

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีจากเอกสารตำรา วารสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เรียงตามลำดับ ดังนี้

1. ข้อมูลพื้นฐานของบริษัท

1.1 ความเป็นมาของบริษัท

1.2 การฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานของบริษัท

2. การฝึกอบรมในงาน

2.1 ความหมายของการฝึกอบรมในงาน

2.2 รูปแบบการฝึกอบรมในงาน

2.3 ข้อดีและข้อจำกัดของการฝึกอบรมในงาน

2.4 ข้อเสนอแนะสำหรับการฝึกอบรมในงาน

3. การทำงานเป็นทีม

3.1 ความหมายของการทำงานเป็นทีม

3.2 แนวความคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม

3.3 หลักการของการทำงานเป็นทีม

3.4 ความสำคัญและองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม

3.5 ประโยชน์และอุปสรรคของการทำงานเป็นทีม

4. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

5.1 งานวิจัยภายในประเทศ

5.2 งานวิจัยในต่างประเทศ

ความเป็นมาของบริษัท อาชาฮี เทคกรุ๊ป จำกัด

เมื่อปี พ.ศ. 2532 บริษัท ได้เริ่มก่อตั้งขึ้นในชื่อ บริษัท อาชาฮี สมบูรณ์ อลูมิเนียม จำกัด ตั้งอยู่ที่อำเภอบางบ่อ จังหวัดสมุทรปราการ ดำเนินกิจการเป็นโรงงานอุตสาหกรรมการหล่อและกลึงอลูมิเนียม สำหรับชิ้นส่วนยานยนต์ โดยเริ่มการผลิตในปี พ.ศ. 2533 ต่อมาในปี พ.ศ. 2536 ได้ขยายโรงงานเพิ่มที่สาขานิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี รวมทั้งได้ขยาย

โรงงานเพิ่มที่สาขานิคมอุตสาหกรรมแหลมฉบัง อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี ในชื่อ บริษัท อาชาฮี เทค เม็ททอลส์ (ประเทศไทย) จำกัด ดำเนินกิจการเป็นโรงงานอุตสาหกรรมการหล่อและกลึงโลหะ สำหรับชิ้นส่วนยานยนต์ ซึ่งต่อมาในปี พ.ศ. 2548 บริษัทได้เปลี่ยนชื่อเป็น บริษัท อาชาฮี เทค อลูมิเนียม (ประเทศไทย) จำกัด และบริษัท อาชาฮี เทค เม็ททอลส์ (ประเทศไทย) จำกัด

นโยบายของบริษัท อาชาฮี เทคกรุ๊ป จำกัด

1. ให้ความสำคัญกับลูกค้ามาเป็นอันดับแรก
 - 1.1 ขกระดับคุณภาพ
 - 1.2 ลดต้นทุน
 - 1.3 ส่งมอบทันตามกำหนดการ
2. ผลักดันให้พนักงานสร้างกิจกรรมและวางรากฐานด้านวิศวกรรมล่วงหน้า
3. วางโครงการขยายการขยายผลิตภัณฑ์ใหม่
4. มุ่งหวังให้เป็นสถานประกอบการที่สะอาดและปลอดภัย

โครงสร้างองค์กร

บริษัท อาชาฮี เทคกรุ๊ป จำกัด แบ่งส่วนการบริหารงานออกเป็นฝ่ายต่าง ๆ ดังนี้

1. ฝ่ายโรงงาน (Factory Department)

มีบทบาทหน้าที่ในการผลิตสินค้าที่ถูกคำสั่งผลิตให้ได้ตามแผนที่ฝ่ายวางแผนสินค้าได้วางแผนการผลิตให้ได้ตามคุณภาพ ปริมาณ ตามข้อกำหนด โดยไม่ให้เกิดความผิดพลาดหรือผิดพลาดน้อยที่สุด เพื่อรักษาต้นทุนการผลิตให้น้อยที่สุดและให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด

2. ฝ่ายความปลอดภัย (Safety Department)

มีบทบาทหน้าที่วางแผนการดำเนินงานสำหรับการขจัดความเสี่ยง โดยจัดทำคู่มือและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการป้องกันอันตรายจากอุบัติเหตุ อุบัติภัย และควบคุมความเสี่ยงเพื่อให้พนักงานหรือ ผู้ที่เกี่ยวข้องได้ใช้ประโยชน์ รวมทั้งมีการจัดอบรมเกี่ยวกับความรู้พื้นฐานและข้อปฏิบัติ เกี่ยวกับความปลอดภัยในการทำงานแก่ลูกจ้างที่เข้าทำงานใหม่ ก่อนให้ปฏิบัติงาน รวมทั้งลูกจ้างซึ่งต้องทำงานที่มีความแตกต่างไปจากงานเดิมที่เคยปฏิบัติอยู่และอาจเกิดอันตรายด้วย

3. ฝ่ายควบคุมคุณภาพและประกันคุณภาพ (Quality Control & Quality Assurance Department)

มีบทบาทหน้าที่ในการควบคุม ตรวจสอบคุณภาพของสินค้าและวัตถุดิบที่ผลิตแล้วต้องผ่านกระบวนการตรวจสอบคุณภาพอีก ตามขั้นตอนตรวจสอบคุณภาพสินค้า เพื่อให้ได้คุณภาพตามความต้องการและข้อกำหนดของลูกค้า

4. ฝ่ายการตลาด (Marketing Department)

มีบทบาทหน้าที่ในการหาลูกค้า รับปริมาณความต้องการสินค้าจากลูกค้าป้อนส่งโรงงาน เพื่อการผลิต ตลอดจนรับซื้อร้องเรียนหรือการบริการของบริษัทต่อลูกค้า

5. ฝ่ายจัดซื้อ (Purchasing Department)

มีบทบาทหน้าที่ในการหาแหล่งและจัดซื้อวัตถุดิบ วัสดุอุปกรณ์ในการผลิตและสนับสนุนการผลิตให้ได้ซึ่งสินค้าตามที่ลูกค้าต้องการ ตลอดจนจัดหาอุปกรณ์และผู้รับเหมาเพื่อสนับสนุนกระบวนการผลิตให้มีประสิทธิภาพทั้งคุณภาพและการบริการต่อลูกค้า

6. ฝ่ายบัญชีและการเงิน (Finance & Accounting Department)

มีบทบาทหน้าที่ดูแลทางด้านตัวเลข การบัญชี และการเงินของบริษัท ในการซื้อของ รับวางบิล การจ่ายเงินเดือนพนักงาน ตลอดจนการบริหารการเงินให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด ไม่ว่าจะเป็นการลงทุนในธุรกิจใหม่ขององค์กรหรือการควบคุมงบประมาณด้านต้นทุน ด้านบริหารทั่วไปให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด

7. ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Department)

มีบทบาทหน้าที่ในการสรรหาพนักงาน การจ้างงาน การดูแลรักษา การจ่ายค่าจ้างเงินเดือน สวัสดิการต่าง ๆ และการฝึกอบรมพัฒนาพนักงานให้มีความรู้ ความสามารถที่พัฒนาเพิ่มขึ้น ตลอดจนดูแลพนักงานในองค์กรให้มีความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ดี เพราะองค์กรถือว่าพนักงานเป็นทรัพยากรที่มีค่าสูงสุดที่ต้องธำรงรักษาไว้

การฝึกอบรมและการพัฒนาพนักงาน

ปัจจุบันเป็นที่ยอมรับกันว่า “ทรัพยากรมนุษย์” เป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดเหนือกว่าเทคโนโลยีใด ๆ องค์กรแต่ละองค์กรได้ลงทุนด้วยงบประมาณมากมายในการพัฒนาบุคลากรของตนอย่างต่อเนื่องดังจะเห็นได้จากแนวคิดเรื่องการจัดการความรู้ (Knowledge Management) เป็นการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจในแนวทางหนึ่งที่องค์กรนำมาประยุกต์เข้ากับความสามารถหลักขององค์กร (Core Competencies) ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่สร้างให้องค์กรมีความแตกต่างจากคู่แข่ง และสร้างองค์กรให้เติบโตได้อย่างมั่นคง ดังนั้นการพัฒนาบุคลากรส่วนใหญ่ในปัจจุบันจึงมุ่งไปในทิศทาง 3 แนวทาง ดังนี้

1. ส่งเสริมให้เกิดการรวบรวมความรู้ที่มีอยู่แล้วเตรียมให้อยู่ในแนวทางกระบวนการถ่ายทอดเพื่อการพัฒนา

2. พัฒนาบุคลากรให้เกิดการเรียนรู้ (Learning Process) โดยการนำเทคโนโลยีสารสนเทศ E - learning เข้ามาเป็นจุดหมายแห่งการเรียนรู้และการพัฒนา

3. พัฒนาโดยใช้ ความสามารถ (Competency) บริษัท อาซาฮี เทคกรุ๊ป จำกัด ได้ตระหนักถึงความสำคัญของความรู้และการพัฒนาบุคลากร ที่เป็นองค์ประกอบหลักในการสร้างนวัตกรรม เพื่อเพิ่มผลผลิตให้กับองค์กร

ปัจจุบันอยู่ระหว่างการดำเนินการกับ “การจัดการความรู้” เพื่อเป็นศูนย์กลางความรู้ภายในองค์กรต่อไป ปัจจุบันการดำเนินธุรกิจภายใต้บริษัท อาซาฮี เทคกรุ๊ป จำกัด ได้ดำเนินการมาครบ 19 ปี ได้มีการปรับปรุงระบบการทำงานและแนวทางการบริการ

นอกจากนี้ยังได้ปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงานใหม่เป็นการแบ่งธุรกิจตามเนื้อหา มีผู้รับผิดชอบแต่ละกลุ่มธุรกิจอย่างชัดเจน โดยมีรองกรรมการผู้จัดการใหญ่ ผู้จัดการฝ่าย และผู้จัดการส่วนตามลำดับในระยะเวลาที่ผ่านมา บริษัท อาซาฮี เทคกรุ๊ป จำกัด ได้พยายามพัฒนาองค์กรเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ดังจะเห็นได้จากการกำหนดยุทธศาสตร์ของทั้ง 5 ประการ ของบริษัท อาซาฮี เทคกรุ๊ป จำกัด คือ ยุทธศาสตร์ที่ 1 ให้บริการลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพในลักษณะจุดเดียวเบ็ดเสร็จ (One Stop Service) ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านโครงข่ายผลิตภัณฑ์และบริการด้าน ICT ยุทธศาสตร์ที่ 3 ส่งเสริมอุตสาหกรรมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (ICT) และปฏิรูปการวิจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information and Communication Technology : ICT) รวมถึง ยุทธศาสตร์งานสนับสนุน ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาและปรับปรุงการดำเนินงานภายในองค์กร โดยมุ่งเน้นให้องค์กรเป็นองค์กรอัจฉริยะ (Intelligence Organization) และยุทธศาสตร์ที่ 5 พัฒนาบุคลากรให้มีทักษะ สามารถบริการลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการวิจัยครั้งนี้มุ่งที่จะพัฒนาแนวทางที่ทำให้เกิดการเรียนรู้เป็นทีมสำหรับพนักงานบริษัท อาซาฮี เทคกรุ๊ป จำกัด เพื่อให้พนักงานซึ่งเป็นทรัพยากรหนึ่งขององค์กรได้ พัฒนาตนเอง และนำพาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไปการเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) เป็นสิ่งที่มีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับบุคลากรและองค์กรเนื่องจากการเรียนรู้เป็นทีม ช่วยให้บุคคลเข้าใจกระบวนการในการทำงานและการเรียนรู้ร่วมกันในขณะทำงาน ช่วยพัฒนาความรู้ ทักษะ และทักษะการทำงานร่วมกัน อีกทั้งยังสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับเพื่อนร่วมงานและบุคคลทั่วไป การเรียนรู้เป็นทีมจึงเป็นลักษณะที่พึงประสงค์ในสังคมประชาธิปไตย อีกทั้งยังเป็นการส่งเสริมให้สมาชิกในกลุ่มมีความคิดสร้างสรรค์อีกด้วย

การฝึกอบรมในงาน

ความหมายของการฝึกอบรมในงาน

ได้มีผู้กล่าวถึงและให้ความหมายของการฝึกอบรมในงาน ดังต่อไปนี้

ทิพวรรณ พูลสารกิจ (2545, หน้า 6) กล่าวว่า การฝึกอบรมในงานเป็นการสอนงานแบบตัวต่อตัวจากเพื่อนร่วมงานที่มีประสบการณ์ในงานนั้น ๆ และหัวหน้างานชี้แนะถ่ายทอดความรู้และจัดฝึกอบรมชี้แนะไปพร้อม ๆ กับการปฏิบัติจริง

พิมสาย จิงตระกูล (2545, หน้า 10) กล่าวว่า การฝึกอบรมในงาน เป็นการเรียนรู้โดยการสังเกตจากผู้ชำนาญงานในขณะปฏิบัติงานจริง ในสภาพแวดล้อมจริง ผู้ที่จะสอนหรือเป็นต้นแบบต้องเป็นตัวอย่างที่ดี มีความเชี่ยวชาญในงานและที่สำคัญต้องมีเวลาให้คำแนะนำ

วิชัย โสสุวรรณจินดา (2550) กล่าวว่า การฝึกอบรมในงานเป็นการฝึกอบรมชี้แนะไปพร้อม ๆ กับการทำงานอย่างมีแบบแผน โดยหัวหน้างานจะต้องถ่ายทอดความรู้ เทคนิค ตลอดจนทัศนคติและแนวคิดเกี่ยวกับงานให้ผู้ได้บังคับบัญชา โดยผ่านการฝึกปฏิบัติจริง ณ สถานที่ทำงาน

มยุรี พัฒนเศรษฐพงษ์ (2550) กล่าวว่า การฝึกอบรมในงาน เป็นการพัฒนาพนักงานที่มีลักษณะเป็นการถ่ายทอดตัวต่อตัว หัวหน้างานหรือผู้ฝึกจะสามารถชี้แนะ สั่งสอน ถ่ายทอดความรู้และเทคนิคต่างๆ ให้แก่พนักงานได้อย่างละเอียดโดยตรง หัวหน้างานหรือผู้ฝึกและพนักงานจึงมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด มีความสนิทสนมและไว้วางใจกัน ทั้งช่วยสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานด้วย

ชูชัย สมทิธิไกร (2551, หน้า 8) กล่าวว่า การฝึกอบรมประเภทนี้จะกระทำโดย การให้ผู้รับการฝึกอบรมลงมือปฏิบัติจริง ๆ ในสถานที่ทำงานจริง ภายใต้การดูแลเอาใจใส่ของพนักงานซึ่งทำหน้าที่เป็นที่เลี้ยง โดยการแสดงวิธีการปฏิบัติงานพร้อมทั้งอธิบายประกอบ จากนั้นจึงให้ผู้รับการอบรมปฏิบัติตาม พี่เลี้ยงจะคอยดูแลให้คำแนะนำและช่วยเหลือหากมีปัญหาเกิดขึ้น

จากความหมายของการฝึกอบรมในงาน สามารถสรุปได้ว่า การฝึกอบรมในงานเป็นการฝึกอบรมชี้แนะไปพร้อม ๆ กับการทำงานอย่างมีแบบแผน โดยหัวหน้างานจะต้องถ่ายทอดความรู้ เทคนิค ตลอดจนทัศนคติและแนวคิดเกี่ยวกับงานให้ผู้ได้บังคับบัญชา โดยผ่านการฝึกปฏิบัติจริง ณ สถานที่ทำงาน โดยที่การฝึกอบรมในงานเป็นการพัฒนาพนักงานที่มีลักษณะเป็นการถ่ายทอดตัวต่อตัว หัวหน้างานจึงสามารถชี้แนะ สั่งสอน ถ่ายทอดความรู้และเทคนิคต่างๆ ให้แก่พนักงานได้อย่างละเอียดโดยตรง หัวหน้างานและพนักงานจึงมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด มีความสนิทสนมและไว้วางใจกัน ทั้งช่วยสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานด้วย

ฟีวล์ (Field, 1991 อ้างถึงใน ทิพวรรณ พูลสารกิจ, 2545, หน้า 77) ได้นำเสนอแนวทางในการออกแบบการฝึกอบรมในงานเพื่อเพิ่มทักษะการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ในภาคอุตสาหกรรมที่จำเป็น 7 ขั้นตอน ดังนี้

1. การสำรวจทักษะและการจัดการฝึกอบรม ผู้ฝึกอบรมหรือวิทยากรจะต้องเข้าไปในสถานประกอบการ เพื่อทำการศึกษา สำรวจ รวมทั้งการใช้ผลการวิจัยประเภทต่าง ๆ เพื่อจะได้รู้จัก

และเข้าใจสถานประกอบการนั้น และสามารถระบุปัญหาของสถานประกอบการนั้น ๆ เพื่อนำมาฝึกอบรมต่อไป

2. วิเคราะห์ความสามารถในการปฏิบัติงาน จัดทำกลุ่มรายการความรู้ความสามารถที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานแต่ละชนิด

3. จัดตั้งวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน โดยระบุกิจกรรม เงื่อนไข และเกณฑ์มาตรฐานความรู้ความสามารถที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมต้องมี

4. จัดทำโครงการฝึกอบรม จัดทำเป็นลำดับขั้นตอนในโครงการฝึกอบรมโดยใช้ทักษะในการฝึกอบรมที่แตกต่างออกไป รวมทั้งการฝึกอบรมภายในสถานประกอบการและการฝึกอบรมภายนอกสถานประกอบการ เช่น การฝึกอบรมในสถานศึกษา การฝึกอบรมในขณะทำงาน ตลอดจนการฝึกอบรมโดยใช้คอมพิวเตอร์ เป็นต้น

5. จัดการฝึกอบรม ดำเนินการฝึกอบรมด้วยวิธีการต่าง ๆ ตามที่วางแผนไว้โดยใช้วัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ช่วยในการฝึกอบรม เช่น หนังสือข้อมูลต่าง ๆ ที่ใช้อ้างอิงได้ หนังสือคู่มือต่าง ๆ คอมพิวเตอร์ ชุดฝึกอบรม สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้สามารถนำมาใช้ทั้งในการบรรยายหรือสาธิตของวิทยากร

6. ควบคุมดูแลการฝึกปฏิบัติ เป็นกระบวนการถ่ายทอดทักษะต่าง ๆ ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปสู่การปฏิบัติงานจริง ๆ ภายใต้การกำกับดูแลของวิทยากร

7. การประเมินทักษะ เป็นการทดสอบความรู้ความสามารถของผู้เรียนและเป็นการประเมินความเปลี่ยนแปลง ความรู้และทักษะต่าง ๆ อันเป็นผลมาจากการฝึกอบรม

ขั้นตอนการฝึกอบรมในงานประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ทั้งหมด 7 ขั้นตอน ดังนี้ (दनัย เทียนพุด, 2541)

1. ฝ่ายบริหารรับรองและสนับสนุนการฝึกอบรมในงาน ฝ่ายบริหารขององค์กรจะต้องให้การสนับสนุนการฝึกอบรมในงาน ก็เพราะความสำเร็จของโครงการเกี่ยวข้องกับหน่วยงานหลายฝ่าย และหน่วยงานเหล่านั้นจะต้องทราบถึงหลักการ เหตุผลและวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม รวมทั้งให้การสนับสนุนและความร่วมมืออย่างเต็มที่

2. พิจารณามีหน่วยงานใดที่ต้องเกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมในงาน หมายถึงการพิจารณาว่าพนักงานฝึกหัดงานจะต้องเรียนรู้หรือฝึกงานในเรื่องใด จากนั้นมีการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับเนื้อหาของงานที่จะฝึกจากหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อนำมาวางแผนในขั้นต่อไป

3. จัดทำรายการทักษะที่ต้องเรียนรู้ในการปฏิบัติงาน และวิธีการวัดผลการปฏิบัติงาน รายการทักษะที่จำเป็นต้องเรียนรู้ เพื่อให้ปฏิบัติงานได้ จะครอบคลุมสิ่งต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

3.1 ทักษะและความรู้ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน

3.2 วิธีการ กิจกรรม และเจ้าหน้าที่ที่จะต้องช่วยให้พนักงานฝึกหัดได้รับทักษะและความรู้

3.3 ผลของการฝึกงานที่จะต้องได้รับการประเมิน

3.4 ระยะเวลาที่จะใช้ในการฝึกในแต่ละทักษะและความรู้ รวมทั้งระยะเวลาทั้งหมดของการฝึกอบรม

4. กำหนดโปรแกรมการฝึกงานของพนักงานแต่ละคน การกำหนดโปรแกรมการฝึกงานของพนักงานแต่ละคน จะอาศัยข้อมูลที่ได้มาจากรายการทักษะที่จำเป็นต้องเรียนรู้ที่กำหนดไว้ในขั้นตอนที่ 3

5. กำหนดพี่เลี้ยงให้กับพนักงานฝึกหัดแต่ละคน ความสำเร็จของการฝึกอบรมในงานขึ้นอยู่กับผู้ทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง ดังนั้นเมื่อกำหนดว่าผู้ใดจะเป็นพี่เลี้ยงให้กับพนักงานฝึกหัดแล้ว จำเป็นที่จะต้องมีการฝึกอบรมพี่เลี้ยง เพื่อให้ทราบถึงบทบาทและความรับผิดชอบของพี่เลี้ยง รวมทั้งการสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างพี่เลี้ยงและพนักงานฝึกหัด

6. จัดทำคู่มือการฝึกอบรมในงาน ผู้ที่เกี่ยวข้องในโครงการฝึกอบรมในงาน จะต้องทราบถึงเป้าหมาย บทบาท และความรับผิดชอบของตนเอง ดังนั้น จึงจำเป็นต้องมีการจัดทำคู่มือการฝึกอบรมในงาน เพื่อให้ทุกคนเข้าใจบทบาทของตนเองอย่างแจ่มชัด

7. การจัดทำระบบการรายงานของพนักงานฝึกหัด ระบบการรายงานเป็นวิธีการหนึ่งของการประเมินผลการฝึกอบรมในงาน ผู้บังคับบัญชาจะนำข้อมูลที่ได้รับจากพนักงานฝึกหัด ไปประชุมร่วมกับพี่เลี้ยง และผู้จัดการ โครงการ เพื่อช่วยให้พนักงานฝึกหัดสามารถฝึกงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์

รูปแบบการฝึกอบรมในงาน

การฝึกอบรมในงานเป็นวิธีการฝึกอบรมที่เน้นทักษะ ความสามารถ และการเรียนรู้เป็นรายบุคคล ซึ่งมีรูปแบบดังต่อไปนี้

1. การสอนงาน (Job Instruction Training : JIT) หมายถึง การทำงานโดยมีบุคลากรที่ชำนาญหรือผู้บังคับบัญชาเป็นพี่เลี้ยงสอนงานให้ โดยทำการสอนอย่างมีขั้นตอนแล้วให้ลงมือทำ ติดตามผลและประเมินผล การสอนงานประกอบไปด้วย 2 ขั้นตอน (อรจิรัช ณะ ตะกั่วทุ่ง, 2544) คือ

1.1 ขั้นเตรียมความพร้อม ประกอบไปด้วย กำหนดตารางเวลา (กำหนดเวลาสอนและการฝึกทักษะ) แบ่งทักษะงานเป็นขั้นย่อย ๆ เตรียมเครื่องมือ วัสดุ ตลอดจนสิ่งอำนวยความสะดวก และเตรียมสถานที่ฝึกงาน

1.2 ขั้นการสอน ประกอบไปด้วย 4 ขั้นตอน คือ

ขั้นที่ 1 เตรียมตัวผู้เรียน เป็นขั้นการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ ซึ่งจะต้องมี

การสร้างควมสบายใจ ประเมินความรู้ก่อนฝึก และสร้างควมสนใจ

ขั้นที่ 2 สอนการปฏิบัติงาน โดยใช้เทคนิคการบอก แสดง อธิบาย และสาธิต

ขั้นที่ 3 ฝึกฝน เป็นขั้นที่ให้ลองปฏิบัติ ให้อธิบายขั้นตอนที่สำคัญ แก้ไขข้อผิดและ
สอนเสริมถ้าจำเป็น

ขั้นที่ 4 ติดตามผล เป็นขั้นการวัดผลการสอนงาน โดย ให้ผู้ถูกสอนทำเอง กระตุ้นให้
ถามคำถาม ตรวจสอบการทำงานบ่อย ๆ และลดการช่วยเหลือ

2. การสอนแนะ (Coaching) คือ การที่หัวหน้างานสอนแนะการทำงานเป็นรายบุคคล
หรือเป็นกลุ่มเล็ก ๆ (ชาญชัย อาจินสมาจาร, 2542)

การสอนแนะเป็นการสอนเพื่อปรับปรุงทักษะที่สัมพันธ์กับงานที่พนักงานทำอยู่ พัฒนา
ทักษะการทำงานในตัวพนักงานซึ่งจะนำไปสู่ผลกำไรที่สูงกว่า หรือบริการที่ดีกว่า นอกจากนี้ยัง
ได้ผลประโยชน์ข้างเคียงในด้านอื่น ๆ ซึ่งเริ่มต้นด้วยการปรับปรุงการสื่อความหมายซึ่งจะนำไปสู่
ผลสัมฤทธิ์ผลของเป้าหมายในองค์กร โดยทางอ้อม

การสอนแนะมีความจำเป็นเมื่อผลการปฏิบัติงานจริงไม่สัมพันธ์กับผลงานที่คาดหวัง มี
หลักเกณฑ์ 2 ประการในการพิจารณาเพื่อกำหนดว่าเมื่อไรควรสอนแนะ

1. การสอนแนะควรนำมาใช้เมื่อมีปัญหาที่สัมพันธ์กับทักษะเฉพาะ (Specific Skill)
2. เมื่อปัญหาทักษะมีความง่ายเพียงพอที่จะแก้ไขได้

การสอนแนะเป็นรูปแบบหนึ่งของการฝึกอบรมระหว่างการทำงาน ซึ่งผู้บริหารจะ
ดำเนินงานโดยตรงกับพนักงาน โดยการสอนหรือปรับปรุงทักษะที่สัมพันธ์กับงาน ขั้นตอนที่สำคัญ
ที่สุดของการสอนแนะที่มีประสิทธิภาพ คือ การก่อให้เกิดพนักงานมีความรู้สึกว่าจำเป็นต้องเรียนรู้
การสอนแนะมี 6 ขั้นตอน คือ

1. ก่อให้เกิดความจำเป็นที่ต้องรู้ในตัวพนักงาน
2. ระบุเป้าหมายการเรียนรู้จำเพาะ
3. บอกพนักงานว่าจะใช้ทักษะอย่างไร
4. สาธิตให้พนักงานดู
5. ให้พนักงานทดลองทำดู
6. ให้ผลสะท้อนกลับแก่พนักงาน

เงื่อนไขการสอนงาน 1) ผู้ทำหน้าที่สอนงานจะต้องมีความชำนาญงานและสามารถสอน
งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2) จะต้องมีการวางแผน เตรียมการสอนงานและการประเมินผล
อย่างเป็นระบบ

- ข้อดี 1) ผู้รับการฝึกอบรมได้เรียนรู้โดยการปฏิบัติจริง ทำให้เกิดการเรียนรู้อย่างรวดเร็ว
 2) องค์กรสามารถพัฒนาบุคลากรที่มีความสามารถในการปฏิบัติงานได้ภายในระยะเวลาอันสั้น

ข้อจำกัด 1) หากผู้สอนงานขาดความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ อาจจะทำให้ไม่ได้ผลอย่างเต็มที่ตามที่คาดหวัง 2) อาจทำให้การปฏิบัติงานหยุดชะงักชั่วคราว เนื่องจากต้องเสียเวลาให้แก่การสอนงาน

3. การฝึกปฏิบัติในงานจริง (Hand-On Training: HOT) คือ การสอนงานอย่างมีแบบแผน โดยจะเน้นที่การผ่านการฝึกปฏิบัติจริง ณ สถานที่ทำงาน ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน คือ

3.1 การเตรียมพร้อมสำหรับการฝึกหัดพนักงาน เมื่อได้รับมอบหมายให้ไปฝึกหัดพนักงาน ผู้สอนจะต้องเตรียมพร้อม โดยทบทวนสาระสำคัญ พิจารณาถึงสิ่งที่จะพูดจะสอน และกำหนดว่าจะทำอย่างไรจึงจะสาธิตกระบวนการทำงานที่ถูกต้องได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด นอกจากนี้ผู้สอนก็ต้องเตรียมความพร้อมทางด้านจิตใจ ตรวจสอบให้แน่ใจว่ามีอุปกรณ์เครื่องมือทุกอย่างอยู่ในพื้นที่ทำงานนั้นแล้ว

3.2 เปิดชั้นเรียน เมื่อผู้รับการฝึกอบรมมาถึง ทั้งสองฝ่ายจะใช้เวลาเล็กน้อยในการทำ ความรู้จักกัน จากนั้นผู้สอนก็จะกล่าวถึงเรื่องที่จะเรียน และอธิบายถึงความสำคัญของเรื่องนั้น นอกจากนี้ผู้สอนก็อาจสอบถามว่า ผู้รับการฝึกอบรมรู้อะไรมาบ้างแล้ว เพราะสิ่งนี้อาจทำให้ผู้สอนรู้ ว่าควรเริ่มสอนที่เรื่องใด ในบางกรณีผู้สอนอาจใช้ช่วงเวลานี้ กลายความตื้นตันวิตกกังวลของผู้รับ การฝึกอบรมลง และเมื่อเห็นว่า ผู้รับการฝึกอบรมพร้อมแล้ว ผู้สอนจึงดำเนินการขั้นตอนต่อไป

3.3 นำเสนอเนื้อหาสาระ ผู้สอนจะอธิบายและแสดงวิธีการทำงานให้ดูอย่างละเอียด รอบคอบ โดยระหว่างนี้ผู้รับการฝึกอบรมจะต้องให้ความสนใจ และสอบถามสิ่งที่ตนสงสัย ส่วน ผู้สอนก็ต้องคอยหยุดเป็นช่วง ๆ เพื่อไม่ให้เนื้อหาสาระอัดแน่นมากเกินไป และผู้รับการฝึกอบรมจะได้มีเวลาทำความเข้าใจในสิ่งที่สอนไป กล่าวคือ ผู้สอนต้องมุ่งความสนใจไปที่ตัวผู้รับการฝึกอบรม ในบางกรณีผู้สอนอาจสาธิตให้ดูซ้ำ หรือผู้รับการฝึกอบรมอาจให้ผู้สอนอธิบายสิ่งที่กำลังทำ และถ้า คิดว่าผู้รับการฝึกอบรมพร้อมแล้ว ผู้สอนก็จะถามผู้รับการฝึกอบรมว่าอยากทดลองทำงานนั้นไหม ถ้าอีกฝ่ายปฏิเสธ ผู้สอนก็จะสอนต่อไปจนผู้รับการฝึกอบรมบอกว่าพร้อมที่จะลองปฏิบัติแล้ว

3.4 และ 3.5 ฝึกทักษะและประเมินผลการฝึกอบรม การฝึกทักษะและประเมินผลมัก เกิดขึ้นพร้อม ๆ กัน โดยในขณะที่ผู้รับการฝึกอบรมแสดงวิธีการทำงาน ผู้สอนก็อาจถามหรือให้ ผู้รับการฝึกอบรมอธิบายแต่ละขั้นตอน พร้อมกับสังเกตการณ์ทำงานและคำตอบอย่างถี่ถ้วน เพื่อให้ แน่ใจว่าผู้รับการฝึกอบรมเข้าใจและทำได้ถูกต้องแล้ว ในขณะเดียวกันผู้สอนก็ให้ข้อมูลย้อนกลับ โดยเฉพาะตอนที่ผู้รับการฝึกอบรมปฏิบัติได้ดี เมื่อสิ้นสุดการทดลองปฏิบัติครั้งแรกผู้สอนจะ

อธิบาย ให้คำแนะนำ และแสดงให้เห็นว่าการฝึกอบรมเห็นว่าเขาจะปรับปรุงการทำงานของตนได้อย่างไร จากนั้นจึงให้ฝึกปฏิบัติซ้ำเพื่อให้ผู้รับการฝึกอบรมจะได้พัฒนามากขึ้น

3.6 ทบทวนสาระสำคัญ ในตอนท้ายผู้สอนอาจถามและตอบข้อสงสัยบางอย่างที่ผู้รับการฝึกอบรมยังไม่เข้าใจ ซึ่งโดยปกติแล้วผู้สอนจะสรุปขั้นตอนการทำงานและผลการปฏิบัติของผู้รับการฝึกอบรม พร้อมทั้งแสดงความเชื่อมั่นว่าผู้รับการฝึกอบรมสามารถทำงานนั้นได้ แล้วจึงมอบหมายงานให้ทำ หรือไม่ก็เริ่มการฝึกอบรมในเรื่องต่อไป และในขณะที่ผู้รับการฝึกอบรมทำงานตามที่ได้รับมอบหมาย ผู้สอนก็ยังช่วยชี้แนะต่อไป และในขณะที่ผู้รับการฝึกอบรมทำงานตามที่ได้รับมอบหมาย ผู้สอนก็ยังช่วยชี้แนะต่อไป และค่อย ๆ ปลีกตัวออกมา เมื่อผู้รับการฝึกอบรมทำงานได้คล่องแคล่วรวดเร็วมากขึ้น

4. การหมุนเวียนสับเปลี่ยนงาน (Job Rotation) คือ การมอบหมายให้พนักงานเข้าดูแลในแผนกต่าง ๆ ชั่วระยะเวลาหนึ่ง ทั้งนี้เพื่อให้พนักงานได้เรียนรู้สภาพต่าง ๆ และมองเห็นภาพรวมของหน่วยงาน

5. การทดลองเรียนงาน (Understudies) คือ การให้เป็นผู้ฝึกงานหรือผู้ช่วยงานในระยะเวลาหนึ่ง

6. การเรียนรู้การบริหารในรูปกรรมการ (Multiple Management) คือ การฝึกการบริหารในงานในฐานะผู้บริหาร โดยเป็นคนหนึ่งของคณะในกรรมการบริหารงาน

7. การฝึกหัดรายบุคคล (Individual Exercise) คือ การมอบหมายงานให้ผู้เรียนแต่ละคนกระทำ เพื่อประยุกต์ความรู้ไปใช้ในสถานการณ์เฉพาะของตนเอง

จุดประสงค์ของการฝึกหัดรายบุคคล 1) เพื่อทดสอบความรู้ความเข้าใจของผู้เรียน 2) เพื่อให้ผู้เรียนได้ประยุกต์ความรู้ไปใช้ในงานของตน

เงื่อนไขของการฝึกหัดรายบุคคล 1) สถานการณ์การทำงานของผู้เรียนแต่ละคนมีความแตกต่างกัน เพราะถ้างานที่คล้ายคลึงกันแล้ว กิจกรรมกลุ่มก็น่าจะเหมาะสมกว่า 2) งานที่มอบหมายจะต้องเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กับผู้เรียนและไม่ยากเกินไปสำหรับเวลาที่กำหนด

ข้อดีของการฝึกหัดรายบุคคล 1) ผู้เรียนได้ลงปฏิบัติหรือแก้ไขปัญหา โดยใช้ความรู้ที่ได้รับในห้องเรียน 2) ผู้เรียนได้มีส่วนร่วมในการเรียน

ข้อจำกัดของการฝึกหัดรายบุคคล 1) หากแบบฝึกหัดที่ให้แก่ผู้เรียนขาดความเหมาะสม อาจจะไม่ก่อให้เกิดประโยชน์อันใด 2) ผู้เรียนต้องมีความรับผิดชอบในการทำแบบฝึกหัดตามที่ได้รับมอบหมาย

กล่าวโดยสรุปรูปแบบการฝึกอบรมในงานมีรูปแบบที่หลากหลาย แต่ละรูปแบบมีข้อดีและข้อจำกัดแตกต่างกันออกไป แต่ที่สำคัญรูปแบบของการฝึกอบรมในงานจะเน้นที่ความสัมพันธ์

ของบุคลากรและหัวหน้างาน จากการตั้งข้อสังเกตของผู้วิจัยรูปแบบการฝึกอบรมในงานจะประกอบไปด้วยขั้นตอนหลัก 3 ขั้นตอน คือ 1) ขั้นเตรียม 2) ขั้นฝึกอบรม และ 3) ขั้นประเมินผลการฝึกอบรม

วิธีการของหัวหน้างานในการฝึกอบรมในงาน

1. หัวหน้างานควรกำหนดเวลาว่างของตนเอง เพื่อเตรียมงานที่จะมอบหมายให้พนักงานไปปฏิบัติ เช่น อาจมาถึงที่ทำงานก่อนเวลาทำงาน 30 นาที และควรมีเวลาที่แน่นอนสำหรับให้พนักงานเข้าพบเพื่อขอคำปรึกษาด้วย
2. งานที่มอบหมายให้พนักงานทำนั้น หัวหน้างานควร ได้รู้และปฏิบัติงานนั้นแล้วทุกขั้นตอน และเมื่อมอบหมายงานให้พนักงาน ควรชี้ให้เห็นถึงเป้าหมายในการทำงาน วิธีการทำงาน และมาตรฐานของงานอย่างชัดเจน
3. การติดต่อสื่อสารกับพนักงานควรทำด้วยความจริงใจ รับฟังปัญหาของพนักงานเพื่อการชี้แนะอย่างถูกต้อง อย่าทำตนเป็นคนที่มั่งงายจนพนักงานไม่กล้าเข้าขอคำปรึกษา
4. การมอบหมายงานแก่พนักงานผู้ใด หัวหน้างานควรต้องทราบขีดความสามารถของพนักงานผู้นั้นก่อน และมอบหมายงานให้ตรงกับความสามารถของพนักงาน
5. เมื่อพนักงานเข้ามาขอคำปรึกษา หัวหน้างานควรใช้เป็น โอกาสให้พนักงานทำความเข้าใจกับวัตถุประสงค์ของงาน และคิดตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยตนเอง แทนที่หัวหน้างานจะเป็นผู้ให้คำตอบโดยตรง ซึ่งพนักงานก็ไม่เข้าใจว่าคำตอบนั้นได้มาอย่างไร
6. เป้าหมายในการทำงานนั้น หัวหน้างานต้องเน้นเป้าหมายทั้ง 3 ด้าน ทั้งในด้านคุณภาพ (Quality) กำหนดการส่งมอบ (Delivery) และต้นทุน (Cost) เพื่อให้พนักงานมองปัญหาอย่างรอบด้านด้วย
7. ในระหว่างที่พนักงานปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย หัวหน้างานควรมีส่วนช่วยชี้แนะที่ละจุด เพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างถูกต้อง และไม่เกิดความเสียหาย หากหัวหน้างานปล่อยให้พนักงานคิดเองทำเองทั้งหมด โอกาสที่จะผิดพลาดย่อมมีมาก
8. หัวหน้างานควรมีตารางควบคุมการทำงานประจำวัน และการตรวจสอบการปฏิบัติงานที่ดี เพื่อจะได้สามารถสนับสนุนแนะนำสอนงานแก่พนักงานได้ในเวลาที่เหมาะสม ในบางกรณี หัวหน้างานควรมีส่วนช่วยพนักงานในการขจัดปัญหาที่ขัดขวางการปฏิบัติงานของพนักงานด้วย
9. หัวหน้างานควรทำตนเหมือนหัวหน้าทีมที่ต้องดึงความสามารถของลูกทีมแต่ละคนมาใช้ประโยชน์ให้เต็มที่ และประสานงานในทีมให้มุ่งสู่ความสำเร็จให้ได้
10. ขั้นตอนการปฏิบัติงานที่สำคัญ ควรมีการจดบันทึกรวบรวมเป็นเอกสารและมี

การปรับปรุงพัฒนาตลอดเวลา เพื่อเป็นเครื่องมือในการฝึกอบรมพนักงานใหม่ให้เรียนรู้ โดยอย่าให้ความรู้ที่หายไปกับพนักงานที่ต้องโยกย้ายหรือเปลี่ยนงานไป

การสร้างความรู้สึกรักให้พนักงานอยากทำงาน

1. หัวหน้างานไม่ควรยึดติดกับประสบการณ์ของตนเพียงอย่างเดียว แต่ควรหมั่นศึกษาเรียนรู้เทคนิคใหม่ๆ และรับฟังความเห็นของพนักงานด้วย
2. ในการประชุมร่วมกับพนักงาน หัวหน้างานควรให้โอกาสทุกคนแสดงความคิดเห็นร่วมกันก่อนหาข้อยุติ โดยไม่ควรถือสิทธิ หรือใช้อำนาจสั่งการแบบเผด็จการ
3. หมั่นส่งเสริมพนักงานให้มีการศึกษาเพิ่มเติมอยู่เสมอ อย่าจำกัดความคิดแบบกรอบในกะลาครอบ
4. หน้าที่ของหัวหน้างาน คือ ให้พนักงานได้ทำงานที่ท้าทายต่อความสามารถ
5. กระตุ้นพนักงานให้ผลิตสินค้าที่เป็นหนึ่งในโลก และเป็นที่ยอมรับเป็นอันดับหนึ่งของโลกด้วย
6. สร้างโอกาสให้พนักงานได้พัฒนาตนเองเป็นผู้มีฝีมือในระดับชาติและระดับโลก
7. ส่งเสริมให้พนักงานได้ทำงานในสิ่งที่เขานักที่สุด และมีการพัฒนาขึ้นตลอดเวลา
8. รู้จักข้อเด่นและข้อด้อยของพนักงาน โดยพยายามนำข้อเด่นมาใช้ประโยชน์ให้เต็มที่
9. การประสานงานกับพนักงาน ควรใช้หลักการรายงาน (Report) การติดต่อพุดจา (Communication) และการปรึกษาหารือ (Discussion) เพื่อมุ่งต่อการร่วมกันตัดสินใจ
10. ฝึกฝนตนเองให้มีแนวคิดในทางบวกและมองโลกในแง่ดี
11. อย่ากดดันพนักงานด้วยการบอกว่า งานนี้ไม่ใช่เรื่องของคุณ เพราะจะทำให้พนักงานเสียใจ หดกำลังใจที่จะเรียนรู้
12. ให้พนักงานได้มีโอกาสเสนอผลงานในที่ประชุม เพื่อสร้างความมั่นใจและภาคภูมิใจแก่พนักงาน แต่ก่อนที่จะเสนอผลงานควรได้ฝึกฝนพนักงาน ช่วยชี้แนะการเตรียมการ และระหว่างการเสนอผลงาน หากมีคำถามที่พนักงานไม่อาจชี้แจงได้ หัวหน้างานควรเข้าช่วยในการตอบคำถามหรืออธิบายแทน
13. พัฒนาพนักงานในการแก้ปัญหา โดยใช้หลัก P D C A (Plan Do Check Action) โดยมีข้อมูลข่าวสารที่เป็นจริงในการแก้ไขข้อขัดข้อง
14. อย่าแก้ปัญหาโดยยึดติดกับสถานภาพของตน แต่ให้มองประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก
15. จัดให้มีช่วงหยุดพักงาน และมีกิจกรรมพักผ่อนคลายความเครียดร่วมกันบ้าง เพื่อการเริ่มต้นงานใหม่ที่กระปรี้กระเปร่า

การเพิ่มขีดความสามารถของหัวหน้างานด้วยตนเอง

1. มีความสนใจต่อธรรมชาติและสิ่งรอบตัว ฝึกฝนตนให้มีความรู้กว้างขวางอยู่เสมอ
2. ทำตนให้เป็นผู้มีความเชี่ยวชาญในเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ เพื่อจะได้ขยายความรู้ออกไปด้านอื่น
3. ใฝ่ใจค้นคว้าหาความรู้จากข้อมูลข่าวสารต่างๆ และรู้จักการนำมาประยุกต์ใช้ในงาน เพื่อสร้างสรรค์ผลงานให้ดีขึ้นอยู่เสมอ
4. การแก้ไขปัญหาใดๆ อย่าถือความเชื่อมั่นในตนเองมากเกินไป อย่างมุ่งหวังผลในทางดีเกินไป และอย่าเชื่อข้อมูลที่ขาดความสมบูรณ์ รวมทั้งอย่าแก้ปัญหาโดยอยู่แต่เฉพาะที่โต๊ะทำงานเท่านั้น แต่ควรมีโอกาสได้ไปในสถานที่จริง ดูปัญหาที่เกิดขึ้นจริงและเก็บข้อมูลที่เกิดขึ้นจริงเพื่อแก้ปัญหาที่ถูกต้อง
5. ฝึกฝนการมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และทำงานที่ท้าทายความสำเร็จอยู่เสมอ โดยอย่างมุ่งแต่เพียงเลียนแบบผลิตภัณฑ์ของบริษัทอื่น
6. เมื่อมีความคิดใหม่ ๆ ควรพัฒนาความคิดนั้นให้เป็นรูปร่างที่จับต้องได้
7. การวางแผนงานต้องทำอย่างเป็นระบบ และการปฏิบัติตามแผนต้องได้ผลเป็นจริงอย่างชัดเจน
8. งานที่สามารถทำรู้งนี้ได้ ไม่ควรนำมาทำในวันนี้ โดยมีการกำหนดเวลาทำงานที่เหมาะสมและมีความยืดหยุ่น ทั้งรู้จักกำหนดงานที่ต้องทำในวันต่อไปไว้เสมอ
9. เมื่อมีปัญหาต้องแจ้งผู้บังคับบัญชาชั้นสูงโดยเร็ว รวมทั้งรายงานการแก้ปัญหาให้ทราบด้วย โดยต้องสอนให้พนักงานถือปฏิบัติตามหลักการนี้อย่างเคร่งครัด อย่าปล่อยให้มีการปิดบังปัญหาเด็ดขาด
10. ทำตนให้เป็นผู้มี "เสาอากาศ" เพื่อการรับข้อมูลข่าวสารทั้งจากภายในและภายนอกองค์กรอยู่เสมอ ทั้งต้องรู้จักติดต่อกับคนที่สำคัญในแต่ละสายงาน เพื่อการแลกเปลี่ยนข้อมูล ซึ่งจะช่วยให้ได้ข้อมูลที่ทันสมัยและมีคุณภาพ

ข้อดีของการฝึกอบรมในงาน

ณรงค์วิทย์ แสันทอง (ม.ป.ป.) กล่าวว่า ข้อดีของการฝึกอบรมในงาน มีดังนี้

1. ช่วยส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง เพราะสถานะจากหัวหน้าลูกน้อง จะกลายเป็นครูกับลูกศิษย์ ซึ่งโดยสามัญสำนึกของคน โดยเฉพาะคนไทย คำว่า "ครู" นั้นมีความหมายมากกว่าหัวหน้าอย่างแน่นอน แต่หัวหน้าจะกลายเป็นครูทุกคนหรือไม่ ก็ต้องขึ้นอยู่กับความสามารถของหัวหน้าคนนั้น ๆ ว่าสามารถทำให้ลูกน้องยอมรับได้มากน้อยขนาดไหน

2. ช่วยป้องกันความผิดพลาดอันเนื่องมาจากการลองผิดลองถูก การสอนงาน

เปรียบเทียบการจูงมือคนข้ามถนน เราก็สามารถอธิบายเขาไปด้วยว่าก่อนข้ามถนนจะต้องมองซ้าย มองขวาเพื่อดูว่ามีรถมาหรือไม่ ระยะห่างแค่ไหนถึงจะสามารถข้ามได้อย่างปลอดภัย และในขณะที่ กำลังเดินข้ามถนนนั้นเราก็สามารถสอนเขาได้ว่าต้องเดินด้วยความเร็วระดับไหน ต้องคอยสังเกตรถ ทั้งซ้ายและขวา ต้องเดินตรงทางม้าลาย ฯลฯ ก่อนที่จะฝึกให้เขาเดิน โดยเราไม่ต้องจูงมือ และ หลังจากนั้นก็ค่อยๆปล่อยให้เขาเดินเอง โดยเราไม่จำเป็นต้องเดินตามไป แต่อาจจะยังคอยสังเกต สอนเขาเป็นระยะ ๆ

3. ช่วยให้องค์ความรู้ในองค์การถูกถ่ายทอดไปอย่างถูกต้อง การสอนงานที่เป็นระบบจะ ช่วยให้องค์ความรู้ที่เกิดจากเทคโนโลยี ประสบการณ์และทักษะของคนในองค์การถูกถ่ายทอดไปสู่ คนรุ่นต่อ ๆ ไปอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ ลดการพึ่งพิงความสามารถเฉพาะตัวของคนบาง คน บางกลุ่มลง

ข้อจำกัดของการฝึกอบรมในงาน

ทิพวัลย์ พูลสารกิจ (2545) กล่าวว่า หากผู้สอนงานขาดประสบการณ์ในการสอน การถ่ายทอดความรู้ ก็จะทำให้เกิดปัญหาต่าง ๆ มากมาย ซึ่งอาจแก้ไขโดย

1. ชี้แจงหรือทำความเข้าใจความตกลงร่วมกับผู้รับการสอนก่อนว่า การสอนนี้จะไม่มีผลใด ๆ ต่อ งานของเขา
2. การการสอนที่เพิ่มขึ้นนี้ (ถ้าเป็นไปได้) ควรมีการวัดผลตอบแทน หรือนับเป็นภาระงาน
3. ควรจัดผู้สอนและผู้รับการสอนให้เหมาะสมกับเรื่องที่จะสอนและจะเรียนโดยคำนึงถึง ความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บุคลิก ทัศนคติ อายุ มนุษยสัมพันธ์
4. ให้โอกาสผู้สอนมีโอกาสเลือก สวมครีโอลา และเต็มใจ ที่จะทำการสอน
5. ต้องหาผู้สอนที่เก่งในการสอน คือ ต้องรู้จักการให้ การเสริมแรง การสร้างแรงจูงใจ วิธีการบอกผลการฝึก (Knowledge of Result) ฯลฯ

6. หน่วยงานหรือองค์กรต้องยอมรับว่า ผลของการฝึกอบรมแบบนี้อาจก่อให้เกิดความเสียหายกับเครื่องจักร ผลผลิตที่ได้อาจลดลง หรืออาจทำลายความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลบางกลุ่ม

ข้อเสนอแนะสำหรับการฝึกอบรมในงาน

สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (ม.ป.ป.) กล่าวว่า ข้อเสนอแนะสำหรับการฝึกอบรมในงาน มีดังนี้

1. การทดลองปฏิบัติในสถานที่ทำงาน อาจทำให้เกิดความล่าช้า เนื่องจากการทดลองไป ขัดขวางการทำงานจริง ดังนั้น ผู้อบรมควรหาทางแก้ไข โดยอาจจะจัดทำห้องปฏิบัติจำลองขึ้น ให้มี สภาพใกล้เคียงกับของจริงมากที่สุด

2. การอบรม OJT ควรจะค่อยเป็นค่อยไป ผู้อบรมไม่ควรรีบร้อน มุ่งหวังแต่ผลผลิตเพียงอย่างเดียว แต่ผู้อบรมควรให้พนักงานเข้าใจถึงขั้นตอนต่าง ๆ อย่างแท้จริง
3. การฝึกอบรมต้องทำอย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง และเพื่อเพิ่มพูนความรู้ใหม่ ๆ รวมทั้งเทคนิคต่าง ๆ
4. ต้องสอนงานพนักงานทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน และจนกว่าพนักงานจะสามารถนำไปใช้งานได้จริง
5. การสอนไม่ได้สิ้นสุดหลังการอบรม แต่ผู้เป็นหัวหน้างานจะต้องให้คำชี้แนะสอนงานอยู่เสมอ เพื่อหาจุดอ่อน จุดแข็ง ปัญหาและอุปสรรคของการทำงาน แล้วนำมาแก้ไขร่วมกัน

การทำงานเป็นทีม

ความหมายของการทำงานเป็นทีม

เทปเปน (Tappen, 1995, p.317) ให้ความหมายการทำงานเป็นทีมว่า หมายถึง กลุ่มบุคคลที่ทำงานร่วมกัน โดยมีเป้าหมายร่วมกัน

วราภรณ์ ตระกูลศุภยดี (2549, หน้า 7) ให้ความหมายว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่บุคคลมารวมกลุ่มกันเพื่อร่วมมือกันในการกระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้สำเร็จลุล่วงด้วยดี โดยการร่วมมือกัน ประสานงานกัน มุ่งดึงศักยภาพที่มีจากบุคคลแต่ละคนภายในกลุ่มออกมาช่วยในการดำเนินกิจกรรมให้งานบรรลุเป้าหมาย

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2538, หน้า 354 อ้างถึงใน ทองทิพภา วิริยะพันธุ์, 2551, หน้า 11) ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่บุคคลหลายคนมารับผิดชอบงานร่วมกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน ซึ่งบุคคลแต่ละคนล้วนมีพื้นฐานแนวความคิด ทักษะ และประสบการณ์ที่แตกต่างกัน เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นกับทีมงาน ผู้บริหารและหัวหน้างานทุกคนจะต้องพิจารณาเพื่อวิเคราะห์กับทีมงาน

ธัญญ์ สิงห์บุญตา (2541, หน้า 31) ให้ความหมายการทำงานเป็นทีมว่า หมายถึง การที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปมาร่วมกัน ปฏิบัติงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบ โดยมีวัตถุประสงค์และจุดมุ่งหมายร่วมกัน มีการติดต่อสื่อสาร ประสานงาน ตัดสินใจ วางแผน สนับสนุนเพื่อให้งานที่ตนรับผิดชอบนั้นบรรลุจุดมุ่งหมายที่ตั้งใจไว้ อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

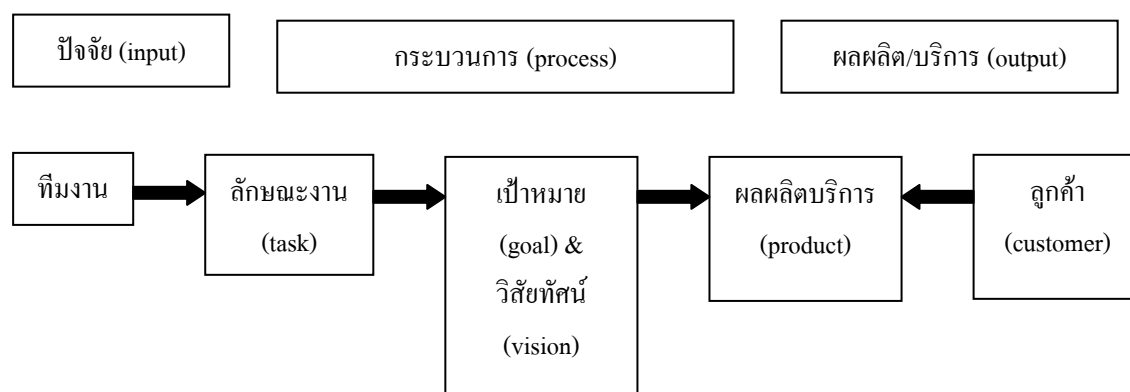
อัจฉรา อาศิรพจน์มนตรี (2541, หน้า 30) ให้ความหมายการทำงานเป็นทีมว่า หมายถึง การที่กลุ่มบุคคลร่วมกันปฏิบัติงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบ โดยมีวัตถุประสงค์และจุดมุ่งหมายเดียวกัน มีการเคลื่อนไหวที่สอดคล้องสัมพันธ์กันอย่างดีที่สุด เพื่อให้งานที่ตนรับผิดชอบนั้นบรรลุวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

จากความหมายของการทำงานเป็นทีม สามารถสรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การทำงานเป็นทีมกลุ่มของบุคคล ที่ทำงานร่วมกัน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันโดยสมาชิกต้องเสียสละความเป็นส่วนตัวเท่าที่จำเป็น เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในการทำงานก่อให้เกิดการบรรลุวัตถุประสงค์ สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

แนวความคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม

ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2551, หน้า 7) กล่าวถึงการทำงานเป็นทีมว่า เป็นแนวความคิดที่ได้รับการยอมรับเป็นอย่างมาก เนื่องจากเป็นแนวความคิดที่ส่งเสริมและสนับสนุนการทำงานในลักษณะของการเป็นทีมงาน ดังเช่นที่ มาเคยเวลลี (Machavelli) ได้ให้ข้อคิดแก่ผู้บริหารและผู้นำองค์กรที่ดีว่า “จงอย่าได้มองข้ามพลังมวลชน” ทั้งนี้เพราะบุคคลที่อยู่ในองค์กร คือ ทีมงานที่จะสร้างความสำเร็จให้แก่องค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และประหยัด เนื่องจากทีมงานจะคิดหาวิธีจะทำให้ต้นทุนการผลิตลดลง หรือทีมงานอาจทำการปรับปรุงวิธีการทำงานให้ดียิ่งขึ้น ทำให้ผลผลิตมีคุณภาพมากขึ้น ดังเช่น ประเทศญี่ปุ่นให้ความสำคัญแก่ทีมงานและการทำงานเป็นทีมมาก เพราะฉะนั้น จะเห็นว่า ระบบเศรษฐกิจของประเทศญี่ปุ่นภายหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 เป็นต้นมา เป็นผลจากการพัฒนาการดำเนินงานตามแบบฉบับเอกลักษณ์เฉพาะของญี่ปุ่น ที่เรียกว่า “ทีมพัฒนาคุณภาพ” ทำให้ “ไม่มีสักวันเดียวที่จะผ่านไปโดยไม่มีการปรับปรุงในส่วนหนึ่งส่วนใดของบริษัท” ดังนั้นการทำงานเป็นทีมจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยสร้างความสำเร็จให้แก่องค์กรได้เป็นอย่างดี

นอกจากนั้น เพื่อให้การทำงานเป็นทีมประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น ทีมงานในยุคที่มีการแข่งขันรุนแรง ควรจะต้องให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีมอย่างเป็นระบบด้วย เพราะถ้าทีมงานไม่สามารถดำเนินการตามทิศทางที่จะนำไปสู่เป้าหมายแล้ว จะส่งผลให้ทีมงานไม่ประสบความสำเร็จในการทำงานเช่นกัน ฉะนั้น หากพิจารณาการทำงานเป็นทีมตามกระบวนการบริหารแล้ว กระบวนการทำงานเป็นทีม จะมีแนวคิด ดังเช่นที่ (Herrenkohl, 2004, p. 2) ได้กล่าวไว้ ดังนี้



ภาพที่ 2 ระบบการทำงานเป็นทีม (Herrenkohl, 2004, p. 2)

จากภาพที่ 2 จะเห็นว่า ปัจจัยนำเข้า ซึ่งได้แก่ ทีมงาน จะประกอบด้วย แรงงาน อุปกรณ์ ข้อมูล ข่าวสาร ฯลฯ โดยปัจจัยเหล่านี้จะช่วยให้ทีมงานสามารถทำงานตามภาระงานที่ได้รับ มอบหมาย ให้บรรลุเป้าหมาย และวิสัยทัศน์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ได้รับ ผลผลิต/ บริการที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า จะได้สร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าสูงสุด ดังนั้น ในกระบวนการทำงาน หากทีมงานขาดบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสม ทีมงานจะสามารถ แสวงหาผู้เชี่ยวชาญมาเสริมทีมงาน หรืออาจจัดให้มีการอบรมเพื่อเพิ่มความรู้ความสามารถก็ได้

หลักการของการทำงานเป็นทีม

ในการทำงานเป็นทีม ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญแก่หลักการของการทำงานเป็นทีม ตามที่ แมคอินไทร์ และซาลาส (McIntyre & Salas, 1995 อ้างถึงใน ทองทิพภา วิริยะพันธุ์, 2551, หน้า 12) ให้คำแนะนำไว้ สรุปได้ดังนี้

1. สมาชิกในทีมงานต้องมีการยอมรับผลสะท้อน หรือการตอบรับของสมาชิกคนอื่น ๆ

ในทีมงาน (Teamwork implies that members provide feedback to and accept it from one another) ทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะต้องทำให้สมาชิกในทีมงานรู้สึกสบายใจที่จะแสดงออก โดยบรรยากาศ ในการทำงานจะต้องไม่เป็นอุปสรรค หรือสร้างความอึดอัดใจให้แก่สมาชิกในทีมงาน ผู้เป็นหัวหน้า ทีมและสมาชิกในทีมงาน ต้องพร้อมที่จะรับฟังความคิดเห็น หรือการวิพากษ์วิจารณ์ในทาง สร้างสรรค์ของผู้ที่อยู่ในทีมงาน เพื่อจะได้นำมาปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น

2. การทำงานเป็นทีมต้องทำงานด้วยความเต็มใจ มีการเตรียมความพร้อม และมีการ

เตรียมใจที่จะสนับสนุนสมาชิกของทีมงานในการดำเนินงานต่าง ๆ (Teamwork implies the willingness, preparedness and productivity to back fellow members up during operations) การ ทำงานเป็นทีมที่ดี สมาชิกในทีมงานต้องพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือแก่สมาชิกของทีมงานที่ ต้องการความช่วยเหลือเสมอ เพื่อเป็นการแสดงน้ำใจอันดีงามต่อเพื่อนร่วมทีมงาน และยังเป็นการ ทำให้งานประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการด้วย

3. การทำงานเป็นทีมต้องมีการรวบรวมความคิดเห็นของสมาชิกในทีมงาน เพราะ

ความสำเร็จของทีมงานขึ้นอยู่กับความร่วมมือร่วมใจของสมาชิกในทีมงาน (Teamwork involves groups member's collectively viewing themselves as a group whose success depends on their interaction) การทำงานเป็นทีมต้องการความร่วมมือร่วมใจของทุกคนในทีมงาน ฉะนั้น สมาชิกใน ทีมงานต้องตระหนักถึงการเป็นส่วนหนึ่งของทีมงาน และต้องให้ความสำคัญแก่การทำงานของ ส่วนรวมก่อนส่วนตน เพื่อมิให้เกิดความเสียหายใด ๆ แก่ทีมงานและองค์กร

4. การทำงานเป็นทีมเป็นการสนับสนุนเกื้อกูลระหว่างกันและกัน (Teamwork means fostering within team interdependence) การทำงานเป็นทีมต้องคำนึงถึงการพึ่งพาอาศัยกันตามปรัชญาของการทำงานร่วมกัน

5. ผู้นำทีมมีความสำคัญต่อทีมงาน และส่งผลต่อการดำเนินงานของทีมงาน (Team leadership makes a difference with respect to the performances of the team) ผู้นำทีมเป็นผู้ที่มีอิทธิพลต่อทีมงานเป็นอย่างมาก ถ้าผู้นำทีมมีความผูกพันต่อทีมงาน จะทำงานด้วยความมุ่งมั่นตั้งใจ สมาชิกคนอื่น ๆ ในทีมงานก็จะมีแนวโน้มว่า จะปฏิบัติตามเช่นเดียวกันกับผู้นำทีม แต่ถ้าผู้นำทีมไม่สนใจทำงาน ไม่ให้ความร่วมมือ คือ ไม่ให้การสนับสนุน สมาชิกในทีมงานก็จะพลอยปฏิบัติตามในลักษณะนั้นเช่นกัน

ความสำคัญและองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม

ความสำคัญของการรวมตัว เพื่อทำงานเป็นทีมด้วยกันนั้น เป็นเพราะความเชื่อที่ว่า มนุษย์แต่ละคน มีความรู้ ความสามารถแตกต่างกัน อีกทั้งความรู้ ความสามารถ และศักยภาพในตัวบุคคลมีขอบเขตที่จำกัด จึงจำเป็นต้องมารวมกลุ่มกัน เพื่อนำจุดดี จุดเด่น ความรู้ และความสามารถที่ต่างกั น ในส่วนที่ดีที่สุดของแต่ละคนมาร่วมกันทำงาน ให้บรรลุตามเป้าหมายของทีม ซึ่งความสำคัญของการทำงานเป็นทีมนี้ (วราภรณ์ ตระกูลสฤษดิ์, 2549, หน้า 8) ได้กล่าวไว้ สรุปได้ดังนี้

1. เพื่อร่วมกันแก้ปัญหา
2. เพื่อผลประโยชน์ทั้งส่วนบุคคล และส่วนรวม
3. เพื่อความรู้ที่ปลอดภัยและมั่นคง
4. เพื่อตอบสนองความต้องการทางจิตใจ
 - 4.1 ความต้องการใฝ่สัมพันธ
 - 4.2 ความต้องการความปลอดภัย
 - 4.3 ความต้องการการยกย่องนับถือ
 - 4.4 ความต้องการพัฒนาตนเอง

เปรมวดี ฤทธิเดช (2540 อ้างถึงใน ทองทิพภา วิริยะพันธุ์, 2551, หน้า 38 - 39) กล่าวถึงองค์ประกอบเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม สรุปได้ดังนี้

1. เป้าหมาย (Goals) สมาชิกในทีมงานต้องมีความรับผิดชอบในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน โดยสมาชิกในทีมงานทุกคนต้องรับรู้เป้าหมายและวางแผนให้เป็นไปตามเป้าหมายได้ถูกต้อง
2. บทบาท (Roles) สมาชิกทุกคนที่ทำงานร่วมกันจะมีการกำหนดบทบาทอย่างชัดเจน เพื่อให้ทุกคนได้เข้าใจในบทบาทของตนเองและสมาชิกอื่น ๆ ของทีมงาน

3. กระบวนการทำงาน (Procedures) มีการตรวจสอบกระบวนการทำงานในด้านต่าง ๆ ดังนี้

3.1 การตัดสินใจ โดยมีการพิจารณาถึง

3.1.1 ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในการตัดสินใจ

3.1.2 วิธีดำเนินการในการตัดสินใจ

3.1.3 การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

3.2 การสื่อสาร โดยให้สมาชิกสามารถติดต่อสื่อสารกันอย่างอิสระ รู้ข่าวสารทั้งภายในทีมงานหรือระหว่างทีมงานกับสังคมภายนอก การสื่อสารกันจะทำให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน

3.3 การปรึกษาหารือ เป็นหัวใจสำคัญของการทำงานเป็นทีม เพราะจะทำให้สมาชิกเข้าใจและยอมรับเป้าหมายของทีม อีกทั้งยังทำให้มีทัศนคติที่ดีและเป็นมิตรต่อกันเนื่องจากสมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ฉะนั้นบรรยากาศในทีมงานจึงเป็นบรรยากาศของการสนับสนุนซึ่งกันและกัน

3.4 ภาวะผู้นำ ผู้นำทีมงานต้องพร้อมที่จะรับฟังข้อมูลย้อนกลับจากสมาชิกในทีมงาน เพราะจะได้นำมาเป็นแนวทางในการปรับปรุง และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้นำทีมงานให้เหมาะสม เพื่อให้ทีมงานสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผล

4. ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในทีมงาน (Relationship) การทำงานเป็นทีมจะบรรลุวัตถุประสงค์ได้ต้องอาศัยความร่วมมือซึ่งกันและกันของสมาชิกในทีมงาน ทำให้ต้องหาวิธีสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกด้วยกันโดย

4.1 สร้างความไว้วางใจ สมาชิกต้องไม่ดูถูกซึ่งกันและกัน ยอมรับความสามารถของเพื่อนสมาชิก และมองเพื่อนสมาชิกด้วยกันอย่างมีคุณค่า หากมีปัญหาหรืออุปสรรคก็พร้อมจะช่วยเหลือกันแก้ไขปัญหา/อุปสรรคที่เกิดขึ้น

4.2 มีการเสียสละในการทำงานร่วมกัน สมาชิกต้องเสียสละร่างกายและแรงใจรวมทั้งช่วยออกค่าใช้จ่ายบ้างในกรณีจำเป็น

4.3 มีการให้ผลตอบแทนเป็นกลุ่มไม่ใช่รายบุคคล

4.4 สร้างค่านิยมในการทำงาน โดยผู้นำทีมงานใช้วิธีกระจายงานและความรับผิดชอบให้แก่สมาชิกทุกคนเพื่อเกิดประโยชน์สูงสุด

นอกจากนั้น วราภรณ์ ตระกูลสฤณย์ (2549, หน้า 9) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบในการทำงานเป็นทีม สรุปได้ดังนี้

1. มีเป้าหมายร่วมกัน

การทำงานเป็นทีมจะเกิดผลดี สมาชิกทุกคนในทีมงานจะต้องมีเป้าหมาย กล่าวคือ มีการรับรู้ ทราบถึงแนวความคิดเกี่ยวกับวัตถุประสงค์/ เป้าหมายของทีมในเรื่องเดียวกัน นั่นคือการมุ่งให้ทุกคนในทีมงานช่วยกัน ร่วมมือ ร่วมแรงร่วมใจกันดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ให้ประสบความสำเร็จตรงตามเป้าหมาย หรือบรรลุตามวัตถุประสงค์ของทีม

2. การยอมรับนับถือกัน

การรวมกลุ่มกันทำงานเป็นทีม ภายใต้อาสาเชื่อถือว่าทุกคนในทีมมีความรู้ความสามารถแตกต่างกัน และหวังว่าหากได้มีการนำความแตกต่างของทุกคนในทีมมาใช้ ย่อมน่าจะทำให้งานของทีมหรืองานกลุ่มนั้นมีคุณภาพดี คือเป็นงานที่สามารถดึงเอาศักยภาพ หรือความสามารถของทุก ๆ คน ที่มีอยู่มาใช้เป็นประโยชน์ต่องานส่วนรวม ดังนั้นสมาชิกทุกคนในทีมจะต้องยอมรับนับถือกันในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

2.1 คนแต่ละคนมีความรู้ ความสามารถไม่เหมือนกัน

2.2 ยอมรับในความแตกต่างของมนุษย์ ได้แก่ ความแตกต่างทางความคิด อารมณ์ความรู้สึก ความเข้าใจ

2.3 ยอมรับในศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ ที่ต้องการการเอาใจใส่ การยกย่อง การยอมรับ การให้เกียรติซึ่งกันและกัน

3. ความร่วมมือ พร้อมใจในการทำงาน

ทุกคนในทีมล้วนมีความสำคัญ ประดุงฟันเฟืองของเครื่องจักรกลไก ซึ่งจะขาดมิได้แม้ นอตตัวเล็ก ๆ เพียงตัวหนึ่ง งานของกลุ่มก็เช่นกัน กล่าวคือ งานกลุ่มของเรามีอาจทำสำเร็จได้เพียงลำพังแค่ความสามารถของคน ๆ เดียวเท่านั้น หากต้องอาศัยความร่วมมือร่วมแรงร่วมใจของสมาชิกทุก ๆ คนในการระดมความคิดช่วยกันแสดงความคิดเห็น อันจะเป็นประโยชน์ในการวางแผนทางช่วยกันวิเคราะห์วางแผนการทำงาน และละเอียดลึกซึ้งไปจนถึงการร่วมกันปฏิบัติงานตามแผนงานที่กลุ่มได้ช่วยกันวางแผนเอาไว้ ให้บรรลุจุดประสงค์ที่ตั้งไว้

4. การแบ่งงานกันทำตามความรู้ความสามารถ

การจัดแบ่งการทำงานถือเป็นหัวใจสำคัญของการทำงานเป็นทีม หลักการแบ่งงานกันทำภายในทีม ควรยึดหลักการแบ่งงานตามความรู้ ความสามารถ และความพึงพอใจ กล่าวคือการมอบหมายให้ใครทำงานอะไร มากน้อยเพียงใด ย่อมขึ้นกับความรู้ความสามารถที่บุคคลนั้น ๆ มีอยู่ในตัวหัวหน้ากลุ่ม หรือผู้นำของทีมควรเป็นผู้ที่รู้จักและคุ้นเคยกับสมาชิกภายในทีมเป็นอย่างดี เพียงพอที่จะรู้ว่าใครเป็นอย่างไร ใครชอบงานแบบไหน ใครถนัดทำงานประเภทใด เพื่อที่จะสามารถมอบหมายงานและหน้าที่ความรับผิดชอบให้ตรงตามความรู้ความสามารถของบุคคลผู้นั้น สมาชิกในทีมมีส่วนสำคัญเช่นกัน ควรมีส่วนช่วยในการแบ่งงาน การมอบหมายงาน กล่าวคือ ทุก

คนภายในทีมควรได้ช่วยกันเปิดเผยตัวเองให้ผู้อื่นได้รู้จัก และทราบว่าตัวเรานั้นมีความรู้ความสามารถ ความถนัดและความพอใจในการทำงานแบบใด เพื่อจะได้เป็นการง่ายสำหรับการมอบหมายงาน เพื่อช่วยกระจายงานและความรับผิดชอบไปสู่สมาชิกทุกคนอย่างทั่วถึง

5. ความรับผิดชอบ

ความรับผิดชอบถือเป็นหัวใจสำคัญอีกประการหนึ่งของการทำงานร่วมกัน เพราะความรับผิดชอบของแต่ละคนหมายถึงความสำเร็จของกลุ่ม/ทีมงานสมาชิกในทีมจะต้องรู้จักบทบาทหน้าที่ของตนเองต่อกลุ่มสมาชิกโดยรวมและยังต้องมีความรับผิดชอบต่อตนเอง จึงจะช่วยให้การทำงานเป็นทีมประสบความสำเร็จ กล่าวคือ ทีมสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์

6. ความเข้าใจซึ่งกันและกัน ความผูกพันต่อกัน

ความเข้าใจซึ่งกันและกัน ช่วยให้สมาชิกในทีมมีความผูกพันกัน เข้าใจกัน เรียนรู้ความแตกต่างกันและกัน จะช่วยให้การทำงานร่วมกันมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

ประโยชน์ของการทำงานเป็นทีม

การทำงานเป็นทีมเป็นเทคนิคในการทำงานร่วมกันที่ดี เพราะก่อให้เกิดพฤติกรรมในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานในทิศทางเดียวกัน และยังทำให้มีการวางแผนและทำการตัดสินใจร่วมกัน เนื่องจากมีเป้าหมายในการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การเดียวกันอีกด้วย ซึ่งประโยชน์ของการทำงานเป็นทีมนี้ (ยงยุทธ เกษสาคร, 2547, หน้า 215 อ้างถึงใน ทองทิพภา วิริยะพันธุ์, 2551, หน้า 19) ได้กล่าวไว้ สรุปได้ดังนี้

1. งานดีมีคุณภาพ เนื่องจากทีมงานจะเห็นเป้าหมายของงานอย่างชัดเจน รวมไปถึงเป้าหมายขององค์กรด้วย ทำให้ทีมงานสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. เพิ่มผลผลิตของงาน ทำให้งานประสบความสำเร็จตรงตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้
3. ลดความขัดแย้งในองค์กร เนื่องจากทำงานกับเพื่อนร่วมงานเดียวกัน
4. รู้บทบาทหน้าที่ของตนเอง ทำให้รู้ว่า ตนต้องทำงานอะไรบ้าง และในขณะเดียวกันก็รู้บทบาทหน้าที่ของเพื่อนร่วมทีมงานคนอื่น ทำให้พร้อมจะให้การช่วยเหลือเพื่อนร่วมทีมงานที่ต้องการความช่วยเหลือได้
5. ปลูกฝังความรับผิดชอบ เนื่องจากต้องทำงานร่วมกับผู้อื่น ทำให้ต้องรับผิดชอบงานในหน้าที่ของตนให้ดี เพื่อมิให้เกิดความเสียหายต่อส่วนรวม
6. สร้างมิตรสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกัน ทำให้ทีมงานมีความสนิทสนมหรือคุ้นเคยกันมากขึ้น ทำให้สามารถทำงานกับเพื่อนร่วมงานได้อย่างมีความสุข

7. พัฒนาความคิดสร้างสรรค์ โดยสมาชิกของทีมงานช่วยกันระดมความคิด ทำให้สามารถสร้างสรรค์ผลงานได้อย่างเต็มศักยภาพ

อุปสรรคในการทำงานเป็นทีม

ในการทำงานเป็นทีม ทีมงานอาจพบอุปสรรค ทำให้งานประสบความล้มเหลวหรือผิดพลาดได้เนื่องจากทีมงานประกอบด้วยมนุษย์ที่มีความแตกต่างกัน ทั้งในด้านความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ความนึกคิด อารมณ์ การรับรู้ ค่านิยม ฯลฯ ดังเช่นที่ (วิทยานาควัชร, 2537 อ้างถึงใน ทองทิพภา วิริยะพันธุ์, 2551, หน้า 20) ได้กล่าวถึง อุปสรรคที่ทำให้การทำงานเป็นทีมไม่ประสบความสำเร็จ สรุปได้ดังนี้

1. ไม่มีการรวมพลังเพื่อการพัฒนา มักจะมีการรวมพลังเพื่อการทำลายเสียมากกว่า
2. ขาดประสบการณ์ในการทำงานร่วมกันเป็นทีม ส่วนใหญ่จะชินต่อการทำงานคนเดียว
3. ระดับพื้นฐานความรู้ที่แตกต่างกันของบุคคล ทำให้ยากต่อการสื่อความหมาย หรือทำความเข้าใจกัน
4. ความเคยชินต่อระบบการชี้นำ ทำให้บุคคลตกอยู่ในกรอบความคิดแบบเดิม ๆ ขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และถ้าไม่มีผู้ชี้นำก็จะขาดความมั่นใจ
5. การขาดความเคารพซึ่งกันและกัน ทำให้ขาดความเกรงใจและการให้เกียรติ
6. ผู้บังคับบัญชาไม่ไว้วางใจลูกน้อง จึงใช้วิธีสั่งการมากกว่าใช้วิธีส่งเสริมให้ลูกน้องคิดเอง
7. ไม่กล้าแสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผย ทำให้ขาดการสร้างความเข้าใจ ขาดการพัฒนาในจุดด้อยของตนเอง และขาดความกล้าในการแสดงความคิดเห็น
8. ไม่ยอมรับความคิดเห็นซึ่งกันและกัน มีการแข่งขันเปรียบเทียบกับตนเอง ทำให้เกิดความไม่ไว้วางใจซึ่งกันและกัน
9. กลัวว่าจะไม่ได้เป็นบุคคลสำคัญ จึงไม่กล้าแสดงความคิดเห็นในที่เปิดเผย เพราะกลัวว่าจะถูกดูถูก หรือกลัวคนอื่นเลียนแบบ
10. ไม่ทำงานเป็นขั้นตอน หรือตามกระบวนการ ชอบทำงานตามใจตนเองแบบไร้ระบบ
11. ขาดวินัย ทำให้ขาดความอดทน ขาดความรับผิดชอบ

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม

แนวความคิดของแมคเกรเกอร์ (McGregor) เป็นนักวิชาการคนแรกที่น่าเสนอคุณลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพและไม่มีประสิทธิภาพ โดยทำการเผยแพร่ใน

หนังสือเรื่อง The Human side of Enterprise (1960) ซึ่งคุณลักษณะของการทำงานเป็นทีมเหล่านี้ได้รับอิทธิพลมาจากทฤษฎี X และทฤษฎี Y อันโด่งดังนั่นเอง

คุณลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ตามแนวความคิดของ แมคเกรเกอร์ (McGregor, 1960 อ้างถึงใน ทองทิพภา วิริยะพันธุ์, 2551, หน้า 25-27) สรุปได้ดังนี้

1. บรรยาการของการทำงานต้องเป็นไปอย่างไม่เป็นทางการ ปราศจากพิธีการหรือกฎเกณฑ์ควบคุมเข้มงวด ทุกคนในทีมงานช่วยกันทำงานอย่างสบาย ๆ ไม่เคร่งเครียดกดดัน ทุกคนมีความสนใจกระตือรือร้นในการทำงานอย่างจริงจัง ไม่แสดงความเบื่อหน่ายที่ต้องทำงาน
2. มีการอภิปรายถกเถียงปัญหาอย่างกว้างขวาง โดยทุกคนสามารถมีส่วนร่วมในการอภิปรายได้เต็มที่และตรงประเด็นของปัญหา หากมีการอภิปรายเรื่องอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกับปัญหา สมาชิกในทีมงานจะทำการดึงเรื่องกลับเข้าสู่ประเด็นอย่างรวดเร็ว
3. สมาชิกในทีมงานเข้าใจวัตถุประสงค์อย่างชัดเจน และยอมรับภารกิจหลักของทีมงาน ทั้งนี้เพราะทีมงานทุกคนได้ร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของทีมงานจนเป็นที่ยอมรับของทุกคน ทำให้ทีมงานทุกคนมีความผูกพันที่จะต้องช่วยกันผลักดันให้มีการดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ร่วมกัน
4. สมาชิกของทีมงานมีการรับฟังเหตุผลซึ่งกันและกัน ทีมงานทุกคนสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างเปิดเผยและกว้างขวาง
5. บรรยาการของการทำงานเป็นไปอย่างมีประชาธิปไตย ทุกคนสามารถแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างกันได้โดยไม่ต้องกลัวว่า จะเกิดความขัดแย้ง หากมีความเห็นที่ไม่สอดคล้องกัน ทุกคนจะทำการพิจารณาร่วมกันเพื่อหาข้อยุติ หรือในกรณีที่ไม่สามารถหาข้อยุติได้ ทีมงานจะยอมรับปัญหาและหาทางแก้ไขปัญหาร่วมกันต่อไป โดยไม่ให้ความขัดแย้งนั้นเป็นอุปสรรคขัดขวางการทำงานร่วมกัน
6. การตัดสินใจกระทำโดยการใช้หลักความเห็นพ้องต้องกัน (Consensus) คือ ทุกคนเห็นด้วยในหลักการและเต็มใจปฏิบัติตาม แต่ว่ามีผู้ไม่เห็นด้วยกับการตัดสินใจนั้น จะส่งผลให้กลายเป็นปัญหาให้กับการทำงานร่วมกันในระยะยาว
7. การวิพากษ์วิจารณ์จะกระทำอย่างสม่ำเสมอ โดยเปิดเผยตรงไปตรงมา เพื่อสร้างสรรค์ผลงานที่ดีที่สุด เพราะมุ่งขจัดปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ที่ขัดขวางการทำงานให้หมดไป หลีกเลี่ยงการโจมตีเรื่องส่วนตัวของทีมงานไม่ว่าต่อหน้าหรือลับหลัง
8. สมาชิกในทีมงานมีอิสระที่จะแสดงความรู้สึกและแสดงความคิดเห็นต่อปัญหาหรือการปฏิบัติงานของทีมงานคนอื่น เพื่อจะได้ช่วยกันหาทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นหรือหาวิธีการทำงานที่เหมาะสม

9. มีการมอบหมายงานให้แก่ทีมงานอย่างชัดเจน ซึ่งทุกคนในทีมงานจะต้องยอมรับที่จะปฏิบัติตามกิจนั้นอย่างเต็มที่

10. หัวหน้าทีมงานจะไม่ใช้อำนาจครอบงำทีมงาน ในขณะที่ทีมงานจะไม่ปฏิบัติตามผู้นำอย่างไรเหตุผล หัวหน้าทีมงานจะต้องรู้จักการปรับเปลี่ยนบทบาทให้เหมาะสมกับสถานการณ์และสภาพแวดล้อม คือ เป็นได้ทั้งผู้นำและผู้ตาม เนื่องจากสมาชิกทุกคนในทีมงานมีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ที่แตกต่างกัน ทำให้ทุกคนสามารถนำความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ต่างนั้นมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อการทำงานได้ โดยทุกคนจะต้องเต็มใจรับบทบาทเป็นผู้นำในเรื่องที่ตนเชี่ยวชาญเพื่อผลสำเร็จของงาน และสมาชิกของทีมงานคนอื่นก็จะต้องยินดีเป็นผู้ตามในการทำงานอย่างไม่สนใจว่าใครจะเป็นผู้นำของทีมงาน

11. ทีมงานจะต้องมีการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานเป็นระยะ เพื่อจะได้รู้ว่าการดำเนินไปด้วยดีเพียงใด มีปัญหาอุปสรรคอย่างไรหรือไม่ เพื่อจะได้หาทางแก้ปัญหาให้ลุล่วงไป ไม่ว่าจะเป็นปัญหาในการปฏิบัติงานหรือพฤติกรรมส่วนบุคคล เพราะปัญหาต่าง ๆ เหล่านี้อาจส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์และเป้าหมายของกลุ่มได้

สำหรับคุณลักษณะของทีมงานที่ดีอยู่ประสิทธิภาพนั้น แมคเกรเกอร์ได้กล่าวไว้ สรุปได้ดังนี้

1. บรรยากาศในการทำงานเป็นไปอย่างดีเยี่ยม มีการเผชิญหน้า ก้าวร้าว หรือแสดงความเฉยเมย เบื่อหน่าย และสมาชิกของทีมงานที่ไม่สนใจทำงานจะจับกลุ่มกันวิจารณ์เพียงอย่างเดียว

2. สมาชิกของทีมงานบางคนครอบงำการอภิปรายกลุ่ม มีการพูดนอกประเด็น และหัวหน้าทีมงานก็ไม่สามารถดึงการอภิปรายให้กลับเข้ามาสู่ประเด็นที่ต้องการได้

3. ทีมงานให้ความสำคัญกับวัตถุประสงค์ส่วนบุคคลมากกว่าวัตถุประสงค์ของส่วนรวม และในบางครั้งวัตถุประสงค์ส่วนบุคคลขัดแย้งกับวัตถุประสงค์ของทีมงาน

4. สมาชิกในทีมงานไม่รับฟังซึ่งกันและกัน ทำให้การอภิปรายไม่ได้มุ่งตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ นอกจากต้องการสร้างความประทับใจ และในบางครั้งความคิดเห็นหลาย ๆ เรื่องอาจไม่ได้รับความสนใจหรือถูกมองข้ามไป

5. สมาชิกไม่กล้าแสดงความคิดเห็นรวมถึงความรู้สึกต่าง ๆ เพราะกลัวว่าจะไม่ได้รับการยอมรับจากสมาชิกอื่น หรือถูกมองว่าเหลวไหลไร้สาระ ทุกคนจึงไม่กล้าพูดไม่กล้าแสดงออกตลอดจนระมัดระวังในการกระทำหรือการแสดงออกต่าง ๆ มาก

6. ทีมงานไม่สามารถจัดการกับความเห็นที่แตกต่างกันของสมาชิกในทีมงานได้ และผู้นำก็ไม่สามารถแก้ปัญหาได้ จนนำไปสู่ความกดดันให้เกิดความแตกร้าง มีการโจมตีซึ่งกันและกัน

อย่างเปิดเผย และแม้จะมีการออกเสียงโหวตเพื่อแก้ปัญหา คนกลุ่มน้อยที่มีอิทธิพลก็จะเป็นผู้นำในการตัดสินใจมากกว่า

7. สมาชิกที่มีพฤติกรรมก้าวร้าว จะข่มขู่สมาชิกส่วนใหญ่ที่รักสงบ และข้อเรียกร้องของสมาชิกส่วนใหญ่เหล่านี้จะไม่มีผู้รับฟัง

8. การตัดสินใจในการทำงานเป็นทีมมักเกิดขึ้นก่อนการประชุมกลุ่ม ทำให้ผู้ไม่มีส่วนร่วมไม่รู้สึกร่วมกับผลของการตัดสินใจนั้น และมักมีเสียงตำหนิบ่นว่า หลังจากเลิกจากประชุมแล้ว

9. หลังจากมีการประชุมแล้ว ผลของการตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานยังไม่มี ความชัดเจนว่า ใครจะเป็นผู้ดำเนินงาน และจะดำเนินการอย่างไร

10. หัวหน้าทีมงานนิยมผูกขาดอำนาจความเป็นผู้นำแต่เพียงผู้เดียว สมาชิกของทีมงานผู้อื่นแม้จะมีความสามารถแต่ก็ไม่ได้รับการยอมรับให้เป็นผู้นำของทีมงาน

11. การวิพากษ์วิจารณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเป็นไปในทางทำลายมากกว่าสร้างสรรค์

12. สมาชิกในทีมงานไม่สามารถแสดงความรู้สึกส่วนตัว ไม่ว่าจะเป็นความคิดเห็นหรือทัศนคติใด ๆ ได้

13. ทีมงานหลีกเลี่ยงการอภิปรายเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน แต่จะให้ความสนใจกับความผิดพลาดต่าง ๆ มากกว่า และมักจะเป็นการพูดวิจารณ์นอกห้องประชุมมากกว่า

14. สมาชิกของทีมงานมีความคาดหวังในผลสำเร็จของการปฏิบัติงานในระดับต่ำ

15. สมาชิกของทีมงานมีความรู้เกี่ยวกับหน้าที่หลักของทีมงานที่มีประสิทธิผลน้อย และกลัวความขัดแย้งในที่ประชุม จึงไม่กล้าแสดงความคิดเห็นใด ๆ

แนวความคิดของ เรนซิส ลิกเคิร์ต (Rensis Likert)

ลิกเคิร์ต เป็นนักจิตวิทยาที่มีชื่อเสียงและเป็นผู้ก่อตั้งสถาบันวิจัยทางสังคม (The Institute for Social Research) ที่มหาวิทยาลัย Michigan ลิกเคิร์ต ได้ศึกษาการปฏิบัติงานของผู้จัดการและหัวหน้างานที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่นว่าบุคคลเหล่านั้นปฏิบัติงานอะไรบ้างและทำอะไรจึงได้รับการยกย่อง ซึ่งผลการศึกษาพบว่าผู้จัดการที่มีประสิทธิผลการทำงานต่ำสุดจะมีแนวทางการบริหารโดยมุ่งเน้นงานเป็นหลัก (Job Centered) ส่วนผู้จัดการที่มีประสิทธิผลการทำงานสูงสุดจะทำการบริหารแบบยึดพนักงานเป็นหลัก (Employee Centered)

ดังนั้น ลิกเคิร์ตจึงได้สรุปผลการศึกษา โดยจำแนกรูปแบบการบริหารเป็น 4 ระบบ ได้แก่

ระบบที่ 1 ระบบเผด็จการแบบสมบูรณ (Exploitative Authoritative System) ผู้จัดการนิยมใช้อำนาจกดขี่ ไม่ค่อยไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา มีนิสัยเป็นเจ้านายชอบออกคำสั่ง มีการสื่อสารใน

แนวคิด คือ จากบนลงล่าง มีการตัดสินใจอยู่เฉพาะเบื้องบน มีการลงโทษซึ่งสร้างความหวาดกลัวให้แก่ผู้ทำงานและอาจมีการให้รางวัลเป็นครั้งคราว

ระบบที่ 2 ระบบเผด็จการแบบมีศิลป์ (Benevolent Authoritative System) ผู้จัดการใช้อำนาจอย่างเมตตากรุณา ใฝ่ใจผู้ใต้บังคับบัญชา ให้กำลังใจด้วยการให้รางวัล มีการสื่อสารจากข้างล่างขึ้นข้างบนได้บ้าง เพราะผู้จัดการยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา และยินยอมให้มีตัวแทนของพนักงานเข้าร่วมในการตัดสินใจ แต่ยังคงควบคุมนโยบายอย่างใกล้ชิด ทำให้พนักงานบางกลุ่มยังกลัวต่อการทำโทษ

ระบบที่ 3 ระบบแบบปรึกษาหารือ (Consultative System) ผู้จัดการมีความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา แม้ไม่ทั้งหมดแต่ก็รับฟังความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์จากผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้มีการสื่อสารทั้ง 2 ทาง คือ จากข้างบนลงข้างล่าง และจากข้างล่างขึ้นข้างบน การบริหารงานมีลักษณะเป็นแบบมีส่วนร่วม การตัดสินใจหลัก ๆ จะอยู่ที่ผู้บริหาร ผู้ใต้บังคับบัญชาจะทำการตัดสินใจได้เฉพาะบางเรื่องที่ได้รับอนุญาต ผู้จัดการจะทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาให้กับผู้ปฏิบัติงาน มีการใช้ระบบให้รางวัลเป็นแรงจูงใจและมีการลงโทษเมื่อทำความผิด

ระบบที่ 4 ระบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative System) ผู้จัดการไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาในทุกเรื่อง ผู้จัดการรับฟังคำแนะนำและความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาทุกระดับและนำมาปฏิบัติอย่างจริงจัง การสื่อสารจะเป็นแบบเปิด คือให้ทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานทุกคนได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจตลอดจนมีการให้รางวัลตอบแทนแก่ผู้ที่ทำงานบรรลุเป้าหมาย ทั้งนี้ ลีคเคิร์ท ให้ความเห็นว่า ถ้าผู้บริหารนำรูปแบบตามระบบที่ 4 นี้ไปปฏิบัติ ผู้บริหารหรือผู้นำนั้นจะบรรลุเป้าหมายสูงสุดเพราะเป็นระบบที่มีผลการปฏิบัติงานสูงสุด เนื่องจากพนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน ทำให้บางครั้งมีการเรียกระบบนี้ว่า เป็นระบบการบริหารทีมงาน

ตามแนวความคิดของลีคเคิร์ท คุณลักษณะของทีมที่มีประสิทธิผลจะมีประเด็นคล้ายคลึงกับแนวความคิดของแมคเกรเกอร์ คือ เน้นกระบวนการและปฏิสัมพันธ์ภายในของทีมงาน ดังที่ (สุนันทา เลาहनันทน์, 2540, หน้า 43-45 อ้างถึงใน ทองทิพภา วิริยะพันธุ์, 2551, หน้า 29-30) สรุปได้ดังนี้

1. สมาชิกของทีมงานมีความชำนาญในการปฏิบัติงานภายใต้บทบาทของผู้นำและเพื่อนร่วมงาน แม้จะมีภารกิจที่ได้รับมอบหมายแตกต่างกัน แต่ทุกคนในทีมงานจะมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ทั้งผู้นำทีมงานกับสมาชิกในทีมงาน หรือระหว่างสมาชิกของทีมงานด้วยกัน

2. ทีมงานได้ปฏิบัติงานร่วมกันมานาน จนสามารถพัฒนาความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ทำให้สภาพการทำงานเป็นไปอย่างเป็นกันเอง ไม่เคร่งเครียด

3. สมาชิกในทีมงานมีความสนใจซึ่งกันและกัน มีการเคารพให้เกียรติกัน และแม้จะเป็นหัวหน้าของทีมงานก็รู้จักการให้เกียรติทีมงาน

4. หัวหน้าทีมงานและสมาชิกในทีมงานมีความไว้วางใจซึ่งกันและกันสูง

5. ค่านิยมและเป้าหมายต่าง ๆ ของทีมงานเกิดจากการมีส่วนร่วมของสมาชิกในทีมงาน ทำให้ทุกคนในทีมงานรู้สึกพึงพอใจ

6. สมาชิกในทีมงานทุกคนมีการประสานการปฏิบัติงานต่าง ๆ อย่างใกล้ชิด และมีความพยายามที่จะผสมผสานค่านิยมกับเป้าหมายต่าง ๆ ของทีมงานให้กลมกลืนสอดคล้องกันอย่างเหมาะสม

7. ค่านิยมมีความสำคัญต่อทีมงานมาก ทำให้การยอมรับของสมาชิกในทีมงานมีมากขึ้นตามไปด้วย

8. สมาชิกของทีมงานมีแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของทีมงานร่วมกัน โดยทีมงานแต่ละคนจะทำงานอย่างเต็มความสามารถเท่าที่ทำได้ เพื่อช่วยให้ทีมงานประสบผลสำเร็จ เพราะสมาชิกของทีมงานทุกคนมีความหวังดีต่อกันและกันอย่างจริงใจ

9. ปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกของทีมงานในการทำกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การแก้ปัญหา การตัดสินใจ ฯลฯ จะเป็นบรรยากาศของการเกื้อกูลสนับสนุนซึ่งกันและกัน หากมีความคิดเห็นข้อเสนอแนะ ข้อวิพากษ์วิจารณ์ หรือข้อมูลอื่น ๆ ล้วนเป็นไปเพื่อช่วยเหลือการทำงานของทีมงานให้ประสบความสำเร็จ เพราะทุกคนยินดีรับฟังความคิดเห็นต่าง ๆ ด้วยความเคารพซึ่งกันและกัน

10. หัวหน้าทีมงานส่งเสริมบรรยากาศของความร่วมมือ มีการประสานงานซึ่งกันและกัน แทนที่จะมุ่งแข่งขันชิงดีชิงเด่นระหว่างสมาชิกในทีมงาน

11. สมาชิกในทีมงานมีความกระตือรือร้นที่จะช่วยเหลือซึ่งกันและกันอย่างเต็มศักยภาพ โดยมุ่งพัฒนาความรู้ทางด้านการปฏิบัติงานกับทักษะการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกของทีมงานเข้าด้วยกัน

12. สมาชิกของทีมงานยอมรับเป้าหมายและความคาดหวังของทีมงาน ด้วยความเต็มใจ ปราศจากความหวาดกลัว และหัวหน้าทีมงานก็ไม่สร้าง ความกดดันให้สมาชิกของทีมงานเกิดความรู้สึกเครียด แต่จะใช้วิธีการให้ทุกคนในทีมงานช่วยกันทำงานอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้ทีมงานประสบความสำเร็จ หากเป้าหมายและความคาดหวังสูงมากเกินไปจะมีการปรับลดลงมา ให้สอดคล้องกับความสามารถของสมาชิกในทีมงาน

13. หัวหน้าทีมงานและสมาชิกในทีมงานต่างมีความเชื่อมั่นในทีมงานว่า จะสามารถทำงานที่ยากให้สำเร็จได้อย่างง่ายดาย และในขณะเดียวกัน สมาชิกของทีมงานทุกคนจะมีการพัฒนาในด้านต่าง ๆ มากขึ้น

14. มีการให้คำแนะนำแก่สมาชิกของทีมงานเมื่อจำเป็น โดยทุกคนในทีมงานยินดีให้คำแนะนำที่จำเป็นต่อการทำงาน ซึ่งการให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันนี้จะเป็นคุณลักษณะของทีมงานที่มีคุณภาพ

15. บรรยากาศในการทำงานส่งเสริมให้มีการใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหาที่เกี่ยวข้อง เพราะไม่ขึ้นชมกับการใช้แนวคิดแบบเดิม ๆ ที่จำเจ แต่ตระหนักถึงคุณค่าของวิธีการใหม่ ๆ ที่นำไปสู่การแก้ปัญหาในเชิงสร้างสรรค์

16. ทีมงานตระหนักในคุณค่าของความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และทราบว่าเมื่อใดควรจะใช้ความคิดสร้างสรรค์ และเพื่อวัตถุประสงค์อะไร ที่สำคัญจะไม่ยอมให้แนวคิดแบบดั้งเดิมมาเป็นอุปสรรคต่อความพยายามในการใช้ความคิดสร้างสรรค์ของทีมงาน

17. มีการสนับสนุนให้สมาชิกของทีมงานแต่ละคนสื่อสารเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมในการปฏิบัติงานอย่างกว้างขวางและตรงไปตรงมา

18. มีการส่งเสริมให้ทีมงานใช้กระบวนการสื่อสารในการแจ้งเรื่องราวสำคัญ ๆ ทุกเรื่อง โดยไม่มีข้อยกเว้น และจะไม่เสียเวลาสื่อสารในเรื่องที่ไม่สำคัญ

19. สมาชิกของทีมงานให้ความสนใจกับข่าวสารข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้รับ มีการรับฟัง และเชื่อถือได้โดยปราศจากความเคลือบแคลงใจ

20. ทีมงานที่มีประสิทธิภาพสูงจะมีการยอมรับซึ่งกันและกันทุกเรื่อง เช่น วิธีการทำงาน ปัญหาของหน่วยงาน ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกของทีมงาน และกระบวนการกลุ่ม เป็นต้น

21. กระบวนการกลุ่มของทีมงานส่งเสริมให้สมาชิกทีมงานทุกคนได้เสนอแนะความคิดเห็น รวมถึงมีการแนะนำว่า อะไรบ้างที่ควรทำ และจะทำให้สำเร็จได้อย่างไร

22. สมาชิกของทีมงานมีอิทธิพลต่อกันและกัน ส่งผลให้มีการปรับแนวคิด เป้าหมาย และทัศนคติของทีมงาน สะท้อนให้เห็นถึงการทำงานที่มีการยืดหยุ่น

23. ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ สมาชิกในทีมงานจะรู้สึกมั่นใจในการตัดสินใจแก้ปัญหาต่าง ๆ เพราะสมาชิกของทีมงานเข้าใจเป้าหมายและปรัชญาการทำงานอย่างถ่องแท้ จึงสามารถใช้เป็นพื้นฐานประกอบการตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

24. หัวหน้าทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะได้รับการพิจารณาคัดเลือกอย่างรอบคอบว่า เป็นผู้มีภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับสภาพการทำงาน

แนวความคิดของ คริส อาร์กิริส (Christ Argyris)

อาร์กิริส เป็นนักจิตวิทยาที่ให้ความสนใจด้านการพัฒนาบุคลากรในองค์กร อาร์กิริส (Argyris อ้างถึงใน ทองทิพภา วิริยะพันธุ์, 2551, หน้า 30-31) เชื่อว่า ประสิทธิภาพขององค์กรเกิด

จากปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกของทีมงานและปทัสถานในทางบวกของทีมงานที่มีต่อองค์การ
ปทัสถานเหล่านั้น ได้แก่

1. สมาชิกของทีมงานมีความจริงใจในการแสดงความคิด และความรู้สึกต่าง ๆ
2. ทุกคนในทีมงานต่างเปิดเผย มีความไว้วางใจกัน
3. สมาชิกของทีมงานพอใจที่จะทดลองวิธีการแบบใหม่ ๆ ที่แตกต่างจากเดิม
4. สนับสนุนให้ทีมงานมีความจริงใจในการแสดงความคิดเห็นและความรู้สึก
5. สนับสนุนให้ทีมงานเปิดเผยข้อมูลต่อกัน
6. สนับสนุนให้สมาชิกของทีมงานทดลองวิธีการแบบใหม่ ๆ
7. สมาชิกของทีมงานมีความเป็นเอกฉันท์
8. สมาชิกของทีมงานกล้าเสนอความคิดเห็น และข้อคิดต่าง ๆ
9. สมาชิกของทีมงานมีความห่วงใยเอื้ออาทรต่อกัน
10. สมาชิกของทีมงานมีความผูกพันและจงรักภักดีต่อองค์การ

อาร์กิริสชี้ให้เห็นว่าพฤติกรรมของสมาชิกทีมงานเป็นเรื่องจำเป็นสำหรับทีมงานที่มี
ประสิทธิภาพ ซึ่งคุณลักษณะส่วนใหญ่เน้นกระบวนการภายใน อันได้แก่ ความจริงใจใน
การทดลองวิธีใหม่ ๆ และความเป็นเอกฉันท์

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยภายในประเทศ

สิริลักษณ์ จิเจริญ (2545) ศึกษาเรื่อง ตัวแปรคัดสรรที่ส่งผลต่อลักษณะการเรียนรู้เป็นทีม
ของนักเทคโนโลยีการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษา สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย พบว่า นักเทคโนโลยี
การศึกษาในสถาบันอุดมศึกษา สังกัดทบวงมหาวิทยาลัยที่เป็นกลุ่มตัวอย่างมีลักษณะการเรียนรู้เป็น
ทีมในระดับมาก ลักษณะย่อยที่พบ 3 อันดับแรก ได้แก่ 1) การรู้จักรับฟังผู้อื่นอย่างตั้งใจ 2) การมี
ลักษณะการสนทนาพูดคุยกัน 3) การรู้จักผสมผสานศักยภาพของสมาชิกแต่ละคนในทีม
การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบเพิ่มตัวแปรเป็นขั้น พบตัวแปรที่สามารถอธิบายลักษณะการเรียนรู้
เป็นทีมได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 18 ตัว ได้แก่ 1) การมีความจงรักภักดีและ
ชื่นชมองค์กร 2) การได้รับมอบหมายความรับผิดชอบในการทำงาน 3) ลักษณะของงานที่น่าสนใจ
ท้าทาย 4) บทบาทของหัวหน้างานในฐานะผู้สนับสนุนช่วยเหลือ 5) ลักษณะของงานที่ทราบ
กระบวนการทำงานทั้งหมด 6) การมีความก้าวหน้าและเติบโตในสายงาน 7) การมีความเต็มใจ
ทุ่มเทเพื่อองค์กร 8) การยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร 9) การใช้จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ 10)
อายุการทำงานมากกว่า 5 - 10 ปี 11) ความสำเร็จในการทำงาน 12) ลักษณะวิธีการทำงานแบบเป็น

ทางการ 13) บทบาทของหัวหน้างาน ในฐานะผู้สอนหรือครู 14) ตำแหน่งและหน้าที่ในงานฝ่ายบริหาร 15) อายุการทำงานมากกว่า 10-15 ปี 16) การจัดให้มี การศึกษาดูงานทั้งใน/นอกสถานที่ 17) เพศชาย 18) อายุการทำงานมากกว่า 1-5 ปี

ทิพวรรณ พูลสาริกิจ (2545) ศึกษาเรื่อง การนำเสนอรูปแบบการฝึกอบรมในงานเพื่อพัฒนาทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์สำหรับนักเทคโนโลยีการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษา พบว่า วิธีการฝึกอบรมในงานของนักเทคโนโลยีการศึกษา ได้แก่ การสอนงานแบบ ตัวต่อตัวจากเพื่อนร่วมงานที่มีประสบการณ์ในงานนั้น ๆ และหัวหน้างานชี้แนะถ่ายทอดความรู้และจัดฝึกอบรมชี้แนะไปพร้อม ๆ กับการปฏิบัติงานจริง วิธีดำเนินการแก้ปัญหาของศูนย์เทคโนโลยีการศึกษา คือ เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา ปัญหาที่พบ คือ นักเทคโนโลยีการศึกษขาดความสามารถในการทำงานเฉพาะอย่าง ไม่ได้รับความก้าวหน้าในการทำงาน และต้องการให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ส่วนรูปแบบการฝึกอบรมในงานเพื่อพัฒนาทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์สำหรับนักเทคโนโลยี การศึกษาในสถาบันอุดมศึกษา ประกอบด้วยองค์ประกอบของรูปแบบ 8 องค์ประกอบ คือ 1) นโยบายสนับสนุนการฝึกอบรมในงาน 2) บรรยากาศและสภาพแวดล้อม 3) แหล่งวิทยาการ 4) บทบาทหัวหน้างานหรือผู้สอนงาน 5) บทบาทนักเทคโนโลยีการศึกษา 6) กิจกรรมการเรียนรู้ในงาน 7) แนวทางการประเมินผลการฝึกอบรมในงาน 8) งบประมาณสำหรับการฝึกอบรมในงาน และขั้นตอนการพัฒนา 11 ขั้นตอน คือ 1) ขึ้นเตรียมความพร้อมสำหรับการฝึกอบรมในงาน 2) นำเข้าสู่การฝึกอบรมในงาน 3) ทำความเข้าใจสถานการณ์ที่เป็นปัญหา 4) กำหนดสิ่งที่ปัญหา 5) วิเคราะห์สาเหตุของปัญหา 6) กำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหา 7) เลือกวิธีแก้ปัญหาที่ดี ที่สุด 8) วางแผนการทำงานเพื่อแก้ปัญหา 9) ดำเนินการแก้ปัญหา 10) ประเมินผลการแก้ปัญหาจากผลการปฏิบัติงาน 11) ประเมินผลการฝึกอบรมในงาน

นิสรัตน์ อ้นวงษา (2546) ได้ศึกษาเรื่อง ผลการใช้รูปแบบการพัฒนาทีมงานต่อการทำงานเป็นทีมของทีมสุขภาพ ศูนย์สุขภาพชุมชนอำเภอบ้านบึง จังหวัดชลบุรี ผลการวิจัยพบว่า การทำงานเป็นทีมของทีมสุขภาพโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับสูง เนื่องจากเป็นทีมขนาดเล็ก มีบุคลากรในทีม 9-11 คน บุคลากรในทีมสุขภาพมีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 1 ปีขึ้นไป ส่งผลให้เกิดปฏิสัมพันธ์และมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน ทำให้เกิดการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ

พัชรินทร์ อันพิพัฒน์ (2547) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การนำเสนอแนวทางการฝึกอบรมในงานเพื่อพัฒนาทักษะการเรียนรู้เป็นทีมตามแนวคิดการทำโครงการสำหรับนักเทคโนโลยีการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า การฝึกอบรมในงานของนักเทคโนโลยีการศึกษาที่พบ คือ มีการให้คำปรึกษา ส่วนผู้ที่คอยช่วยเหลือชี้แนะเมื่อมีปัญหาทำงานจะเป็นเพื่อนร่วมงาน

หัวหน้างาน และมีปัญหาของการฝึกอบรมในงานที่ไม่เป็นระบบการฝึกอบรมถูกจัดจ้งหะทำให้ไม่ต่อเนื่อง นักเทคโนโลยีการศึกษามีส่วนร่วมในการดำเนินโครงการตามแผน ศึกษาค้นคว้าเลือกเรื่องหรือปัญหา และนำเสนอผลงานโดยการรายงานปากเปล่า นักเทคโนโลยีการศึกษานั้นมีการแบ่งปันความรู้และประสบการณ์กัน มีการแบ่งงานกันทำตามบทบาทหน้าที่ โดยมีปัญหาของการทำงานเป็นทีม คือ นักเทคโนโลยีการศึกษามีภารกิจอื่นมาก และมีเวลาไม่ตรงกันทำให้ไม่สามารถเข้าร่วมกิจกรรมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน รวมทั้งสมาชิกในทีมมีบุคลิกภาพที่ขัดแย้งกัน และนักเทคโนโลยีการศึกษาต้องการให้มีบรรยากาศในการทำงานที่อบอุ่น มีอิสระ เป็นกันเอง แนวทางการฝึกอบรมในงานเพื่อพัฒนาทักษะการเรียนรู้เป็นทีมตามแนวคิดการทำโครงการสำหรับนักเทคโนโลยีการศึกษาประกอบด้วย องค์ประกอบ 7 องค์ประกอบ คือ (1) นโยบายการฝึกอบรม (2) บรรยายการทำงาน (3) แหล่งวิทยาการ (4) บทบาทหัวหน้างาน (5) บทบาทนักเทคโนโลยีการศึกษา (6) กิจกรรมสนับสนุนการทำโครงการ (7) ประเมินผลและติดตามผลการฝึกอบรม ขั้นตอนการฝึกอบรม 7 ขั้นตอน คือ (1) เตรียมความพร้อมสำหรับการฝึกอบรม (2) นำเข้าสู่การฝึกอบรมและสร้างความเข้าใจร่วมกัน (3) เลือกเรื่องหรือปัญหาในการทำโครงการ (4) วางแผนการดำเนินงาน เขียนโครงการ และนำเสนอโครงการ (5) ลงมือปฏิบัติทำโครงการ (6) นำเสนอผลงานและประเมินโครงการ (7) ประเมินทักษะการเรียนรู้เป็นทีม

วรวรรณ วาณิชเจริญชัย (2548)¹ ได้ทำการศึกษาเรื่องการพัฒนากระบวนการสร้างความรู้ด้วยวิธีการเรียนรู้เป็นทีม สำหรับอาจารย์พยาบาลในสถาบันอุดมศึกษา ศึกษา พัฒนาและนำเสนอกระบวนการสร้างความรู้ด้วยวิธีการเรียนรู้เป็นทีม สำหรับอาจารย์พยาบาลในสถาบันอุดมศึกษา โดยมีขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย 3 ขั้นตอนคือ ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาระบบการสร้างความรู้ด้วยวิธีการเรียนรู้เป็นทีม สำหรับอาจารย์พยาบาลในสถาบันอุดมศึกษา โดยการวิเคราะห์และสังเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้อง และสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 7 คน ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาระบบการสร้างความรู้ด้วยวิธีการเรียนรู้เป็นทีม สำหรับอาจารย์พยาบาลในสถาบันอุดมศึกษา ขั้นตอนที่ 3 การนำเสนอระบบการสร้างความรู้ด้วยวิธีการเรียนรู้เป็นทีม สำหรับอาจารย์พยาบาลในสถาบันอุดมศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย แบบวัดคุณลักษณะการเรียนรู้เป็นทีม แบบสอบถามความคิดเห็น แบบประเมินผลงานและแบบสังเกตการมีส่วนร่วม กลุ่มตัวอย่างเป็นอาจารย์พยาบาลที่ปฏิบัติงานอยู่ในคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล ในภาคปลายปีการศึกษา 2548 จำนวน 15 คน โดยแบ่งออกเป็น 3 กลุ่มๆ ละ 5 คน ให้แต่ละกลุ่มดำเนินกิจกรรมตามแผนกำกับกิจกรรมการสร้างความรู้ด้วยวิธีการเรียนรู้เป็นทีม เป็นเวลา 12 สัปดาห์ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์ค่าที ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า

1. องค์ประกอบของระบบการสร้างความรู้ด้วยวิธีการเรียนรู้เป็นทีม ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ 1) วัฒนธรรมองค์กร 2) ภาวะผู้นำ 3) เทคโนโลยีสารสนเทศ 4) ทีม และ 5) การประเมินผล
2. ขั้นตอนการสร้างความรู้ด้วยวิธีการเรียนรู้เป็นทีม ประกอบด้วย 8 ขั้นตอนคือ 1) การเตรียมความพร้อมสำหรับการดำเนินกิจกรรมการสร้างความรู้ 2) การกำหนดประเด็นปัญหา/ความรู้ที่ต้องการ 3) การตั้งทีมสร้างความรู้ 4) การแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์และความคิดเห็น 5) การสร้างความรู้ และการตรวจสอบความถูกต้องของความรู้ 6) การสร้างต้นแบบ 7) การนำต้นแบบไปทดลองปฏิบัติ และ 8) การสรุปและประเมินผล
3. กลุ่มตัวอย่างมีคะแนนเฉลี่ยคุณลักษณะการเรียนรู้เป็นทีม หลังการทดลองสูงกว่าก่อนการทดลอง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
- กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่ระบบการสร้างความรู้ด้วยวิธีการเรียนรู้เป็นทีม สำหรับอาจารย์พยาบาลในสถาบันอุดมศึกษา มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก

งานวิจัยต่างประเทศ

Bacon and Stewart (1999) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับตัวแปรที่ส่งผลต่อความแตกต่างของการเรียนรู้เป็นทีมระหว่างกลุ่มที่เรียนรู้และทำงานร่วมกันได้อย่างดีที่สุด เปรียบเทียบกับกลุ่มที่เรียนรู้และทำงานร่วมกันแย่มากที่สุด โดยเขาได้ศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลทำให้ผลการเรียนรู้และการทำงานร่วมกันทั้งหมด 6 ปัจจัย ได้แก่ 1) วิธีการจัดและคัดเลือกผู้เรียนเข้ากลุ่ม 2) เวลาในการเรียนรู้และทำงานร่วมกัน 3) สัดส่วนการให้คะแนนในการทำงานเป็นทีม 4) การประเมินผลซึ่งกันและกันในกลุ่มเพื่อน 5) ขนาดหรือจำนวนสมาชิกภายในทีม 6) ความรู้ในการบริหารงานและการจัดการภายในทีม และ 7) ความรู้เกี่ยวกับเรื่องของทีม

Leithwood and Others (1999) ได้ทำศึกษาด้านธรรมชาติ สาเหตุ และผลกระทบของการเรียนรู้เป็นทีมของคณะนักเรียนจากโรงเรียนมัธยมศึกษา 5 แห่ง โดยเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์กลุ่มสมาชิกทีมทั้งหมด 48 คน โดยการตอบแบบสำรวจ 11 หัว เกี่ยวกับปัจจัยการเรียนรู้เป็นทีม จากการวิเคราะห์ข้อมูลมี 3 ทีมที่จัดอยู่ในประเภทใช้งานได้ดี และอีก 3 ทีม จัดอยู่ในกลุ่มที่ไม่เอาไหน ได้มีการบรรยายถึงคุณลักษณะต่าง ๆ ของแต่ละทีม ในเรื่องปัจจัยการเรียนรู้เป็นทีม กระบวนการเรียนรู้เป็นทีม ผลที่ได้จากการเรียนรู้เป็นทีม คือ ปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อการเรียนรู้ ภาวะผู้นำของทีม แรงกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้เป็นทีม และผลที่ได้รับเชิงปริมาณ ทีมที่ใช้งานได้ดีได้พบปัจจัยการเรียนรู้เป็นทีม โดยมีการนำเสนอกลยุทธ์การแก้ปัญหาเป็นกลุ่มที่มีประสิทธิภาพ และรายละเอียดที่เป็นความเปลี่ยนแปลงของงานที่เกิดขึ้นก่อนการสัมภาษณ์ทีมที่ไม่เอาไหนเลย ขาดปัจจัยภายใน ในการเรียนรู้เป็นทีมอยู่หลายประการ และหลักฐานส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับวิธีการแก้ปัญหาของพวกเขา และผลจากการเรียนรู้ก็ได้ปรากฏขึ้น ซึ่งถูกกระตุ้นจากการสัมภาษณ์งานวิจัยขณะที่ปัจจัยต่าง ๆ เกื้อหนุนหรือยับยั้งการเรียนรู้จากทีมที่ใช้งานได้ดีนั้นมีลักษณะคล้ายคลึงกัน แต่

ของทีมที่ไม่ได้รับความสำเร็จในการเรียนรู้ที่มีความแตกต่างกันมากทีเดียว ในที่สุดหลักฐานได้บอกถึงว่า ทีมมีความสามารถที่จะเรียนรู้และทำงานได้ประสบผลสำเร็จด้วยความคิดริเริ่มใหม่ ๆ จากภายนอกโรงเรียน

Warner, et al (2000) ได้ศึกษาเกี่ยวกับโครงการฝึกการทำงานเป็นทีมกับการทำงานร่วมกันของนักศึกษาพยาบาลในวิชาการพยาบาลครอบครัว โดยได้ทำการศึกษาในนักศึกษาชั้นปีที่ 3 ที่เข้ามาฝึกงานในการพยาบาลครอบครัว จำนวน 112 คน ผลการศึกษาพบว่า นักศึกษามีความร่วมมือประสานกันรับผิดชอบอยู่ในระดับปานกลาง และการรับรู้ในเรื่องการทำงานเป็นทีมมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความร่วมมือประสานกันในการให้การพยาบาลอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งผู้วิจัยได้ให้ความเห็นไว้ว่า การทำงานเป็นทีมมีผลต่อการปฏิบัติและทัศนคติ

จากงานวิจัยและเอกสารที่เกี่ยวข้องทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ สามารถสรุปได้ว่าการฝึกอบรมในงาน หรือการสอนงานจากภายในหน่วยงาน มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของพนักงานในการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน แต่การฝึกอบรมในงานจะประสบผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายหรือไม่ ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลายส่วนด้วยกัน อาทิ สถานภาพส่วนบุคคล ความรู้ ความชำนาญ ประสบการณ์ของผู้ฝึกอบรมและผู้เข้ารับการฝึกอบรม และที่สำคัญ คือ การนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมในงานไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติของตนเองและการทำงานร่วมกับผู้อื่น เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในการทำงานก่อให้เกิดการบรรลุวัตถุประสงค์ สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล