของสมาชิกเป็นลักษณะการยอมรับจุดต่าง และแสวงจุดร่วม มีการมองว่าความหลากหลายเป็นจุดแข็งของทีมงาน สมาชิกต้องการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในทางบวก ทุกคนคิดตรงกันว่ามีโอกาสแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างกัน จะนำไปสู่ความเป็นปึกแผ่นของทีมงานได้ในที่สุด

สมาชิกทีมงานสามารถสร้างบรรยากาศของการแสดงความคิดเห็นด้วยในทางบวกได้ โดยวิธีต่อไปนี้

- 1) ใช้วิธีการวิเคราะห์ความคิดเห็นที่แตกต่างกันอย่างมีระบบ
- 2) สมาชิกมีความยืดหยุ่นและเปิดกว้างรับฟังความคิดเห็นทุกประเด็น
- 3) ใช้อารมณ์ขันแทรกแซงการแสดงปฏิกิริยาที่เป็นศัตรู
- 4) ขอมรับด้วยท่าทีที่สงบถ้าความคิดเห็นที่นำเสนอไม่ได้รับการยอมรับจากทีมงาน

6. ความเห็นพ้องกัน (Consensus) เป็นเทคนิคการหาข้อยุติเกี่ยวกับปัญหา ความคิดหรือการตัดสินใจซึ่งแสดงออกถึงความมีสมานฉันท์และเอกภาพของทีมงานแต่ต้องไม่ได้มาจากการออกคะแนนเสียง (Vote) สมาชิกไม่จำเป็นต้องเห็นด้วยกับเรื่องต่างๆ อย่างเอกฉันท์ อาจมีสมาชิกบางคนไม่เห็นด้วยกับข้อสรุปสุดท้าย แต่สามารถยอมรับได้และเต็มใจที่จะรับกติกาปฏิบัติตามมติของทีมงาน

การแสวงหาความเห็นพ้องกันจะทำได้ง่ายขึ้น ถ้าสมาชิกทีมงาน

- 1) รับฟังเหตุผลและแสวงหาข้อมูลประกอบการตัดสินใจ
- 2) ไม่สนับสนุนการใช้เสียงข้างมากโดยวิธีลงคะแนนเสียง
- 3) สรุปและทดสอบการตัดสินใจของกลุ่มเป็นระยะๆ
- 4) เต็มใจที่จะปฏิบัติตามความเห็นพ้องกันของทีมงาน ถึงแม้ว่าจะไม่เห็นด้วยก็ตาม

7. การสื่อสารที่เปิดเผย (Open Communication) เป็นการเจรจาติดต่อระหว่างทีมงาน บรรยากาศเต็มไปด้วยความเปิดเผย จริงใจต่อกัน มีความเชื่อมั่นและไว้วางใจซึ่งกันและกัน สมาชิกทีมงานสามารถสนับสนุนให้มีการสื่อสารที่เปิดเผยโดย

- 1) แลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกันด้วยความจริงใจและเปิดเผย
- 2) เต็มใจและพร้อมที่จะช่วยเหลือสมาชิกผู้ต้องการความช่วยเหลือ
- 3) รับรู้ความรู้สึกที่อัดอั้นใจของสมาชิก และตอบสนองความรู้สึกนั้นในทางบวก
- 4) มีการฟังพาดพิงกัน และสมาชิกมีความผูกพันกันและรับผิดชอบต่อกัน

บทบาทของผู้นำทีมมีความสำคัญต่อการสร้างความไว้วางใจในการสื่อสารหลายประการ คือ ประการแรกผู้นำต้องสนับสนุนให้มีการอภิปรายและเรื่องสำคัญต่างๆ อย่างกว้างขวาง บางครั้งอาจต้องขอคำแนะนำจากสมาชิกของทีมงาน ประการที่สองผู้นำเห็นด้วยกับแนวคิดที่ว่าสมาชิกทีมงานต้องร่วมมือกันทำงาน มีความรับผิดชอบร่วมกัน

8. บทบาทและการมอบหมายงานที่ชัดเจน (Clear Roles and Work Assignments) เป็นการมอบหมายงานที่ระบุไว้ในคำพรรณาลักษณะงาน บทบาทในที่นี้ไม่จำกัดเฉพาะภารกิจของงานเท่านั้นแต่จะรวมถึงความคาดหวังของบุคคลอื่นที่มีต่องานนั้นด้วย เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาความขัดแย้งด้านบทบาททีมงานจะต้องมีกระบวนการวิเคราะห์ความชัดเจนของบทบาทเพื่อให้

ทุกฝ่ายได้มีความเข้าใจตรงกัน

การกำหนดบทบาทและการมอบหมายงานที่ชัดเจนที่มีประสิทธิภาพจะเกิดขึ้นเมื่อสมาชิก

- 1) ผลักดันให้ทีมงานกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานไว้ในระดับสูง
- 2) มีความเต็มใจปฏิบัติงานที่อยู่นอกเหนือบทบาทที่กำหนดไว้ในบางโอกาส

เมื่อมีความจำเป็น

- 3) มั่นใจว่ามีการมอบหมายงานให้แก่ทีมงานอย่างเสมอภาค
- 4) มีการอภิปรายและต่อรองด้านบทบาทที่คาดหวังของสมาชิกแต่ละคนอย่างเปิดเผย

9. ภาวะผู้นำร่วม (Shared Leadership) ภาวะผู้นำของทีมงานจะไม่จำกัดอยู่เฉพาะ ผู้นำที่เป็นทางการเท่านั้น แต่ทุกคนจะต้องมีภาวะผู้นำร่วม กล่าวคือสมาชิกจะต้องแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่ส่งเสริมการทำงาน และพฤติกรรมที่ธำรงรักษาความสัมพันธ์ของทีมงาน ซึ่งพฤติกรรมทั้งสองด้านจะช่วยให้การทำงานของทีมประสบผลสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์ หรือสามารถตัดสินใจแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

10. ความสัมพันธ์กับภายนอก (External Relations) สมาชิกต้องการความร่วมมือจากสมาชิกภายนอก เช่น ลูกค้า ผู้ให้บริการ และผู้อุปถัมภ์รายการ ซึ่งกลุ่มบุคคลภายนอกจะให้ข้อมูลย้อนกลับด้านการปฏิบัติงานที่มีคุณค่าให้กับทีมงาน นอกจากนี้ยังเป็นแหล่งทรัพยากรที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน เช่น งบประมาณ บุคลากร และการประชาสัมพันธ์ นอกจากนี้สมาชิกที่อยู่ต่างแผนกในหน่วยงานเดียวกันก็สามารถให้ความช่วยเหลือด้านต่าง ๆ เช่น ด้านข้อมูล บุคลากร ความเชี่ยวชาญ เครื่องอำนวยความสะดวก และอุปกรณ์ต่าง ๆ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ล้วนเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานของทีม

สมาชิกทีมงานสามารถช่วยทีมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับภายนอกได้โดย

- 1) ปฏิบัติงานที่อยู่ในความรับผิดชอบของสายงานให้สมบูรณ์
- 2) ให้เกียรติและยกย่องความร่วมมือจากฝ่ายต่าง ๆ ที่ช่วยเหลือให้งานต่าง ๆ ทำได้สำเร็จ
- 3) แจ้งให้สมาชิกภายนอกทุกคนทราบถึงเรื่องสำคัญต่าง ๆ ที่อาจมีผลกระทบต่อบางส่วน

บางเหล่านั้น

- 4) สนับสนุนให้มีการให้ข้อมูลย้อนกลับที่จริงใจจากลูกค้า ผู้ให้บริการ และผู้อุปถัมภ์

11. รูปแบบการทำงานที่หลากหลาย (Style Diversity) ทีมงานที่มีประสิทธิภาพควรประกอบด้วยสมาชิกที่มีความสามารถ แนวคิดในการทำงานที่แตกต่างกันออกไปอย่างน้อย 4 รูปแบบ คือ มีสมาชิกที่ยึดการทำงานเป็นหลัก สมาชิกที่ยึดเป้าหมายเป็นหลักสมาชิกที่เน้นกระบวนการเป็นหลัก และสมาชิกที่มุ่งวิธีการเป็นหลัก จุดเน้นที่หลากหลายช่วยเสริมสร้างความแข็งแกร่งของทีม

12. การประเมินผลตนเอง (Self Assessment) เป็นการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานว่าอยู่ในระดับใด และมีอะไรบ้างที่เป็นอุปสรรคต่อประสิทธิผลของงาน อาจดำเนินการโดยแบบที่เป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้ เป้าหมายหลักเพื่อค้นหาจุดแข็ง จุดอ่อน และแสวงหาแนวทางปรับปรุงหรือเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน

วิธีการที่ใช้กันทั่ว ๆ ไป คือ

- 1) ให้สมาชิกกรอกแบบฟอร์มให้สมบูรณ์
- 2) อภิปรายเกี่ยวกับแต่ละหัวข้อให้ชัดเจน
- 3) แสวงหาวิธีการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน

ประภาพร ชื้อสุทธิกุล (2545, หน้า 38-40) กล่าวถึงลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ จะต้องพิจารณาถึงปัจจัยที่สำคัญดังนี้

1. ความไว้วางใจ (Trust) ถือเป็นหัวใจสำคัญของการทำงานเป็นทีม ความไว้วางใจคือความเชื่อถือ หรือความเชื่อมั่นของคนแต่ละคนที่มีต่อตนเองและผู้อื่น ดังนั้น เมื่อมีการรวมกลุ่มกันทำงาน ควรจะขจัดความระแวงออกไป และสร้างความไว้วางใจ เปิดใจกว้างต่อกันให้มากที่สุดค่อย ๆ ทำอย่างช้า ๆ โดยอยู่บนพื้นฐานความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน

2. ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของเป้าหมาย (Unity of Purpose) เป้าหมายเปรียบเสมือนเข็มทิศที่บอกทิศทางในการเดินไปสู่จุดหมายปลายทาง กลุ่มจะต้องมีความเข้าใจในเป้าหมายที่ร่วมกันกำหนดไว้อย่างชัดเจน และมีความเข้าใจตรงกัน เป็นที่ยอมรับของทุกคน สามารถตอบสนองความต้องการของกลุ่มได้

3. การยอมรับนับถือ (Respect) ในการทำงานร่วมกัน สมาชิกแต่ละคนในทีมย่อมมีบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบที่แตกต่างกันไป ทุกคนควรมีการยกย่องให้เกียรติซึ่งกันและกัน ผู้นำและสมาชิกทีม ควรมีความเต็มใจในการติดต่อสื่อสาร รับฟังกันและกัน สร้างบรรยากาศการทำงานให้ใกล้ชิดและเป็นกันเอง

4. การมีส่วนร่วม (Participation) เป็นการที่ผู้ร่วมงานมีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการวางแผนและการตัดสินใจ ร่วมกันดำเนินงานตามแผนที่กำหนดไว้ และนำผลที่ได้มาประเมินร่วมกัน โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์การเป็นหลัก การมีส่วนร่วมถือเป็นแนวคิดการทำงานที่ก่อให้เกิดความรักและผูกพันต่องานและองค์การ ซึ่งจะสร้างผลการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด

5. ความมีเหตุผลและความถูกต้อง (Accountability and Accuracy) เพื่อสร้างความยุติธรรมในการทำงาน ป้องกันการเล่นพรรคเล่นพวกที่เป็นจุดทำลายความเป็นปึกแผ่นมั่นคงของทีมงาน ดังนั้น สมาชิกต้องตระหนักถึงหลักการ เหตุผล และความถูกต้องเที่ยงตรง ไม่ปล่อยให้ความถูกต้องมีอิทธิพลเหนือความถูกต้อง

6. การบริหารจัดการ (Management) การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับนโยบายในการบริหารที่ชัดเจน เป็นจริง และปฏิบัติได้ รวมทั้งการเลือกสรรบุคลากรอย่างเหมาะสม โดยใช้คุณสมบัติต่างๆ เช่น ความรู้ ความสามารถ คุณลักษณะ และประสบการณ์ เป็นเกณฑ์ตัดสิน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในการรวมกลุ่มเพื่อสร้างทีมงาน ควรจะมีการเลือกบุคคลให้ตรงกับลักษณะงานเพื่อก่อให้เกิดการประสานงานที่ดีร่วมกัน

7. ความเต็มใจ (Willingness) ของสมาชิกในการทำงาน มีจิตมุ่งมั่น และยินดีที่ได้เข้าร่วมเป็นส่วนหนึ่งของทีม มีการช่วยเหลือกันและสนับสนุนซึ่งกัน เพื่อให้ทีมปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

8. ระบบรางวัล (Reward System) พฤติกรรมของมนุษย์ จะถูกควบคุมโดยผลที่ได้รับจากการแสดงพฤติกรรม ถ้ามีการได้รับรางวัล พฤติกรรมนั้นมีแนวโน้มจะเกิดขึ้นอีก พฤติกรรมการทำงานเป็นทีมก็เช่นเดียวกัน จะถูกควบคุมด้วยรางวัลจากการทำงานเป็นทีม ฉะนั้นควรมีการสนับสนุนการให้รางวัล ที่อยู่บนพื้นฐานของการให้กับกลุ่มแทนที่จะให้กับบุคคล โดยควรนึกถึงรางวัลทางจิตใจด้วย เช่น การประกาศเกียรติคุณ เป็นต้น

9. บทบาท (Roles) ผู้ร่วมทีมควรเข้าใจในบทบาทของตนและผู้อื่นในทีมอย่างชัดเจน รวมทั้งอำนาจในการทำงาน ซึ่งควรจะมีคำบรรยายลักษณะงานที่ชัดเจน เพื่อป้องกันการก้าวร้าวงานที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งได้

จักรพันธ์ วงษ์บูรณาวาทย์ (2538, หน้า 5-10) กล่าวว่าลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพสูงมีลักษณะดังนี้

1. เป็นทีมงานที่มีผู้นำแบบผู้นำมีส่วนร่วม (Participative Leadership) คือ ต้องการให้สมาชิกในทีมงานมีส่วนร่วมโดยการคอยปรึกษาหารือ เปิดโอกาสให้สมาชิกแสดงความคิดเห็น ตลอดจนสนใจและให้อิสระในการใช้ความชำนาญของสมาชิกทุกคนในทีม

2. ทุกคนรู้ เข้าใจ เป้าหมายกลุ่มชัดเจน ทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนด มีจิตใจผูกพัน และกระตือรือร้นอยากให้อำนาจสำเร็จ

3. ทุกคนมีส่วนร่วมออกความคิดเห็นในเรื่องต่าง ๆ ของกลุ่มอยู่เสมอ มีวินัยในการออกความเห็น เวลาคนหนึ่งพูดทุกคนจะฟัง

4. ทุกคนกล้าแสดงออกถึงความรู้สึกร่วมของคนต่อกลุ่มได้อย่างเสรี กล้าวิพากษ์วิจารณ์กันและกันอย่างเต็มที่

5. การดำเนินงานของทีมเป็นไปในลักษณะ “ร่วมรับผิดชอบ” โดยสมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบต่องานของทีมหรือหมู่คณะ

6. มีการยึดมั่นในจุดประสงค์ สมาชิกของทีมต่างมีความยึดมั่นในจุดประสงค์ของทีมร่วมกัน

7. สมาชิกในกลุ่มไว้วางใจกันและกัน กล่าวเปิดเผยสิ่งที่ตนไม่กล้าพูดกับคนอื่นให้กลุ่มทราบ กล่าววิพากษ์วิจารณ์ในข้อหาสารป้อนกลับซึ่งกันและกัน และรู้จักใช้ข้อหาสารป้อนกลับเหล่านั้นให้เป็นประโยชน์ในการปรับปรุงตัวเอง และปรับปรุงกลุ่ม

8. กลุ่มมีความคล่องตัวสูงในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ได้ง่าย มีความริเริ่มสร้างสรรค์ กล่าวถึง กล่าวทำสิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ ไม่ตรึงตัวเองติดอยู่กับระเบียบแบบแผน หรือรูปแบบใดตายตัว

9. สมาชิกต่างยกย่องให้เกียรติซึ่งกันและกัน ปฏิบัติต่อกันอย่างยุติธรรมเท่าเทียมกัน และต่างมุ่งมั่นในภารกิจที่ต้องการให้เกิดความสำเร็จ

10. สมาชิกไม่ทำงานในลักษณะชิงดีชิงเด่น แข่งขันขัดแย้งขัดขากัน ความขัดแย้งทางด้านความคิดมักจะมีมากแต่ไม่ขัดแย้งกันเป็นการส่วนตัว

11. สมาชิกมีเป้าหมายมุ่งมั่นสู่อนาคต ทั้งนี้การมุ่งสู่ทิศทางในอนาคตของสมาชิกทำให้เกิดการปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงได้

สุนันทา เลาหนันท์ (2531, หน้า 155) เสนอแนะว่า สิ่งสำคัญประการหนึ่งที่จะทำให้ทีมงานมีประสิทธิภาพ สามารถบรรลุเป้าหมายได้อยู่ที่การแบ่งงานของทีมและการประสานงานของทีมซึ่งควรยึดหลักดังนี้

1. ต้องศึกษาความสามารถของบุคคลในทีมให้ชัดเจน
2. มอบหมายภารกิจให้แต่ละคนได้ปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถของเขา
3. ต้องแน่ใจว่าทุกคนที่ได้รับมอบหมายพอใจในงานที่ได้รับมอบหมายและมีความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงาน
4. ต้องสร้างบรรยากาศของความรักความอบอุ่น เมื่อสมาชิกประสบปัญหา กลุ่มพร้อมจะให้ความช่วยเหลือ
5. ให้มีระบบการสื่อสารและการป้อนข้อมูลย้อนกลับเพื่อให้ทราบสถานภาพการทำงาน of สมาชิกในทีมว่ามีอุปสรรคขัดขวางอย่างไร ทั้งนี้เพื่อนำมาทบทวน แก้ไขช่วยให้การประสานงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น

และธงชัย สันติวงษ์ (2535, หน้า 185) ให้แนวคิดที่ว่าทีมงานที่มีประสิทธิผล (Team Effectiveness) จะต้องมีลักษณะที่สำคัญ 3 ประการ ปรากฏอยู่คือ

1. ประสิทธิภาพผลผลิตของกลุ่มที่ทำได้ ตรงกันกับ หรือสูงกว่ามาตรฐานขององค์การที่วางไว้ ทั้งในแง่ของปริมาณและคุณภาพ เกณฑ์ข้อแรกนี้นับว่าสำคัญยิ่ง ทั้งนี้เพราะหากผลงานไม่เป็นที่ยอมรับของฝ่ายบริหารแล้ว ก็ย่อมแสดงว่า ความสำเร็จของทีมเป็นปัญหา ซึ่งการแก้ไขอาจต้องแก้ที่คุณภาพของผลิตภัณฑ์ที่ผลิตออกมา หรือไม่ก็ต้องแก้ในด้านจำนวนที่ผลิตออกมาได้

ทางใดทางหนึ่ง

2. กลุ่มจะต้องเคยมีประสบการณ์ไปในทางที่สามารถสร้างความพอใจให้กับสมาชิกมากกว่าการสร้างข้อกังวลใจ ซึ่งในทางตรงข้ามหากกลุ่มก่อปัญหาอันทำให้เป็นที่อึดอัดรำคาญใจแก่สมาชิกแล้ว สมาชิกก็ย่อมจะไม่สามารถประสบความสำเร็จในเป้าหมายส่วนตัวของตนได้ สภาพเช่นนี้กลุ่มก็จะกลายเป็นหน่วยทางสังคมที่ไร้คุณค่าไปโดยปริยาย

3. กระบวนการทางสังคมที่เกิดขึ้นควบคู่กันในขณะที่ทำงาน จะต้องสามารถรักษาหรือส่งเสริมสมาชิกให้ยังคงสามารถทำงานกับทีมงานของตนได้ต่อไป แต่สำหรับบางกลุ่มนั้น ภายหลังจากที่ได้ทำงานไประยะหนึ่ง ความไม่จริงใจต่อกันที่เกิดขึ้นมาในกลุ่ม จะเป็นตัวทำลายกระบวนการทำงานของกลุ่มไปโดยอัตโนมัติ ทั้งนี้แม้ว่าผลงานที่ทำได้จะเป็นที่ยอมรับอยู่ก็ตาม แต่การแตกแยกและขัดแย้งกันระหว่างสมาชิกจะเป็นตัวบ่อนทำลาย ทำให้การร่วมมือทำงานกันในอนาคตมีขึ้นไม่ได้

จากแนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม ดังกล่าวข้างต้นพอสรุปได้ว่าทีมงานที่มีประสิทธิภาพเป็นทีมงานที่ทำงานเพื่อเป้าหมายร่วมกัน มีความขัดแย้งระหว่างสมาชิกน้อยมาก สมาชิกแต่ละคนมีพฤติกรรมสนับสนุนกันและกัน การติดต่อสื่อสารเป็นไปโดยเปิดเผย และสมาชิกทำงานร่วมกันเกี่ยวกับเป้าหมายต่าง ๆ ขององค์การ ดังนั้น การทำงานเป็นทีมจะสมบูรณ์ได้จำเป็นต้องใช้ความพยายามอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องยาวนานจนเป็นที่พึงพอใจของสมาชิกทุกคน แล้วสมาชิกจะรักษาสถานภาพที่ดีของทีมไว้ เพื่อพัฒนางานให้ก้าวหน้าต่อไป

การสร้างทีมงานกับการประยุกต์ใช้ในองค์การ

แนวคิดในการพัฒนาทีมงานกับการประยุกต์ใช้ในองค์การนั้น จักรพันธ์ วงษ์บุญนาหวาท์ (2538, หน้า 5-10) กล่าวว่าการพัฒนาทีมงาน เพื่อให้เกิดการทำงานเป็นหมู่คณะได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นจะต้องพยายามนำเอาพลังความรู้ความสามารถของสมาชิกในทีมงานมาใช้อย่างเต็มที่ ทั้งนี้จะต้องยอมรับว่า “ผลงานรวม” ที่กระทำกันเป็นกลุ่ม ย่อมมีมากกว่าผลงานรวมของสมาชิกที่แยกกันทำแต่ละคนแบบตัวใครตัวมัน ซึ่งสมาชิกทุกคนต้องเข้าใจเป้าหมายที่ร่วมกันสร้าง ในทีมงานที่มีประสิทธิผล และเล่นไปตามบทบาทที่ได้รับมอบหมายโดยใช้ความรู้ความสามารถเพื่อให้เกิดประโยชน์อย่างสูงสุด

ด้วยเหตุนี้ การสร้างทีมงานจึงมีบทบาทอันสำคัญเป็นอย่างมากในการบริหารงานขององค์การ ดังคำกล่าวว่า องค์การใดมีทีมงานที่มีประสิทธิภาพองค์การนั้นจะเหมือนกับมีกุญแจไขไปสู่การปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงไปอย่างมีประสิทธิภาพและได้ประสิทธิผลสูงสุด (ยุจิรา ทองเวส, 2524, หน้า 6)

ความสำคัญของการทำงานเป็นทีมต่อการบริหารการศึกษา

การศึกษาเป็นเรื่องที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่าเป็นเรื่องสำคัญต่อความเป็นมนุษย์ และต่อความเป็นอยู่ในสังคม มนุษย์จะอยู่ในสังคมได้ด้วยดีย่อมต้องมีการติดต่อสื่อสารกัน ซึ่งการติดต่อสื่อสารกันจะช่วยส่งผลให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกันด้วย ฉะนั้นการศึกษาจึงกลายเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการที่มนุษย์จะต้องอยู่ร่วมกันในสังคม จากสภาพดังกล่าวการถ่ายทอดความรู้จึงเกิดขึ้น กิจกรรมทุกอย่างทางด้านการศึกษาได้ถูกดำเนินโดยสถาบันหรือองค์กรต่างๆ ที่จัดให้มีขึ้นในองค์กรช่วยทำให้งานดำเนินไปได้ด้วยดี มีประสิทธิภาพ ฉะนั้นผู้บริหารการศึกษาจะต้องเป็นผู้จัดดำเนินงานทางการศึกษา ให้สำเร็จลุล่วงไปได้ตามวัตถุประสงค์

ดังนั้น การบริหารการศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้ ต้องอาศัยปัจจัยต่างๆ ในการบริหาร ไม่ว่าจะเป็นคน เงิน วัสดุอุปกรณ์ เทคนิคการจัดการ หรือเครื่องจักรกลก็ตาม ปัจจัยต่างๆ เหล่านี้นับว่าคนเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด และปัจจัยอื่นจะดำเนินไปด้วยดีมีประสิทธิภาพหรือไม่ ก็ขึ้นอยู่กับคนทั้งสิ้น (กิตติมา ปรีดีติลล, 2532, หน้า 82) ทั้งนี้เนื่องจากการเรียนการสอนและการให้บริการทางการศึกษาในรูปแบบต่าง ๆ จำเป็นต้องใช้คนหรือบุคลากรทางการศึกษาคือครู อาจารย์ หรือเจ้าหน้าที่อื่น ๆ เป็นปัจจัยสำคัญ อาจกล่าวได้ว่า โรงเรียนเป็นระบบสังคมระบบหนึ่ง บรรดาสิ่งก่อสร้างอาคารสถานที่สวยหรู ดีเด่นเพียงใด หลักสูตร แบบเรียน ตลอดจนอุปกรณ์การเรียนการสอนจะวิเศษขนาดไหนก็ตามจะไม่มีคามหมายเลยถ้าคนที่จะใช้สิ่งเหล่านั้นไม่มีความสามารถที่จะใช้ หรือไม่มีความตั้งใจหรือความพอใจที่จะใช้ให้เกิดประโยชน์ที่สุด รวมความว่า ความเจริญของการศึกษาขึ้นอยู่กับบุคคลที่ทำงานทางการศึกษาต่าง ๆ ซึ่งประกอบด้วยบุคคลหลายฝ่าย หลายหน้าที่แต่ที่สำคัญที่สุดคือ ผู้บริหารการศึกษาและครูผู้สอนนั่นเอง

จากลักษณะดังกล่าวทำให้ผู้บริหารและครูจำเป็นต้องมีการทำงานที่อาศัยประสบการณ์ ทักษะ ความชำนาญที่แตกต่างกันในแต่ละบุคคลมาร่วมกันในการค้นคว้าหาความรู้ รวมทั้งพัฒนาการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยการร่วมกันทำงานเป็นทีม ดังที่ ทิศนา ขัมมณี (2537, หน้า 3) ได้กล่าวว่ามนุษย์ทุกคนมีความจำกัดและความแตกต่างในเรื่องสติปัญญาและความสามารถ การทำงานร่วมกันเป็นทีม จะเป็นการระดมความสามารถเหล่านั้นให้มาช่วยกันคิด ช่วยกันทำ ทำให้เกิดความคิดที่กว้างขวางรอบคอบ และความสามารถที่แตกต่างกันในแต่ละบุคคล เมื่อประสานกันอย่างเหมาะสมก็จะช่วยให้การทำงานที่ต้องใช้ความสามารถหลาย ๆ อย่างดำเนินไปด้วยดีสอดคล้องกับออสติน และบาลวิน (Austin and Baldwin, 1991) ที่กล่าวว่า แนวโน้มความร่วมมือกันของอาจารย์ซึ่งเคยชินกับการทำงานตามลำพัง ควรที่จะพัฒนาความร่วมมือในการทำงาน เพื่อที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการทำงานและยังเป็นการเพิ่มความมั่นคงทางการศึกษาที่จำเป็นต้องมีแนวคิดที่ทันสมัยและการปฏิบัติที่เป็นมาตรฐาน

จากแนวคิดดังกล่าวจะเห็นได้ว่า ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการจัดการศึกษาขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถในการดำเนินงานของคณะครูเป็นสำคัญ ผู้บริหารโรงเรียนจึงต้องมีการปฏิบัติงานที่ต้องรับผิดชอบต่อการบริหารงานทุกด้าน โดยให้ทุกคนในโรงเรียนได้ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถถูกต้องเหมาะสม และเกิดความพึงพอใจ จึงจำเป็นต้องอาศัยการทำงานร่วมกันเป็นทีม เพื่อให้สามารถจัดกิจกรรมการเรียนการสอนได้ครอบคลุมตรงตามหลักสูตรและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อม เป็นการช่วยเพิ่มประสบการณ์การเรียนรู้ของผู้เรียนให้ได้มาตรฐานตามต้องการ และยังเป็นการใช้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารการศึกษาให้มากที่สุด

ด้วยเหตุนี้ การสร้างทีมงานจึงเป็นเครื่องมือพัฒนาองค์การที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง ที่มีเป้าหมายเพื่อสร้างประสิทธิภาพบุคคลให้สามารถปฏิบัติงานแก่องค์การได้อย่างสูงสุด โดยมีจุดเน้นที่การสร้างความสำเร็จในการปฏิบัติงาน การใช้ความสามารถในการแก้ปัญหา การปฏิบัติงานร่วมกันและการให้ทีมงานมีความสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน กล่าวคือ การสร้างทีมงานเป็นการปรับปรุงความสัมพันธ์ในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งความสัมพันธ์เหล่านี้จะมีผลโดยตรงต่อการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย

บทบาทของผู้บริหารในการสร้างหรือพัฒนาทีมงาน

องค์กรหรือหน่วยงานใด ๆ จะเจริญก้าวหน้าและดำเนินการไปได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้นั้น เป็นที่ยอมรับกันว่าขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถของผู้บริหารที่เป็นผู้นำองค์กร หรือหน่วยงานนั้น ๆ เป็นสำคัญ อย่างไรก็ตามหากพิจารณาให้ลึกซึ้งจะเห็นว่าผู้บริหารเพียงคนเดียวย่อมไม่สามารถดำเนินการต่าง ๆ ขององค์กรได้ ทั้งนี้เพราะองค์กรหรือหน่วยงานยังมีบุคคลอื่นที่ร่วมกันปฏิบัติงาน ผู้บริหารจึงต้องอาศัยบุคคลต่าง ๆ เหล่านี้ให้ความร่วมมือร่วมกันดำเนินการต่าง ๆ ให้สำเร็จเสร็จสิ้นดังที่ กมล รักสวน (2532, หน้า 60) ได้กล่าวว่า ความสำเร็จของผู้บริหารที่เป็นผู้นำองค์กร มิใช่อยู่ที่การใช้อำนาจหน้าที่ตามกฎหมายหรือระเบียบคำสั่งเท่านั้น ความสำเร็จของผู้นำอยู่ที่ว่า ผู้ที่ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชามีความยินดีที่จะให้ความร่วมมือ และปฏิบัติตามคำสั่งด้วยความเต็มใจและมีความตั้งใจที่จะปฏิบัติภารกิจ ที่ได้รับมอบหมายหรือทำตามคำสั่งให้บรรลุผลที่ดีที่สุด

จากลักษณะดังกล่าวจะเห็นได้ว่า ภารกิจที่สำคัญอีกประการหนึ่งของผู้บริหารก็คือ การสร้างหรือพัฒนาทีมงานให้มีประสิทธิภาพ เพราะผู้บริหารไม่ได้ทำงานด้วยตนเองแต่อาศัยการปฏิบัติงานของคนอื่น หากผู้บริหารสามารถทำให้กลุ่มผู้ปฏิบัติงานทำงานได้สำเร็จตามเวลาที่กำหนด ในปริมาณงานที่เพียงพอและด้วยคุณภาพที่ได้มาตรฐาน ผู้บริหารผู้นั้นก็เป็นผู้ประสบความสำเร็จในการบริหาร ซึ่งสอดคล้องกับ เสนาะ ดิยาว (2534, หน้า 29) ที่กล่าวว่า ผู้บริหาร

ไม่ได้ทำงานสำเร็จด้วยตนเอง แต่ต้องอาศัยบุคคลอื่นโดยเฉพาะผู้ได้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นผู้ร่วมงานโดยตรง ดังนั้นนอกจากจะสามารถคัดเลือกคนที่มีความสามารถเข้าร่วมทำงานแล้ว ผู้บริหารหรือผู้นำจะต้องมีวิธีการในการพัฒนาทีมงานให้สามารถทำงานได้ เพื่อใช้คนเหล่านั้นให้ทำงานได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ ซึ่งการพัฒนาทีมงานมีวิธีการพอสรุปได้ดังนี้

1. จะต้องระลึกอยู่เสมอว่าปัจจัยในการจูงใจให้ผู้ร่วมงานสามารถทำงานให้สำเร็จได้นั้น จะต้องมอบหมายงานที่ผู้ได้บังคับบัญชาสามารถทำงานนั้นได้อย่างแท้จริงนั่นคือต้องมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของคน การมอบหมายงานไม่ว่างานยากเกินไปหรือง่ายเกินไป ผู้บังคับบัญชาจะต้องใช้การจูงใจเสริมเพื่อให้คนทำงานได้

2. ก่อนจะมอบหมายงานให้คนใดทำจะต้องสอนหรืออธิบายวิธีการทำงานและสังเกตพฤติกรรมของบุคคลนั้นว่าจะทำงานนั้นสำเร็จผลเพียงใด การชี้แจงให้ทราบถึงวัตถุประสงค์นโยบายและขั้นตอนของงานจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความชัดเจนในเรื่องงาน ตามปกติเมื่อเลือกบุคคลใดทำงาน ผู้บริหารได้พิจารณาอย่างถ่องแท้แล้วว่าบุคคลนั้นสามารถทำงานนั้นได้ ยกเว้นเมื่อมีสัญญาณอย่างชัดเจนว่าบุคคลนั้นไม่อาจทำงานนั้นให้ประสบผลสำเร็จได้แล้วก็จะต้องเอางานกลับคืนมาแล้วมอบหมายให้คนอื่นทำต่อไป

3. ผู้บริหารควรมองผู้ได้บังคับบัญชาในแง่ดีเสมอ คือ มีความเชื่อมั่นในความรู้ความสามารถของผู้ได้บังคับบัญชา ต้องเปิดโอกาสให้คนในบังคับได้ทำงานนั้นก่อนคนอื่น เพราะผู้ได้บังคับบัญชาจะมีกำลังใจในการทำงานเมื่อเขาารู้สึกว่าผู้บังคับบัญชามีความเชื่อถือหรือให้ความสำคัญกับคนในทีมงานก่อนคนอื่น ส่วนจะทำงานดีหรือไม่เพียงใดเป็นเรื่องของการติดตามงานในตอนหลัง

4. เมื่อผู้ได้บังคับบัญชาทำงานเสร็จผู้บังคับบัญชาจะต้องประเมินงานทุกครั้งเพื่อหาว่าคนใดทำงานได้ดีกว่ากันเพียงใด ในการประเมินให้หลีกเลี่ยงคำพูดที่มีความหมายกระทบความรู้สึกของคน เช่น ไม่ใช่คำว่าดีหรือเลว แต่ควรใช้ว่า ได้ผลงานตามเป้าหมายหรือต่ำกว่าเป้าหมายในการประเมินผลงานควรทำทันทีที่งานเสร็จ ไม่ใช่ปล่อยให้เวลาผ่านไปนานหรือไม่แจ้งผลการประเมินให้ผู้ปฏิบัติงานรับรู้

5. ในการวัดพัฒนาของผู้ได้บังคับบัญชาจะต้องแบ่งออกเป็น 6 ระดับเรียงตามลำดับตั้งแต่ระดับต่ำสุดถึงระดับสูงสุดของการพัฒนาดังนี้

5.1 ระดับแรกได้แก่ พนักงานที่ทำงานตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาเท่านั้น เมื่องานเสร็จก็รอคำสั่งว่าหัวหน้าจะสั่งงานอะไรต่อไปให้ทำ

5.2 ระดับที่สองเมื่อทำงานเสร็จแทนที่จะรอคำสั่ง แต่มาขอคำแนะนำจากผู้บังคับบัญชาแนะนำวิธีการต่าง ๆ หลายวิธีไปแล้วพนักงานก็สามารถตัดสินใจว่าจะเลือกวิธีใดมาใช้ในการปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง

5.3 ระดับที่สามเมื่องานเสร็จพนักงานจะคิดและวางแผนว่าจะทำงานอะไรต่อไป แล้วนำเอาแผนการนั้นมาขออนุมัติจากผู้บังคับบัญชาก่อนที่จะทำต่อไป ในขั้นนี้จะมีการเก็บรวบรวมข้อมูล การทำรายงาน การร่างหนังสือ หรือร่างแผนงานขึ้นมาก่อนที่จะดำเนินงานจริงต่อไป

5.4 ระดับที่สี่เมื่องานเสร็จก็จะเริ่มงานต่อไปทันที แต่เป็นงานง่ายและไม่มีปัญหามากนัก ขณะเดียวกันรายงานและขอคำแนะนำจากผู้บังคับบัญชาตลอดเวลา

5.5 ระดับที่ห้าเมื่องานเสร็จพนักงานก็จะทำงานอื่นต่อไปทันทีด้วยความเชื่อมั่น โดยไม่คำนึงว่างานนั้นจะยากหรือง่ายแล้วรายงานงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบหลังจากทำงานไปแล้ว เมื่อทำงานผิดบ้างก็จะเกิดความเชื่อมั่นแล้วนำบทเรียนจากความคิดนั้นไปปรับปรุงงานต่อไปให้ดีขึ้น เมื่อผู้บังคับบัญชาให้กำลังใจในการทำงานโดยคำชมเชยและข้อเสนอแนะต่างๆ ก็จะทำให้รู้สึกมีคุณค่าและมีความภูมิใจที่จะทำงานนั้นให้ดียิ่งขึ้น ขณะเดียวกันก็แสดงความกระตือรือร้น ความเป็นกันเองและความเป็นมิตรอันแสดงให้เห็นว่ามีความเชื่อมั่นสูง

5.6 ระดับที่หก ผู้ได้บังคับบัญชาสามารถทำงานทั้งหมดของผู้บังคับบัญชาได้ด้วย ความรับผิดชอบ ผู้บังคับบัญชาสามารถให้อำนาจโดยสมบูรณ์ในงานทั้งหมดและทำงานต่าง ๆ สำเร็จด้วยดี จะรายงานเฉพาะงานที่มีปัญหาหรืองานที่พนักงานผู้นั้นไม่อาจตัดสินใจได้เท่านั้น

6. สร้างทีมให้เรียนรู้งานโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อฝึกให้ทำงานบริหาร โดยวิธีนี้ตามองค์การขนาดใหญ่จะสร้างทีมงานขึ้นซึ่งประกอบด้วยพนักงานบริหารระดับกลางจากหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์การประมาณ 4-6 คน ทีมงานดังกล่าวจะได้รับมอบหมายให้ทำงานโครงการหนึ่งให้เสร็จในเวลาที่กำหนดตั้งแต่ 6 เดือน ถึง 1 ปี ในทีมงานจะมีที่ปรึกษาคอยช่วยให้คำแนะนำต่าง ๆ ด้วย ลักษณะงานในโครงการจะพัฒนาทีมให้มีความเป็นผู้นำคือตัดสินใจเป็น วิเคราะห์ปัญหาต่างๆ ได้หากรวบรวมข้อมูลที่ถูกต้อง สามารถสื่อความให้เข้าใจกันได้ มีการประสานงานและสนใจให้คนทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

7. จงทำตัวเป็นครูของผู้ได้บังคับบัญชา หมายความว่า ผู้บริหารจะต้องสร้างความเชื่อถือให้เกิดขึ้นในความรู้สึกของผู้ได้บังคับบัญชาว่าไม่ใช่เป็นผู้ออกคำสั่งอย่างเดียวแต่เป็นผู้สอน ผู้ให้คำปรึกษา แนะนำพนักงานและเป็นแหล่งของข้อมูลในการเรียนรู้และพัฒนา

8. ทำตัวเป็นพี่เลี้ยงทางด้านการบริหารแก่ผู้ได้บังคับบัญชา ให้ระลึกว่าก่อนที่จะตัวผู้บริหารเข้าสู่ตำแหน่งบริหารจะต้องเรียนรู้และหาประสบการณ์ทางการบริหารมาก่อน การสร้างให้

พนักงานมีความสามารถทางการบริหารจะต้องสะสมประสบการณ์ทางการบริหารอย่างเพียงพอ การทำตัวเป็นพี่เลี้ยงก็คือการเข้าร่วมเกมการบริหารกับผู้ได้บังคับบัญชา การอภิปรายปัญหา การบริหารกับผู้ได้บังคับบัญชา การชี้แนะเทคนิคทางการบริหาร การสอนงาน และการชี้ให้เห็น ผลดีผลเสียของการแก้ปัญหาแต่ละวิธี

9. ส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้าอบรมสัมมนาหรือเข้าประชุมทางการบริหารและ วิชาการที่เกี่ยวข้องกับงาน ในแง่ของการบังคับบัญชาคือการจัดสรรเงินเพื่อใช้ในการอบรม สัมมนาอย่างเพียงพอ เพราะให้เข้าร่วมอบรมสัมมนาจะทำให้พนักงานมีความตื่นตัว มีความคิดริเริ่ม ใหม่และมีประสบการณ์ในการแก้ปัญหาทางการบริหาร การจัดอบรมควรกระทำทั้งภายในองค์กร เองและเข้าร่วมกับบุคคลภายนอกองค์กรด้วย

10. สร้างแรงจูงใจให้ผู้ได้บังคับบัญชาปรับปรุงตัวเองในส่วนที่ยังขาด และกระตุ้นส่งเสริม ให้มากขึ้นในส่วนที่ได้อยู่แล้ว ผู้บริหารต้องมีแนวความคิดว่าคนทุกคนสามารถเปลี่ยนแปลงและ เจริญเติบโตได้ อุปสรรคและข้อจำกัดย่อมเกิดขึ้นกับทุกคน แต่เมื่อผู้บริหารช่วยเหลือแนะนำ และติดตามการปฏิบัติงาน ผู้ได้บังคับบัญชาจะสามารถจัดอุปสรรคและข้อจำกัดต่าง ๆ ได้ เพราะการพัฒนาคนเป็นการลงทุนอย่างหนึ่งและต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง จึงจะประสบผลสำเร็จ

จากเหตุผลต่าง ๆ ดังกล่าวมานี้พอสรุปได้ว่า ทีมงาน เป็นเครื่องมือและปัจจัยสำคัญ ที่สุดที่จะช่วยให้การบริหารงานประสบความสำเร็จ ผู้บริหารจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องหาแนวทาง สร้างทีมงานที่ดีให้เกิดขึ้นในองค์กรหรือหน่วยงานของตน และในขณะเดียวกันก็จะต้องศึกษา พัฒนาและรักษาทีมงานที่สร้างขึ้นให้คงความมีคุณภาพ มีประสิทธิภาพและทำงานร่วมกันได้ อย่างมีความสุข

เทคนิคการสร้างทีมงานในโรงเรียน

แนวคิดในการบริหารองค์การที่กำลังได้รับความนิยมนำมาใช้ปฏิบัติกันอย่างแพร่หลาย ในปัจจุบัน ทั้งในองค์กรของรัฐและของเอกชนก็คือ การบริหารงานโดยยึดหลักการทำงานร่วมกัน มีการทำงานเป็นกลุ่มเป็นทีม สร้างทีมงานให้แข็งแกร่ง โดยเน้นให้บุคลากรทุกคนเห็นความสำคัญ ของกระบวนการทำงานร่วมกันเป็นทีม เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ (ทศพร ประเสริฐสุข, 2536, หน้า 50) โดยมีขั้นตอนการสร้างทีมงานดังนี้ (เอกชัย กี่สุขพันธุ์, 2538, หน้า 98)

1. การกำหนดภารกิจหรืองานที่จะทำ หมายถึงผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาจะต้อง มีการกำหนดภารกิจหรืองานที่จะทำ วัตถุประสงค์ของการทำงานนั้น หน้าที่ความรับผิดชอบของ สมาชิกแต่ละคนก่อนจะมีการประชุมชี้แจงให้สมาชิกทราบ โดยพร้อมจะเปลี่ยนแปลงได้ ถ้าสมาชิกมีข้อเสนอแนะที่ดี หรือมีความจำเป็นจะต้องเปลี่ยน

2. สร้างความเข้าใจกับสมาชิก เป็นการเปิดโอกาสให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมในการเสนอแนะข้อคิดเห็นและการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ เช่น วัตถุประสงค์ในการทำงานคืออะไร ทำไมจึงต้องทำงานนี้ มาตรฐานในการทำงานมีอะไร เป็นต้น ผลจากการสร้างความเข้าใจกับสมาชิกโดยให้มีส่วนร่วมนี้จะทำให้สมาชิกเกิดความผูกพันกับทีมงานอย่างมากทีเดียว

3. ระดมความคิด เมื่อผู้บริหารกับทีมงานเข้าใจวัตถุประสงค์ในการทำงานสิ่งที่ต้องการจากการทำงานตลอดจนเรื่องอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานที่จะทำแล้ว ในขั้นนี้เป็นการระดมความคิดของสมาชิกทุกคนของทีมในเรื่องเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติงานต่าง ๆ ทักษะการทำงานที่จำเป็นข้อมูลข่าวสารที่ต้องการอัตราเสี่ยงกับผลประโยชน์ที่จะได้รับ ทรัพยากรในการทำงานที่มีอยู่และข้อจำกัดต่าง ๆ ในการทำงานสำหรับวิธีการระดมความคิดให้ได้ผลนั้น ควรใช้เทคนิคการระดมสมอง (Brainstorming)

4. คัดเลือกความคิด เป็นการพิจารณาความคิดต่าง ๆ ที่ได้จากการระดมสมองโดยเฉพาะวิธีการปฏิบัติงาน ขั้นตอนต่าง ๆ ในการทำงานซึ่งผู้บริหารและทีมงานเห็นว่าดีที่สุดเพื่อนำไปกำหนดเป็นแผนการปฏิบัติงาน

5. กำหนดแผนปฏิบัติงาน หมายถึง การวางแผนการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ และเพื่อให้สมาชิกของทีมทุกคนรับทราบแผนงานตรงกันว่า ใครมีหน้าที่ทำอะไรบ้าง ทำที่ไหนและเมื่อใด ผู้บริหารจะต้องแน่ใจว่าสมาชิกของทีมงานทุกคนเข้าใจตรงกันว่าแต่ละคนมีหน้าที่รับผิดชอบอะไรบ้างในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ตามแผน

6. การปฏิบัติตามแผน เป็นการนำแผนไปสู่การปฏิบัติซึ่งผู้บริหารจะต้องมีการกำกับและตรวจสอบผลการปฏิบัติงานอยู่เสมอ ในขั้นการปฏิบัติตามแผนนี้ ผู้บริหารอาจจะไม่ต้องลงมือปฏิบัติเองแต่ต้องคอยส่งเสริมสนับสนุน สั่งการ ให้คำแนะนำและกระตุ้นให้กำลังใจแก่ลูกทีม

7. การประเมินผล เป็นการสรุปผลการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นความก้าวหน้าของการทำงาน คุณภาพของผลงาน ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น วิธีการดำเนินงานที่ได้ผลซึ่งควรจะปฏิบัติต่อไปตลอดจนประสบการณ์ที่ได้รับจากการปฏิบัติงาน เป็นต้น

ดังนั้น สรุปได้ว่า กระบวนการในการพัฒนาและเสริมสร้างทีมงานเป็นสิ่งสำคัญที่สุดที่ผู้นำหรือผู้บริหารต้องให้ความสนใจ นำไปฝึกฝนและปฏิบัติอยู่เป็นประจำเพื่อให้เกิดทักษะในการสร้างทีมและพัฒนาทีมงาน ซึ่งความยุ่งยากลำบากอยู่ที่การยอมรับของผู้บริหารและผู้ร่วมงานในการนำไปใช้ ความอดทนเป็นสิ่งที่ต้องยึดถือในการปฏิบัติ เพราะเป็นกิจกรรมที่จะต้องปฏิสัมพันธ์กับบุคคลหลายฝ่าย ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องใช้คุณลักษณะอื่น ๆ มาประกอบด้วย เช่น การกระตุ้น จูงใจการบำรุงขวัญและกำลังใจ การพัฒนาบุคลากร การใช้วุฒิภาวะของผู้นำ ฯลฯ เพื่อผลที่จะนำความสำเร็จมาสู่องค์กรที่ตนรับผิดชอบ

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับการสร้างทีมงาน

ในการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับการสร้างทีมงานนั้นเป็นผลมาจากการศึกษาภาวะผู้นำ หรือพฤติกรรมผู้นำจากอดีตจนทำให้เกิดมีทฤษฎีภาวะผู้นำขึ้นหลายทฤษฎีในบรรดาทฤษฎีภาวะผู้นำต่างๆ ล้วนมีจุดเน้นที่แตกต่างกัน ทั้งนี้ก็เพื่อมุ่งศึกษาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ดังนั้น ในการศึกษาภาวะผู้นำส่วนใหญ่จึงศึกษาพฤติกรรมผู้นำใน 2 ลักษณะ คือ พฤติกรรมมุ่งคนกับพฤติกรรมที่มุ่งงาน ซึ่งพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งคนและมุ่งงานนี้เป็นพฤติกรรมผู้นำที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานหรือประสิทธิผลองค์การ แต่ก็ยังมีพฤติกรรมผู้นำอีกประเภทหนึ่งที่สามารถทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีผลการปฏิบัติงานดีกว่า มีความพึงพอใจที่ดีกว่า และส่งผลต่อประสิทธิผลของหน่วยงานได้สูงกว่า ดังผลการวิจัยหลายฉบับและแนวคิดจากนักวิชาการทางด้านการศึกษาหลายท่านที่ได้เสนอแนวคิดใหม่เกี่ยวกับผู้นำสำหรับโรงเรียนที่มีประสิทธิผลว่าควรเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (Bass, 1985, p. 48) ซึ่งเป็นแนวคิดที่พยายามชี้ให้เห็นว่าผู้นำที่มีประสิทธิผลแบบเดิมแตกต่างจากผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง กล่าวคือผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงจะมีลักษณะเป็นผู้นำที่มองการณ์ไกล มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถโน้มน้าวจิตใจลูกน้อง ซึ่งผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงเป็นการเปลี่ยนสภาพของทั้งบุคคลและระบบที่ดีขึ้น (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2534) และจากงานวิจัยที่ผ่านมาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลผลิตของงานความสำเร็จของทีมปฏิบัติงาน ประสิทธิภาพของผู้นำ และมีผลต่อความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน (กรณิกา ดันติกนพร, 2541, หน้า 76-82) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลขององค์กร (อัญชลี มากบุญส่ง, 2540, บทคัดย่อ) มีความสัมพันธ์ต่อความพยายามเป็นพิเศษในการทำงานของผู้ร่วมงานและประสิทธิภาพของผู้ร่วมงานด้วย (กมลทิพย์ ตั้งหลักมั่นคง, 2539) โดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้ที่มีทักษะของผู้นำในการจูงใจให้ผู้ร่วมงานทำงานได้มากกว่าที่คาดหวัง ทำให้เกิดแรงบันดาลใจในการทำงาน (Bass, 1985) การที่ผู้นำแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถทำให้ผู้ตามได้รับการตอบสนองความต้องการในด้านความมีคุณค่าในตนเอง และบรรลุเป้าหมายให้แก่องค์กรและสามารถทำให้คุณภาพของงานขององค์กรสูงขึ้น (พิชชุดา วิรัชพันธุ์, 2536)

ความสำเร็จของงานจะมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับลักษณะการทำงานเป็นทีม ซึ่งเป็นเทคนิคหนึ่งที่ผู้บริหารต้องมีความเข้าใจ และพยายามพัฒนาทีมงานให้เกิดขึ้นในองค์กร และกระตุ้นให้สมาชิกทีมมีความรู้สึกว่าเป็นผู้มีส่วนร่วมในฐานะเป็นส่วนหนึ่งของทีม องค์กรจึงจะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายได้ (เรมวอล นันทศุภวัฒน์, 2542, หน้า 215) และการทำงานเป็นทีมเป็นความสามารถในการปฏิบัติงานร่วมกัน เป็นการรวมเอาพลังมาเป็นพลังร่วม กระตุ้นให้แต่ละคนแสดงศักยภาพและบทบาทหน้าที่ตามความถนัด ความพอใจของแต่ละบุคคล ซึ่งจะส่งผลดีต่อบุคคลและองค์กร (สมสมร เรืองวรบุรณ์, 2539, หน้า 42)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะทำให้สภาพแวดล้อมของการทำงานมีลักษณะของการทำงานที่มีความร่วมมือกันระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยลักษณะการทำงานเป็นทีม มีความเข้าใจในเป้าหมายของสมาชิกแต่ละคนและหน่วยงาน บุคคลจะแสดงความสามารถที่จะทำงานให้สำเร็จ และแสดงความเป็นเจ้าของเป้าหมายนั้น ๆ มีความพึงพอใจในงานมากขึ้น กระตือรือร้น และงานทุกงานจะสำเร็จได้ ต้องเกิดจากความร่วมมือของทุกหน่วยงานในองค์กร ผู้นำในองค์กรที่ดีจึงต้องสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างหน่วยงาน ขณะเดียวกันก็ต้องพัฒนาวิธีการทำงานของแต่ละหน่วยงานในองค์กรควบคู่กันไปด้วย รวมทั้งสร้างบรรยากาศการทำงานให้มีความสุข เพื่อนำไปสู่การให้บริการที่ดี (Karlene, 1999) ซึ่งสอดคล้องกับซุติมา มาลัย ที่กล่าวว่าตัวแปรที่มีความสำคัญในการพยากรณ์การทำงานเป็นทีมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติอย่างหนึ่งคือ พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร และสอดคล้องกับ โคลบ (Kolb, 1991) ที่ทำการวิจัยพบว่าพฤติกรรมของผู้นำนั้นมีความสัมพันธ์กับการกระทำของทีมอย่างมีนัยสำคัญ ฉะนั้น องค์กรที่มีผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะทำให้มีการคงอยู่ของสมาชิกสูง มีขวัญและกำลังใจสูง มีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีทีมงานที่ดี เข้าใจในเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร และแสดงถึงความรู้สึถึงความสำเร็จที่เกิดขึ้นซึ่งจะทำให้องค์กรนั้นประสบผลสำเร็จมากขึ้น

ดังนั้น ภาวะผู้นำจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญและส่งผลต่อการสร้างทีมงาน ทั้งนี้การสร้างทีมงานจะมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับสมรรถภาพในการนำ และการใช้ภาวะผู้นำในการปรับเปลี่ยนและพัฒนางานให้ดียิ่งขึ้น (Stewart, 1997) และภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับการสร้างทีมงาน ประกอบกับปัจจุบันกำลังอยู่ในยุคของการเปลี่ยนแปลงค่อนข้างสูงดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนจึงต้องใช้ภาวะผู้นำที่แตกต่างไปจากเดิม ทั้งนี้เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพที่เปลี่ยนไปและจะได้บริหารงานโรงเรียนให้ประสบผลสำเร็จ ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับการสร้างทีมงานตามแนวคิดของเบสและอโวลิโอ (Bass & Avolio, 1990)

ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาภาวะผู้นำและการสร้างทีมงาน

เมื่อบุคคลมารวมกลุ่มกันทำงานเป็นทีม จำเป็นต้องอาศัยองค์ประกอบต่าง ๆ ที่จะช่วยให้การทำงานเป็นทีมมีประสิทธิภาพ ดังที่ วาร์นีย์ (Varney, 1977, pp. 153-155) กล่าวว่าทีมจะมีประสิทธิภาพเมื่อบุคคลที่เกี่ยวข้องเหล่านั้นได้ให้ความสนใจต่อทัศนคติและทักษะของสมาชิกในทีม ซึ่งรวมถึงสิ่งต่าง ๆ เช่น ภาวะผู้นำ การตัดสินใจและการนำทรัพยากรของกลุ่มมาใช้ให้เกิดประโยชน์ ซึ่งสอดคล้องกับลิเคิร์ต (Likert, 1961) ที่กล่าวว่าการทำงานเป็นทีมที่จะมีประสิทธิภาพนั้นต้องประกอบด้วย พฤติกรรมของสมาชิกที่สนับสนุนการทำงานเป็นทีม ได้แก่ การที่สมาชิกมีค่านิยม

และเป้าหมายต่าง ๆ ของกลุ่มผสมผสานกัน มีการกระตุ้นเตือนกัน เพื่อความสำเร็จของกลุ่มเป็นสำคัญ และสอดคล้องกับอุทัย บุญประเสริฐ (2532, หน้า 66) ที่กล่าวว่า ทีมจะมีประสิทธิภาพสูงได้ทุกคน ในทีมจะต้องมีความคิด มีทัศนคติที่ดีต่อการทำงานร่วมกัน เพราะความคิด ทัศนคติมีอิทธิพลต่อ พฤติกรรมการทำงานร่วมกันของแต่ละบุคคล ความคิดที่ถูกต้องและทัศนคติที่ดีจะช่วยให้สมาชิก เข้าใจตรงกันว่าการทำงานร่วมกันเป็นทีมเป็นการทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ หรือ เป้าหมายเดียวกัน คนทุกคนจึงต้องมีใจตรงกันร่วมมือกันอย่างเต็มที่ ทำงานเต็มฝีมือและประสาน กันได้เป็นอย่างดี ดังนั้น การที่คนในกลุ่มจะมีพฤติกรรมดังกล่าวนี้ได้ ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบที่สำคัญ ในการทำงานเป็นทีมดังนี้ (ทิสนา แคมณี, 2537, หน้า 4)

1. องค์ประกอบด้านผู้นำกลุ่มหรือทีมงาน ผู้นำนับเป็นบุคคลที่สำคัญมาก ในการดำเนิน ของกลุ่ม หากกลุ่มใดมีผู้นำที่มีคุณสมบัติที่ดี รู้และเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตน และมีทักษะใน การปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่นั้นแล้ว ก็นับได้ว่ากลุ่มนั้นมีแนวโน้มที่จะประสบผลสำเร็จสูงโดยเฉพาะ อย่างยิ่งหากผู้นำนั้นมีลักษณะผู้นำที่ดี และสามารถใช้ภาวะผู้นำได้เหมาะสมกับสถานการณ์แล้ว กลุ่มนั้นก็ย่อมบรรลุเป้าหมายได้อย่างราบรื่นและรวดเร็ว ความสำคัญของผู้นำต่อกลุ่มหรือทีมงาน ได้รับการทดลองพิสูจน์และยืนยันจากการวิจัยเป็นจำนวนมาก ดังเช่น ผลการวิจัยของแอนเดอร์สัน (Anderson, 1995) ซึ่งทำการศึกษาเรื่องการบริหารงานตามรูปแบบการสร้างทีมงานของตนเองกับ ประเพณีนิยม หรือแบบปิรามิด โดยศึกษาจากทัศนคติของนักการศึกษาในโครงการขยายโอกาส ด้านการบริหาร พบว่าทัศนคติเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมการทำงานและสถานะผู้นำแบบมีส่วนร่วมมี ความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติโดยกลุ่มตัวอย่างจากเขตตะวันออก เห็นว่ามีทัศนคติใน ทางบวกใน 2 ปัจจัย ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของโคลบ (Kolb, 1991) ซึ่งได้ทำการวิจัยหา ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับการกระทำของทีม พบว่าพฤติกรรมผู้นำมีความสัมพันธ์ กับการกระทำของทีมอย่างมีนัยสำคัญด้วยเหตุนี้จึงกล่าวได้ว่าผู้นำเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งต่อ ความสำเร็จและประสิทธิภาพของการทำงานเป็นทีม

2. องค์ประกอบด้านบทบาทสมาชิกกลุ่ม ในการทำงานเป็นทีมใด ๆ หากกลุ่มมี ผู้นำที่ดีเพียงใด แต่ถ้าสมาชิกกลุ่มขาดความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตน และไม่ปฏิบัติตาม บทบาทหน้าที่ของสมาชิกกลุ่มที่ดี กลุ่มนั้นจะทำงานให้บรรลุผลสำเร็จได้ยาก เพราะการทำงาน เป็นทีมต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจจากผู้ร่วมงานทุกคนเป็นสำคัญ สอดคล้องกับแนวคิดของ ลิเคิร์ท (Likert, 1961 อ้างถึงใน ชูติมา มาลัย, 2538) ที่กล่าวว่าการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ต้องประกอบด้วย พฤติกรรมของสมาชิกที่สนับสนุนการทำงานเป็นทีม ดังเช่น บุวรรัตน์ รัตนาคินทร์ (2528) ที่ทำการศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสำเร็จในการทำงานเป็นทีมของนักสังคมสงเคราะห์

พบว่าปัจจัยด้านสัมพันธภาพของสมาชิก มีผลต่อความสำเร็จในการทำงานเป็นทีม ซึ่งสอดคล้องกับมาลินี ชาวลาไพบูลย์ (2533) ที่ศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร พบว่าพฤติกรรมของทีม ในด้านการรวมทีม โครงสร้างของทีม ทรัพยากรที่มี โครงสร้างของโรงเรียน และกระบวนการของทีม มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับประสิทธิผลของโรงเรียน และสอดคล้องกับโรบินสัน (Robinson, 1994) ที่ทำการศึกษาเรื่องผู้บริหารในทีมงานซึ่งศึกษาโดยการประเมินการมีส่วนร่วมของสมาชิกในทีมงานโดยการนำเอาวิธีการทางมนุษยวิทยา และบทบาทหน้าที่ที่ไม่ดีของระบบราชการมาวิเคราะห์ด้วย ผลการศึกษาพบว่าสมาชิกผู้ปฏิบัติงานที่แสดงออกถึงการทำงานกลุ่มที่ดีมีทักษะ และสามารถให้คำปรึกษา เป็นผู้ที่ทำตัวเป็นแกนกลางของการพัฒนาทีมงานได้ดีเยี่ยม และสอดคล้องกับพนม ลิ้มอารีย์ (2529) ที่ทำการศึกษาถึงกลุ่มสัมพันธ์ พบว่า องค์ประกอบสำคัญที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของกลุ่ม คือกลุ่มที่มีการยึดเหนี่ยวกันและผลผลิตของกลุ่ม เพราะบุคคลเมื่อได้เข้าร่วมเป็นสมาชิกของกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งก็จะมีความรู้สึกรู้สึกต่อกลุ่มนั้น มีความรู้สึกภาคภูมิใจ หรือมีความรู้สึกอับอาย และความรู้สึกที่แตกต่างกันนี้ ย่อมมีผลเกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพของกลุ่มโดยตรง และลักษณะของสมาชิกซึ่งขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพ ความคล้ายคลึงกัน และความประนีประนอมกันของสมาชิกซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพของกลุ่ม ด้วยเหตุนี้จึงกล่าวได้ว่าสมาชิกกลุ่มเป็นองค์ประกอบที่สำคัญประการหนึ่งที่จะช่วยให้การทำงานเป็นทีมบรรลุเป้าหมาย

จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจึงพอสรุปได้ว่า สถานภาพในการดำรงตำแหน่ง ซึ่งแบ่งเป็น 2 สถานภาพ คือ ผู้บริหารโรงเรียน และครูหัวหน้ากลุ่มสาระ เป็นตัวแปรหรือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการสร้างทีมงานของผู้บริหาร ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารโรงเรียนเปรียบเสมือนผู้นำกลุ่มหรือผู้นำทีมงาน หากกลุ่มใดมีผู้นำที่มีคุณสมบัติที่ดี และเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตน และมีทักษะในการปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ที่นับได้ว่ากลุ่มนั้นมีแนวโน้มที่จะประสบผลสำเร็จสูง ส่วนครูหัวหน้ากลุ่มสาระเปรียบได้กับสมาชิกของกลุ่ม ถ้าสมาชิกกลุ่มขาดความรู้ความเข้าใจและไม่ปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ของตน กลุ่มนั้นก็ทำงานให้บรรลุผลสำเร็จได้ยาก ด้วยเหตุนี้สถานภาพในการดำรงตำแหน่ง ซึ่งได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน และครูหัวหน้ากลุ่มสาระ จึงเป็นตัวแปรหนึ่งที่สำคัญและน่าสนใจในการนำมาศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ

จากการศึกษาค้นคว้างานวิจัยภายในประเทศที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ พอสรุปได้ดังนี้

จำนงค์ ยอดจำ (2536, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาพฤติกรรมกรรมการบริหารที่เป็นจริงและพึงประสงค์ของผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด ตามทัศนะของผู้ช่วยผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด และหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ พบว่าทัศนะของผู้ช่วยผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด และหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารที่เป็นจริงของผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติทุกด้าน

ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม (2538, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนของศึกษาธิการจังหวัด กับประสิทธิผลขององค์การสำนักงาน ศึกษาธิการจังหวัด พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถช่วยเสริมประสิทธิผลองค์การสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดเพิ่มจากภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนและตัวทำนายประสิทธิผล ขององค์การสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดโดยรวมที่ดี ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนด้านการให้รางวัลอย่างเหมาะสมมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเป็นบวก

กมลทิพย์ ตั้งหลักมั่นคง (2539, บทคัดย่อ) ศึกษาและเปรียบเทียบพฤติกรรมความเป็นผู้นำของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลตามการรับรู้ของตนเองและพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลชุมชนเขต 6 ผลการวิจัยพบว่า หัวหน้าฝ่ายการพยาบาลมีคะแนนการรับรู้พฤติกรรมความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของตนเองสูงกว่าพฤติกรรมความเป็นผู้นำการแลกเปลี่ยน และมีคะแนนการรับรู้พฤติกรรมความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของตนเองสูงกว่าพยาบาลประจำการ

วรรณดี ชูกาล (2540, บทคัดย่อ) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการ ความพึงพอใจในงาน ปัจจัยส่วนบุคคลกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์พยาบาล วิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ผลการวิจัยพบว่า ค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการโดยรวมอยู่ในระดับปานกลางและมีความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์พยาบาล

นงพนา ปั่นทองพันธุ์ (2542, บทคัดย่อ) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลของพยาบาลประจำการ ภาวะผู้นำและการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับความสามารถในการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการหน่วยอภิบาลผู้ป่วยหนัก โรงพยาบาลของรัฐ กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับความสามารถในการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการหน่วยอภิบาลผู้ป่วยหนัก

จารุณช สุวประดับ (2544, บทคัดย่อ) ศึกษาและเปรียบเทียบการรับรู้คุณลักษณะด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชากับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพยาบาล

ประจำการ โรงพยาบาลโรคทรวงอก ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชาอยู่ในระดับสูง และสูงกว่าของพยาบาลวิชาชีพในการเปรียบเทียบโดยรวมและรายข้อ

จากการศึกษาค้นคว้างานวิจัยต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ พอสรุปได้ดังนี้

เบส, วอลด์แมน, อวอลิโอ และเบบ (Bass, Waldman, Avolio & Bebb, 1987, Abstract)

ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการประเมินภาวะผู้นำตามการรับรู้ และตามความคาดหวังของผู้บังคับบัญชา โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหาร 3 ระดับ ระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง วิธีการศึกษาคือ ให้ผู้บริหารระดับต้นประเมินผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับกลางประเมินผู้บริหารระดับสูง ผลการศึกษาพบว่า

1. การแสดงภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำเชิงจัดการของผู้บริหารระดับกลางมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการแสดงภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำเชิงจัดการของผู้บริหารระดับสูง

2. การแสดงภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับสูง มีระดับสูงกว่าผู้บริหารระดับกลาง

3. การแสดงภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านบุคลิกภาพที่น่านับถือ การยอมรับความแตกต่างของบุคคล การกระตุ้นให้ผู้ตามใช้สติปัญญา และการแสดงภาวะผู้นำเชิงจัดการ ในด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ของผู้บริหารระดับสูง ตามความคาดหวังของผู้บริหารระดับกลาง มีระดับสูงกว่าการรับรู้ ส่วนการจัดการโดยยึดกฎระเบียบของผู้บริหารระดับสูงตามความคาดหวังมีระดับต่ำกว่าการรับรู้

เฮเตอร์ และเบส (Hater & Bass, 1988, Abstract) ทำการศึกษาภาวะผู้นำเชิงจัดการและภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารจากการประเมินของผู้บังคับบัญชาและการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยศึกษาให้ผู้บริหารที่ผ่านการประเมินว่ายอดเยี่ยม 28 คน และให้ผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้บริหารแต่ละคน จำนวน 306 คน เป็นผู้ประเมินผลการวิจัย พบว่า

1. ภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ยอดเยี่ยม ตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาสูงกว่าผู้บริหารทั่วไป โดยเฉพาะในด้านบุคลิกภาพที่น่านับถือ และการยอมรับความแตกต่างของบุคคล ส่วนภาวะผู้นำเชิงจัดการในผู้บริหารทั้ง 2 กลุ่ม ไม่แตกต่างกัน

2. ปัจจัยด้านภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานและความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ดีกว่าปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงจัดการ

เบนเนดโต (Benedetto, 1988, Abstract) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบของผู้นำกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนโรงเรียนขนาดเล็กในชนบท ผลการวิจัยพบว่า ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของครูใหญ่

ฟีลต์ตัน (Felton, 1995, Abstract) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงจัดการ และ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษา และ โรงเรียนมัธยมศึกษา กับ ความพึงพอใจในงานของครู โดยทำการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาจำนวน 55 แห่ง และโรงเรียน มัธยมศึกษาจำนวน 31 แห่ง ของรัฐมิสซิสซิปปี (Mississippi) ใช้ตัวอย่างซึ่งเป็นครูร้อยละ 10 ของประชากร ได้กลุ่มตัวอย่าง 590 คน และใช้แบบสอบถาม MLQ เป็นเครื่องมือในการวิจัย ผลการศึกษา พบว่าภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจ ในงานของครู และพบว่าผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษาจะมีภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง สูงกว่าผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษา

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ พบว่าต่างให้ความสำคัญต่อการพัฒนา ภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์การเป็นอย่างมาก เพราะเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความสำเร็จ ให้กับองค์การ ดังจะเห็นได้จากการศึกษาวิจัยภาวะผู้นำที่มีมาอย่างต่อเนื่อง เพราะลักษณะของ ภาวะผู้นำนั้นมีความจำเป็นที่จะต้องปรับเปลี่ยนตลอดเวลา เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ และจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้แสดงให้เห็นว่าลักษณะของภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการ ปรับเปลี่ยนองค์การให้บรรลุประสิทธิผลนั้น สามารถสรุปได้ว่ามีลักษณะสำคัญอยู่ 2 ประการ คือ 1) ผู้นำจะต้องมีคุณลักษณะส่วนตนที่น่าเชื่อถือ สามารถก่อให้เกิดความไว้วางใจ ความศรัทธา เชื่อมั่นจากบุคลากรในหน่วยงาน และ 2) ผู้นำจะต้องมีเทคนิค และความสามารถในการปรับเปลี่ยน กระบวนการบริหารให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ที่เป็นอยู่ได้ ซึ่งภาวะผู้นำในด้านนี้ ไม่สามารถ ที่จะลอกเลียนแบบ หรือใช้แทนกันได้ทั้งหมด เพราะแต่ละองค์การก็จะมีลักษณะแตกต่างกันไป ไม่ว่าจะเป็นในด้านภารกิจ ลักษณะขององค์การ บุคลากรในองค์การ เป็นต้น ดังนั้นผู้บริหาร องค์การจะต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์องค์การของตนเองเพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบ การตัดสินใจในการวางแผนที่จะปรับเปลี่ยนกระบวนการบริหารให้เหมาะสมกับองค์การของตน ได้ในทุกสถานการณ์ เช่นเดียวกับสถานศึกษาย่อมต้องการผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำในด้านคุณลักษณะ ส่วนตัวที่ดี เพื่อจะสามารถยึดเหนี่ยวจิตใจของบุคลากรในสถาบันนั้นๆ ให้เป็นหนึ่งเดียวได้ ประกอบกับต้องมีความรู้ความสามารถเชิงบริหารจัดการที่เหมาะสมกับวิชาชีพ หรือองค์การ ที่ตนเองสังกัดอยู่

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสร้างทีมงาน

จากการศึกษาค้นคว้างานวิจัยภายในประเทศที่เกี่ยวข้องกับการสร้างทีม พอสรุปได้ดังนี้ มาลินี ชวาลไพบูลย์ (2533, บทคัดย่อ) ทำการวิจัยเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อการทำงาน เป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาเขตกรุงเทพมหานคร โดยใช้การประเมินผลพฤติกรรมของทีมในด้านการรวมทีม โครงสร้างของทีม ทรัพยากรที่มี

โครงสร้างของโรงเรียนและกระบวนการของทีมนักบริหารภาพของการทำงานเป็นทีมของโรงเรียน ในด้านการปฏิบัติงานของโรงเรียนและความพึงพอใจของครู ผลการวิจัยในด้านประสิทธิภาพของโรงเรียนพบว่าผลการปฏิบัติงานเป็นทีมของโรงเรียนและความพึงพอใจของครูอยู่ในระดับปานกลาง ตัวแปรทุกตัวมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับประสิทธิภาพของโรงเรียนและปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของโรงเรียนมี 9 ปัจจัย จากทั้งสิ้น 16 ปัจจัย ได้แก่ การสนับสนุน การควบคุม การนิเทศ ความขัดแย้ง รางวัลสำหรับการปฏิบัติงานของทีม ความชัดเจนของบทบาทและเป้าหมาย การมีทักษะอย่างเพียงพอ การครองโรงเรียนและงาน ขนาดของทีม และขอบข่ายของการจัดการ ตามลำดับ

ชุดิมา มาลัย (2538, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมในการทำงานกับการทำงานเป็นทีมของอาจารย์พยาบาล วิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ผลการวิจัยพบว่าการทำงานเป็นทีมของอาจารย์พยาบาลโดยรวมทุกด้านอยู่ในระดับดี และเมื่อพิจารณาแต่ละด้าน คือ การมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกัน การติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผย การทำงานร่วมกัน การสร้างความคล่องตัวในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง ในด้านอายุ ประสบการณ์การทำงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการทำงานเป็นทีมของอาจารย์พยาบาลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพ พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารและสัมพันธภาพในกลุ่มอาจารย์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการทำงานเป็นทีมของอาจารย์พยาบาล และตัวแปรที่มีความสำคัญในการร่วมกันพิจารณาการทำงานเป็นทีมของอาจารย์พยาบาลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ คือ สัมพันธภาพในกลุ่มอาจารย์พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร สภาพแวดล้อมทางกายภาพ และประสบการณ์ในการทำงานเป็นทีมของอาจารย์พยาบาล ตามลำดับ

สุภาวดี วิลาวัลย์ (2543, บทคัดย่อ) ทำการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานเป็นทีมกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของศึกษานิเทศน์ ของหน่วยศึกษานิเทศน์ สังกัดกรมสามัญศึกษา พบว่า การทำงานเป็นทีมจำแนกตามระดับหน่วยงานที่สังกัดและประสบการณ์ในการทำงานอยู่ในระดับมากความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของศึกษานิเทศน์ สังกัดกรมสามัญศึกษา จำแนกตามระดับหน่วยงานที่สังกัดและประสบการณ์ในการทำงานอยู่ในระดับมาก เปรียบเทียบการทำงานเป็นทีมโดยรวมและในแต่ละด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) เปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานพบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) การทำงานเป็นทีมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของศึกษานิเทศน์ สังกัดกรมสามัญศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$)

จากการศึกษาค้นคว้างานวิจัยต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับการสร้างทีมงาน พอสรุปได้ดังนี้
 โคลบ (Kolb, 1991, Abstract) ได้ทำการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำ
 กับการกระทำของทีมในสหรัฐอเมริกา โดยมีจุดประสงค์เพื่อเปรียบเทียบว่าพฤติกรรมผู้นำทีม
 มีความสัมพันธ์กับการกระทำของทีมในกลุ่มทดลองและไม่ทดลอง ซึ่งได้กำหนดพฤติกรรมผู้นำ
 กลุ่มตามทฤษฎีต้องมีลักษณะให้ความสำคัญกับบุคคลเท่าเทียมกันโดยช่วยไม่ให้เกิดการกระทบ
 กระทั่งให้มีโอกาสปกครองตนเองเท่าที่จำเป็น และในการปฏิบัติงานต้องกระทำอย่างเต็มความสามารถ
 มีความมั่นคง มีการประเมินผลทีม และเสริมแรงสูงใจ ผลการวิจัยพบว่าพฤติกรรมผู้นำมีความ
 สัมพันธ์กับการกระทำของทีมอย่างมีนัยสำคัญ

ไอเรซ (Ayres, 1993, Abstract) วิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างผลผลิตและความเป็น
 อิสระของทีมงาน และความมีประสิทธิภาพของกระบวนการทำงานเป็นทีม ผลการศึกษาพบว่า
 ตัวแปรเกี่ยวกับกระบวนการของการสร้างทีมงานและประสิทธิภาพของกระบวนการมีความ
 สัมพันธ์กันในระดับสูงกับการประเมินคุณค่า คือด้านการแก้ปัญหาของทีมในการทำงานเป็นทีม
 ในปัจจุบัน

โรบินสัน (Robinson, 1994, Abstract) ได้ทำการศึกษาเรื่องผู้บริหารในทีมงานซึ่งศึกษา
 โดยการประเมินการมีส่วนร่วมของสมาชิกในทีมงานโดยการนำเอาวิธีการทางมนุษยวิทยา
 และบทบาทหน้าที่ที่ไม่ดีของระบบราชการมาวิเคราะห์ด้วย ผลการศึกษาพบว่า

1. เงื่อนไขดี ๆ ต่อการมีส่วนร่วมจะเกิดขึ้นเมื่อ ระบบการทำงานอยู่ในแนวเส้นตรง
 เดียวกับโครงสร้างขององค์กร
2. สมาชิกผู้ปฏิบัติงานที่แสดงออกถึงการทำงานกลุ่มที่ดีมีทักษะ และสามารถ
 ให้คำปรึกษา เป็นผู้ที่ทำตัวเป็นแกนกลางของการพัฒนาทีมงานได้ดีเยี่ยม
3. วัฒนธรรมของชาติเป็นสิ่งที่มอิทธิพลต่อส่วนรวมและไม่เป็นสิ่งผิดในการให้ความ
 ร่วมมือ
4. การเข้าร่วมของสมาชิกผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนมีความหมายถึงความคิดของคำว่า “ทีม”

ฮอลล์ (Hall, 1999, Abstract) ทำการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องการใช้เวลาในการวางแผนร่วม
 กันเป็นทีมในโรงเรียนศิลาแวร์ ซึ่งเป็นโรงเรียนปฏิรูปขนาดกลาง โดยมีการจัดทีมงานครูที่มี
 ระเบียบวินัยต่างกัน ให้มาศึกษางานกับกลุ่มนักเรียนกลุ่มเดียวกัน พื้นที่เดียวกัน และตารางเวลา
 เดียวกัน จุดประสงค์ของการจัดสร้างทีมงานก็คือ การสร้างกลุ่มสังคมเล็ก ๆ ซึ่งครูจะได้พบกับ
 ความต้องการทางด้านการศึกษาและความต้องการทางด้านพัฒนาของนักเรียน ซึ่งอาจจะรวมถึง
 สร้างความพึงพอใจร่วมกันคณะกรรมการปฏิรูปโรงเรียนแนะนำให้ใช้เวลาวันละ 7 คาบในการวางแผนงาน
 ร่วมกันนั้นเป็นการสร้างกลุ่มที่ดีที่สุด การศึกษาครั้งนี้ต้องการทราบว่า ใช้เวลาในการวางแผน

ให้เกิดประโยชน์ได้อย่างไรบ้าง หัวหน้าทีมมีอิทธิพลเหนือกระบวนการวางแผนหรือไม่ การวางแผนกระทบกระเทือนต่อทีมงานและนโยบายของโรงเรียนอย่างไร การศึกษาวิจัยนี้สรุปได้เป็น 4 ประเด็น สองประเด็นแรก คือโรงเรียนต้องประชุมหารืออย่างต่อเนื่องในเรื่องของการกำหนดมาตรฐานของโรงเรียนขนาดกลางและโรงเรียนต้องวางแผนร่วมกันอย่างต่อเนื่อง คือเป็นเรื่องปัจจุบันและเป็นความต้องการให้ดำเนินไปเรื่อยๆ อีกสองประเด็นหลังเป็นสิ่งใหม่ๆ สำหรับโรงเรียนครูใหญ่ต้องเสนอการพัฒนาอย่างมีอาชีพ โดยผ่านการทำงานเป็นทีม และในการประชุมคณะครูต้องใช้กิจกรรมแบบทีมงาน เพื่อเพิ่มจิตสำนึกในการทำหน้าที่ของคณะครู

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวกับการสร้างทีมงาน พบว่าการสร้างทีมงานเป็นวิธีการหนึ่งในการปรับปรุงสัมพันธภาพระหว่างบุคคลในโรงเรียนที่จะมีผลต่อความสำเร็จของการทำงาน การบริหารและการปฏิบัติการกิจในโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนต้องขอความคิดเห็น และให้บุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการใช้เทคนิคและการวางแผนเพื่อสร้างทีมงาน