

## การสร้างทีมงาน (Team Building)

ดร.สุเมธ งามกนก\*

### บทคัดย่อ

ทีมงานคือกลุ่มบุคคลที่มาทำงานร่วมกัน มีการประสานบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ เพื่อไปสู่เป้าหมายเดียวกันคือความสำเร็จของงาน การทำงานเป็นทีมต้องอาศัยปฏิสัมพันธ์ต่อการสื่อสาร การประสานงาน การช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน กิจกรรมบางอย่างต้องการการทำงานเป็นกลุ่ม เช่น คณะกรรมการ การทำงานเป็นกลุ่มต้องการการทำงานร่วมกันมากกว่าก่อให้เกิดการสร้างงาน กลุ่มก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการตัดสินใจ ภายใต้งैอนใจที่แน่นอน การทำงานคนเดียวนั้น บุคคลที่มีความรู้ความสามารถย่อมทำได้ แต่อาจมีข้อจำกัดจึงต้องอาศัยการทำงานร่วมกับบุคคลอื่นเพื่อช่วยกันสร้างผลงานที่มีคุณภาพ ดังนั้น ความสำเร็จของการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะนำไปสู่ความเจริญก้าวหน้าขององค์การสถานศึกษาจะต้อง

มีการปรับเปลี่ยน เรียนรู้วิธีการทำงานแบบใหม่ๆ ที่มุ่งเน้นการตอบสนอง ความต้องการของสังคม หนึ่งในหลายวิธีที่ นำมาสู่ความสำเร็จคือ การอาศัยทีมงานซึ่งมีความ พร้อมเพรียงและ ประสานการทำงานเป็นอย่างดี โดยมีเป้าหมาย สูงสุดร่วมกัน คือ สร้างความพึงพอใจให้แก่ ผู้รับบริการ สมาชิกของทีมงานจะต้องสามัคคี กลมเกลียวกัน และพร้อมที่จะ ร่วมมือกันทำทุกสิ่ง ทุกอย่างที่จะให้ผลงาน ออกมาดี ดังนั้นการสร้าง ทีมงานจึงเป็นสิ่งสำคัญ การมอบหมายบทบาท ให้กับสมาชิกแต่ละคน เป็นสิ่งสำคัญในการ สร้างทีมงาน การเปลี่ยนบทบาทของสมาชิก เป็นสิ่งที่ดี ที่จะได้ฝึกทักษะ ด้านการเป็นผู้นำ ด้านการสื่อสาร และด้านสังคม การสร้างทีมงาน จะสำเร็จได้ต้องอาศัยภาวะผู้นำ และกลยุทธ์ของ ผู้บริหารในการสร้างทีมงาน ดังนั้น หากผู้บริหาร ให้ความสำคัญต่อทีมงาน และสร้างทีมงาน

\* อาจารย์สังกัดภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา จ.ชลบุรี

ที่มีคุณภาพขึ้นมา ทีมงานนั้น จะช่วยสร้างคนที่มีประสิทธิภาพขึ้นมา ทั้งนี้เพราะ การทำงานเป็นทีมจะทำให้สมาชิกเกิดการเรียนรู้ ซึ่งกันและกัน และเห็นแบบอย่างในการทำงานของเพื่อนร่วมงาน สถานการณ์ดังกล่าว ทำให้สถานศึกษามีบุคลากรที่มีคุณภาพเพิ่มขึ้นและจะช่วยพัฒนาสถานศึกษาให้เจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้นต่อไป

คำสำคัญ: การสร้างทีมงาน

### Abstract

Teamwork is defined as a group of people who work cooperatively together, coordinate their roles and functions to accomplish the common goals. The team needs interaction in communication, coordination and helping each other for the purpose of effective performance. Some activities need to work in group as a committee rather than creating the jobs themselves. The group can work efficiently in decision-making under certain circumstances. Working individually, on the other hand, can achieve the goals if the person has sufficient capacity to do the job but some limitations might occur. It is necessary to work together in order to create quality performance. Therefore, the achievement of efficient cooperative working, will bring organizational development. An educational institution needs to adapt itself and learns how to learn by seeking new working techniques in order to respond the social needs. One of the techniques in bringing towards the job achievement is to build effective teamwork to do the job harmoniously and cooperatively for the purpose of ultimate common goals, that is the customers' satisfaction. The team

members need to be united and be ready to work with other members for the good work results. Hence, team building is one of the key interventions for organization development. Empowerment of the team members' roles, change of their roles are important for training leadership skills, communication skills, and social skills. Building teamwork successfully depends on administrative leadership skills and management strategies. If the administrator pays attention to effective team building, the team will help create effective persons because teamwork would encourage the group members to share their learning, as well as, getting the working models of their friends. This situation creates more qualified personnel in organization, thus this would help the development of educational institutions to be growth continually.

Keywords: Team Building

### ความหมาย

ทีม หมายถึง กลุ่มของบุคคลที่ทำงานร่วมกัน มีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างสมาชิกในกลุ่มช่วยกันทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ และผู้ร่วมทีมต่างมีความพอใจในการทำงานนั้น (สุนันทา เลานันทน, 2549 , หน้า 62)

ทีมงาน หมายถึง การทำงานของเอกัตบุคคลร่วมกัน มีปฏิสัมพันธ์อันดีระหว่างสมาชิกในทีมงาน เป็นการรวมตัวที่จะต้องอาศัยความเข้าใจ ความผูกพัน และความร่วมมือ มีการติดต่อสื่อสาร ประสานงาน ช่วยเหลือให้คำแนะนำซึ่งกันและกันเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน (ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ และคณะ, 2545,

ศุภโชค ชุนอิว; 2545, ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2545; ชาญชัย อาจินสมาจาร, 2548)

ทีมงานในสถานศึกษาหมายถึง กลุ่มของแต่ละคนที่มีหลายบุคลิก มีการเชื่อมโยงและประสานหน้าที่กัน ทำให้ความคาดหวังของบทบาทกระจำจัดและมีความรับผิดชอบของทีมนผลักดันไปให้ถึงเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ (Quinn, et al. 1996)

การสร้างทีม หมายถึง กระบวนการทำกิจกรรมร่วมกัน เริ่มจากการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลภายในกลุ่ม ความพยายามทำให้กลุ่มสามารถเรียนรู้การวินิจฉัยปัญหา เพื่อปรับปรุงความสัมพันธ์ต่างๆ ในการทำงานให้ดีขึ้นทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ซึ่งความสัมพันธ์เหล่านี้จะมีผลต่อการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย (ณัฐพันธ์ เชนรนนท์ และคณะ, 2545; สุนันทา เลานันท์, 2549)

จากความหมาย จะเห็นได้ว่า ทีมงานจะต้องเกิดจากความสมัครใจมิใช่บังคับ จะต้องมีความเข้าใจ ความผูกพัน ร่วมกันคิดร่วมกันทำ ผู้นำมีหน้าที่ในการประสานความคาดหวังของทีมงานให้สอดคล้องกับความคาดหวังของหน่วยงาน เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

### ความสำคัญ

การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญต่อการทำงานในองค์กรเป็นอย่างมาก ไม่เพียงแต่ทีมงานจะช่วยทำให้วัตถุประสงค์ของหน่วยงานบรรลุเป้าหมายเท่านั้น แต่ทีมงานยังจะเป็นองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศการทำงานของหน่วยงานนั้นอีกด้วย หน่วยงานมีความจำเป็นที่จะต้องสร้างทีมงานด้วยเหตุผลต่อไปนี้คือ (สุนันทา เลานันท์, 2549, หน้า 64)

1. งานบางอย่างไม่สามารถทำสำเร็จเพียงคนเดียว

2. หน่วยงานมีงานเร่งด่วนที่ต้องการระดมบุคลากร เพื่อปฏิบัติงานให้เสร็จทันเวลาที่กำหนด

3. งานบางอย่างต้องอาศัยความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญจากหลายฝ่าย

4. งานบางอย่างเป็นงานที่มีหลายหน่วยงานรับผิดชอบ ต้องการความร่วมมืออย่างจริงจังจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

5. เป็นงานที่ต้องการความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อแสวงหาแนวทาง วิธีการ และเป้าหมายใหม่ๆ

6. หน่วยงานต้องการสร้างบรรยากาศของความสามัคคีให้เกิดขึ้นจากการวิจัยเรื่องการสร้างทีมในโรงเรียนระดับประถมศึกษาของเดวิด (David, 1997) นักศึกษาปริญญาเอกแห่ง Virginia State University โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหาร ครู และบุคลากรในสถานศึกษาการศึกษาชี้ให้เห็นว่าการสร้างทีมเป็นกระบวนการไม่หยุดหย่อน กิจกรรมการสร้างทีมเกิดขึ้นตลอดเวลา มีการสร้างทีมงานตลอดปี การสร้างทีมต้องการเวลาส่วนใหญ่จะเกิดขึ้นนอกเวลาเรียนปกติ ครูใหญ่เป็นผู้อำนวยความสะดวกในการสร้างทีมงาน กระบวนการและผลที่ได้จากการศึกษาค้นคว้ากับผลจากงานวิจัยเมื่อเร็ว ๆ นี้ บุคลากรส่วนใหญ่แสดงออกในทางบวกต่อการสร้างทีมงาน สมาชิกลงความเห็นว่าการสร้างทีมงานเป็นประสบการณ์ที่มีคุณค่า

จากงานวิจัยดังกล่าว แสดงให้เห็นว่าผู้บริหาร ครู และบุคลากรในสถานศึกษาให้ความสำคัญกับการสร้างทีมงาน การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญต่อองค์กรทุกประเภท มีการประมาณว่ามีบริษัทเกือบ 500 บริษัทที่ใช้ทีมงาน

เช่น ทีมที่จัดการโครงการ ทีมทำงานด้วยตนเอง ทีมแก้ปัญหา กลุ่มวงจรคุณภาพในวงการธุรกิจ (Dumain, 1994 , Lawler & Cohen, 1992) บริษัท Florida and Light รายงานว่ามีทีมที่มีคุณภาพ 1,900 ทีม และลูกจ้างมีส่วนร่วมทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ (Harington, 1994)

แนวโน้มใหม่ขององค์กรต่าง ๆ เน้นการทำงานเป็นทีมหรือเป็นกลุ่ม (Guzzo & Dickson, 1996, Hackman, 1990; Schrage, 1995, Woodman; Sawyer & Griffin. 1993) มีประโยชน์จากการโต้ตอบกันเป็นกลุ่มหรือการทำงานเป็นทีม จะสามารถสร้างการประสานเชื่อมโยงของทีมได้ ซึ่งในทางกลับกันอาจเชื่อมโยงแรงจูงใจหรือขวัญกำลังใจในการทำงาน การตัดสินใจที่มีการแลกเปลี่ยนกัน และการจัดองค์กรที่เน้นทีม จะนำไปสู่การสนับสนุนความคิดริเริ่มหรือโครงการเกี่ยวกับองค์กร กลุ่มจะก่อให้เกิดประโยชน์จากการแลกเปลี่ยนความเชี่ยวชาญกัน เป็นประโยชน์ทั้งการสร้างสรรค์และหลีกเลี่ยงความผิดพลาดอย่างใหญ่หลวง ประโยชน์ของการทำงานเป็นกลุ่มก่อให้เกิดความสำคัญของนักการศึกษาและนักปฏิบัติ (Cotton, 1993 ; Hackman. 1990 ; Lewine & Tyson, 1990 ; Payne, 1990; Tjosvold, 1991; West, 1990; Zander, 1994)

กิจกรรมบางอย่างต้องการการทำงานเป็นกลุ่ม เช่น คณะกรรมการ การทำงานเป็นกลุ่ม ต้องการการทำงานร่วมกันมากกว่าก่อให้เกิดการสร้างงาน กลุ่มก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการตัดสินใจภายใต้เงื่อนไขที่แน่นอน (Kerr, MacCoun & Kramer, 1996; Larey, 1994) การทำงานคนเดียวนั้นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถย่อมทำได้ แต่อาจมีข้อจำกัดจึงต้องอาศัยการทำงานร่วมกับบุคคลอื่นเพื่อช่วยกันสร้างผลงานที่มีคุณภาพ ดังนั้น ความสำเร็จของการทำงาน

ร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จก้าวหน้าขององค์กร

จะเห็นได้ว่า สถานศึกษาจะต้องมีการปรับเปลี่ยน เรียนรู้วิธีการทำงานแบบใหม่ ๆ ที่มุ่งเน้นการตอบสนองความต้องการของสังคมหนึ่งในหลายวิธีที่นำมาสู่ความสำเร็จคือการอาศัยทีมงานซึ่งมีความพร้อมเพียงและประสานการทำงานเป็นอย่างดีโดยมีเป้าหมายสูงสุดร่วมกันคือ สร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้รับบริการ สมาชิกของทีมงานจะต้องสามัคคี กลมเกลียวกัน และพร้อมที่จะร่วมมือกันทำทุกสิ่งทุกอย่างที่จะทำให้ผลงานออกมาดี ดังนั้นการสร้างทีมงานจึงเป็นสิ่งสำคัญ

## แนวคิด

ทีมงานจะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวเกิดจากทีมงาน ไม่ได้เกิดจากภายนอก และจะไม่ล้มเหลวเป็นรายบุคคล แต่จะล้มเหลวทั้งทีม (Katzenbach, & Smith, 1993)

**ข้อจำกัดของการสร้างทีมงาน** มีดังนี้ (ชาอุชัย อาจินสมาจาร, 2548, หน้า37-44)

1. การเลือกสรรและการคัดเลือกที่ไม่ดี ซึ่งเกิดจากความผิดพลาดในการคัดเลือกคนเข้าทำงาน อาจเป็นเพราะเขามีทักษะที่ไม่ถูกต้องหรือไม่เหมาะสม

2. โครงสร้างขององค์กรที่ซับซ้อน รูปแบบขององค์กรที่มีความยืดหยุ่นจะทำให้สามารถก้าวออกจากสายการบังคับบัญชาและทำงานด้วยตัวเอง ถ้าหากคนถูกจัดระเบียบงานให้แปลกแยกจากงานที่เขาทำ ทีมงานก็ไม่สามารถแก้ปัญหาได้

3. การขาดการควบคุม ความสำเร็จของการทำงานเกิดขึ้นในบรรยากาศที่ไร้วินัย

4. การฝึกอบรมที่ไม่ดี สิ่งสำคัญสำหรับการสร้างทีมงานก็คือ บรรยากาศของการเรียน

ความสามารถรับได้ในการเรียนรู้ก่อนที่กิจกรรมการพัฒนาใด ๆ จะเกิดขึ้น คนต้องให้การต้อนรับการเรียนรู้ใหม่ ๆ

5. การจูงใจต่ำ การจูงใจมีความสำคัญมาก และถ้าหากปราศจากการจูงใจองค์กรที่มีการสร้างทีมงานก็จะเสียเวลาและทรัพยากรไปเปล่า ๆ เพราะคนจะไม่สละเวลาและการทำงานของเขาอย่างเต็มที่

6. ความคิดสร้างสรรค์ต่ำ การสร้างทีมงานมีส่วนสำคัญในการก่อให้เกิดบรรยากาศที่จะทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ สัญญาณของความคิดริเริ่มต่ำจะเห็นได้ง่าย ยกตัวอย่างเช่น กล้องเสนอคความคิดเห็นว่างเปล่า การประชุมน่าเบื่อหน่าย ใช้วิธีทำงานแบบเก่า ๆ

7. ปรัชญาการบริหารที่ไม่เหมาะสม ถ้าหากผู้บริหารชั้นสูงในองค์กรมองว่าคนในที่ทำงานเป็นอุปสรรคต่อฝ่ายบริหารในการปฏิบัติงาน ในลักษณะที่เปิดเผย เชื่อสัจย์ ทีมงานที่แท้จริงคงเกิดขึ้นไม่ได้

8. ความเชื่อชาส่วนบุคคล ถ้าหากต้องการให้ทีมงานมีประสิทธิผล สมาชิกแต่ละคนต้องเปิดรับ และมีชีวิตชีวาต่อความเป็นไปได้ของการพัฒนาส่วนบุคคล

### อุปสรรคในการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

เรนดอน (Rendon, 1999) กล่าวถึงอุปสรรคในการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพดังนี้

1. ผู้บริหารไม่รับผิดชอบอย่างเต็มที่ต่อการจัดองค์การเพื่อให้เกิดสภาพแวดล้อมต่อการสร้างทีม

2. การสร้างทีมโดยไม่ได้กล่าวถึงประเด็นที่เกี่ยวข้อง

3. ความคาดหวังที่เกินความเป็นจริง รวมทั้งการประเมินเวลาที่ต้องใช้ในการสร้างทีมต่ำเกินไป

**ความสำคัญของทีมและการทำงานเป็นทีมในศตวรรษที่ 21** (McGourty & Meuse , 2001) สรุปได้ 2 ประการคือ

1. ทีมมีความแพร่หลายสูงสุดในการประสานความร่วมมือในอเมริกาในปัจจุบัน

2. ถึงแม้ว่าจะมีแนวคิดที่ผสมกันหลายอย่างว่าทีมที่ประสบความสำเร็จเป็นอย่างไร นักเรียนควรกล้าที่จะพัฒนาทักษะที่เกี่ยวข้องกับทีมในฐานะที่จะไปประกอบอาชีพ

มีงานวิจัยบางงานเสนอว่าทำไมทีมงานจึงล้มเหลว เหตุผลเพราะลูกจ้างมีการเตรียมตัวที่แย่ในการที่จะได้รับมอบหมายบทบาทไปสู่สมาชิก จากงานวิจัยพบว่าลูกจ้างขาดทักษะในการสร้างทีม การแก้ปัญหา การเผชิญกับความขัดแย้ง การจัดประชุมที่มีประสิทธิภาพ และการสื่อสารระหว่างบุคคล ดังนั้นบทบาทจะช่วยสมาชิกในทีมงาน ช่วยให้เป็นอิสระ (Johnson & Smith , 1998) และสามารถรับผิดชอบต่อการประสบความสำเร็จได้เป็นรายบุคคล สามารถเพิ่มทักษะในการเรียนรู้ การตั้งเป้าหมาย แก้ไขความขัดแย้ง ตั้งบรรทัดฐานในการแก้ปัญหา และการแสดงออก บทบาทควรมีการฝึกฝนและตระหนักถึงประสิทธิภาพของการเรียนรู้เพื่อทีมงานใช้บทบาทในการกระตุ้นการทำงาน การเปลี่ยนบทบาทบ่อยๆ จะทำให้คนไม่ยึดติดกับบทบาทนั้น และเป็นการเปิดโอกาสให้ฝึกทักษะด้านการเป็นผู้นำ ด้านการสื่อสาร และด้านสังคม (Millis & Cottell, 1998) บทบาทที่นำมาใช้ในแบบฝึกจะมีประสิทธิภาพในการทำงานของทีม เพราะทีมได้รับมอบหมายบทบาทของตน ซึ่งจะก่อให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ที่สำคัญ

คำแนะนำในการนำบทบาทของทีมไปสู่การปฏิบัติ มีดังนี้ (Smith, 2003)

1. สร้างกระบวนการทีมและมอบบทบาท
2. ทำให้สมาชิกมีความสุข และมีการให้รางวัล
3. ต้องแน่ใจว่าสมาชิกแต่ละคนได้รับบทบาทและแสดงบทบาทภายใต้บทบาทที่ได้รับ
4. ต้องแน่ใจว่าสมาชิกสามารถนำบทบาทที่เรียนรู้ไปประยุกต์ใช้ได้
5. จัดการกับเวลา ความเครียด และความขัดแย้ง
6. ต้องยอมรับความรับผิดชอบจากการแสดงบทบาทของทีม
7. ให้ทีมกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้

**พฤติกรรมในการสร้างทีมให้ประสบความสำเร็จ มีดังนี้**

1. การสื่อสาร การสื่อสารที่ดีเกี่ยวกับการก่อให้เกิดสภาพแวดล้อมในทีมที่สมาชิกในทีมทุกคนรู้สึกอิสระที่จะพูดและฟัง (Campion, Medsker & Higgs, 1993)
2. การตัดสินใจ จะทำได้ดีที่สุดโดยทีมไม่ใช่สำหรับทีม เกี่ยวข้องกับความเข้าใจที่กระจ่างชัดเกี่ยวกับปัญหาภาระงาน มีการรวบรวมข้อมูล ชั่งน้ำหนัก พิจารณาตัวเลือกเพื่อให้ได้ผลสรุปที่เป็นไปได้ ตัดสินใจตามเวลาที่กำหนดภายใต้บริบทที่ยอมรับได้ (Thompson, 2000)
3. การประสานความร่วมมือในหลายวิธีการ จะช่วยให้เกิดการสร้างทีมงานที่ดีทำงานกับผู้อื่นด้วยความพึงพอใจ ประสานงานด้วยท่าทีที่สร้างสรรค์ร่วมมือกันในเชิงบวก สาธิตวิธีการให้เห็นวัตถุประสงค์ทั้งหมดของทีม เพื่อช่วยเหลือสมาชิกในทีมอื่น สิ่งที่ต้องทำคือสมาชิกในทีมต้องแบ่งปันหน้าที่และความรับผิดชอบ

ในการทำหน้าที่ในกลุ่ม (McGourty & Meuse, 2001)

4. การจัดการตนเอง การเน้นไปที่การสื่อสาร การตัดสินใจและการประสานความร่วมมือก่อให้เกิดการจัดการตนเองในกระบวนการทีมเป็นสิ่งสำคัญที่จะตระหนักได้ว่าการจัดการในที่นี้ไม่ได้เป็นตัวประกอบแยกต่างหากของบุคคลเดี่ยวๆ แต่เป็นพฤติกรรมที่ถูกคาดหวังของทุกคน (Wellins, 1991)

ในการทำงานเป็นทีม ถึงแม้จะมีข้อจำกัดและอุปสรรคก็ตาม แต่ก็มีวิธีการที่จะทำให้การสร้างทีมงานประสบความสำเร็จโดยการเตรียมความพร้อมของทีมและมอบหมายบทบาทให้กับสมาชิกแต่ละคน วางระบบการติดต่อสื่อสาร การตัดสินใจกระทำโดยทีม สร้างแรงจูงใจ และส่งเสริมให้ทีมกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้ การเปลี่ยนแปลงบทบาทของสมาชิกเป็นสิ่งที่ดีที่จะได้ฝึกทักษะด้านการเป็นผู้นำด้านการสื่อสาร และด้านสังคม

### องค์ประกอบของทีมงาน

สุภโชค ชุนอิว (2545, หน้า 129-135) เสนอว่าองค์ประกอบของทีมงานคือ มีบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ซึ่งจะต้องมีการปฏิสัมพันธ์กันอย่างมีแบบแผน

แม็กเกอร์ตี้ (McGurty, 2001) แห่งมหาวิทยาลัยโคลัมเบีย (Columbia University) และมุส (Meuse, 2001) แห่งมหาวิทยาลัยวิสคอนซิน (University of Wisconsin) ได้กล่าวว่าตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อการสร้างทีมมีดังนี้

1. การจัดโครงสร้างองค์กร
2. การให้รางวัล
3. การมอบหมายภาระงาน
4. แหล่งทรัพยากร
5. วัฒนธรรมความร่วมมือ

ร็อบบิน (Robbins, 2001, p. 64) มีความเห็นว่า ทีมงานที่มีประสิทธิผลนั้นจะต้องมี องค์ประกอบ สำคัญ 4 ด้าน ได้แก่

1. การจัดรูปแบบงาน (Work design) ทีมงานที่มีประสิทธิผล ต้องปฏิบัติงานและ มีความรับผิดชอบร่วมกันในการทำให้งานบรรลุ เป้าหมาย การออกแบบจัดรูปงานจึงมีความสำคัญ โดยต้องคำนึงถึงตัวแปรต่างๆ เช่น ต้องมีเสรีภาพ และความอิสระในการทำงาน มีโอกาสได้ใช้ทักษะ และความรู้ความสามารถต่าง ๆ งานมีลักษณะที่ สามารถทำสำเร็จได้เป็นภาพรวมทั้งงานและ ผลผลิตมีความชัดเจน งานหรือโครงการที่ทำ ส่งผลต่อคนส่วนใหญ่

2. การจัดองค์ประกอบ (Composition) เป็นด้านที่เกี่ยวกับวิธีจัดทีมงานว่าควรเป็นเช่นไร ซึ่งประกอบด้วยตัวแปรสำคัญ เช่น ความสามารถ และบุคลิกภาพของสมาชิกทีมงาน การกำหนด บทบาทของสมาชิกให้หลากหลาย ขนาดของ ทีมงาน ความยืดหยุ่นของสมาชิกและความเต็มใจ ร่วมทีมของสมาชิก

3. การจัดบริบท (Context) มีองค์ประกอบ สำคัญด้านบริบทอยู่ 3 ประการที่ส่งผลให้การ ปฏิบัติงานของทีมเกิดประสิทธิผล ได้แก่ ทรัพยากรเพียงพอ ภาวะผู้นำที่ดี และมีระบบการ ประเมินผลการปฏิบัติงานและการตอบแทนที่ดี

4. การจัดกระบวนการ (Process) ปัจจัย ด้านการจัดกระบวนการที่มีผลต่อประสิทธิผลของทีม ได้แก่ สมาชิกมีความผูกพันต่อวัตถุประสงค์ร่วมกัน การกำหนดเป้าหมายเฉพาะทีม ความเชื่อมั่น ในความสามารถของทีม การบริหารความขัดแย้ง และการลดการอ้อมแรงหรือการเอาเปรียบในการทำงาน ของสมาชิกบางคน เป็นต้น

## ลักษณะและประเภทของทีมงาน

ศุภโชค ชุนอ้าว (2545, หน้า 129-135) กล่าวถึงลักษณะของทีมงานไว้ดังนี้

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

ร็อบบินส์ (Robbins, 2001, p.259) ได้นำเสนอ ประเภทของทีมงานไว้ 4 ลักษณะ ดังนี้

1. ทีมงานแก้ปัญหา (Problem-solving teams) ประกอบด้วยกลุ่มคนประมาณ 5-12 คน ที่อยู่ในแผนกเดียวกัน พบปะกันสัปดาห์ละ 2-3 ชั่วโมง เพื่อถกเถียงปัญหาการปรับปรุงงาน ในประเด็นต่างๆ เช่น เรื่องคุณภาพ ประสิทธิภาพ และสภาพแวดล้อมของการทำงาน เป็นต้น

2. ทีมงานบริหารตนเอง (Self-managed work teams) ทีมงานบริหารตนเอง ประกอบด้วย สมาชิกประมาณ 10-15 คน ที่ร่วมรับผิดชอบ ทำงานกันด้วยความมีอิสระอย่างสูง กล่าวคือ ทีมจะเป็นผู้รับผิดชอบต่องานทั้งหลาย ที่เคยเป็นอำนาจความรับผิดชอบของหัวหน้า ได้แก่ งานวางแผนและจัดตารางการทำงาน การมอบหมายงานให้สมาชิกแต่ละคน การควบคุม คุณภาพงานของทีมให้เสร็จตามเวลา การตัดสินใจ เกี่ยวกับการปฏิบัติงานและการตัดสินใจแก้ปัญหา ที่เกิดขึ้นด้วยตนเอง

3. ทีมงานไขว้หน้าที่ (Cross-functional teams) ทีมงานแบบไขว้หน้าที่ ประกอบด้วยสมาชิก ที่มาจากต่างแผนกที่อยู่ในระดับการบังคับบัญชา เท่ากัน แต่มีหน้าที่ต่างกันมาปฏิบัติภารกิจใดภารกิจ หนึ่งร่วมกัน ก่อให้เกิดการประสานงานและ

การร่วมมือกันของฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องดีขึ้น ทีมงานแบบไขว้หน้าที่เป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพ ในการระดมบุคคลหลากหลายทักษะภายในองค์กร ให้มาร่วมกันทำงาน แต่เป็นทีมงานที่บริหารค่อนข้างยาก ต้องใช้เวลามากในระยะแรกเพื่อสร้างความไว้วางใจและการพัฒนาการทำงานเป็นทีม

4. ทีมงานเสมือน (Virtual teams) เป็นทีมงานที่สมาชิกอาจอยู่ห่างไกลกันแต่สามารถยึดโยงและทำงานร่วมกันได้ด้วยระบบเทคโนโลยี คอมพิวเตอร์ให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันได้ โดยสมาชิกทำงานร่วมกันด้วยเครือข่ายออนไลน์ (On-line) เพื่อเชื่อมต่อการสื่อสารต่างพื้นที่ ใช้เทคนิคการประชุมทางไกล (Video conferencing) หรือใช้ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (E-mail) ทำให้ระบบทางไกลมีข้ออุปสรรคต่อการทำงานร่วมกันอีกต่อไป

### วิธีการสร้างทีมงาน

เดวิส และคณะ (Davis, et al., 1992 pp. 125-142) ได้กล่าวถึงวิธีการในการสร้างทีมทำงาน ซึ่งประกอบด้วย 3 สิ่งคือ

1. การทำงานในฐานะทีมเดียวกัน คือการทำงานเป็นทีม แทนที่จะทำในรูปของคณะกรรมการ จะก่อให้เกิดความสำเร็จตามที่ต้องการหลายประการ ไม่ใช่การเปลี่ยนแปลงที่มองเห็นกันและกัน แต่เป็นการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อทีมตามบทบาทที่ตนเองต้องการ เปลี่ยนจากการประชุมเป็นการพบกันเป็นทีม

2. การพัฒนาเป็นทีม จะใช้เวลา ความอดทน ยืนหยัด การฝึกฝน ต้องมีการเน้นถึงการพัฒนาแต่ละบุคคลตามบทบาทของเขา

3. การทำงานด้วยกัน จะต้องใช้ความพยายามเป็น 2 เท่า การใช้ทรัพยากรที่ไม่มีประสิทธิภาพจะไม่เกิดการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ

### กระบวนการสร้างทีมงาน

กระบวนการสร้างทีมงานมี 5 ขั้นตอนคือ (ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์, 2545, หน้า 83-85)

1. การรับรู้ปัญหา (Problem Awareness) เป็นขั้นตอนแรกในกระบวนการสร้างทีมงาน ซึ่งจะใช้ได้กับทีมงานทั้งที่เพิ่งตั้งขึ้นใหม่ และทีมงานที่ดำเนินงานมานานแล้ว โดยหัวหน้าทีมหรือสมาชิกจะต้องตระหนักถึงปัญหาและต้องการจะแก้ไขปัญหามาให้หมดไป บางครั้งอาจกำหนดปัญหาจากสถานการณ์จำลอง เพื่อร่วมกันแก้ไขและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อเป็นการพัฒนาทีมงานก็ได้

2. การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล (Data Gathering and Analysis) สมาชิกในทีมจะร่วมกันกำหนดแนวทางในการรวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อที่จะได้ข้อเท็จจริงมาทำการวิเคราะห์และประมวลผล เพื่อกำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหาและเลือกแนวทางปฏิบัติ

3. การวางแผนปฏิบัติการ (Action Planning) สมาชิกในทีมระดมความคิด โดยนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ปัญหามากำหนดเป็นวัตถุประสงค์ในการแก้ปัญหาและแผนปฏิบัติการที่เป็นรูปธรรม

4. การดำเนินงาน (Action Implementation) สมาชิกร่วมมือกันในการนำแผนงานไปปฏิบัติให้เป็นรูปธรรม โดยต้องคอยดูแลให้แผนปฏิบัติงานดำเนินไปอย่างราบรื่นและมุ่งสู่เป้าหมายที่ต้องการ

5. การประเมินผลลัพธ์จากการดำเนินงาน (Evaluation of Results) สมาชิกในทีมร่วมกันติดตาม ตรวจสอบ ประเมิน และเสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหา หรือพัฒนาการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย



องค์ประกอบที่สำคัญของการสร้างทีมงานคือ โครงสร้างองค์กร การมอบหมายบทบาทการจูงใจให้ทำงานและวัฒนธรรมในการทำงานร่วมกัน ผู้นำจะต้องจัดหาทรัพยากรให้เพียงพอ มีภาวะผู้นำที่ดี มีการประเมินผล การปฏิบัติงานอย่างโปร่งใส ในการจัดประเภทของทีมงานควรจัดให้สอดคล้องเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น บางโอกาสอาจใช้ทีมงานเฉพาะกิจเพื่อแก้ปัญหาเฉพาะด้าน บางครั้งอาจใช้ทีมงานบริหารตนเองเพื่อการทำงานในเชิงรุก บางสถานการณ์อาจใช้ทีมงานไขว้หน้าที่ เช่น การดำเนินงานในรูปของคณะกรรมการ และบางครั้งอาจใช้ทีมงานเสมือน กรณีที่อยู่ห่างไกลกัน วิธีการสร้างทีมงานที่ดีไม่ควรประชุมกันแบบเป็นทางการมากนัก ควรพบปะกันเป็นทีม อย่างไม่เป็นทางการ กระบวนการสร้างทีมจะต้องตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้น อาจรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถาม แบบสังเกต หรือแบบสัมภาษณ์ วางแผนการดำเนินงาน ปฏิบัติตามแผน และติดตามประเมินผล ซึ่งสถานศึกษาควรดำเนินการให้ครบทุกขั้นตอนอย่างต่อเนื่องเป็นวงจร (PDCA)

### ทักษะการสร้างทีมงาน

ทักษะการสร้างทีมงาน จะเหมือนกันสำหรับทุกองค์การที่ต้องการรวบรวมความเฉลียวฉลาดของเอกัตบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน การสร้างทีมงานเป็นเครื่องมือการบริหารในทางบวก เพราะมันก่อให้เกิดกลุ่มพลังงานสูงที่เต็มไปด้วยทรัพยากรมีประสิทธิภาพและมีการตอบสนอง หัวหน้าทีมงานที่มีความสามารถดำเนินกิจกรรม ทีมงานจะแสดงออกซึ่งคุณลักษณะต่อไปนี้ (ชาญชัย อาจินสมาจาร, 2548, หน้า 51-54)

1. มีระดับทักษะทางภาวะผู้นำสูง
2. สนับสนุนปรัชญาของทีมงาน
3. ถูกจูงใจด้วยผลสัมฤทธิ์
4. ใช้วิธีทำงานที่มีประสิทธิผล
5. สนับสนุนการพัฒนาการของเอกัตบุคคล
6. พัฒนาความสัมพันธ์ที่ดีกับทีมงานอื่นๆ
7. สนับสนุนการเสี่ยงภายใต้การควบคุม
8. ใช้เวลาได้คุ้มค่า
9. ให้ความระมัดระวังในการเลือกสมาชิกที่เหมาะสมสำหรับทีมงาน
10. ผูกพันกับการพัฒนาและสวัสดิการของสมาชิกในทีมงาน
11. ทบทวนการปฏิบัติงาน โดยไม่วิพากษ์วิจารณ์ส่วนบุคคล
12. มีความเสมอต้นเสมอปลาย
13. สร้างบรรยากาศในทางบวก
14. กำหนดบทบาทของทีมงาน
15. กำหนดบทบาทของเอกัตบุคคล
16. สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์
17. ใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์
18. หาผลสะท้อนกลับ
19. จัดตั้งมาตรฐานที่สูง

### การพัฒนาทักษะในการเป็นผู้นำของทีม

การสร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดแก่ทีมงานในทิศทางที่เหมาะสม หัวหน้าทีมจะต้องมีทักษะที่สำคัญดังนี้ (ณัฐพันธ์ เขจรนนท์, 2545 หน้า 74-77)

1. เป็นตัวของตัวเองอย่างเป็นธรรมชาติ อย่าสร้างภาพอย่างใดอย่างหนึ่ง แล้วปฏิบัติอีกอย่างหนึ่ง
2. รู้จักตนเอง ผู้นำที่ดีต้องพิจารณาจุดแข็งและจุดอ่อนของตนเอง โดยยอมรับว่าไม่มีใครเก่งไปเสียทุกอย่าง และต้องรู้จักใช้คนที่มีความรู้ความสามารถมาทำงานแทน

3. กำหนดบทบาทของตนในฐานะผู้นำ เพื่อสมาชิกจะได้รับทราบเรื่องราวที่หัวหน้าทีม ต้องเป็นผู้ตัดสินใจ และขอบเขตการตัดสินใจ ของตนมีแค่ไหน

4. กำหนดแบบแผนปฏิบัติของทีม หัวหน้าทีมจะเป็นผู้กำหนดรูปแบบความสัมพันธ์ ระบบงานของทีม และเป็นตัวอย่างให้กับ สมาชิกของทีม

5. เป็นคนเปิดเผย จริงใจ และโปร่งใส โดยหัวหน้าทีมต้องเปิดเผยความคิดและสื่อสาร แผนงานที่ต้องการจะทำให้สมาชิกทุกคนเกิดความ เข้าใจร่วมกัน และสามารถนำไปปฏิบัติได้ตามที่ ต้องการ

6. ให้ข้อมูลย้อนกลับในเชิงสร้างสรรค์ แก่สมาชิกในทีม ผู้นำต้องทำการสื่อสารและ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับลูกทีมอย่างเปิดเผยและ ให้เกียรติกัน

7. การประเมินผลงานและให้รางวัลอย่าง เหมาะสม ซึ่งจะต้องทำด้วยความเท่าเทียมกัน เสมอภาคและโปร่งใส โดยพิจารณาตามความรู้ ความสามารถและผลงาน

8. ปฏิบัติตัวให้คงเส้นคงวา มีหลักการ ในการทำงาน มิใช่เพียงตัดสินใจตามสถานการณ์ ตามกระแส หรือตามอารมณ์เพียงอย่างเดียว

ทักษะในการทำงานเป็นทีมจะเกี่ยวข้อง โดยตรงกับภาวะผู้นำ ซึ่งจะต้องมีการบริหารจัดการที่ดี มีความเป็นตัวของตัวเอง รู้จักบทบาท หน้าที่ของตนเองและของทีม มีการวางระบบ การติดต่อสื่อสารที่ดี มีการสร้างแรงจูงใจ มีการกำหนดมาตรฐานของงาน สร้างบรรยากาศ ให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งถือเป็นนวัตกรรม การทำงานเป็นทีม และที่สำคัญผู้นำต้องเป็น ตัวอย่างที่ดีให้กับทีมงาน

## นวัตกรรมการทำงานเป็นทีม

การสร้างนวัตกรรม คือกระบวนการ ในการสร้างแนวคิดใหม่หรือคิดหนทางใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหาเก่า ๆ (ชาญชัย อาจินสมาจาร, 2543 หน้า 20) องค์ประกอบของทีมงานที่มี ประสิทธิภาพแนวใหม่ ประกอบด้วย (สุนันทา เลานันทน์, 2549, สงวน ช่างฉัตร, 2543)

1. ความชัดเจนของวัตถุประสงค์
2. บรรยากาศการทำงานที่ปราศจาก พิธีรีตรอง
3. การมีส่วนร่วม
4. การรับฟังซึ่งกันและกัน
5. ความไม่เห็นด้วยในทางบวก
6. ความเห็นพ้องกัน
7. การสื่อสารที่เปิดเผย
8. บทบาทและการมอบหมายงานที่ ชัดเจน

9. ภาวะผู้นำร่วม

10. ความสัมพันธ์กับภายนอก

11. รูปแบบการทำงานที่หลากหลาย

12. การประเมินผลตนเอง

ทีมเสมือนจริง (Virtual Team) หมายถึง ทีมที่สมาชิกจะติดต่อสื่อสารกันผ่านสื่อ โดยที่ "ไม่ได้พบหน้ากันโดยตรง ทีมเสมือนจริงช่วยทำให้ ทีมสามารถทำงานได้ตลอด 24 ชั่วโมง ช่วยทำให้ทีม มีทักษะที่หลากหลายและมีมุมมองในการแก้ไขปัญหา หรือในการทำงานที่หลากหลายมากขึ้น การบริหารทีมเสมือนจริงมีความท้าทายอยู่ 2 ประการ คือ 1) การทำให้สมาชิกของทีมซึ่งทำงาน ในสถานที่ต่าง ๆ สามารถประสานความร่วมมือ ระหว่างกันและทำงานให้คืบหน้าไปได้ 2) การทำให้ การติดต่อสื่อสารกับเพื่อนสมาชิกในทีมเกิดขึ้น อย่างสม่ำเสมอ เทคโนโลยีการสื่อสาร สามารถช่วย ให้ทีมเสมือนจริงสามารถเชื่อมโยงกันได้ โดย

เทคโนโลยีเหล่านี้หมายถึง อีเมล โทรสาร การประชุมทางไกลผ่านโทรศัพท์ การประชุมทางไกลผ่านวิดีโอ เว็บไซต์และซอฟต์แวร์ที่จัดการสื่อสารสำหรับกลุ่ม เว็บไซต์เป็นทั้งสถานที่ตั้งของห้องของทีมเสมือนจริง เป็นห้องสมุดที่รวบรวมเอกสารต่าง ๆ ไว้ และเป็นสถานที่แสดงตารางการนัดหมาย ต่าง ๆ การให้คำแนะนำสามารถช่วยทำให้ผลการดำเนินงานของทีมเสมือนจริงดีขึ้นได้เช่นเดียวกับในกรณีของทีมแบบปกติ (สุริพร พึ่งพุทธรุณ, 2549, หน้า 187-217)

นวัตกรรมในการทำงานเป็นทีมจะเน้นบรรยากาศการทำงานที่ไม่มีพิธีรีตรอง สมาชิกในทีมมีภาวะผู้นำร่วมกันในการส่งเสริมการทำงาน หากนำรูปแบบทีมเสมือนจริงมาใช้ก็จะเกิดประโยชน์เป็นอย่างมาก เพราะทีมงานสามารถติดต่อสื่อสารกันได้ตลอดเวลาผ่านสื่อต่าง ๆ อาจมีการพบกันเป็นระยะ ๆ เพื่อการบริหารทีมงานให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างถูกต้อง

## การบริหารทีมงาน

ความท้าทายในการบริหารทีมงานและการเป็นผู้นำทีมการตระหนักถึงความท้าทายเหล่านี้และการทราบว่าจะจัดการกับเรื่องนี้ได้อย่างไร จะช่วยให้คุณเป็นเพื่อนร่วมทีม และเป็นผู้ปฏิบัติงานที่ดียิ่งขึ้น โดยคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้ (สุริพร พึ่งพุทธรุณ, 2549, หน้า 124-160)

1. บทบาทของผู้นำทีม ในฐานะที่เป็นผู้ริเริ่ม เป็นต้นแบบของสมาชิก ในฐานะของนักเจรจา เป็นผู้ให้คำแนะนำ เป็นผู้นำอย่างไม่เป็นทางการ ของทีม
2. การสนับสนุนให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของทีม
3. การป้องกันการคิดคัล้อยตามกันเป็นกลุ่ม

4. การบริหารจัดการความคิดสร้างสรรค์ของทีม

5. การบริหารการคิดนอกกรอบและการคิดในกรอบเดิม

6. การบริหารจัดการความขัดแย้ง ดังนี้

6.1 การสร้างบรรยากาศที่เอื้อให้สมาชิกสามารถแสดงความคิดเห็นในประเด็นที่เสี่ยงต่อการเกิดความขัดแย้ง

6.2 การสนับสนุนเพื่อเอื้ออำนวยให้เกิดการแสดงความคิดเห็น

6.3 หาข้อยุติในการหาหรือด้วยการเข้าสู่ประเด็นที่ว่าสมาชิกต้องทำอะไรกันบ้าง

ในการบริหารทีมงาน ผู้นำจะต้องเป็นตัวแทนที่ดีให้กับสมาชิก ส่งเสริมความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และการคิดนอกกรอบ เพื่อให้ได้แนวทางใหม่ ๆ ในการทำงาน และที่สำคัญผู้นำจะต้องป้องกันและแก้ไขความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้น

## สรุป

การสร้างทีมงานจะสำเร็จได้ต้องอาศัยทักษะของภาวะผู้นำ และกลยุทธ์การบริหารของผู้บริหารในการสร้างทีมงาน ดังนั้น หากผู้บริหารให้ความสำคัญต่อทีมงาน และสร้างทีมงานที่มีคุณภาพขึ้นมา ทีมงานนั้นจะช่วยสร้างคนที่มีประสิทธิภาพขึ้นมา ทั้งนี้เพราะการทำงานเป็นทีมจะทำให้สมาชิกเกิดการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน และเห็นแบบอย่างในการทำงานของผู้นำ และของเพื่อนร่วมงาน ส่งผลให้สถานศึกษามีบุคลากรที่มีคุณภาพเพิ่มขึ้น และจะช่วยพัฒนาสถานศึกษาให้เจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้นต่อไป

## เอกสารอ้างอิง

- ชาญชัย อาจินสมาจาร. (2543). ทักษะการบริหารทีมงาน – *Team Management Skills*. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- \_\_\_\_\_ . (2548). เทคนิคการพัฒนาทีมงาน. กรุงเทพฯ : ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ และคณะ. (2545). การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2545). องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ : ชรรมสาร.
- ศุภโชค ชุนอิว. (2545). การสร้างทีมงาน. รัฐสภาสาร. 50(2).
- สงวน ช้างฉัตร. (2543). รายงานการวิจัยเรื่องการพัฒนาทีมงานที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงาน. คำนินธุรกิจขนาดย่อม. พิษณุโลก : คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏพิบูลสงคราม.
- สุนันทา เลานันท์. (2549). การสร้างทีมงาน. กรุงเทพฯ : แฮนด์เมดสติ๊กเกอร์แอนด์ดีไซน์.
- สุริพร พึ่งพุกทคุณ. (2549). การบริหารจัดการทีมงาน. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- Campion, M.A., Medsker, G. J., & Higgs, A. C. (1993). Relations between work group characteristics and effectiveness : Implications for designing effective work groups. *Personnel Psychology*, 46 : 823-850.
- Cotton, J. L. (1993). *Employee Involvement*. Newbury Park, CA : Sage.
- Davis, J., Millburn, P., Murphy, T., Woodhouse, M. (1992). *Successful Team Building : How to Create Teams that Really Work*. London : Kogan Page.
- Dumain, B. (1994). The trouble with teams. *Fortune*, September 5 : 86-92.
- Guzzo, R. A., & Dickson, M. W. (1996). Teams in organizations : Recent research on performance and effectiveness. *Annual Review of Psychology*, 47 : 307-338.
- Hackman, J. R. (Ed.). (1990). *Groups that Work (and those that don't) : Creating conditions for effective teamwork*. San Francisco : Jossey-Bass.
- Harrington, Mackin, D. (1994). *The Team Building Tool Kit : Tips, tactics, and rules for effective workplace teams*, New York : AMACOM.
- Johnson, D., Johnson, R., & Smith, K. (1998). *Active learning : cooperation in the college classroom*. Edina, MN : Interaction Books.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993). *The Wisdom of Teams*. New York : Harper Collins.
- Kerr, N. L., MacCoun, R. J., & Kramer, G. P. (1996). Bias in judgment : Comparing individuals and groups. *Psychological Review*, 103 : 687-719.
- Larey, T. S. (1994). *Convergent and divergent thinking, group composition, and creativity in brainstorming groups*. Unpublished doctoral dissertation, University of Texas at Arlington. Photocopied.

- Lawler, E. E., III., & Cohen, S.G. (1992). Designing pay systems for teams. *ACA Journal, Autumn*, p. 6-18.
- Lewine, D. I., & Tyson, L. D. (1990). *Participation, productivity, and the firm's environment*. In A.S. Blinder (Ed.), *Paying for productivity* (pp. 183-237). Washington, DC : The Brookings Institution.
- McGourty, J., & P. De Meuse, K. (2001). *The Team Developer : An assessment and skill building program*, New York, John Wiley & Sons, Inc.
- Millis, B., & Cottell Jr., P. (1998). *Cooperative learning for higher education faculty*. Westport, CT : Oryx.
- Payne, R. (1990). The effectiveness of research teams : A review. In M. A. West & J. L. Farr (Eds.), *Innovation and Creativity at Work : Psychological and organizational strategies* (pp. 101-122). London, England : Wiley.
- Quinn, et al. (1996). *Becoming a Master Manager : A competency framework*. New York : John Wiley & Sons, Inc.
- Rendon, T. (1999). Work teams fit stations' need to handle DTV transition. *Current Thinking*, (June), B4, B6, B23.
- Robbins, S. P. (2001). *Organizational Behavior* (9<sup>th</sup> ed.). Upper Saddle Rives, NT : Prentice-Hall.
- Schrage, M. (1995). *No more teams! Mastering the dynamics of creative collaboration*, New York : Currency Doubleday.
- Smith, P. (2003). *Designing Teams and Assigning Roles*, Lisle, IL : Pacific Crest.
- Thompson, L. (2000). *Making the Team : A guide for managers*. Upper Saddle River, New Jersey : Prentice Hall.
- Tjosvold, D. (1991). *Team organization : An enduring competitive advantage*. New York : Wiley.
- Wellins, R. S., Byham, W. C., & Wilson, J. M. (1991). *Empowered teams : Creating self-directed work groups that improve quality, productivity, and participation*. San Francisco : Jossey-Bass.
- West, M. A. (1990). The social psychology of innovation in groups. In M. A. West & J. L. Farr (Eds.), *Innovation and Creativity at Work : Psychological and organizational strategies* (pp. 309-334). London, England : Wiley.
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*, 18 : 293-321.
- Zander, A. (1994). *Making Groups Effective* (2<sup>nd</sup> Ed.). San Francisco : Jossey-Bass.

