

สถานกหอสมนุด มหาวรทยาลัยบูรพา
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี 20131

ปฏิสัมพันธ์ภายในทีมและสภาพแวดล้อมของทีมที่ส่งผลต่อ
ประสิทธิผลการทำงานของทีมข้ามสายงาน: กรณีศึกษาโรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา

ณิ่งนุช พุ่มแจ้ง

23 ส.ค. 2558

347670

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต

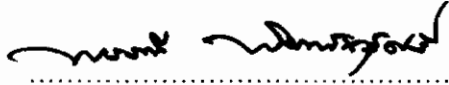
สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์

คณะกรรมการจัดการและกากรองเทียว มหาวิทยาลัยบูรพา

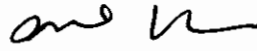
ตุลาคม 2555

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์และคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณา
วิทยานิพนธ์ของ คณิงนุช พุ่มแจ่ม ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม
หลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้
คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์



.....อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(ดร.พรรณี พิม่าพันธุ์ศรี)

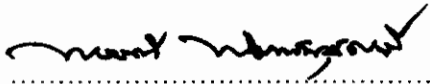


.....อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม
(ดร.พรรัตน์ แสดงหาญ)

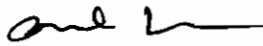
คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์



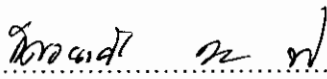
.....ประธาน
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อภิญา อิงอาจ)



.....กรรมการ
(ดร.พรรณี พิม่าพันธุ์ศรี)



.....กรรมการ
(ดร.พรรัตน์ แสดงหาญ)



.....กรรมการ
(ดร.กัญจนวลัย นนทแก้ว แฟร์รี่)

คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยวอนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการ
การศึกษาตามหลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของ
มหาวิทยาลัยบูรพา



.....คณบดีคณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์พัชนี นนทศักดิ์)

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

ประกาศคุณูปการ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยความกรุณาจาก ดร.พรณี พิมาพันธุ์ศรี ประธานกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ดร.พรรัตน์ แสงหาญ กรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ที่กรุณาให้คำปรึกษาแนะนำแนวทางที่ถูกต้อง ตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ และเอาใจใส่ด้วยดีเสมอมา ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งเป็นอย่างยิ่ง จึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อภิญา อิงอาจ ประธานคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ดร.พรณี พิมาพันธุ์ศรี ดร.พรรัตน์ แสงหาญ ดร.กัญจนวลัย นนทแก้ว แฟร์รี่ และ ดร.สมบัติ ชำรงสินถาวร กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่ได้ให้แนวคิด คำปรึกษา ตลอดจนตรวจแก้ไขข้อบกพร่องในการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้

ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิ รองศาสตราจารย์ ดร.สุพิมพ์ ศรีพันธ์วรสกุล ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อภิญา อิงอาจ และ ดร.สุทธิพงษ์ สุวรรณสุข ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม ตลอดจนให้คำแนะนำแก้ไข ทำให้แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัยมีคุณภาพตรงตามวัตถุประสงค์

ขอขอบพระคุณ ภราดาศักดิ์ดา กิจเจริญ ที่ได้พิจารณาให้ผู้วิจัยได้รับทุนในการศึกษาต่อระดับมหาบัณฑิต และขอขอบพระคุณ ภราดา ดร.ศิริชัย ฟอนซิกา ที่ให้การสนับสนุน ติดตามความก้าวหน้า และให้กำลังใจในการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จด้วยดี ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ บุคลากรครู โรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา ที่ให้ความอนุเคราะห์ และสละเวลาอันมีค่าในการตอบแบบสอบถาม เพื่อที่จะใช้เป็นข้อมูลในการทำวิจัย

ขอขอบคุณเพื่อน ๆ ทั้งรุ่นพี่และรุ่นน้อง ที่เป็นกำลังใจให้ด้วยดีเสมอมา

ขอขอบพระคุณ บิดา มารดา และ คุณพิเชษฐ พุ่มแจ้ง ที่เป็นกำลังใจที่สำคัญอย่างยิ่งทำให้ผู้วิจัยมีความอดทน มานะพยายาม สามารถผ่านพ้นอุปสรรคต่าง ๆ จนกระทั่งทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดี

คุณค่าและประโยชน์อันพึงมีจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ผู้วิจัยขอบอกแก่ บิดา มารดา อาจารย์ และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกท่านที่ได้ให้ความช่วยเหลือคำแนะนำ ข้อคิดเห็น และเป็นกำลังใจให้ด้วยดีเสมอมาจนผู้วิจัยสำเร็จการศึกษา

กนิงนุช พุ่มแจ้ง

53920699: สาขาวิชา: การจัดการทรัพยากรมนุษย์; กจ.ม. (การจัดการทรัพยากรมนุษย์)
 คำสำคัญ: ปฏิสัมพันธ์ภายในทีม/สภาพแวดล้อมของทีม/ประสิทธิผล/การทำงานเป็นทีม/
 ทีมข้ามสายงาน/โรงเรียนมัธยมศึกษา

คณิงนุช พุ่มแจ้: ปฏิสัมพันธ์ภายในทีมและสภาพแวดล้อมของทีมที่ส่งผลต่อ
 ประสิทธิภาพการทำงานของทีมข้ามสายงาน: กรณีศึกษาโรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา (THE IMPACT
 OF TEAM INTERACTION AND TEAM ENVIRONMENTS ON CROSS-FUNCTIONAL
 TEAM EFFECTIVENESS: A CASE STUDY OF ASSUMPTION COLLEGE SRIRACHA)
 อาจารย์ควบคุมวิทยานิพนธ์: พรรณี พิมาพันธุ์ศรี, Ph.D., พรรรัตน์ แสงหาญ, Ph.D., 134 หน้า. ปี
 พ.ศ. 2555.

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่สามารถร่วมกันทำนายประสิทธิภาพการทำงาน
 ของทีมข้ามสายงานของโรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ บุคลากรครูสายการสอน
 และสายสนับสนุนการเรียนการสอน ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา ปีการศึกษา 2555
 จำนวน 200 คน ได้มาโดยวิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามมาตราส่วน
 ประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วย สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบ
 เพียร์สัน (Pearson's Product-moment Correlation Coefficient) และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ
 แบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) ผลการวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่าง
 ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมของทีม และปัจจัยด้านปฏิสัมพันธ์ภายในทีม และประสิทธิภาพการทำงาน
 ของทีมข้ามสายงานของโรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา ทุกด้านมีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับสูง
 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จากสมการพยากรณ์ที่ดีที่สุดพบว่า ตัวแปรพยากรณ์ของปัจจัย
 ด้านความฉลาดทางอารมณ์ของทีม (X_1) ด้านความเหนียวแน่นในทีม (X_3) ด้านความไว้วางใจในทีม
 (X_2) สามารถพยากรณ์ประสิทธิภาพการทำงานของทีมข้ามสายงานของโรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา
 (\hat{Y}) ได้ร้อยละ 65.2 และสามารถร่วมกันทำนายได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และได้
 สมการพยากรณ์ ดังนี้

$$\hat{Y} = .719 + .361(X_1) + .271(X_3) + .182(X_2)$$

หรือเขียนในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$\hat{Z}_y = .380Z_{x_1} + .289Z_{x_3} + .253Z_{x_2}$$

53920699:MAJOR: HUMAN RESOURCE MANAGEMENT; M.M. (HUMAN RESOURCE MANAGEMENT)

KEYWORDS: TEAM INTERACTION/TEAM ENVIRONMENTS/ EFFECTIVENESS/ TEAMWORK/CROSS-FUNCTIONAL TEAM/SECONDARY SCHOOLS

KHANUNGNUCH POOMJANG: THE IMPACT OF TEAM INTERACTION AND TEAM ENVIRONMENTS ON CROSS-FUNCTIONAL TEAM EFFECTIVENESS: A CASE STUDY OF ASSUMPTION COLLEGE SRIRACHA ADVISORY COMMITTEE: PUNNEE PIMAPUNSRI, Ph.D., PORNRAT SADANGHARN, Ph.D., 134 P. 2012.

The purpose of this research was to determine factors that can predict all aspects of cross-functional team effectiveness: a case study of Assumption College Sriracha. The sample consisted of 200 teachers of Assumption College Sriracha. The research instruments used for collecting data were five level rating scale questionnaires. The statistics devices used in analyzing the data included pearson product moment correlation coefficient and stepwise multiple regression analysis.

The findings were the follows: There was positive relationship between factors and cross-functional team effectiveness: a case study of Assumption College Sriracha. According to the best prediction equation, it indicated that factors of the team emotional intelligence (X_1) team cohesiveness (X_3) trust of team (X_2) could be used as predictor for cross-functional team effectiveness of Assumption College Sriracha. As a whole at 65.2 percent with statistical significance of .05. The raw data predicable equation could be written as follows:

$$\hat{Y} = .719 + .361(X_1) + .271(X_3) + .182(X_2)$$

and in the form of standard score as

$$\hat{Z}_y = .380Z_{x1} + .289Z_{x3} + .253Z_{x2}$$

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญภาพ.....	ฉ
บทที่	
1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	4
สมมติฐานของการวิจัย.....	4
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	5
ขอบเขตการวิจัย.....	6
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	7
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	10
แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลการทำงานของทีมข้ามสายงาน.....	10
แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของทีม.....	32
3 วิธีดำเนินการวิจัย	72
ประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง.....	72
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	73
การสร้างและการหาคุณภาพของเครื่องมือ.....	76
การเก็บรวบรวมข้อมูล และการจัดกระทำข้อมูล.....	81
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	82

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	83
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	85
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	85
การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	86
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	86
5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	94
สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	94
อภิปรายผล.....	96
ข้อเสนอแนะ.....	99
บรรณานุกรม.....	101
ภาคผนวก.....	108
ภาคผนวก ก.....	109
ภาคผนวก ข.....	116
ภาคผนวก ค.....	126
ประวัติย่อของผู้วิจัย.....	134

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า	
2-1	สรุปปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของทีมจากแนวคิดของนักวิชาการทั้ง 6 คน.....	70
3-1	จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างใน โรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชาจำแนกตามฝ่าย	73
3-2	เกณฑ์การให้คะแนนแบบสอบถาม	75
3-3	เกณฑ์การแปลความหมายของระดับคะแนนแบบสอบถาม	76
3-4	ค่าอำนาจจำแนกด้วยค่าความสัมพันธ์ระหว่างข้อคำถามแต่ละข้อกับคะแนนรวม ของแบบสอบถามแต่ละด้าน.....	77
3-5	วิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม	81
4-1	ค่าความถี่ และค่าร้อยละ ของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามข้อมูลพื้นฐาน ของสมาชิกของทีม (n = 200)	87
4-2	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรด้านปฏิสัมพันธ์ ภายในทีม ตัวแปรด้านสภาพแวดล้อมของทีม และตัวแปรด้านประสิทธิผล การทำงานของทีมข้ามสายงาน	89
4-3	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สันระหว่างตัวแปรที่ศึกษากับ ประสิทธิผลการทำงานของทีมข้ามสายงานของ โรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา โดยรวมและรายด้าน	90
4-4	ค่าความคงทนของการยอมรับและปัจจัยการขยายตัวของความแปรปรวน ของตัวแปรอิสระในด้านต่าง ๆ	91
4-5	อำนาจพยากรณ์ของตัวแปรอิสระ และคัดเลือกตัวแปรอิสระที่ดีที่สุด 6 ปัจจัยที่ใช้ พยากรณ์ประสิทธิผลการทำงานของทีมข้ามสายงานของ โรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา	92
4-6	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ถดถอยพหุคูณแบบปกติ ของตัวแปรอิสระที่ใช้พยากรณ์ ประสิทธิผลการทำงานของทีมข้ามสายงานของ โรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา.....	92

สารบัญญภาพ

ภาพที่	หน้า
1-1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	5
2-1 รูปแบบโครงสร้างความสัมพันธ์ของประสิทธิผลของทีมของรอบบีน	19
2-2 คุณลักษณะของกลุ่มงานที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของคูบริน	25
2-3 รูปแบบโครงสร้างความสัมพันธ์ของความสำเร็จ ของทีมข้ามสายงานของปาร์คเกอร์	31
2-4 ขอบข่ายของความสามารถทางอารมณ์.....	36
2-5 องค์ประกอบของภาวะผู้นำตามทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบส	58
ค-1 การแจกแจงคะแนนของตัวแปรตาม ประสิทธิภาพการทำงานของทีมข้ามสายงาน ของโรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา โดยรวม พบว่าเป็น โคนิงปกติ.....	127
ค-2 การแจกแจงคะแนนของตัวแปรอิสระ ประสิทธิภาพการทำงานของทีมข้ามสายงาน ของโรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา ด้านความฉลาดทางอารมณ์ของทีม พบว่าเป็น โคนิงปกติ	128
ค-3 การแจกแจงคะแนนของตัวแปรอิสระ ประสิทธิภาพการทำงานของทีมข้ามสายงาน ของโรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา ด้านความเหนียวแน่นในทีม พบว่าเป็น โคนิงปกติ.....	129
ค-4 การแจกแจงคะแนนของตัวแปรอิสระ ประสิทธิภาพการทำงานของทีมข้ามสายงาน ของโรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา ด้านความไว้วางใจในทีม พบว่าเป็น โคนิงปกติ.....	130
ค-5 การแจกแจงคะแนนของตัวแปรอิสระ ประสิทธิภาพการทำงานของทีมข้ามสายงาน ของโรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา ด้านการรับรู้ความสามารถของทีม พบว่าเป็น โคนิงปกติ.....	131

สารบัญญภาพ (ต่อ)

ภาพที่	หน้า
ค-6 การแจกแจงคะแนนของตัวแปรอิสระ ประสิทธิภาพการทำงานของทีมข้ามสายงาน ของโรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำทีม พบว่าเป็น โค้งปกติ	132
ค-7 การแจกแจงคะแนนของตัวแปรอิสระ ประสิทธิภาพการทำงานของทีมข้ามสายงาน ของโรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา ด้านการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ พบว่าเป็น โค้งปกติ	133

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

โรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา เป็น 1 ใน 14 สถาบันของมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียล แห่งประเทศไทย ปัจจุบันเปิดทำการสอนตั้งแต่ระดับชั้นอนุบาล 1 ถึงมัธยมศึกษาปีที่ 6 รับนักเรียน ทั้งประเภทประจำ และไป-กลับ ในปีการศึกษา 2555 มีนักเรียนจำนวน 4,550 คน และครูจำนวน 340 คน แบ่งระบบการบริหารองค์กรออกเป็น 8 ฝ่าย คือ ฝ่ายสำนักผู้อำนวยการ ฝ่ายธุรการ ฝ่ายการเงิน ฝ่ายปกครอง ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายกิจกรรม ฝ่ายบริการ และฝ่ายนักเรียนประจำ เพื่อ ขับเคลื่อนภารกิจของโรงเรียน นอกจากนี้ยังมีการทำงานในรูปแบบของคณะกรรมการที่มาจาก หน่วยงานต่าง ๆ ของโรงเรียนเพื่อรับผิดชอบภารกิจเฉพาะด้าน เช่น คณะกรรมการตรวจประเมิน มาตรฐานคุณภาพการศึกษา คณะกรรมการรับสมัครนักเรียนใหม่ คณะกรรมการงานกรีฑาสี คณะกรรมการพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนักเรียน และคณะกรรมการจัดทำหลักสูตร การเรียนการสอน เป็นต้น (รายงานประจำปีโรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา, 2554, หน้า 3) โรงเรียน อัสสัมชัญศรีราชาเป็นองค์กรหนึ่งที่มีการทำงานในรูปแบบของคณะกรรมการที่มาจากหน่วยงาน ที่แตกต่างกันจำนวนมาก

ทั้งนี้การทำงานร่วมกันในรูปแบบของคณะกรรมการที่เกิดจากการรวมตัวกันของ บุคลากรจากหน่วยงานต่าง ๆ ถือได้ว่าเป็นทีมงานประเภทหนึ่ง คือ ทีมข้ามสายงาน (Cross-Functional Teams) หรืออาจเรียกในอีกชื่อหนึ่งในแวดวงทางการศึกษาว่า ทีมสหวิทยาการ (Multidisciplinary Teams) (Parker, 2003, p. 4) สมาชิกในทีมข้ามสายงานจะประกอบไปด้วยกลุ่ม บุคคลที่ได้รับการฝึกอบรม มีความรู้ทักษะ และความสามารถที่แตกต่างกันมาจากส่วนต่าง ๆ ใน องค์กร มาทำงานร่วมกันเพื่อมุ่งสู่การแก้ปัญหาและการพัฒนาอย่างเป็นระบบ และเป็น กระบวนการที่อยู่บนพื้นฐานของเป้าหมายในการปฏิบัติงานเดียวกัน ซึ่งก่อให้เกิดผลดีต่อ การปฏิบัติงาน เช่น งานเสร็จรวดเร็วเร็วขึ้น เป็นการลดต้นทุนในเรื่องเวลาของการทำงานให้ น้อยลง ทำให้องค์กรสามารถแก้ปัญหาที่ยากและมีความสอดคล้อง สามารถตอบสนองให้ลูกค้า เกิดความพึงพอใจในความต้องการสูงสุด เพิ่มความสามารถในด้านความคิดสร้างสรรค์จาก ประสบการณ์ที่หลากหลายของสมาชิก สมาชิกในทีมได้ประโยชน์จากการได้แลกเปลี่ยนความรู้ เทคนิค และเรียนรู้ในทักษะต่าง ๆ ที่ไม่ได้เรียนรู้จากหน้าที่หรือสาขาวิชาชีพของตนระหว่างสมาชิก

ขณะที่ทีมมีค่านิยมและบรรทัดฐานของทีมอย่างแรงกล้าภายในทีม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลทางบวกต่อความไว้วางใจ การรับรู้ความสามารถของทีม และความยึดมั่นผูกพันในทีม และงานวิจัยของ สตับส์ (Stubbs, 2005, p. 15) ได้ตรวจสอบถึงความสัมพันธ์ของความสามารถในการควบคุมอารมณ์ของผู้นำซึ่งเป็นคุณสมบัติหนึ่งในภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของทีมที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาเขาว์อารมณ์ระดับกลุ่มในหน่วยงานทหาร ผลการศึกษาพบว่าความสามารถในการควบคุมทางอารมณ์ของผู้นำที่มีความสัมพันธ์กับการแสดงออกในบรรทัดฐานทางสังคมเกี่ยวกับความสามารถทางอารมณ์ของทีมทั้งในระดับบุคคลระดับกลุ่ม และระดับระหว่างกลุ่ม สำหรับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรนั้น จากผลงานวิจัยของ แคนเนดี้ (Kannedy, 1997, p. 21) พบว่าการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรมีอิทธิพลต่อความมีประสิทธิภาพของทีมและความพึงพอใจในงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานของ ออสกา ยูเรียน กอนซาเลส-คามิโน และมาตินเนซ-พีริซ (Osca, Uricn, Gonzalez-Camino & Martinez-Perez, 2005, pp. 292-311) พบเช่นเดียวกันว่าการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรส่งผลต่อความพึงพอใจในงานผลผลิตของทีม และความยึดมั่นผูกพันในงาน สำหรับปัจจัยอื่น ๆ ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของทีมคือ

2. ปัจจัยด้านปฏิสัมพันธ์ภายในทีม ได้แก่ ความฉลาดทางอารมณ์ของทีม ความไว้วางใจในทีม ความเหนียวแน่นในทีม และการรับรู้ความสามารถของทีม โดยผลการวิจัยของ สตับส์ (Stubbs, 2005, p. 31) พบว่าความฉลาดทางอารมณ์ของทีมมีผลต่อประสิทธิภาพของทีม ส่วนความไว้วางใจในทีมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิภาพของทีม ผลงานวิจัยของ (ดวงจันทร์ บัวคลี, 2545, หน้า 95) ได้ผลในทำนองเดียวกัน คือ ความไว้วางใจในทีมมีผลต่อประสิทธิภาพของทีม และความเหนียวแน่นในทีมก่อให้เกิดผลทางบวกต่อการปฏิบัติงานในทีม โดยเฉพาะในทีมที่มีขนาดเล็ก ความเหนียวแน่นนั้นเป็นพื้นฐานที่สำคัญของความผูกพันซึ่งนำไปสู่การทำงานที่ให้ผลงานที่ดี และเป็นสิ่งจำเป็นมากในกลุ่มงานที่ต้องใช้การปฏิสัมพันธ์กัน ความร่วมมือ และพึ่งพาอาศัยกันสูง ในการศึกษาของ เพนเซอร์ (Panzer, 2003, p. 13) ศึกษาอิทธิพลของความเหนียวแน่นที่มีต่อผลการปฏิบัติงาน ผลการวิจัยพบว่า ระดับของความเหนียวแน่นระหว่างบุคคลที่มีมากขึ้นสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือระหว่างสมาชิกในทีมซึ่งนำไปสู่การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน และท้ายสุดเรื่องของการรับรู้ความสามารถของทีมพบว่า ทีม ที่มีประสิทธิภาพต้องมีความมั่นใจในตัวของทีมเอง และเชื่อว่าทีมสามารถประสบความสำเร็จได้ในงานของทีมที่มีความเฉพาะเจาะจง สามารถจูงใจหรือกระตุ้นตนเองให้ทำงานหนักขึ้น ผลการศึกษาของ รอบบิ้น (Robbins, 2005, pp. 277-278) และ เปสโคโซโลโด (Pescosolido, 2003, pp. 20-42) ยืนยันว่าการรับรู้ความสามารถของทีมส่งผลต่อประสิทธิภาพของทีม

การค้นหามีปัจจัยใดบ้างที่ส่งเสริมให้การทำงานในรูปแบบทีมข้ามสายงานให้เกิดประสิทธิผลนั้นจะเป็นฐานข้อมูลในการออกแบบทีมและสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อประสิทธิผลของทีมมากยิ่งขึ้น การวิจัยนี้จึงมุ่งเน้นที่จะศึกษาว่ามีปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการทำงานของทีมข้ามสายงาน โดยผู้วิจัยได้บูรณาการแนวความคิดประสิทธิผลของทีมของแฮคแมน (Hackman, 1987) เดนิสัน ฮาร์ท และคาห์น (Denison, Hart & Kahn, 1996) ดรุสเกต และวอล์ฟ (Druskat, & Wolff, 2001) ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของทีมและทีมข้ามสายงานเป็นแนวทางในการศึกษา ซึ่งนำไปสู่การกำหนดกรอบแนวความคิดในการศึกษานี้โดยปัจจัยที่ศึกษาคือ สภาพแวดล้อมของทีม ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำทีม และการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร และปฏิสัมพันธ์ภายในทีม ได้แก่ ความฉลาดทางอารมณ์ของทีม ความไว้วางใจในทีม ความเหนียวแน่นในทีม การรับรู้ความสามารถของทีม โดยที่ผู้วิจัยคาดว่าผลการวิจัยนี้จะช่วยส่งเสริมให้โรงเรียนที่มีการใช้และมีแนวโน้มของการใช้ทีมข้ามสายงานในงานด้านคุณภาพ การศึกษาทำงานเพื่อมุ่งสู่ความเป็นมาตรฐานสากลนั้นนำไปเป็นฐานข้อมูลในการบริหารจัดการ ออกแบบทีม และสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อประสิทธิผลการทำงานของทีมข้ามสายงานในหน่วยงานของตนให้มีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น อันจะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ด้านคุณภาพการศึกษาขององค์กรให้เป็นที่ยอมรับต่อไป

นอกจากนี้ผลงานวิจัยนี้ ทำให้เกิดความชัดเจนและขยายองค์ความรู้เพิ่มในด้านการประยุกต์ ทฤษฎีประสิทธิผลของทีมมาใช้กับทีมข้ามสายงาน ซึ่งเป็นการสร้างข้อค้นพบและความกระจ่างชัด ในแนวคิดของทฤษฎี อันจะนำไปสู่การวางแผนในเชิงปฏิบัติที่มีความชัดเจนและเฉพาะเจาะจงมากยิ่งขึ้น

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมของทีม ปัจจัยด้านปฏิสัมพันธ์ภายในทีม และประสิทธิผลการทำงานของทีมข้ามสายงานของโรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา
2. เพื่อสร้างสมการพยากรณ์ประสิทธิผลการทำงานของทีมข้ามสายงานของโรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชาจากตัวแปรด้านสภาพแวดล้อมของทีม และปฏิสัมพันธ์ภายในทีม

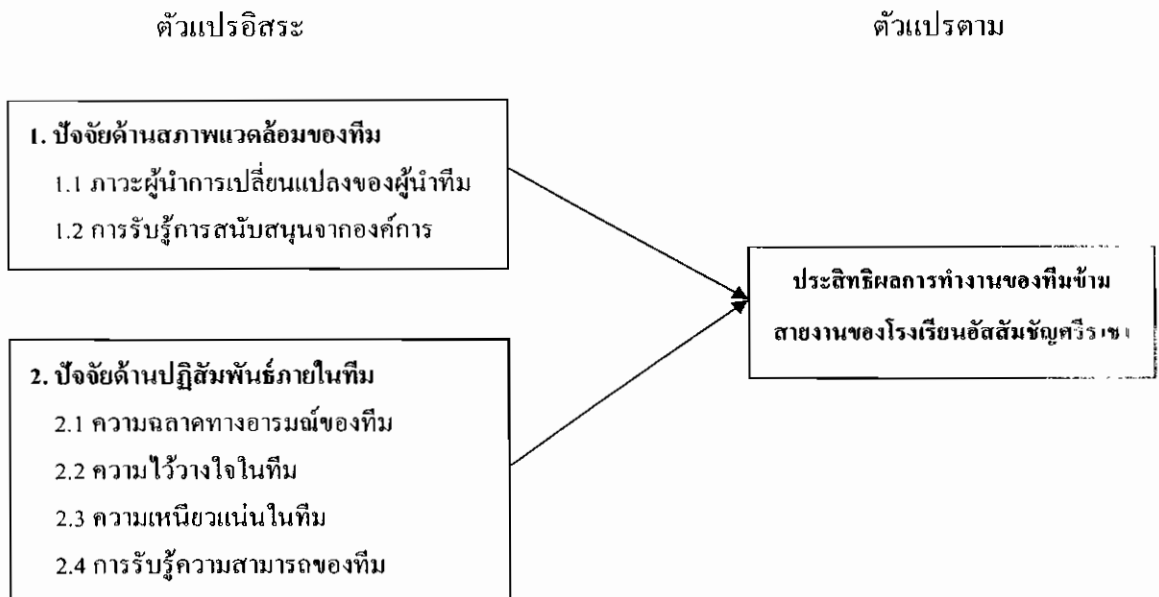
สมมติฐานของการวิจัย

1. ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมของทีมมีอย่างน้อย 1 ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการทำงานของทีมข้ามสายงานของ โรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา

2. ปัจจัยด้านปฏิสัมพันธ์ภายในทีมมีอย่างน้อย 1 ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการทำงานของทีมข้ามสายงานของ โรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา
3. ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมของทีมมีอย่างน้อย 1 ตัวแปรที่สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลการทำงานของทีมข้ามสายงานของ โรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา
4. ปัจจัยด้านปฏิสัมพันธ์ภายในทีมมีอย่างน้อย 1 ตัวแปรที่สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลการทำงานของทีมข้ามสายงานของ โรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา

กรอบแนวคิดในการวิจัย

ในการศึกษาปัจจัยสภาพแวดล้อมของทีม และปฏิสัมพันธ์ภายในทีม ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการทำงานของทีมข้ามสายงานของ โรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยดังภาพที่ 1-1



ภาพที่ 1-1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย

1. ทราบถึงสภาพแวดล้อมของทีม และปฏิสัมพันธ์ภายในทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการทำงานของทีมข้ามสายงานของ โรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชาซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาทีมข้ามสายงานของโรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชาให้เกิดประสิทธิผล

2. เกิดความชัดเจนและขยายองค์ความรู้เพิ่มในการประยุกต์ทฤษฎีประสิทธิผลของทีมมาใช้กับทีมข้ามสายงาน ซึ่งเป็นการสร้างข้อค้นพบและความกระจ่างชัดในแนวคิดของทฤษฎีอันจะนำไปสู่การวางแผนในเชิงปฏิบัติที่มีความชัดเจนและเฉพาะเจาะจงมากยิ่งขึ้น

3. เกิดประโยชน์ในเชิงการบริหารจัดการ ในการที่ผู้บริหารโรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา จะใช้ข้อมูลจากงานวิจัยเป็นแนวทางในการบริหารจัดการทีมข้ามสายงาน และสร้างบรรยากาศในการทำงานให้เอื้อต่อประสิทธิผลการทำงานของทีมข้ามสายงานอันจะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์การพัฒนาคุณภาพการศึกษาขององค์กรต่อไป

ขอบเขตของการวิจัย

ประชากร คือ บุคลากรครูสายการสอน และสายสนับสนุนการเรียนการสอนที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา ปีการศึกษา 2555 จำนวน 340 คน

กลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรครูสายการสอน และสายสนับสนุนการเรียนการสอนที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา ปีการศึกษา 2555 จำนวน 340 คน ใช้เกณฑ์การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามคำแนะนำของ ทาบักนิก และฟิดล (Tabachnick & Fidell, 2001 p. 329 cited in Unni, 2008, p. 46) ที่เสนอว่าอัตราส่วนระหว่างกลุ่มตัวอย่างกับตัวแปรอิสระควรเป็น 20:1 ซึ่งในการวิจัยนี้มีตัวแปรจำนวน 6 ตัว จึงคำนวณกลุ่มตัวอย่างได้ 120 คน แต่เพื่อลดความคลาดเคลื่อนจากการสุ่มตัวอย่างจึงกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างเป็น 200 คน ได้มาโดยการสุ่มแบบหลายขั้นตอน ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษานี้ คือ

1. ตัวแปรปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมของทีม จำนวน 2 ตัวแปร ได้แก่

1.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำทีม ประกอบด้วยตัวแปรคือ การสร้างความเชื่อถือ การสร้างอำนาจเชิงอุดมการณ์ การสร้างแรงคลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการมุ่งใส่ใจเป็นรายบุคคล

1.2 การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ประกอบด้วยตัวแปร คือ การรับรู้การสนับสนุนด้านรางวัลตอบแทน การรับรู้การสนับสนุนด้านการศึกษา และการรับรู้การสนับสนุนด้านวิทยาการ

2. ตัวแปรปัจจัยด้านปฏิสัมพันธ์ภายในทีม จำนวน 4 ตัวแปร ได้แก่

2.1 ความฉลาดทางอารมณ์ของทีม ประกอบด้วยตัวแปร คือ การตระหนักรู้สมาชิกทีม การควบคุมสมาชิกทีม การตระหนักรู้ทีม การควบคุมทีม การตระหนักทางสังคมของทีม และทักษะทางสังคมของทีม

2.2 ความไว้วางใจในทีม ประกอบด้วยตัวแปร คือ ความไว้วางใจด้านศักยภาพ ความไว้วางใจด้านการสื่อสาร และความไว้วางใจด้านคำมั่นสัญญา

2.3 ความเหนียวแน่นในทีม ประกอบด้วยตัวแปร คือ ความเหนียวแน่นด้านงาน และความเหนียวแน่นด้านสังคม

2.4 การรับรู้ความสามารถของทีม ประกอบด้วยตัวแปร คือ การรับรู้ความสามารถด้านการทำงานเป็นทีม

3. ตัวแปรประสิทธิผลการทำงานของทีมข้ามสายงาน ประกอบด้วยตัวแปร คือ ผลการปฏิบัติงานของทีม และความพึงพอใจของสมาชิก

นิยามศัพท์เฉพาะ

ทีมข้ามสายงาน หมายถึง กลุ่มทำงานที่มีเป้าหมายร่วมกันอย่างชัดเจนประกอบไปด้วยบุคคลซึ่งมีภาระหน้าที่ประจำแผนกหรือฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดในหน่วยงาน หรือมีความเชี่ยวชาญ ในด้านที่แตกต่างกัน สมาชิกในทีมจะใช้ความเชี่ยวชาญเฉพาะคนที่จำเป็นต่อการทำงาน และผสมผสานความคิดในทางสร้างสรรค์ให้เกิดองค์ความรู้ที่นำไปสู่การพัฒนาแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหาและประสานงานในโครงการเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมาย

สภาพแวดล้อมของทีม หมายถึง บรรยากาศการทำงานหรือสภาวะการณ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานที่มีอยู่รอบ ๆ หรือเกิดขึ้นภายในทีม หรือภายนอกทีม ในการศึกษาวิจัย สภาพแวดล้อมของทีม ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำทีม และการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำทีม หมายถึง ความสามารถที่ผู้นำทีมพยายามที่จะยกระดับแรงจูงใจ ความมุ่งมั่น และการเห็นคุณค่าในเป้าหมายทั้งของคนและสมาชิกทีมคนอื่น ๆ ให้สูงขึ้น โดยสนับสนุนให้ทำในสิ่งที่เกินความคาดหวัง ให้คำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์การมากกว่าสนใจในผลประโยชน์ของทีม ให้ความสำคัญในความต้องการของสมาชิกทีม และพยายามที่จะช่วยสมาชิกในทีมให้ไปถึงความมีศักยภาพอย่างสมบูรณ์ที่สุดที่จะทำได้

การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ หมายถึง ความเชื่อ โดยทั่วไปเกี่ยวกับการที่องค์การ จะให้การอำนวยความสะดวกและดูแลใส่ใจให้ความเป็นอยู่ที่ดีต่อสมาชิกขององค์การ

ปฏิสัมพันธ์ภายในทีม หมายถึง การที่บุคคลหรือสมาชิกของทีมสร้างความสัมพันธ์และแสดงปฏิริยาโต้ตอบต่อกันทั้งทางกาย วาจา อารมณ์ ความรู้สึก กิริยาท่าทาง ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การปรับตัว และการปรับความสัมพันธ์ที่มีต่อกันในลักษณะที่ต่อเนื่องกันจนเกิดคุณลักษณะร่วมที่เอื้อประโยชน์ต่อการสร้างผลงานของทีม

ความฉลาดทางอารมณ์ของทีม หมายถึง ความสามารถของทีมที่จะทำให้เกิด การบรรเทาทางสังคมร่วมกันในการบริหารกระบวนการทางอารมณ์ (Emotional Process) ใน แนวทางที่ทำให้เกิดความไว้วางใจ (Trust) ความเป็นเอกลักษณ์ของกลุ่ม (Group Identity) และ การรับรู้ความสามารถของกลุ่ม (Group Efficacy)

ความไว้วางใจในทีม หมายถึง ความเชื่อมั่น ความเชื่อถือ การให้การยอมรับหรือ ความ คาดหวังในทางบวกของสมาชิกของทีมคนหนึ่ง ที่มีต่อสมาชิกคนอื่น และผู้นำทีมว่าจะเป็นที่พึ่งพิง และปฏิบัติในสิ่งที่คาดหวังหรือเชื่อมั่น ไว้ได้สำเร็จ โดยการปฏิบัติที่คาดหวังนั้นเป็นสิ่งที่เอื้อต่อ สมาชิกคนอื่น และเอื้อต่อความสำเร็จในเป้าหมายของทีม

ความเหนียวแน่นในทีม หมายถึง ระดับของพลังอำนาจที่สมาชิกในทีมหรือตัวของทีม เองดึงดูดและเชื่อมประสานให้สมาชิกในทีมรู้สึกมุ่งมั่นใส่ใจกับทีมและมีแรงจูงใจที่จะรักษา ความเป็นสมาชิกของทีมไว้ และรักษาความเป็นหนึ่งเดียวที่จะชักจูงให้สมาชิกทำงานร่วมกันเพื่อ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของทีม

การรับรู้ความสามารถของทีม หมายถึง ความเชื่อหรือความรู้สึกร่วมกันในความสามารถ ของทีม ในการร่วมมือจัดการและบริหารแนวทางการกระทำที่จำเป็นต่อการสร้างความสำเร็จใน ผลงานของทีมในสถานการณ์และพฤติกรรมที่เฉพาะเจาะจง

ประสิทธิผลการทำงานของทีมข้ามสายงาน หมายถึง ผลการทำงานของทีมบรรลุตรงตาม วัตถุประสงค์ มีกระบวนการดำเนินงานที่รวดเร็ว สามารถลดเวลาที่ใช้เพื่อบรรลุเป้าหมายของงาน ให้น้อยลง มีการพัฒนาแนวทางและวิธีการใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา ได้ข้อมูล ความรู้ หรือสิ่งใหม่ที่เป็น ประโยชน์ต่อทีม รวมไปถึงความพึงพอใจของสมาชิก ระหว่างที่ทำงานในทีม เป็นความรู้สึกที่ เกิดจากการ ได้รับการตอบสนองความต้องการในทางที่พอใจมากกว่าคับข้องใจ ในด้านการ ได้ แลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ระหว่างสมาชิกในทีมการ ได้เรียนรู้และพัฒนาทักษะใหม่จาก สมาชิกคนอื่น ๆ รวมถึงความรู้สึกพอใจกับความก้าวหน้าและการ ได้พัฒนาของคน รู้สึกประสบ ความสำเร็จ และรู้สึกเป็นอิสระ ในการ ใช้ความคิดและการกระทำเมื่อ ได้ทำงานกับทีม ซึ่งประสิทธิผล การทำงานของทีมข้ามสายงาน ประกอบไปด้วยองค์ประกอบ 2 ด้าน ได้แก่

ผลการปฏิบัติงานของทีม หมายถึง ผลงานของทีมเป็น ไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ทีมแก้ปัญหาให้กับองค์กร งานเสร็จตามเวลาที่กำหนดและรวดเร็วกว่าทีมงานอื่น ๆ มีการพัฒนา แนวทางและวิธีการใหม่ ๆ ในการทำงาน และผลงานของทีมยังเป็นที่รู้จักของบุคคลอื่น ๆ ใน องค์กร

ความพึงพอใจของสมาชิก หมายถึง ความรู้สึกของสมาชิกที่เกิดขึ้นระหว่าง การทำงานในทีม เป็นความรู้สึกที่เกิดจากการ ได้รับการตอบสนองความต้องการในทางที่พึงพอใจ

มากกว่าคับข้องใจ มีความสบายใจ พอใจกับการที่ได้เรียนรู้และเข้าใจการทำงานในสายงานอื่น ๆ มากขึ้น การได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์การทำงานระหว่างสมาชิก และการเป็นอิสระในการแสดงความคิดเห็น รวมถึงความรู้สึกว่าตนเองมีการพัฒนาและมีความก้าวหน้า

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยนี้เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมของทีม ปัจจัยด้านปฏิสัมพันธ์ภายในทีม และประสิทธิผลของทีมข้ามสายงานของโรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา และสร้างสมการพยากรณ์ประสิทธิผลของทีมข้ามสายงานของโรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชาจากตัวแปรด้านสภาพแวดล้อมของทีม และปฏิสัมพันธ์ภายในทีม ผู้วิจัยได้ประมวลและสังเคราะห์แนวคิดที่สำคัญของนักวิชาการต่าง ๆ รวมทั้งผลงานวิจัยมานำเสนอเพื่อเป็นการสร้างความเข้าใจในประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องโดยได้แบ่งเนื้อหาสาระในการนำเสนอเป็น 2 ตอน ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลการทำงานของทีมข้ามสายงาน

2. แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของทีม

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ภายในทีม

2.1.1 แนวคิดเกี่ยวกับความฉลาดทางอารมณ์ของทีมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1.2 แนวคิดเกี่ยวกับความไว้วางใจในทีมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1.3 แนวคิดเกี่ยวกับความเหนียวแน่นในทีมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1.4 แนวคิดเกี่ยวกับการรับรู้ความสามารถของทีมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของทีม

2.2.1 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

รายละเอียดมีดังนี้

แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลการทำงานของทีมข้ามสายงาน

ทีมมีหลายประเภท เช่น ทีมตามสายงาน (Functional Team) ทีมบริหารตนเอง (Self Managing Team) ทีมข้ามสายงาน (Cross-functional Team: CFT) ซึ่งในบางครั้งเรียกว่าทีมสหวิทยาการ (Multidisciplinary Team) แต่ละทีมมีลักษณะทั้งที่เหมือนและต่างก็มีความเหมาะสมกับสถานการณ์ที่แตกต่างกันไป การทำงานในรูปแบบข้ามสายงานนั้นพบข้อได้เปรียบต่อองค์กรหลายประการ คือ 1. เกิดความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน (Speed) ย่นระยะเวลาในการปฏิบัติงาน เนื่องจากสามารถทำงานได้หลายอย่างในเวลาเดียวกัน 2. สามารถแก้ปัญหา (Complexity) ได้ดี เนื่องจากได้รวบรวมสมาชิกที่มีความเชี่ยวชาญในหลายสาขา ทำให้เกิดข้อคิดเห็นที่แตกต่างกันไป

นำไปสู่การแก้ปัญหาที่สร้างสรรค์ 3. ตอบสนองความต้องการของลูกค้า (Customer Focus) เนื่องจากประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญหลายด้าน ผู้ปฏิบัติงานสามารถเข้าใจกระบวนการการทำงานทั้งหมดที่เกี่ยวข้อง ลดความผิดพลาด และสูญเสียทำให้สามารถผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ อีกทั้งเปิดโอกาสให้ลูกค้าเข้ามามีส่วนร่วมในทีม ทำให้ทีมสามารถเรียนรู้ และทราบถึงความต้องการของลูกค้าได้อย่างแท้จริง จึงสามารถผลิตสินค้าและบริการที่ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจได้มากที่สุด 4. เป็นแหล่งความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) สมาชิกในทีมมาจากหลายสาขาโอกาสที่จะทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรมากขึ้น 5. เป็นแหล่งของการเรียนรู้ในองค์กร (Organizational Learning) สมาชิกที่มาจากหลายสาขาต่างพยายามเรียนรู้ทักษะต่าง ๆ ของสมาชิกในทีม เพื่อให้ตนเข้าใจกระบวนการทำงานทั้งหมดอย่างเป็นระบบในด้านเทคนิค และยังเรียนรู้ที่จะทำงานร่วมกันกับผู้อื่นในทีมที่มีความแตกต่างกันในด้านวัฒนธรรมการทำงาน และ 6. เป็นจุดรวมของการติดต่อ (Single Point of Contact) เกิดการติดต่อสื่อสารในวงกว้างเนื่องจากสมาชิกมาจากหลายสาขาที่เชี่ยวชาญต่างกันในองค์การทำให้สมาชิกรู้ในกระบวนการทำงานทั้งหมด (Parker, 2003, pp. 12-36) ดังนั้นเมื่อเกิดปัญหาจึงสามารถหาสาเหตุของปัญหาได้

ข้อได้เปรียบต่าง ๆ ที่กล่าวมานั้น ทำให้เห็นคุณค่าของการนำรูปแบบของทีมข้ามสายงานมาใช้ได้ชัดเจนยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตามการทำงานในรูปแบบของการทำงานในรูปแบบของทีมข้ามสายงานมาใช้ควรจะต้องพิจารณาให้เหมาะสมกับสภาวะการณ์ หากเลือกใช้ไม่เหมาะสมแล้วอาจเกิดการสูญเสียทั้งค่าใช้จ่าย ทรัพยากร กำลังคน และเวลาโดยเปล่าประโยชน์ ดังนั้นเพื่อให้เกิดความชัดเจนและความเข้าใจถึงทีมข้ามสายงานให้มากขึ้น ผู้วิจัยจึงนำเสนอความหมายของทีมข้ามสายงานในหัวข้อถัดไป

ความหมายของทีมข้ามสายงาน

นักวิชาการที่สนใจศึกษาเกี่ยวกับทีมข้ามสายงานได้ให้ความหมายของทีมข้ามสายงานไว้ดังนี้

ฟิตแพทริก และแอสกิน (Fitzpatrick & Askin, 2005, pp. 593–608) กล่าวว่า ทีมข้ามสายงานในบางครั้งเรียกว่า ทีมสหวิทยาการประกอบด้วยสมาชิกที่มาจากส่วนต่าง ๆ ที่มีหน้าที่รับผิดชอบแตกต่างกัน เช่น วิศวกรรม การผลิต และการตลาด

ปาร์คเกอร์ (Parker, 2003, p. 6) กล่าวว่า ทีมข้ามสายงาน หมายถึง กลุ่มบุคคลที่มีความหลากหลายในหน้าที่หรือสาขาวิชาชีพในองค์กร มีเป้าหมายที่ชัดเจน ใช้ความพยายามที่ผสมผสานความแตกต่างของสมาชิกในทีม ให้เกิดประโยชน์ต่อการบรรลุเป้าหมายของทีม

ลุยเซอร์ และเอคชู (Lussier & Achua, 2004, p. 271) กล่าวถึง ทีมข้ามสายงาน ว่าเป็นทีมที่ประกอบด้วยสมาชิกที่มีความเชี่ยวชาญในด้านหน้าที่กันภายในองค์กร โดยมาร่วมกันทำงานที่สำคัญในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่และผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ไม่ได้เป็นสิ่งที่ทำเป็นกิจวัตรประจำวัน โดยที่สมาชิกของทีมนั้นอาจรวมไปถึงผู้ที่มีความเหมาะสมจากภายนอกองค์กร เช่น ลูกค้า ผู้สนับสนุน และผู้ที่เป็นหุ้นส่วน

روبบิน (Robbins, 2005, p. 276) ให้ความหมายของทีมข้ามสายงาน หมายถึง การให้บุคลากรซึ่งมีตำแหน่งงานอยู่ในระดับเดียวกัน แต่มาจากฝ่ายต่าง ๆ ที่ต่างกัน หรือต่างองค์กรมาแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร เพื่อพัฒนาแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา และประสานงานในโครงการหรืองานที่มีความสอดคล้องกัน

ดูบริน (Dubrin, 2005, p. 201) กล่าวถึง ทีมข้ามสายงาน ว่าเป็นกลุ่มทำงานที่ประกอบไปด้วยบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญในด้านที่ต่างกัน มีตำแหน่งในระดับเดียวกันในองค์กร มาร่วมกันทำงานหนึ่ง ๆ สำเร็จ โดยเป้าหมายของทีมข้ามสายงานต้องการให้บุคลากรที่เชี่ยวชาญต่างด้านกันผสมผสานความสามารถพิเศษที่จำเป็นกับงาน และพบว่าทีมข้ามสายงานถูกนำมาใช้มากในงานพัฒนาผลิตภัณฑ์ งานพัฒนาคุณภาพ งานที่เกี่ยวกับการลดต้นทุน และงานที่เกี่ยวกับงานพัฒนาระบบ

คราจิวิสกี้ และริทซ์แมน (Krajewski & Ritzman, 2005, p. 75) ให้ความหมายของทีมข้ามสายงาน หมายถึง กลุ่มของคนที่มีความเชี่ยวชาญแตกต่างกันทำงานเพื่อเป้าหมายเดียวกัน

จากความหมายทั้งหมดของนักวิชาการข้างต้น ผู้วิจัยได้สรุปความหมายของทีมข้ามสายงานได้ว่า ทีมข้ามสายงาน หมายถึง กลุ่มทำงานที่มีเป้าหมายร่วมกัน มีความเชี่ยวชาญในด้านที่แตกต่างกัน สมาชิกในทีมจะใช้ความเชี่ยวชาญเฉพาะคนที่จำเป็นต่อการทำงาน และผสมผสานความคิดในทางสร้างสรรค์ให้เกิดองค์ความรู้ที่นำไปสู่การพัฒนาแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหาและประสานงานในโครงการเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมาย

ความหมายของประสิทธิผลของทีม

แคมเปียน เมคเคอร์ และฮิกส์ (Campion, Medsker & Higgs, 1993, p. 835) ให้คำจำกัดความประสิทธิผลของทีมหมายถึง ผลลัพธ์ที่เกิดจากการทำงานของทีม ซึ่งประเมินในรูปผลของการปฏิบัติงาน เช่น ผลผลิตของงาน คุณภาพของงาน และสมรรถภาพของงาน และในรูปของทัศนคติของสมาชิกที่มีต่อคุณภาพชีวิตในการทำงาน เช่น ความพึงพอใจในงาน ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร

ครีทเนอ และคินิคกี (Kreitner & Kinicki, 2004, p. 451) กล่าวถึง ประสิทธิผลของทีมว่า หมายถึง การยอมรับในผลผลิตหรือบริการที่ลูกค้ามอบให้ทีมงาน สมาชิกทีมปฏิบัติงานได้ตาม

เป้าหมายขององค์กร ทุกคนในทีมมีความพึงพอใจและเต็มใจให้ความร่วมมือช่วยเหลือทีมอย่างต่อเนื่อง ทีมมีความก้าวหน้าและมั่นคง และได้รับการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมจากองค์กร

ดันฟี และไบรอัน (Dunphy & Bryant, 1996, pp. 677-699 cited in Lussier & Achua, 2004, p. 265) กล่าวถึงประสิทธิผลของทีมน่า เป็นความสัมพันธ์ผลในผลผลิตจากการปฏิบัติงานใน 4 ด้าน ได้แก่ 1. ด้านนวัตกรรมหรือการปรับตัว (Innovation/Adaptation) คือ ความสามารถในการตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อความต้องการของสิ่งแวดล้อมและมีการเปลี่ยนแปลงไปในทางสร้างสรรค์ 2. ด้านความมีประสิทธิภาพ (Efficiency) ทีมที่มีประสิทธิผลต้องสามารถทำให้องค์กร ไปถึงเป้าหมาย โดยใช้ทรัพยากรเพียงเล็กน้อย 3. ด้านคุณภาพ (Quality) ความสามารถของทีมที่ทำให้เกิดผลสำเร็จที่สูงกว่าที่กำหนดจากทรัพยากรที่จำกัดและสำเร็จตามความคาดหวังของลูกค้า และ 4. ด้านความพึงพอใจของสมาชิก (Satisfaction) ความสามารถในการรักษาความผูกพันของสมาชิก และความกระตือรือร้นที่จะพยายามไปให้ถึงเป้าหมายของทีมและเป้าหมายของบุคคลที่เป็นสมาชิกของทีมอีกด้วย

แมคเชน และวันกลินอว์ (MacShane & Von Glinow, 2005, p. 271) กล่าวถึง ประสิทธิภาพของทีมน่า หมายถึง การที่ทีมงานบรรลุในวัตถุประสงค์ของทีม สมาชิกได้รับการตอบสนองในความต้องการอย่างพึงพอใจ และการที่ทีมสามารถรักษาทีมให้ดำรงอยู่ต่อไป

จากความหมายที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสรุปความหมายของประสิทธิผลของทีมได้ว่า ประสิทธิภาพของทีมน่า หมายถึง ความสัมพันธ์ผลในผลผลิตที่เกิดจากการทำงานเป็นทีมซึ่งเป็นที่ได้รับการยอมรับจากลูกค้า ผู้บริหาร องค์กร หรือผู้ที่เกี่ยวข้อง ในด้านผลผลิตของงานทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ ด้านความพึงพอใจของสมาชิก ตรงตามวัตถุประสงค์ รวดเร็ว ใช้ทรัพยากรเล็กน้อย สมาชิกได้รับการดูแลใส่ใจในความเป็นอยู่ที่ดี และมีความเจริญก้าวหน้าสมาชิกเต็มใจร่วมมือช่วยเหลือทีมอย่างต่อเนื่องด้วยความกระตือรือร้น รวมไปถึงด้านการรักษาความรู้สึกผูกพันของสมาชิกที่ต้องการจะทำงานร่วมกันต่อไปอีก

เกณฑ์ในการประเมินประสิทธิผลของทีม

องค์กรในยุคปัจจุบันส่วนใหญ่มักใช้การทำงานในรูปแบบของทีมน่าในการสร้างงานเพื่อความสำเร็จขององค์กร ซึ่งแน่นอนที่องค์กรย่อมต้องการทราบผลของการทำงานของทีมที่ได้มอบหมายหน้าที่ต่าง ๆ ไป ดังนั้นองค์กรควรต้องกำหนดมาตรฐานของการประเมินทีมน่ามี ประสิทธิภาพน้อยเพียงใดเพื่อพัฒนาและปรับปรุงต่อไป

ในการศึกษาการประเมินประสิทธิผลของทีมน่า นักวิชาการได้ใช้เกณฑ์ทั้งที่คล้ายกัน และต่างกันไป เช่น การศึกษาประสิทธิผลของทีมน่าตามแนวคิดของ โรบบิ้น (Robbins, 2001, p. 264)

เสนอว่าประสิทธิผลของทีมประเมินได้จาก การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และความพึงพอใจของสมาชิกในทีม

1. การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย หมายถึง การวัดการปฏิบัติงานที่เป็นผลผลิตของทีมว่าได้ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่ เช่น ลูกค้าได้รับความพึงพอใจ
2. การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ หมายถึง การใช้ทรัพยากร ด้านบุคลากร เวลา วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือต่าง ๆ เพื่อการบรรลุเป้าหมายนั้นด้วยต้นทุนต่ำสุด
3. ความพึงพอใจของสมาชิก หมายถึง ความรู้สึกพึงพอใจของสมาชิกทีมที่เพิ่มขึ้นจากการทำงานร่วมกันภายในทีม การมีปฏิสัมพันธ์ในการทำงานและมิตรภาพที่ดีภายในเป็น การตอบสนองต่อความต้องการและเป็นที่ยอมรับของสังคม

แมคเชน และวันกลินโนว์ (Mcshane & Von Glinow, 2005, p. 271) ประเมินประสิทธิผลของทีมจาก 1. ความสำเร็จผลในเป้าหมายขององค์กร (Achieve Organizational Goals) ซึ่งทีมในองค์กร โดยส่วนใหญ่มีเป้าหมายที่สัมพันธ์กับองค์กร 2. ความต้องการของสมาชิกได้รับการตอบสนองอย่างพึงพอใจ (Satisfy Member Needs) บุคคลจะเข้าร่วมกับกลุ่มที่ให้การตอบสนองกับความต้องการส่วนตน และ 3. การรักษาทีมให้คงอยู่ (Maintain Team Survive) การที่ทีมสามารถรักษาความรู้สึกผูกพันของสมาชิก โดยเฉพาะช่วงเวลาที่ทีมเผชิญกับปัญหาวุ่นวาย หากปราศจากความผูกพันบุคคลจะออกจากทีมไปและทีมก็จะแตกออกไปเป็นกลุ่มย่อย ๆ

ส่วน ดูบริน (Dubrin, 2005, p. 206) ประเมินประสิทธิผลของทีมจาก 2 เกณฑ์ คือ 1. ผลผลิตของงาน หมายถึง ผลลัพธ์ที่เกิดจากการทำงานในทีมได้ตรงตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และ 2. ความพึงพอใจของสมาชิก หมายถึง สมาชิกของทีมมีความรู้สึกที่ดีที่ได้ทำงานในทีมสามารถสนองตอบในความต้องการของสมาชิก

นอกจากนี้ แฮคแมน และ โอลด์แฮม (Hackman & Oldham, 1980, pp. 168 -169) ให้ความเห็นเกี่ยวกับเกณฑ์การวัดประสิทธิผลในองค์กรว่า การประเมินประสิทธิผลของทีมเป็นสิ่งที่มีความสอดคล้อง เนื่องจากการประเมินงานขององค์กร โดยส่วนใหญ่แล้วไม่สามารถตัดสินใจได้ถูกต้องหรือคิดอย่างชัดเจน ประสิทธิภาพเชิงปริมาณไม่สามารถชี้ให้เห็นว่าทีมนั้นทำงานดีเสมอไปหากควรพิจารณาถึงคุณภาพของผลิตผลและการตัดสินใจ ดังนั้นประสิทธิผลของทีมจึงขึ้นอยู่กับหลายปัจจัย ทั้งผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริง และสถานะของทีมที่กำลังดำเนินไป รวมทั้งผลกระทบของประสบการณ์ในกลุ่มที่มีต่อสมาชิกแต่ละคน ดังนั้นเกณฑ์ในการประเมินประสิทธิผลของทีมควรใช้เกณฑ์ดังนี้

1. ผลผลิตของงาน หมายถึง งานของกลุ่มได้มาตรฐานตามความต้องการของลูกค้า ผู้บริหาร หรือองค์กร ทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ เป็นการประเมินผลของการปฏิบัติงานว่าได้ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่

2. ความพึงพอใจของสมาชิก หมายถึง ประสบการณ์ของสมาชิกที่เกิดขึ้นในกลุ่มสร้างความพอใจมากกว่าคับข้องใจ ตอบสนองความต้องการส่วนบุคคลของสมาชิก

3. ความรู้สึกต้องการคงอยู่กับทีมต่อไป หมายถึง กระบวนการทางสังคมที่ใช้เพื่อการทำงานร่วมกันในทีมควรจะรักษาหรือสนับสนุนให้สมาชิกทำงานอยู่ร่วมกันได้เพื่อผลงานของทีมในงานที่จะเกิดขึ้นตามมาภายหลัง

สุดท้าย เดนิสัน ฮาร์ท และคาห์น (Denison, Hart & Kahn, 1996, pp. 1005-1023)

โดยศึกษาเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ ผลการศึกษาในเชิงคุณภาพพบว่า องค์ประกอบของประสิทธิผลการทำงานของทีมข้ามสายงาน

1. ความคิดสร้างสรรค์ด้านข้อมูล (Information Creation) หมายถึง การได้พัฒนาแนวทางใหม่ให้กับงานและใช้วิธีการใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหาได้ความรู้หรือข้อมูลใหม่ที่ไม่เคยมีมาก่อนที่ทีมจะตั้งขึ้น ผลลัพธ์ของทีมเกิดขึ้นมากกว่าเมื่อเทียบกับผลลัพธ์จากสมาชิกแต่ละคนรวมกัน

2. การใช้เวลา (Time Compression) หมายถึง ใช้เวลารวดเร็วในการตัดสินใจสามารถลดเวลาที่ใช้เพื่อการบรรลุเป้าหมายของงานให้น้อยลง

3. การแผ่ขยายจินตนาการ (Image Expansion) หมายถึง การมีส่วนร่วมในทีมทำให้สมาชิกเกิดการรับรู้ได้ถึงความสอดคล้อง ขอบเขตของงาน และความไม่แน่นอนที่สัมพันธ์กับงาน

4. การเรียนรู้ (Learning) หมายถึง สมาชิกได้พัฒนาทักษะใหม่ ๆ จากการทำงานกับสมาชิกคนอื่น ๆ ที่มีหน้าที่ต่างกัน

5. ความพึงพอใจในความก้าวหน้า (Growth Satisfaction) หมายถึง สมาชิกรู้สึกพอใจกับความก้าวหน้าและการพัฒนาของตน รู้สึกประสบผลสำเร็จ และรู้สึกเป็นอิสระในการใช้ความคิดและการกระทำเมื่อได้ทำงานกับทีม

6. ประสิทธิภาพโดยรวม (Overall Effectiveness) หมายถึง ผลงานของทีมมีคุณภาพและปริมาณตรงตามวัตถุประสงค์ และกระบวนการทำงานของทีมมีประสิทธิภาพ

7. การพัฒนาความสามารถ (Capability Development) หมายถึง ความสามารถของสมาชิกในทีมได้รับการพัฒนาเพิ่มขึ้น สมาชิกได้เรียนรู้สิ่งต่าง ๆ มากมายจากทีม มีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ซึ่งกันและกัน

เมื่อพิจารณาเกณฑ์การประเมินประสิทธิผลของทีมที่ได้นำเสนอจากนักวิชาการ 5 ท่าน จะเห็นได้ว่าเกณฑ์การวัดประสิทธิผลของทีมสื่อความหมายมีทั้งที่เหมือนกัน ต่างกัน และ

สอดคล้องกัน และในงานวิจัยนี้ผู้วิจัยได้ใช้เกณฑ์การประเมินประสิทธิผลของทีมตามโครงสร้างประสิทธิผลของทีมตามแนวคิดของ ดูบริน (Dubrin, 2005, pp. 206 -210) เป็นฐานในการวิจัยนี้ซึ่งได้แบ่งเป็นผลผลิตของงานและความพึงพอใจของสมาชิก

ความหมายของประสิทธิผลการทำงานของทีมข้ามสายงาน

เมื่อพิจารณาความหมายประสิทธิผลการทำงานของทีมข้ามสายงาน และเกณฑ์ในการประเมินประสิทธิผลของทีม สามารถสรุปได้ว่า ประสิทธิผลการทำงานของทีมข้ามสายงาน หมายถึง ผลการทำงานของทีมบรรลุตรงตามวัตถุประสงค์ มีกระบวนการดำเนินงานที่รวดเร็ว สามารถลดเวลาที่ใช้เพื่อบรรลุเป้าหมายของงานให้น้อยลง มีการพัฒนาแนวทางและวิธีการใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหาได้ข้อมูล ความรู้ หรือสิ่งใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อทีม รวมไปถึงความพึงพอใจของสมาชิก ระหว่างที่ทำงานในทีม เป็นความรู้สึกที่เกิดจากการได้รับการตอบสนองความต้องการในทางที่พอใจมากกว่าคับข้องใจ ในด้านการได้แลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ระหว่างสมาชิกในทีมการได้เรียนรู้และพัฒนาทักษะใหม่จากสมาชิกคนอื่น ๆ รวมถึงความรู้สึกพอใจกับความก้าวหน้าและการได้พัฒนาของตน รู้สึกประสบผลสำเร็จ และรู้สึกเป็นอิสระในการใช้ความคิดและการกระทำเมื่อได้ทำงานกับทีม

แนวทางในการวัดประสิทธิผลของทีม

การประเมินประสิทธิผลของทีมในงานวิจัยที่ผ่านมาในอดีตใช้การวัดในหลายรูปแบบการวัดต่าง ๆ อาจอยู่ในลักษณะที่เป็นอัตวิสัย (Subjective) หรือ แบบภาวะพิสัย (Objective) การวัดแบบอัตวิสัยนั้นเป็นการประเมินโดยให้สมาชิกหรือผู้นำทีม เป็นผู้รายงานตนเองถึงการรับรู้ของถึงผลการทำงานของทีม ไฮแอทท์ และ รูดี้ (Hyatt & Ruddy, 1997, pp. 553-585) ส่วนการประเมินที่เป็นภาวะพิสัย เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานของทีม โดยใช้ข้อมูลที่บันทึกไว้จากหน่วยงานข้อมูลที่บันทึกไว้ เช่น ข้อมูลด้านการเงิน ด้านการผลิต หรือด้านทรัพยากรบุคคล เป็นต้น

จากการศึกษาแนวทางในการวัดประสิทธิผลของทีม พบว่ามีใช้ทั้ง 2 แบบ เช่น ในงานของแบลลี่ (Bailey, 1997 cited in Eun, 2004) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของงานและความมีประสิทธิภาพของกลุ่ม ใช้การประเมินแบบอัตวิสัย ประเมินประสิทธิผลของทีมโดยวัดการรับรู้ประสิทธิผลจากพนักงานต้อนรับ 188 คน และพนักงาน 150 คน (เช่น ผู้จัดการ วิศวกรช่างเทคนิค หัวหน้างาน เป็นต้น) ในโรงงานกึ่งผลิตกึ่งดำเนินการ (เช่น เฮลเลทแพคการ์ด เนชั่นเนล) ประเมินการรับรู้ของผู้มีส่วนร่วมโดยพิจารณาจากหลายด้าน ได้แก่ ด้านการบริหารงานและด้านการสนับสนุนกลุ่ม และยังวัดในเรื่องของความพึงพอใจในงานที่เกี่ยวข้องกับรายได้และความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน

ไฮแอทท์ และ รุดดี (Hyatt & Ruddy, 1997, p. 98) ใช้การประเมินทั้งแบบอัตวิสัย และแบบภาวะพิสัย การวัดแบบอัตวิสัย สํารวจความมีประสิทธิภาพของกลุ่มเรื่องการติดต่อสื่อสาร บรรทัดฐานทางสังคมของกลุ่ม บทบาท การสนับสนุนกลุ่มงาน ความไว้วางใจ ความผูกพันที่มีต่อเป้าหมายร่วมกัน และความเชื่อมั่นในกลุ่มงาน ส่วนการประเมินประสิทธิผลของงานแบบภาวะพิสัย ศึกษาผลการปฏิบัติงานของกลุ่มมากกว่า 6 เดือนประเมินในเรื่องของเวลาในการตอบสนอง เปอร์เซ็นต์ของเสียหาย และชั่วโมงการบำรุงรักษาที่เกิดขึ้น

นอกจากนี้ สตับส์ (Stubbs, 2005, p. 47) ประเมินประสิทธิผลของทีมในหลายมิติ ทั้งแบบอัตวิสัย และแบบภาวะพิสัย การประเมินแบบอัตวิสัยรวบรวมข้อมูลจากการสังเกตของผู้จัดการที่ทำหน้าที่ดูแลทีมต่าง ๆ ในองค์กร หรือผู้นำของทีม ใช้แบบสอบถามที่พัฒนาโดย ครุสเกต แมสเซอร์ คูมาน และวอลฟี ทั้งหมด 5 ข้อคำถาม เกณฑ์ที่ประเมิน ได้แก่ ความมีประสิทธิภาพของสิ่งที่ได้ทำ (Efficiency in Getting Things Done) คุณภาพของงาน (Quality of Work) ความสามารถในการควบคุมตนเอง (Ability to be Self-directed) ผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างจากทีมอื่นที่มีลักษณะงานคล้ายกัน (Performance Against Other Teams that Perform Similar Work) และความสามารถในการทำงานร่วมกันในอนาคต (Ability to Continue Working Together in the Future) เป็น 7 มาตรวัดแบบลิเคิร์ต (Likert Scale) ให้เลือกตอบ จากน้อยที่สุดไปจนถึงดีมากที่สุด นำผลคะแนนในแต่ละข้อคำถามรวมกันเป็นคะแนนประสิทธิผลของทีมสำหรับการวัดแบบอัตวิสัย (Subjective Rating) ส่วนการประเมินแบบภาวะพิสัยนั้น ได้รับความร่วมมือจากนักวิจัยประจำองค์กรประสานกันเพื่อวัดประสิทธิผลของทีมจากบันทึกประจำวัน มีการคำนวณแบบเมทริกใช้มิติที่หลากหลายเช่น เปอร์เซ็นต์ของวัสดุที่สูญหายไป (Percentage of Raw Material Waste) จำนวนของอุบัติเหตุ (Number of Accidents) เปอร์เซ็นต์ของวัตถุประสงค์ที่บรรลุ (Percentage of Flight Objectives Met) คะแนนการประเมินแบบ ภาวะพิสัย นี้คำนวณจากเปอร์เซ็นต์ของเป้าหมายที่ได้รับจากทีมแต่ละทีมในการวัดแต่ละครั้ง ผู้วิจัยสะสมข้อมูลผลการปฏิบัติงานแบบอัตวิสัยก่อนและหลัง ระยะเวลาในการเก็บข้อมูลในการวัดผลการปฏิบัติงานอยู่ระหว่าง 2-8 เดือน ขึ้นอยู่กับความสามารถในการได้มาซึ่งข้อมูล มีการผันแปรของงาน เนื่องจากฝ่ายต่าง ๆ ขอเลื่อนเวลา ข้อมูลสูญหาย และเวลาที่ทีมก่อตั้งขึ้น

นอกจากนี้การประเมินประสิทธิผลของทีม ยังใช้เกณฑ์การวัดจากภายใน (Internal Measurement) และการวัดจากภายนอก การวัดจากภายในจากมุมมองของสมาชิกทีมที่มีต่อการปฏิบัติงานของทีมเอง ส่วนการวัดจากภายนอกให้ผู้ที่อยู่ภายนอกทีม เช่น ลูกค้า หัวหน้าองค์กร และผู้จัดการเป็นผู้วิเคราะห์ในผลการปฏิบัติงานของทีม (Hyatt & Ruddy, 1997, p. 88)

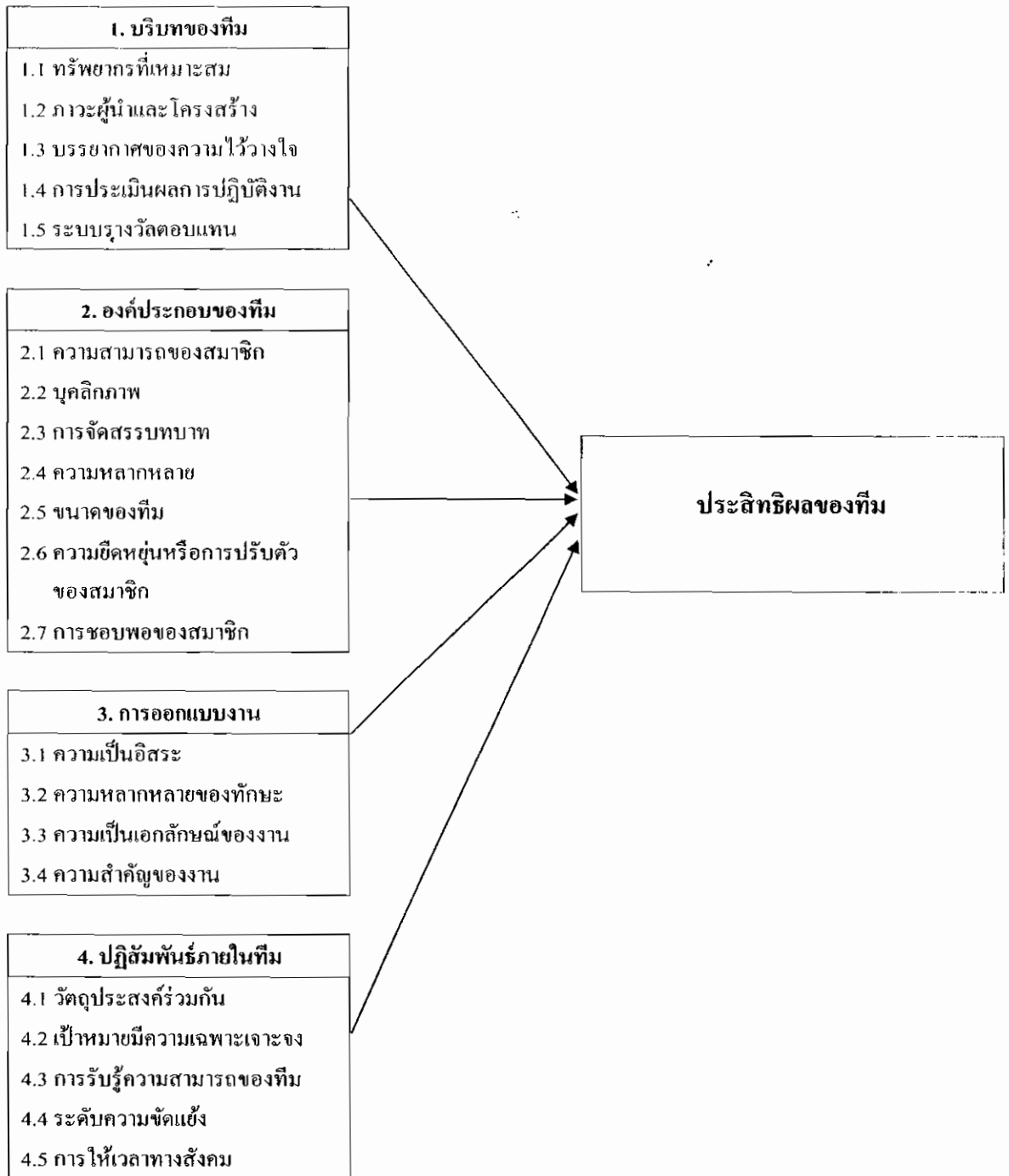
โดยสรุปแล้วการประเมินประสิทธิผลของทีมสามารถประเมินโดยใช้วิธีการได้หลายวิธี จากผลงานวิจัยที่ได้ศึกษาพบว่ามมีทั้งที่ผสมผสานหลายวิธี หรือเลือกวิธีการใดวิธีการหนึ่งในการวัด แบบอัตพิสัย แบบภาวะพิสัย แบบภายนอก และแบบภายใน สำหรับในการวิจัยนี้ผู้วิจัยใช้ การประเมินประสิทธิผลการทำงานของทีมข้ามสายงาน ซึ่งกำหนดให้สมาชิกในทีมเป็นผู้รายงาน เกี่ยวกับทีมของตนเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของทีม และความพึงพอใจของสมาชิก ซึ่งเป็น การประเมินแบบอัตพิสัย และแบบภายใน โดยพิจารณาถึงความเหมาะสมกับลักษณะงานของของ ทีมข้ามสายงานประกอบกับความเหมาะสมในบริบทของงานวิจัย

รูปแบบโครงสร้างความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของทีม

ทีมจะดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ขึ้นอยู่กับปัจจัยสภาพแวดล้อมทีม ปัจจัย เหล่านั้น ได้แก่ 1. องค์ประกอบของทีม (Team Composition) คือ คุณภาพของผู้ปฏิบัติงานในด้าน ความรู้ ทักษะ และความสามารถที่จำเป็นต่องาน และทักษะด้านกระบวนการกลุ่ม 2. ลักษณะของ งาน (Characteristics of Task) คือ งานจะต้องมีความเหมาะสมกับทีม 3. ปฏิสัมพันธ์ภายในทีม การผสมผสานทรัพยากรต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อความสมบูรณ์ของงาน และ 4. บริบทจาก องค์การ (Organizational Context) คือ การจัดหาสิ่งที่สนับสนุนสำหรับทีมจากองค์การ (Levi, 2001, p. 23)

นักวิชาการหลายท่านที่ศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิผลของทีม และได้สร้างรูปแบบ โครงสร้างความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของทีมไว้ ในที่นี้จะนำเสนอรูปแบบ โครงสร้างความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของทีมของโรบบิ้น (Robbin, 2005, pp. 277-278) ดูบริน (Dubrin, 2005, pp. 207-210) และปาร์คเกอร์ (Parker, 2003, pp. 44-52)

โรบบิ้น (Robbins, 2005, pp. 277-278) เสนอแบบจำลองของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อ ประสิทธิผลของทีม โดยแบ่งเป็น 4 ปัจจัยใหญ่ ๆ โดยที่ความสัมพันธ์ของปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อ ประสิทธิภาพของทีมนั้นแสดงได้ดังภาพที่ 2-1



ภาพที่ 2-1 รูปแบบโครงสร้างความสัมพันธ์ของประสิทธิผลของทีมของروبีน (Robbins, 2005, p. 278)

จากภาพที่ 2-1 แสดงองค์ประกอบต่าง ๆ ของทีมรายละเอียดดังนี้

1. ด้านบริบทของทีม (Context) เป็นองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของทีมที่สำคัญมากที่สุด ประกอบด้วย

1.1 ทรัพยากรที่เหมาะสม (Adequate Resource) ทีมเป็นส่วนหนึ่งของระบบองค์การ ต้องอยู่ภายใต้งบประมาณ นโยบาย และข้อปฏิบัติที่กำหนดจากส่วนกลางขององค์การ การทำงานของทีมต้องได้รับการสนับสนุนจากนอกกลุ่ม และการขาดแคลนทรัพยากรจะมีผลโดยตรงต่อการลดลงของความสามารถในการทำให้งานเกิดประสิทธิผล การสนับสนุนจากองค์การ ได้แก่ ข่าวสารข้อมูลที่เหมาะสม อุปกรณ์เครื่องมือที่พอเหมาะ จำนวนคนที่เหมาะสม การกระตุ้นใจ และการช่วยเหลือในด้านการบริหารจัดการ ทีมต้องได้รับความจำเป็นที่สนับสนุนจากฝ่ายจัดการ และองค์การที่ใหญ่กว่าจึงจะดำเนินไปสู่ความสำเร็จในเป้าหมายได้

1.2 ภาวะผู้นำและโครงสร้าง (Leadership and Structure) สมาชิกของทีมต้องเห็นพ้องต้องกันว่าใครเป็นผู้กระทำสิ่งใดและทำให้มั่นใจว่าสมาชิกทั้งหมดจะช่วยเหลือสนับสนุนในการแบ่งภาระหน้าที่อย่างเท่าเทียมกัน นอกจากนี้ยังมีความจำเป็นที่ต้องมีการตัดสินใจในเรื่องการกำหนดตารางการทำงาน อะไรคือทักษะที่ต้องพัฒนา ทำอย่างไรทีมจะแก้ปัญหาความขัดแย้งได้ และทีมจะทำและเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจได้อย่างไร

ในทีมบางประเภทภาวะผู้นำ ไม่ได้เป็นสิ่งจำเป็นเสมอไป เช่น ทีมงานบริหารงานด้วยตนเอง (Self-managed Work Team) ที่ไม่มีผู้นำจะปฏิบัติงานได้ดีกว่าทีมที่มีการแต่งตั้งผู้นำอย่างเป็นทางการ และผู้นำสามารถขัดขวางไม่ให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดีเมื่อเขาเข้าไปเกี่ยวข้องกับทีมบริหารตนเอง เนื่องจากในทีมบริหารตนเองสมาชิกทีมจะซึมซับหน้าที่ต่าง ๆ เสมือนเป็นผู้บริหาร

1.3 บรรยากาศของความไว้วางใจ (Climate of Trust) สมาชิกในทีมที่มีประสิทธิผลมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน รวมถึงแสดงความไว้วางใจในตัวผู้นำด้วย ความไว้วางใจระหว่างสมาชิกช่วยให้เกิดการร่วมมือร่วมใจ ลดความต้องการที่จะควบคุมพฤติกรรมซึ่งกันและกัน สมาชิกเชื่อว่าบุคคลอื่นในทีมจะไม่มาเอาเปรียบหรือเอาประโยชน์จากเขา ความไว้วางใจเป็นพื้นฐานของภาวะผู้นำ ความไว้วางใจในภาวะผู้นำเป็นสิ่งสำคัญ ทำให้ทีมเต็มใจที่จะยอมรับและผูกพันกับเป้าหมายและการตัดสินใจของผู้นำ

1.4 การประเมินผลการปฏิบัติงาน และระบบรางวัลตอบแทน (Performance Evaluation and Reward System) ทำให้สมาชิกทีมมีความรับผิดชอบต่อเรื่องของตนเองและเรื่องส่วนรวมโดยการประเมินบุคคลและระบบรางวัลตอบแทนต้องเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดผลสะท้อนต่อผลการปฏิบัติงานของทีม

การประเมินผลการปฏิบัติงานรายบุคคล เช่น ค่าจ้างรายชั่วโมงคงที่สิ่งจูงใจเฉพาะบุคคล และความชอบ เป็นสิ่งที่ไม่แน่นอนต่อการพัฒนาทีมให้มีผลการทำงานที่ดี ดังนั้นควรเพิ่มการประเมินและการให้รางวัลตอบแทนสนับสนุนกับบุคลากรเป็นรายบุคคลโดยพิจารณาจากการประเมินที่อยู่บนพื้นฐานของกลุ่มด้วย เช่น การแบ่งผลกำไร การแบ่งสิ่งที่ได้รับ สิ่งจูงใจและระบบอื่น ๆ ซึ่งจะส่งเสริมให้เกิดความพยายามและความผูกพันต่อทีม

2. ด้านองค์ประกอบของทีม (Composition) ในส่วนนี้ตัวแปรต่าง ๆ เกี่ยวข้องกับการก่อตั้งทีม ซึ่งประกอบไปด้วย

2.1 ความสามารถของสมาชิก (Abilities of Members) ส่วนหนึ่งของผลงานของทีมขึ้นอยู่กับความรู้ ทักษะ และความสามารถของสมาชิกแต่ละคน ในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผลนั้นทีมจำเป็นต้องมีทักษะที่ต่างกัน 3 ทักษะคือ 1. ความเชี่ยวชาญด้านเทคนิค (Technical Expertise) 2. ทักษะด้านการตัดสินใจและแก้ปัญหา ได้แก่ สามารถระบุปัญหา ค้นหาแนวทาง ประเมินแนวทางและเลือกทางเลือก และ 3. ทักษะระหว่างบุคคล ได้แก่ การฟังที่ดี การให้ข้อมูลย้อนกลับ การแก้ปัญหาความขัดแย้ง

ไม่มีทีมใดที่สามารถประสบความสำเร็จในการทำงานได้หากปราศจากการพัฒนาใน 3 ทักษะดังกล่าว ซึ่งการผสมผสานทักษะเป็นสิ่งที่สำคัญมาก การมีส่วนหนึ่งส่วนใดมากเกินไปจะมีผลทำให้ผลการทำงานต่ำลง แต่ก็ไม่จำเป็นต้องมีทั้งหมดสมบูรณ์ในช่วงของการเริ่มต้น เพราะไม่ได้เป็นเรื่องที่พิเศษว่าสมาชิกคนหนึ่งหรือมากกว่าหนึ่งจะต้องรับผิดชอบที่จะต้องเรียนรู้ทักษะที่กลุ่มขาด แต่ถ้าทีมมีสมาชิกที่มีทักษะดังกล่าวอย่างสมบูรณ์แน่นอนที่จะทำให้ทีมมีศักยภาพอย่างสมบูรณ์

2.2 บุคลิกภาพ (Personality) บุคลิกภาพมีอิทธิพลสำคัญต่อพฤติกรรมของบุคลากร และยังแผ่ขยายไปยังพฤติกรรมของทีมหลายรูปแบบของบุคลิกภาพที่ระบุในแบบจำลองบุคลิกภาพของบิ๊กไฟว์ (The Big Five Personality Model) แสดงให้เห็นว่ามีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของทีม โดยเฉพาะอย่างยิ่งทีมที่มีระดับของการแสดงออกเปิดเผย (Extroversion) มีความเห็นพ้องต้องกัน (Agreeableness) ความมีสติ (Consciousness) และความมั่นคงทางอารมณ์ (Emotional Stability) มีแนวโน้มที่จะได้ผลการทำงานของทีมที่มากกว่าแสดงให้เห็นว่าความแปรเปลี่ยนของลักษณะบุคลิกภาพมีความสำคัญต่อผลการปฏิบัติงาน

2.3 การจัดสรรบทบาท (Allocating Roles) ทีมมีความจำเป็นที่ต่างกันบุคคลควรเลือกทีมที่ทำให้เขาแน่ใจว่าหน้าที่และบทบาททั้งหมดนั้นมีความเหมาะสม นั่นคือ ทีมงานที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีบุคคลที่เหมาะสมในหน้าที่ต่าง ๆ และมีการคัดเลือกบุคคลที่จะทำหน้าที่ในบทบาทนั้น โดยอยู่บนพื้นฐานของทักษะและความชอบของบุคคล และพบว่าในหลายทีมบุคคลแต่

ละคนจะแสดงบทบาทได้หลายบทบาท ผู้บริหารต้องเข้าใจว่าความแข็งแกร่งของบุคคลแต่ละคนสามารถดึงดูดบุคคลให้เข้าสู่ทีม เลือกสมาชิกที่มีความมั่นคงทางจิตใจ และแบ่งหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้เหมาะสมกับลักษณะของสมาชิก โดยการจัดเข้าคู่กันนั้นควรให้ ความต้องการของแต่ละบุคคล และความต้องการในบทบาทของทีม ซึ่งน่าจะเป็นการทำให้สมาชิกจะทำงานร่วมกันได้ดี

2.4 ความหลากหลาย (Diversity) ด้วยกิจกรรมของทีมที่มีมากทำให้ทีมจำเป็นต้องใช้ทักษะความรู้ที่หลากหลาย ซึ่งอาจเรียก ทีมที่มีความแตกต่างกัน (Heterogeneous Teams) เป็นทีมที่มีสมาชิกแต่ละคนที่ไม่เหมือนกัน มีความหลากหลายในด้านข้อมูลและความสามารถ ซึ่งเมื่อทีมมีความหลากหลายของบุคลิกภาพ เพศ อายุ การศึกษา ความเชี่ยวชาญในหน้าที่ และประสบการณ์ จะเป็นการเพิ่มโอกาสให้ได้คุณลักษณะที่จำเป็นจึงยอมทำให้งานมีประสิทธิภาพดีทีมอาจจะเต็มไปด้วยความขัดแย้งมากขึ้น แต่ก็พบว่าทีมที่มีความแตกต่างในทีมนั้นสามารถทำให้เกิดความมีประสิทธิภาพมากกว่าทีมที่มีลักษณะที่เหมือนกันในทีม และโดยพื้นฐานแล้ว ความหลากหลายทำให้เกิดความขัดแย้งที่กระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ที่นำไปสู่การพัฒนาการตัดสินใจ

ส่วนความหลากหลายด้านเชื้อชาติพบว่าเกี่ยวข้องกับกระบวนการของทีมอย่างน้อยที่สุดในช่วงเวลาสั้น ๆ ความหลากหลายด้านเชื้อชาตินี้เป็นประโยชน์ต่องานในแง่ของมุมมองที่หลากหลาย แต่ก็มีความยากที่จะเรียนรู้การทำงานซึ่งกันและกัน และยากในการแก้ปัญหาซึ่งเป็นการสิ้นเปลืองเวลา ถึงแม้ว่าทีมที่แตกต่างในวัฒนธรรมที่ถูกตั้งขึ้นมาใหม่ก็ถูกก่อตั้งภายใต้ทีมที่มีความเหมือนกันทางวัฒนธรรม ความแตกต่างจะปรากฏออกมาภายหลัง 3 เดือน ด้วยเหตุผลที่ว่า ความแตกต่างทางวัฒนธรรมเกิดขึ้นขณะที่เรียนรู้วิธีการทำงานซึ่งผ่านความไม่เห็นด้วยและวิธีการที่แตกต่างกันในการแก้ปัญหา

2.5 ขนาดของทีม (Size of Teams) ขนาดของทีมมีผลต่อการปฏิบัติงานถ้าทีมมีสมาชิกจำนวนมากเกินไป ความเหนียวแน่นและความสามารถในการรับผิดชอบจะลดลง การจัดและแบ่งสรรเวลาจะต้องมากขึ้น และถ้าจำนวนสมาชิกยิ่งมากขึ้นความสัมพันธ์ที่เกิดจากการพูดคุยกับผู้อื่นยิ่งน้อยลง ดังนั้นในการออกแบบทีมที่มีประสิทธิภาพผู้บริหารควรพยายามรักษาจำนวนสมาชิกให้ต่ำกว่า 10 คน ถ้าหน่วยของการทำงานโดยธรรมชาติแล้วมีขนาดใหญ่ขึ้นและต้องการความพยายามของทีม อาจต้องพิจารณากลุ่มในทีมย่อย

2.6 ความยืดหยุ่นหรือการปรับตัวของสมาชิก (Member Flexibility) ทีมที่มีสมาชิกมีความยืดหยุ่นสมาชิกเหล่านั้นจะทำให้เกิดความสำเร็จในงานซึ่งกันและกัน เพราะจะทำให้เกิดความสามารถในการปรับตัว ดังนั้นการเลือกสมาชิกที่สามารถปรับตัวได้ เมื่อมีการฝึกอบรมเรื่อง

ที่ไม่ได้เกี่ยวข้องกับคุณเคยจะสามารถทำงานแทนกันและกันได้ และจะนำไปสู่ผลการทำงานที่ดีขึ้นเมื่อเวลามากขึ้น

2.7 ความชอบพอของสมาชิก (Member Preferences) ไม่ใช่ว่าสมาชิกทุกคนในทีมจะต้องเป็นผู้กระทำ ในการแสดงความคิดเห็น บุคลากรจะเป็นผู้เลือกที่จะมีส่วนร่วมด้วยตัวของเขาเอง เมื่อบุคคลที่เสนอที่จะทำงานคนเดียวเพื่อทีม เป็นการกระทำที่ทำให้เกิดขวัญในทีมและเกิดความพึงพอใจของสมาชิกแต่ละคน แต่ก็เสนอว่าเมื่อมีการเลือกของสมาชิก การเสนอของสมาชิกควรได้รับการพิจารณาถึงความสามารถ บุคลิกภาพและทักษะที่ดีทีมที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดีน่าจะไปประกอบไปด้วยบุคคลที่เสนอการทำงานซึ่งเหมือนเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม

3. ด้านการออกแบบงาน (Work Design) คือ การจัดการด้านองค์ประกอบของงานประกอบด้วย

3.1 ความเป็นอิสระ (Autonomy) ระดับความเป็นอิสระของบุคคลในการจัดการทำงานและการตัดสินใจในกระบวนการที่แสดงออกในการทำงาน

3.2 ความหลากหลายของทักษะ (Skill Variety) ระดับความหลากหลายของกิจกรรมในการทำงาน ซึ่งต้องใช้บุคลากรที่มีทักษะ และความสามารถพิเศษที่แตกต่างกัน

3.3 ความเป็นเอกลักษณ์ของงาน (Task Identity) ระดับความจำเป็นของงานที่ต้องการความสมบูรณ์ในชิ้นงานทั้งหมดและความสมบูรณ์ของชิ้นงานย่อย

3.4 ความสำคัญของงาน (Task Significance) ระดับผลกระทบจากงานที่มีต่อความเป็นอยู่และต่อการทำงานของบุคคล

4. ปฏิสัมพันธ์ภายในทีม ประกอบด้วย

4.1 วัตถุประสงค์ร่วมกัน (Common Purpose) ทีมที่มีประสิทธิผลจะต้องมีวัตถุประสงค์ร่วมกันและมีความหมาย ซึ่งเป็นการถ่วงดุลและสร้างข้อผูกพันต่อสมาชิก วัตถุประสงค์นั้นเป็นสิ่งที่ทำให้เห็นภาพ และมีกรอบกว้างกว่าเป้าหมายที่เจาะจง

4.2 เป้าหมายมีความเฉพาะเจาะจง (Specific Goals) ทีมที่ประสบความสำเร็จต้องนำวัตถุประสงค์ร่วมกันมาทำให้เกิดความเฉพาะเจาะจง สามารถวัดได้ และปฏิบัติได้จริง เป้าหมายที่เฉพาะเจาะจงนี้จะช่วยทำให้เกิดความกระตือรือร้นในการสื่อสาร และยังช่วยทีมรักษาความมุ่งมั่นให้มุ่งไปที่ผลลัพธ์

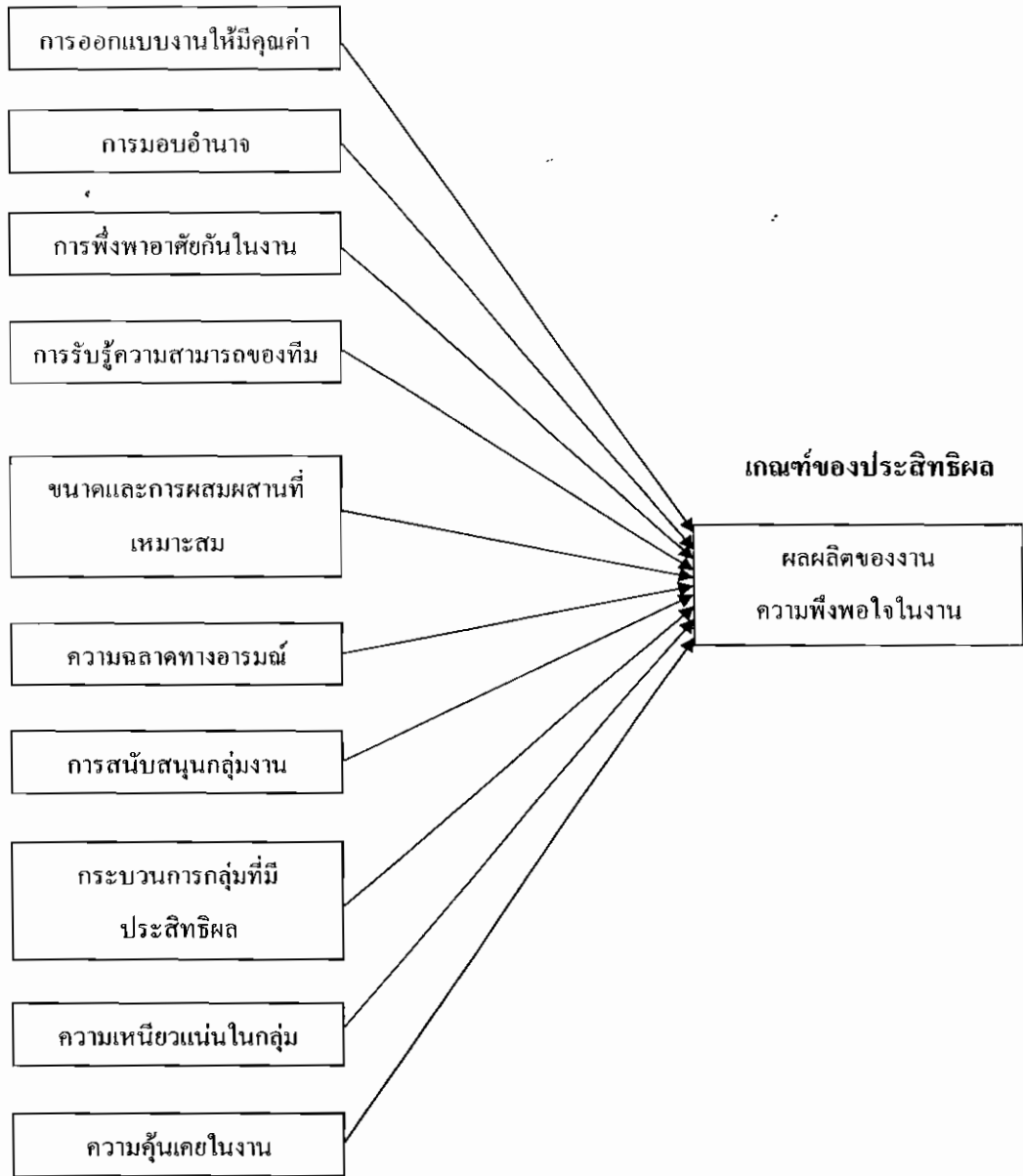
4.3 การรับรู้ความสามารถของทีม ทีมที่มีประสิทธิผลต้องมีความมั่นใจในตัวเอง เชื่อว่าสามารถประสบความสำเร็จได้ สามารถจูงใจหรือกระตุ้นตนเองให้ทำงานหนักขึ้นซึ่งความมั่นใจนี้พัฒนามาจากการผลการปฏิบัติงานที่ดีในอดีตและมาจากการฝึกอบรมพัฒนาทักษะในงานและทักษะระหว่างบุคคล

4.4 ระดับความขัดแย้ง (Conflict Level) ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในทีมไม่ได้เป็นสิ่งที่ไม่ดี แต่สามารถพัฒนาให้เกิดความมีประสิทธิภาพของทีม แต่ไม่ใช่ความขัดแย้งทุกประเภท ความขัดแย้งในสัมพันธภาพ เกี่ยวข้องกับบุคคล ทำให้เกิดความเครียดต่อผู้อื่น ๆ ความขัดแย้งในงานที่กระตุ้นให้เกิดการอภิปราย เกิดการประเมินปัญหา และนำไปสู่การตัดสินใจที่ดีขึ้น

4.5 การให้เวลาทางสังคม (Social Loafing) ทีมที่มีประสิทธิภาพต้องทำให้สมาชิกมีความรับผิดชอบทั้งเรื่องส่วนบุคคล และเรื่องส่วนรวมเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ เป้าหมายและวิธีการของทีม สมาชิกทีมต้องมีความกระฉ่งในสิ่งที่เขาต้องรับผิดชอบในส่วนบุคคล และอะไรคือสิ่งที่ต้องรับผิดชอบในการเข้าไปมีส่วนร่วม

ดูบริน (Dubrin, 2005, pp. 207-210) เสนอว่า กลุ่มก็เป็นเสมือนบุคคลซึ่งต้องมีคุณลักษณะที่สนับสนุนให้เกิดความโดดเด่นและความมีประสิทธิภาพ โดยที่คุณลักษณะเหล่านั้นแสดงดังภาพที่ 2-2

คุณลักษณะ



ภาพที่ 2-2 คุณลักษณะของกลุ่มงานที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของดูบริน (Dubrin, 2005, p. 207)

จากภาพที่ 2-2 แสดงให้เห็นถึงคุณลักษณะของกลุ่มที่ก่อให้เกิดประสิทธิผลในกลุ่มงาน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้ ดูบริน (Dubrin, 2005, pp. 206 -210)

1. การออกแบบงานให้มีคุณค่า (Enriched Job Design) กลุ่มที่มีประสิทธิผลที่เกิดขึ้นจากการออกแบบงานให้มีคุณค่า ซึ่งอาจทำให้งานมีความสำคัญการทำงานต้องใช้ทักษะที่หลากหลาย เป็นต้น สิ่งเหล่านี้จะทำให้สมาชิกของทีมมีแรงจูงใจภายในอยู่ในระดับสูง

2. การมอบอำนาจ (Empowerment) กลุ่มหรือทีมที่มีประสิทธิผลเชื่อว่าทีมมีอำนาจในปัญหาที่หลากหลายโดยปราศจากการได้การยอมรับจากฝ่ายบริหาร ทีมที่มีอำนาจจะเกิดประสบการณ์ 2 ด้านร่วมกันคือ 1. ความมีศักยภาพ มีความเชื่อในตนเอง และแสดงออกซึ่งความเชื่อมั่นในกระทำด้วยความถนัด 2. การมีความหมาย ความเป็นอิสระ และผลกระทบต่าง ๆ

3. การพึ่งพาอาศัยกันในงาน (Interdependence) ความสำเร็จของงานนั้นขึ้นอยู่กับบุคคลอื่น แบ่งเป็นการพึ่งพาอาศัยกันในงาน (Task Interdependence) ซึ่งมีความสำคัญต่อการเพิ่มแรงจูงใจ และสนับสนุนให้เกิดความรู้สึกรับผิดชอบในการทำงานกับสมาชิกคนอื่น ๆ ของกลุ่ม และการพึ่งพากันในเป้าหมาย (Goal Interdependence) เป็นความเกี่ยวข้องของบุคคลที่มีต่อเป้าหมายของกลุ่ม

4. การรับรู้ความสามารถของทีม (Team Efficacy) เป็นความเชื่อของทีมว่าจะประสบความสำเร็จในงานที่เฉพาะเจาะจง ซึ่งมีความสัมพันธ์กับผลการทำงานของทีม

5. ขนาด และการผสมผสานที่เหมาะสม (Right Mix and Size) ขนาดของกลุ่มที่เอื้อต่อความสำเร็จในงานนั้นควรจะมีขนาดพอเหมาะไม่ควรจะมีขนาดใหญ่เกินไปเนื่องจากกลุ่มใหญ่ก่อให้เกิดความเหนียวแน่นน้อย ในทีมข้ามสายงานควรจะมีสมาชิกทีมประมาณ 7 - 10 คน ที่จะก่อให้เกิดความมีประสิทธิภาพที่มากที่สุด และในกลุ่มที่มีความหลากหลายของสมาชิกในด้านประสบการณ์ ความรู้ และการศึกษา โดยทั่วไปแล้วจะก่อให้เกิดการพัฒนาไปสู่การแก้ปัญหาเนื่องจากความหลากหลายทางวัฒนธรรมมีแนวโน้มสนับสนุนให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ที่แตกต่างกันได้

6. ความฉลาดทางอารมณ์ เป็นสิ่งที่สนับสนุนให้เกิดประสิทธิผลในการทำงานของบุคคล ทีมสามารถได้ประโยชน์จากการที่สมาชิกมีความฉลาดทางอารมณ์สูง ในการสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลภายนอก และภายในทีมและปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมได้ดี และสำหรับกลุ่มที่มีความฉลาดทางอารมณ์สูง พบว่าจำเป็นที่จะต้องสร้างบรรทัดฐานทางสังคมที่จำเป็นในการสร้างความไว้วางใจระหว่างสมาชิก สร้างเอกลักษณ์ของกลุ่ม และสร้างศักยภาพความสามารถในทีม

7. การสนับสนุนจากกลุ่มงาน (Support for Work Group) ทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมที่สนับสนุนกลุ่มมีอิทธิพลต่อความมีประสิทธิผล องค์ประกอบเหล่านั้นคือ การให้ข้อมูลข่าวสารกลุ่ม

การแนะนำชี้แนะสมาชิกกลุ่ม การเตรียมเทคโนโลยีที่จำเป็น การได้รับการยอมรับ การได้รับรางวัล และการฝึกอบรม

8. กระบวนการกลุ่มที่มีประสิทธิผล (Effective Group Processes) กิจกรรมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายในทีม มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของทีม เช่น การแบ่งงาน การติดต่อสื่อสาร และการมีส่วนร่วมในทีม

9. ความเหนียวแน่นในกลุ่ม ความใกล้ชิดของสมาชิกคนหนึ่งกับสมาชิกอื่น ๆ ในทีม เป็นความสัมพันธ์ที่ดึงให้สมาชิกอยู่ด้วยกันได้ หากปราศจากความเหนียวแน่นกลุ่มจะพบกับความล้มเหลวที่จะสร้างพลังไปสู่ความสำเร็จ ขนาดกลุ่มที่เหมาะสม และการผสมผสานที่ลงตัวในกลุ่ม จะทำให้เกิดความเหนียวแน่นในกลุ่ม

10. ความคุ้นเคยในงาน (Familiarity with Job) การที่สมาชิกมีความรู้ และคุ้นเคยในงานที่ทำให้เพื่อนร่วมงาน และสภาพแวดล้อมที่อยู่เกิดประสบการณ์ เกิดความเชี่ยวชาญ ซึ่งมีผลทำให้เกิดประสิทธิผลในการทำงานเป็นทีม เนื่องจากการที่ต้องสร้างความคุ้นเคยใหม่อาจจะต้องสูญเสียเวลาในช่วงหนึ่งเพื่อปรับตัว

สำหรับ ปาร์คเกอร์ (Parker, 2003, pp. 44-52) ได้เสนอ ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จในการทำงานของทีมข้ามสายงานไว้ดังนี้

1. ข้อจำกัดด้านภาวะผู้นำทีม (Limitation of Team Leadership) หัวหน้าหรือผู้นำของทีมข้ามสายงานนั้น ต้องเผชิญกับสมาชิกที่มีความแตกต่างกันทั้งทางด้านความคิด และวัฒนธรรม ดังนั้น ผู้นำทีมจึงต้องทำความเข้าใจในความแตกต่างเหล่านี้เป็นอย่างดี นอกจากนี้ผู้นำทีมยังต้องมีความรู้ความเชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องกับภาระหน้าที่ของทีม เพื่อสามารถดำเนินการสนทนา และจัดประชุมให้เป็นไปอย่างราบรื่นได้ โดยเปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น แก้ปัญหาข้อขัดแย้งต่าง ๆ และจะต้องมีความสามารถใช้ทรัพยากรมนุษย์ในทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยสรุปแล้วทักษะที่สำคัญที่ผู้นำทีมข้ามสายงานควรมี ได้แก่ ทักษะด้านกระบวนการกลุ่ม การใช้อำนาจของผู้นำ การกำหนดเป้าหมาย ความยืดหยุ่น แก้ไขปัญหา ความขัดแย้ง การสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลที่เกี่ยวข้อง การจัดหาทรัพยากรที่จำเป็นต่อทีมมี การสื่อสารทั้งระดับบน และระดับล่าง

2. ความสับสนในอำนาจของทีม (Confusing About the Team's Authority) การไม่รู้ชัดเจนว่า ทีมมีอำนาจมากน้อยเพียงใดในการตัดสินใจหรือการปฏิบัติงานต่าง ๆ จะนำไปสู่การเข้าใจที่ไม่ตรงกัน ทีมที่ได้รับมอบอำนาจ สมาชิกในทีมสามารถตัดสินใจเกี่ยวกับงานที่เขาปฏิบัติได้เอง โดยไม่ต้องรอรับคำสั่งจากใคร ทั้งนี้การได้รับมอบอำนาจไม่ใช่เพียงอำนาจในการตัดสินใจเท่านั้น แต่เป็นอำนาจที่สามารถจัดการทุกอย่างภายในทีมได้ ซึ่งจะส่งผลให้เกิด

ความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน ได้แก่ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงานลง ใช้เวลาในการปฏิบัติงานที่สั้นลง ลดค่าใช้จ่าย อันจะทำให้ลูกค้าเกิดความพอใจมากที่สุด ดังนั้นการได้รับทราบระดับการใช้อำนาจ รวมทั้งขอบข่ายของอำนาจหน้าที่อย่างชัดเจน จะทำให้ทีมประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานได้

3. ความสับสนในเป้าหมาย (Goal Ambiguity) การขาดวิสัยทัศน์ที่แน่นอนและชัดเจน ทำให้ไม่รู้ว่าเป้าหมายของทีมนั้นต้องการที่จะบรรลุในสิ่งใด สมาชิกในทีมก็มักจะเข้าใจเฉพาะงานที่ทำ แต่ไม่รู้ว่างานของตนนั้นจะเกี่ยวข้องในส่วนใดของงานทั้งหมด การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนและครอบคลุมภาระหน้าที่ เป็นปัจจัยที่สำคัญต่อความสำเร็จของทีมข้ามสายงาน เนื่องจากการทำงานในทีมข้ามสายงานนี้เป็นการรวมกลุ่มคนที่มาจากหลากหลายหน่วยงาน หลากหลายความสามารถ ทำให้บางครั้งต่างคนต่างยึดเป้าหมายในทีมของตนมาใช้ในทีมข้ามสายงานด้วย นอกจากนี้ ในกรณีที่เป็นกรรวมทีมของผู้เชี่ยวชาญจากหลายสาขา ก็มักจะเกิดข้อขัดแย้งจากความเชี่ยวชาญที่แตกต่างกันออกไป ดังนั้นการกำหนดเป้าหมายในทีมข้ามสายงานจึงควรเป็นเป้าหมายร่วมกันให้สมาชิกทุกคนในทีมเข้าใจ และรับรู้เป้าหมายอย่างเดียวกัน และพร้อมที่จะปฏิบัติงานให้ไปสู่เป้าหมายดังกล่าวร่วมกัน อันจะทำให้ลดความขัดแย้งลงได้เป็นอย่างดี สมาชิกทุกคนจะต้องมีหน้าที่วิเคราะห์ปัญหาต่าง ๆ และนำมากำหนดวัตถุประสงค์ สุดท้ายจึงกำหนดเวลาในการปฏิบัติงาน ซึ่งกระบวนการดังกล่าวทำให้ผู้จัดการตามสายงานหรือหน่วยงาน อื่น ๆ เข้าใจวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายของทีมข้ามสายงานเป็นอย่างดี และจะนำมาซึ่งสัมพันธภาพที่ดีระหว่างหน่วยงานกับทีมข้ามสายงาน

4. การสร้างความสัมพันธ์กับผู้ที่เกี่ยวข้อง (Stakeholder Relations) ทีมข้ามสายงานยังต้องมีการติดต่อสัมพันธ์กับกลุ่มอื่น ๆ อยู่เสมอจึงจำเป็นเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคคล และหน่วยงาน เพื่อประโยชน์ในการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร และทรัพยากรที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของทีม ทั้งนี้อาจเป็นการติดต่อประสานงานทั้งในระดับแนวตั้ง (Vertical) คือระดับฝ่ายจัดการอาวุโส และระดับแนวนอน (Horizontal) คือ ระดับหน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งทีมข้ามสายงานจะต้องสามารถจัดการทั้งปัจจัยภายใน และภายนอกที่เกี่ยวกับการพัฒนาทีมให้เกิดความสมดุลมากที่สุด แสดงให้เห็นว่านอกจากจะปฏิบัติงานเพื่อแก้ไขปัญหาต่าง ๆ แล้วยังต้องสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคล และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับทีมอีกด้วย ไม่ว่าจะเป็นผู้จัดการตามสายงาน (Functional Department Managers) ฝ่ายจัดการอาวุโส (Senior Management) กลุ่มผู้สนับสนุน และหน่วยงานบริการ รวมไปถึงลูกค้า และผู้ขอรับบริการทั้งหลายด้วย ทั้งนี้เป็นการสร้างความสัมพันธ์เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลข่าวสาร ทรัพยากร การสนับสนุน และต้องตระหนักถึงผลกระทบที่อาจจะมีต่อกลุ่ม ๆ อื่นภายในองค์กรด้วย

5. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) เนื่องจากการทำงานแบบ ทีมข้ามสายงานนี้ เป็นการรวมกลุ่มคนจากหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อมารับภาระหน้าที่ในแก้ปัญหาในเรื่องใดเรื่องหนึ่งขององค์การให้ลุล่วง เมื่อเสร็จสิ้นโครงการ คนเหล่านั้นก็จะกลับไปทำงานในทีมตามสายงานเช่นเดิม ดังนั้น การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคลที่เข้าร่วมทีมตามสายงานเหล่านี้จะต้องให้ผู้นำทีมเป็นผู้รายงานผลการปฏิบัติงานต่อผู้จัดการทีมตามสายงาน การประเมินผลภายในทีมงาน ควรส่งผลให้ทุกคนได้ร่วมมือปฏิบัติกันอย่างจริงจังเพื่อสร้างผลงานร่วมกัน และความรู้สึกภาคภูมิใจในผลงานร่วมกัน โดยจะต้องไม่มีการแข่งขันเกิดขึ้นภายในทีม แต่เมื่อมีการนำสมาชิกจากหลาย ๆ ทีมมาร่วมปฏิบัติงานอย่างหนึ่งให้เสร็จสิ้น ทำให้เวลาในการมีส่วนร่วมปฏิบัติงานในทีมตามสายงานงานเดิมหายไป แต่กลับไปแสดงผลการปฏิบัติงานในทีมข้ามสายงานแทน ปัญหาการประเมินผลการปฏิบัติงานของสมาชิกที่เข้าไปร่วมปฏิบัติงานในทีมข้ามสายงานจึงเกิดขึ้น เนื่องจากผู้บังคับบัญชาของสมาชิกที่เข้าไปร่วมปฏิบัติงานในทีมข้ามสายงานไม่เห็นผลงานที่แท้จริงของพวกเขา จึงทำให้ไม่สามารถประเมินผลการปฏิบัติงานได้ ต้องอาศัยข้อมูลจากหัวหน้าทีมนอกจากนี้องค์การที่มีโครงสร้างแบบแบนราบมักจะมีผู้บังคับบัญชาน้อย ในทางกลับกันก็มีผู้บังคับบัญชามากทำให้ผู้บังคับบัญชาไม่สามารถพิจารณาผลงานได้ทั่วถึง จำต้องอาศัยข้อมูลจากเพื่อนร่วมงานหัวหน้าทีมและผู้บังคับบัญชาคนอื่น ๆ

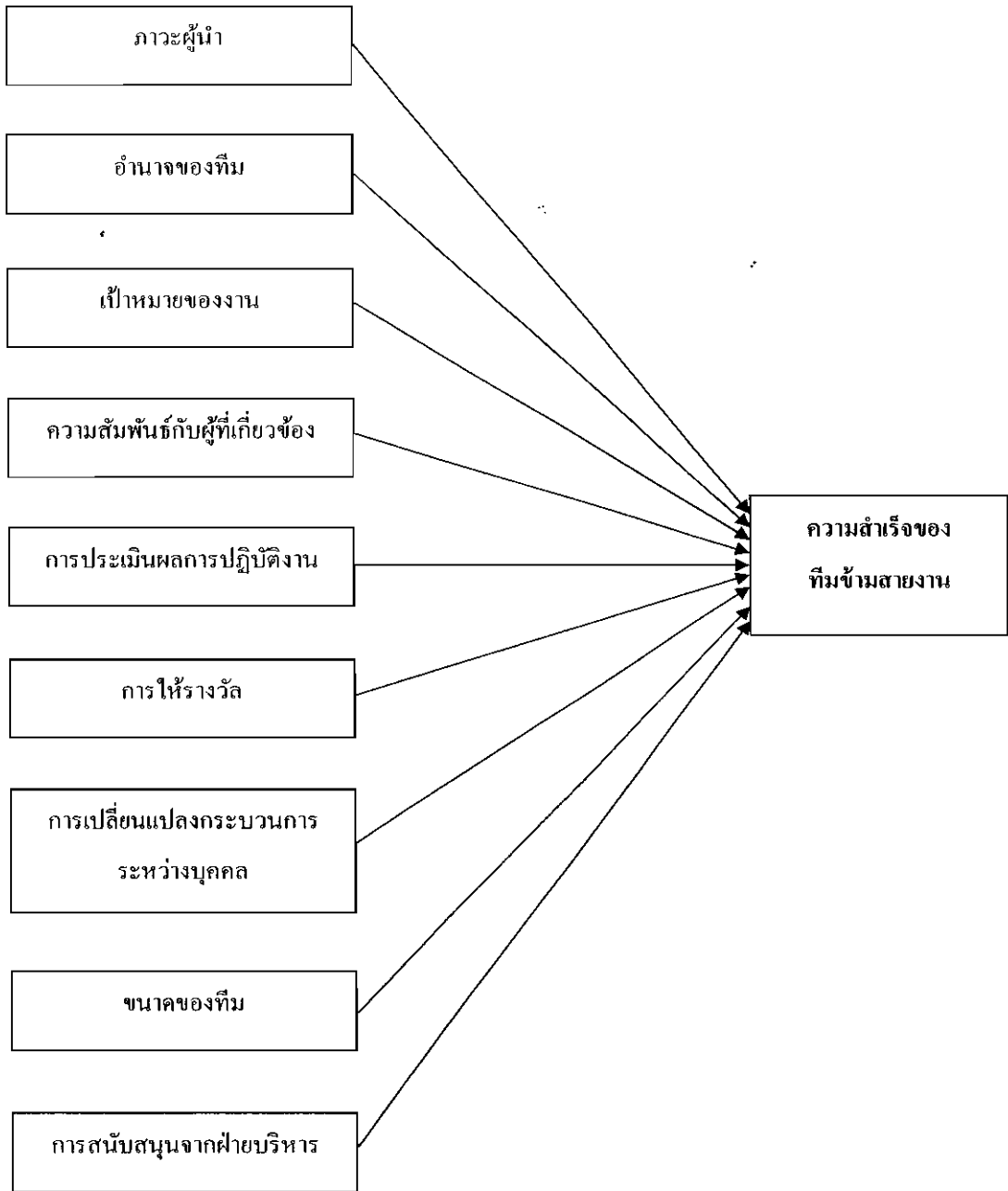
6. การให้รางวัล และการให้การยอมรับ (Rewards and Recognition) ในการให้รางวัลตามผลการปฏิบัติงานเป็นรายบุคคล ควรหลีกเลี่ยงที่จะให้รางวัลเป็นรายบุคคลแต่ควรให้รางวัลสำหรับความร่วมมือที่มีประสิทธิภาพต่อทีมมากกว่า แต่หากระบบการให้รางวัลมีการกำหนดรางวัลเป็นรายบุคคล ก็ควรจะเป็นบุคคลที่มีส่วนร่วมในการทำงานในทีมอย่างแท้จริง เช่น บุคคลที่มีส่วนในการนำเสนอความรู้ความชำนาญที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การ บุคคลที่มีส่วนทำให้ทีมมีประสิทธิภาพ และบุคคลที่ช่วยแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี เป็นต้น โดยรางวัลที่กำหนดไว้นั้นอาจจัดอยู่ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การแบ่งผลประโยชน์ การจ่ายค่าจ้างตามพื้นฐานความรู้การลดค่าใช้จ่ายและเพิ่มรายได้ ระบบการจ่ายค่าจ้างใจทีม การให้การรับรองจากลูกค้า และการรับรองทีมอย่างไม่เป็นทางการ เป็นต้น

7. การเปลี่ยนแปลงในกระบวนการระหว่างบุคคล (Interpersonal Dynamics) ทีมข้ามสายงานทำให้เกิดโอกาสแห่งการเรียนรู้ เพราะเป็นทีมที่ประกอบด้วยสมาชิกที่มาจากหลายหน่วยงาน ซึ่งมีความเชี่ยวชาญ และชำนาญต่างกันไป จึงทำให้เกิดการเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการ โดยอาจเรียนรู้ด้วยตนเอง หรือเรียนรู้โดยอาศัยผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในทีมสอนทักษะใหม่ ๆ ให้สิ่งที่ได้เรียนรู้ เช่น การเรียนรู้ทางด้านเทคนิค การเรียนรู้จะสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การเรียนรู้ข้ามวัฒนธรรม การเรียนรู้ที่จะแก้ปัญหา เป็นต้น

8. ขนาดของทีม (Team Size) นักวิจัยหลายท่านได้ระบุว่าจำนวนคนที่ทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพควรมีขนาดของกลุ่มที่เล็ก กล่าวคือ 4-6 คน และไม่เกิน 10 คน การทำงานแบบทีมข้ามสายงานทีมที่ประกอบด้วยสมาชิกจำนวนมาก จะเกิดอุปสรรคที่ขัดขวางต่อความสำเร็จของทีม จากการศึกษาเกี่ยวกับความมีประสิทธิภาพของทีมเมื่อทีมมีขนาดเพิ่มขึ้นพบว่า ทีมนั้นจะมีประสิทธิภาพของทีมลดลง เนื่องจากสมาชิกแต่ละคนในทีมจะใช้เวลาในการติดต่อสื่อสารในงานมากขึ้น ความสัมพันธ์ผูกพันของสมาชิกน้อยลง สมาชิกรู้สึกว่าไม่มีความสำคัญต่อทีม และรู้สึกว่าเมื่อจำนวนคนมากขึ้นความรับผิดชอบต่อความสำเร็จของทีมนั้นลดลง และเพราะบุคคลอื่น ๆ ในทีมสามารถทำได้ และการร่วมมือและความไว้วางใจลดลงเช่นกัน และพบว่าในกระบวนการตัดสินใจ การแก้ปัญหา และการติดต่อสื่อสาร ทีมที่มีขนาดเล็กกว่าจะได้เปรียบกว่าทีมที่มีขนาดใหญ่

9. การขาดการสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร (Lack of Management Support) ทีมข้ามสายงานเป็นการรวมตัวของผู้ปฏิบัติงานจากหลาย ๆ หน้าที่ซึ่งอาจจะรู้จักหรือคุ้นเคยกันมาก่อน หรืออาจจะเป็นคู่อริกัน หรืออาจจะเป็นคนที่ไม่เคยรู้จักกันมาก่อน ซึ่งการรวมตัวของสมาชิกที่หลากหลายเช่นนี้จะก่อให้เกิดวัฒนธรรมใหม่ ๆ มีการผสมผสานวัฒนธรรมการทำงานที่หลากหลาย หากผู้บริหารองค์กรต้องการสร้างประโยชน์จากข้อได้เปรียบที่กล่าวมาข้างต้นให้เกิดประโยชน์สูงสุด จำเป็นที่ต้องทำให้หัวหน้าทีม และสมาชิกในทีมเข้าใจเป้าหมายของทีมอย่างชัดเจน ต้องทำงานหนักเพื่อที่จะเพิ่มพันธสัญญาของสมาชิก และผู้เกี่ยวข้องอื่น ๆ ต่อเป้าหมายทีมเพื่อนำให้เกิดประสิทธิภาพของความร่วมมือ และสร้างสรรค์นโยบายและกระบวนการที่จะสนับสนุนให้เกิดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการบรรลุประสิทธิภาพของทีมซึ่งจะนำไปสู่เป้าหมายองค์กร

จากที่กล่าวถึงปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของทีมข้ามสายงานในข้างต้น ทำให้สามารถเห็นถึงสิ่งที่ควรใส่ใจในการบริหารทีมข้ามสายงานที่ชัดเจนขึ้น เป็นผลให้เกิดประโยชน์ต่อการวางแผนในเชิงปฏิบัติที่มีความเฉพาะเจาะจงมากขึ้น ทั้งนี้ผู้วิจัยได้สรุปเป็นรูปแบบโครงสร้างความสัมพันธ์ของปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อความสำเร็จของทีมข้ามสายงานของปาร์กเกอร์ให้เห็นในภาพรวมดังภาพที่ 2-3



ภาพที่ 2-3 รูปแบบ โครงสร้างความสัมพันธ์ของความสำเร็จของทีมข้ามสายงานของปาร์คเกอร์

เมื่อพิจารณาถึงรูปแบบ โครงสร้างความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของทีมที่กล่าวมาข้างต้นทั้ง 3 แบบ จะเห็นได้ว่าปัจจัยบางปัจจัยส่งผลต่อประสิทธิผลของทีมในโครงสร้างความสัมพันธ์มากกว่า 1 แบบโครงสร้าง เช่น การรับรู้ความสามารถของทีม รางวัลตอบแทน ภาวะ

ผู้นำ การสนับสนุนจากองค์กรในด้านต่าง ๆ เป็นต้น บางปัจจัยเป็นปัจจัยที่แตกต่างไปจากแบบโครงสร้างความสัมพันธ์อื่น ๆ เช่น บุคลิกภาพ การจัดสรรบทบาท เป็นต้น และบางปัจจัยให้ความหมายในลักษณะที่หลวมล้ำ บางปัจจัยกำหนดข้อต่างกันแต่สื่อความหมายในลักษณะเดียวกัน นอกจากนี้ยังพบว่า ความสัมพันธ์ของปัจจัยต่าง ๆ บางปัจจัยมีอิทธิพลโดยตรงต่อประสิทธิผลของทีม แต่เมื่อปรากฏในรูปแบบโครงสร้างความสัมพันธ์อื่น ๆ นั้นมีอิทธิพลโดยอ้อมต่อประสิทธิผลของทีม โดยผ่านปัจจัยคั่นกลาง ดังนั้น การวิจัยนี้ผู้วิจัยเลือกปัจจัยเพื่อนำมาศึกษาในงานวิจัยนี้โดยพิจารณาว่าปัจจัยใดที่เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของทีมที่ถูกกล่าวถึงมาก และพิจารณาว่าปัจจัยใดเป็นปัจจัยที่มีความเหมาะสมกับบริบทของทีมข้ามสายงาน ประกอบกับการพิจารณาถึงผลงานวิจัยที่ได้จากการทบทวนเอกสาร นำมากำหนดและเชื่อมโยงความสัมพันธ์ใหม่ ปัจจัยเหล่านั้น คือ ปัจจัยสภาพแวดล้อมของทีม ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำทีม และการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร และด้านปฏิสัมพันธ์ภายในทีม ได้แก่ ความฉลาดทางอารมณ์ของทีม ความไว้วางใจในทีม ความเหนียวแน่นในทีม และการรับรู้ความสามารถของทีม โดยผู้วิจัยจะกล่าวถึงรายละเอียดของปัจจัยแต่ละปัจจัย และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ

แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของทีม

จากการประมวลเอกสาร นำมาสู่การกำหนดตัวแปรปัจจัยที่ส่งผลต่อทีมข้ามสายงานที่ศึกษาในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยขอเสนอแนวคิดของปัจจัยต่าง ๆ รวมไปถึงผลงานวิจัยที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของทีม กับประสิทธิผลของทีมโดยปัจจัยที่นำเสนอได้แก่ แนวคิดเกี่ยวกับความฉลาดทางอารมณ์ของทีมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แนวคิดเกี่ยวกับความไว้วางใจในทีมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แนวคิดเกี่ยวกับความเหนียวแน่นในทีมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แนวคิดเกี่ยวกับการรับรู้ความสามารถของทีมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และแนวคิดเกี่ยวกับการสนับสนุนจากองค์กรและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

แนวคิดเกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ภายในทีม

คำว่า “ปฏิสัมพันธ์ภายในทีม” แปลจากคำในภาษาอังกฤษ คือคำว่า Team Interaction คำดังกล่าวนี้นำมาแปลในชื่อภาษาไทยที่หลากหลาย เช่น ปฏิสัมพันธ์ภายในทีม กระบวนการกลุ่ม พลังกลุ่ม พลวัตกลุ่ม พลวัตของกลุ่ม ความเคลื่อนไหวหรือการไหวตัวของกลุ่ม กลศาสตร์ของกลุ่ม เป็นต้น แต่ที่นิยมใช้กันมาก และใช้ใกล้เคียงกันหรือควบคู่กันอยู่เสมอคือ คำว่า กระบวนการกลุ่ม และคำว่าปฏิสัมพันธ์ภายในทีม (อุทัย บุญประเสริฐ, 2531, หน้า 2) ในงานวิจัยนี้ศึกษาเรื่องทีมซึ่ง

เป็นกลุ่มประเภทหนึ่ง ดังนั้นจะใช้คำว่า ปฏิสัมพันธ์ภายในทีมในการสื่อความหมายในงานวิจัยเรื่องนี้โดยตลอด

สำหรับความหมายของคำว่าปฏิสัมพันธ์ภายในทีม นั้น (มนัสนันท์ หัตถศักดิ์, 2546, หน้า 6) ได้ให้ความหมายไว้ว่า หมายถึง กระบวนการที่เกี่ยวข้องกันของบุคคลทั้งทางกาย วาจา อารมณ์ความรู้สึก กิริยาท่าทาง และบรรยากาศในทีม ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลง มีการปรับตัว รวมทั้งมีการปรับความสัมพันธ์ต่อกันในลักษณะที่ต่อเนื่องกันหมด

จากความหมายของปฏิสัมพันธ์ภายในทีมที่กล่าวไว้ข้างต้นผู้วิจัยสรุปได้ว่า ปฏิสัมพันธ์ภายในทีม หมายถึง การที่บุคคลหรือสมาชิกของทีมสร้างความสัมพันธ์ และแสดงปฏิกริยาโต้ตอบต่อกันทั้งทางกาย วาจา อารมณ์ ความรู้สึก กิริยาท่าทาง ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การปรับตัว และการปรับความสัมพันธ์ที่มีต่อกันในลักษณะที่ต่อเนื่องกัน จนเกิดคุณลักษณะร่วมที่เอื้อประโยชน์ต่อการสร้างผลงานของทีม

ในงานวิจัยนี้ ศึกษาคุณลักษณะร่วมของทีมที่เกิดจากการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกว่ามีผลต่อประสิทธิผลของทีมอย่างไร โดยลักษณะร่วมของทีมหรือปัจจัยปฏิสัมพันธ์ภายในทีมที่ศึกษา ได้แก่ ความฉลาดทางอารมณ์ของทีม ความไว้วางใจในทีม ความเหนียวแน่นในทีม และการรับรู้ในความสามารถของทีม รายละเอียดของปัจจัยต่าง ๆ มีดังนี้

แนวคิดเกี่ยวกับความฉลาดทางอารมณ์ของทีมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้บริหารส่วนใหญ่เชื่อว่าความฉลาดทางอารมณ์ เป็นสิ่งที่สำคัญเหมือน ๆ กับสติปัญญา (Intelligence) ตรงที่สามารถทำให้เกิดความมีประสิทธิภาพในบุคคล ริสซ์ (Riches, 2001) แต่ความฉลาดทางอารมณ์ของกลุ่มอาจมีความสำคัญมากกว่า เมื่องานส่วนใหญ่ทำในรูปของทีม ครูสเกต และวอลฟฟ์ (Druskat & Wolff, 2001, pp. 80-90, 164) กล่าวว่าความฉลาดทางอารมณ์ของทีมไม่ได้เกิดจากการรวมความฉลาดทางอารมณ์ของสมาชิกในทีมเข้าด้วยกัน แต่ความฉลาดทางอารมณ์ของทีมมีพื้นฐานมาจากบรรทัดฐานทางสังคมที่ก่อให้เกิดการตระหนักรู้ (Awareness) และการควบคุม (Regulation) อารมณ์ของทีม บรรทัดฐานทางสังคมเหล่านี้สร้างให้เกิดความไว้วางใจ (Trust) ความเป็นเอกลักษณ์ของกลุ่ม (Group Identity) และการรับรู้ความสามารถของกลุ่ม (A Sense of Group Efficacy) สมาชิกมีความรู้สึกว่าเขาสามารถทำงานได้ดีขึ้นมากกว่าทำงานเพียงลำพังคนเดียว และแน่นอนผลของการมีสภาวะทั้ง 3 ที่กล่าวมาข้างต้น จะทำให้เกิดความมีส่วนร่วม และความร่วมมือร่วมใจในทีม

อย่างไรก็ตามแม้ว่าความฉลาดทางอารมณ์ของทีมจะมีโครงสร้างที่ต่างไปจากความฉลาดทางอารมณ์ในบุคคล แต่ความฉลาดทางอารมณ์ของทีมได้นำโครงสร้างทางสติปัญญาของบุคคลมา

เป็นฐานในการสร้างองค์ประกอบต่าง ๆ ดังนั้นผู้วิจัยจะกล่าวถึงความฉลาดทางอารมณ์ของบุคคลในตอนต้นเพื่อเป็นพื้นฐานในการสร้างความเข้าใจความฉลาดทางอารมณ์ของทีมต่อไป

ความหมายของความฉลาดทางอารมณ์

EQ เป็นคำย่อของความฉลาดทางอารมณ์ ย่อมาจากคำศัพท์ในภาษาอังกฤษว่า Emotional Intelligence หรือ Emotional Quotient และคำศัพท์อื่น ๆ ที่คล้ายกันเช่น Emotional Competence, Social Intelligence, Impersonal Intelligence เป็นต้น ในภาษาไทยนักวิชาการของไทยหลายท่านใช้คำในความหมายเดียวกันนี้แตกต่างกันไป มีทั้งที่ใช้คำว่า ความฉลาดทางอารมณ์ สถิติปัญญาทางอารมณ์ เซาว์อารมณ์ ปรีชาเชิงอารมณ์ แต่สำหรับในที่นี้จะใช้คำว่าความฉลาดทางอารมณ์

วิลาสถักษณ์ ชั่ววลี (2538, หน้า 41) ให้ความสนใจ และให้ความหมายของความฉลาดทางอารมณ์ในแง่ของความสามารถของบุคคลที่จะเข้าใจ จัดการ และใช้ประโยชน์จากอารมณ์ของตน สามารถเข้าใจอารมณ์ความรู้สึกของผู้อื่น และมีสัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคคลได้ซึ่งลักษณะดังกล่าวนี้จะส่งผลดีต่อการทำงาน

คูเปอร์ และซาวาฟ (Cooper & Sawaf, 1997) ให้ความหมายของความฉลาดทางอารมณ์ไว้ว่า ความฉลาดทางอารมณ์ หมายถึง ความสามารถที่จะรู้สึก เข้าใจ และประยุกต์พลังอำนาจและไหวพริบทางอารมณ์ให้เป็นเสมือนแหล่งพลังงาน แหล่งข้อมูลข่าวสารแหล่งความสัมพันธ์ และแหล่งของอำนาจของมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2542, หน้า 56-59) ได้สรุปว่า ความฉลาดทางอารมณ์ หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่จะตระหนักรู้ความคิด ความรู้สึก และอารมณ์ของตนเองและผู้อื่น สามารถควบคุมอารมณ์ และแรงกระตุ้นภายใน ตลอดจนสามารถรอคอยการตอบสนอง ความต้องการของตนเองได้อย่างเหมาะสมถูกกาลเทศะ สามารถให้กำลังใจตนเองในการที่จะเผชิญข้อขัดแย้งต่าง ๆ ได้อย่างไม่คับข้องใจ รู้จักขจัดความเครียดที่จะขัดขวางความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ อันมีค่าได้ สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นทั้งในฐานะผู้นำหรือผู้ตามได้อย่างมีความสุข จนประสบความสำเร็จในการเรียน ตลอดจนความสำเร็จในอาชีพ

ดังนั้น จึงอาจสรุปได้ว่า ความฉลาดทางอารมณ์ หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่จะเข้าใจ จัดการ และใช้ประโยชน์จากอารมณ์ของตน สามารถเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น มีสัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคคลได้ สามารถขจัดความเครียด และทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข จนงานสำเร็จลุล่วงด้วยดี

โครงสร้างของความฉลาดทางอารมณ์ของบุคคล

องค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์ที่นักวิชาการไทย และต่างประเทศได้ศึกษามีหลายรูปแบบโครงสร้าง และองค์ประกอบของสติปัญญาที่จะกล่าวถึงในงานวิจัยนี้เป็น โครงสร้าง

ของความฉลาดทางอารมณ์ของโกลแมน ซึ่งเป็นโครงสร้างที่ประยุกต์ใช้กับการทำงานในองค์กร โครงสร้างของความฉลาดทางอารมณ์ของโฆยาทซีสที่ (Boyatzis, et.al., 2000 cited in Cherniss & Goleman, 2001, p. 29) ได้รับการปรับแก้ไขและใช้ในปัจจุบัน ได้แบ่งความฉลาดทางอารมณ์ของบุคคลแบ่งเป็น 4 กลุ่ม คือ 1. การตระหนักรู้ตนเอง (Self-awareness) 2. การบริหารจัดการตนเอง (Self-management) 3. การตระหนักรู้ทางสังคม (Social Awareness) และ 4. การบริหารจัดการความสัมพันธ์ (Relationship Management) ทั้ง 4 กลุ่มนี้ประกอบด้วยความสามารถ 20 ด้าน โครงสร้างที่ปรับนี้เป็นโครงสร้างที่ใช้แทนโครงสร้างเดิมซึ่งแบ่งเป็น 5 กลุ่ม คือ 1. การตระหนักรู้ตนเอง 2. การบริหารจัดการตนเอง (Self-regulation) 3. การจูงใจ (Motivation) 4. การเข้าใจผู้อื่น (Empathy) 5. การมีทักษะทางสังคม (Social Skill) มี 20 ความสามารถการปรับเปลี่ยนที่เกิดขึ้น แม้ว่าม็องค์ประกอบที่เปลี่ยนแปลงไปบ้าง แต่ยังคงมีลักษณะที่สนับสนุนหรือคล้ายกับโครงสร้างเดิมที่โกลแมนใช้ในปี 1998

การปรับโครงสร้างนี้เนื่องจากผลการวิเคราะห์ทางสถิติ ในงานวิจัยที่โกลแมน และเพื่อนร่วมงานของเขา ชื่อ ริชาร์ด โฆยาทซีส โดยที่โฆยาทซีส โกลแมน และรี ได้ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวัด โดยนำแบบสอบถามไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้จัดการ ประมาณ 600 คน ผู้เชี่ยวชาญของบริษัท และนักศึกษาที่ทำงานเกี่ยวกับสังคม ด้านการจัดการ และด้านวิศวกรรม ผลปรากฏว่าคะแนนความสามารถในบางคู่มีความสัมพันธ์กันสูง จึงจัดรวมกัน และตั้งชื่อใหม่ เช่น ความยึดมั่นผูกพัน (Commitment) กับการสร้างทีม (Team Capabilities) มีความสัมพันธ์กันมาก จึงนำมารวมกัน และตั้งชื่อใหม่ว่า การทำงานเป็นทีม และการให้ความร่วมมือ (Teamwork and Collaboration) เป็นต้น โฆยาทซีส โกลแมน และรี (Boyatzis, Goleman & Rhee, 2000 cited in Cherniss & Goleman, 2001, p. 29) ดังนั้น จากการตรวจสอบคุณภาพของแบบวัดดังกล่าวโฆยาทซีส โกลแมน และรี ได้มีการจัดโครงสร้างใหม่มีรายละเอียดดังภาพที่ 2-4

	ตัวตน (ความสามารถส่วนบุคคล)	ผู้อื่น (ความสามารถทางสังคม)
การยอมรับ	การตระหนักรู้ตนเอง การตระหนักรู้อารมณ์ของตนเอง การประเมินตนเองอย่างแม่นยำ ความเชื่อมั่นในตนเอง	การตระหนักรู้ทางสังคม การเข้าใจผู้อื่น มีจิตใจใฝ่บริการ การตระหนักเข้าใจในองค์การ
การควบคุม	การบริหารจัดการตนเอง ควบคุมอารมณ์ของตน ความเป็นที่ไว้วางใจ ความมีสติรอบคอบ ความสามารถในการปรับตัว แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ความคิดริเริ่ม	การบริหารจัดการความสัมพันธ์ การพัฒนาผู้อื่น การสร้างพลังอำนาจ การติดต่อสื่อสาร การบริหารความขัดแย้ง ความเป็นผู้นำที่มองการณ์ไกล การกระตุ้นการเปลี่ยนแปลง การสร้างสายสัมพันธ์ การทำงานเป็นทีมและการให้ความร่วมมือ

ภาพที่ 2-4 ขอบข่ายของความสามารถทางอารมณ์ (Cherniss & Goleman, 2001, pp. 29-38)

จากภาพที่ 2-4 (Boyatzis, Goleman & Rhee, 2000 cited in Cherniss & Goleman, 2001, pp. 29-38) อธิบายถึงองค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์ของบุคคลซึ่งประกอบไปด้วย 20 ความสามารถ ตามรายละเอียดดังนี้

1. ความสามารถส่วนบุคคล (Personal Competence)

1.1 การตระหนักรู้ตนเอง

1.1.1 การตระหนักรู้อารมณ์ของตนเอง (Emotional Selfawareness) การรู้ถึงความรู้สึกของตนเอง

1.1.2 การประเมินตนเองอย่างแม่นยำ (Accurate Selfassessment) รู้ในความสามารถและข้อจำกัดของตนเอง แสวงหาข้อมูลย้อนกลับ เรียนรู้จากความผิดพลาด รู้ว่าจำเป็นที่จะต้องปรับปรุงเรื่องใด เมื่อต้องทำงานกับผู้อื่นที่มีความสามารถที่ส่งเสริมการทำงาน

1.1.3 ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-confidence) มีความรู้สึกอย่างแรงกล้าในความดี และความสามารถของตนเอง

1.2 การบริหารจัดการตนเอง ความสามารถในการควบคุมความเศร้าวิตกกังวล ความโกรธ และยับยั้งความหุนหันพลันแล่นในด้านอารมณ์

1.2.1 การควบคุมอารมณ์ของคน (Emotional Self-control) การไม่ย่อท้อต่อสถานการณ์ที่ตึงเครียดหรือสามารถจัดการกับบุคคลที่ไม่เป็นมิตรได้ โดยปราศจากการโต้กลับอย่างรุนแรง

1.2.2 ความเป็นที่ไว้วางใจ (Trustworthiness) เป็นความสามารถที่จะทำให้ผู้อื่นรู้และเห็นคุณค่าของตน และมั่นใจในการกระทำของตน

1.2.3 ความมีสติรอบคอบ (Conscientiousness) ความใส่ใจ ความมีวินัยในตนเอง และการไม่ละเลยที่จะรับผิดชอบในสิ่งที่ตนเองกระทำ

1.2.4 ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) ยืดหยุ่นในการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ต่าง ๆ

1.2.5 แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Drive) คือ ความเพียรพยายามที่จะพัฒนาการทำงานอย่างต่อเนื่อง

1.2.6 ความคิดริเริ่ม (Initiative) ความสามารถในการคาดการณ์ปัญหาที่จะเกิดขึ้น และหาแนวทางของการกระทำที่ป้องกันไม่ให้อาการนั้นตามมา

2. ความสามารถทางสังคม (Social Competence)

2.1 การตระหนักรู้ทางสังคม

2.1.1 การเข้าใจผู้อื่น ความใส่ใจ รู้เข้าใจในอารมณ์ และความต้องการของผู้อื่น สามารถอ่านอารมณ์ที่เกิดขึ้น โดยสังเกตจากภาษาท่าทาง เช่น น้ำเสียง การแสดงออกทาง สีหน้า เป็นต้น

2.1.2 มีจิตใจใฝ่บริการ (Service Orientation) ความสามารถในการเข้าใจความต้องการของลูกค้า และใส่ใจตั้งใจในการให้บริการ

2.1.3 การตระหนักเข้าใจในองค์กร (Organization Awareness) ความสามารถในการเข้าใจกระแสของอารมณ์ และความเป็นจริงด้านการเมืองในกลุ่ม เป็นความสามารถในการสร้างเครือข่าย และสร้างความเป็นหนึ่งเดียว ถึงแม้ว่าอำนาจนั้น ไม่ได้เป็นบทบาทของตน โดยตรง

2.2 การบริหารจัดการความสัมพันธ์

2.2.1 การพัฒนาผู้อื่น (Developing Others) เป็นความรู้ในความต้องการพัฒนาของบุคคล และการสนับสนุนให้ผู้อื่นเกิดความสามารถต่าง ๆ ได้

2.2.2 การสร้างพลังอำนาจ (Influence) การจัดการกับอารมณ์ของผู้อื่นและชักจูงผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ

2.2.3 การติดต่อสื่อสาร (Communication) การสร้างบรรยากาศในการสื่อสารที่เปิดเผยเนื้อหาข่าวสารชัดเจน

2.2.4 การบริหารความขัดแย้ง (Conflict Management) ความสามารถในการฟัง และเข้าใจวิกฤต ใช้ทักษะการจัดการกับบุคคล และสถานการณ์ที่เกิดขึ้น โดยมีการเปิดโอกาสให้ชี้แจง และพูดคุยอย่างมีเหตุผลเพื่อมุ่งสู่สถานการณ์ที่ได้รับผลประโยชน์ทั้งสองฝ่ายร่วมกัน

2.2.5 ความเป็นผู้นำที่มองการณ์ไกล (Visionary Leadership) ความสามารถในการบริหารทักษะของบุคคล สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นช่วยกันทำงานให้บรรลุในเป้าหมายร่วมกัน

2.2.6 กระตุ้นการเปลี่ยนแปลง (Catalyzing Change) มีความต้องการในการเปลี่ยนแปลง ขจัดอุปสรรคต่าง ๆ ที่ต่อต้านให้หมดไป ทำทนายให้ผู้อื่นคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่

2.2.7 การสร้างสายสัมพันธ์ (Building Bonds) สนับสนุนให้เกิดความสัมพันธ์ที่เป็นเครื่องมือในการทำงาน

2.2.8 การทำงานเป็นทีม และการให้ความร่วมมือ สร้างเป้าหมาย และพลังร่วมกันในการทำงานทีม เพื่อเป้าหมายของทีม

ความฉลาดทางอารมณ์ของทีม

ทีมที่ประกอบไปด้วยสมาชิกที่มีความฉลาดทางอารมณ์สูง ไม่จำเป็นที่ทีมนั้นจะต้องมีความฉลาดทางอารมณ์ของทีมสูงตามด้วย ทีมก็เหมือนกับกลุ่มสังคมที่สร้างคุณลักษณะให้กับตัวเอง การสร้างความฉลาดทางอารมณ์ของทีมจำเป็นต้องสร้างบรรทัดฐานทางสังคมร่วมกันจนพัฒนาไปสู่ความไว้วางใจซึ่งกันและกันภายในทีม ความเป็นเอกลักษณ์ร่วมกันของทีม และความเชื่อมั่นในความสามารถของทีม

ความฉลาดทางอารมณ์ของทีมมีความสอดคล้องมากกว่าความฉลาดทางอารมณ์ของบุคคลเพราะทีมต้องเกี่ยวข้องกับการมีปฏิสัมพันธ์กันหลายระดับ ได้แก่ ระดับบุคคล (Individual Level) ระดับกลุ่ม (Group Level) และระดับภายนอกกลุ่ม (Cross-boundary Level) ดังนั้นทีมจึงต้องสร้างให้เกิดบรรทัดฐานของทีมที่เอื้อให้เกิดการตระหนักรู้ทางอารมณ์ (Awareness of Emotion) และการควบคุมอารมณ์ (Regulating of Emotion) ให้สามารถนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ดีขึ้น (Druskat & Wolff, 2001, pp. 132-155)

ดังนั้นความหมายของความฉลาดทางอารมณ์ของบุคคลและความฉลาดทางอารมณ์ของทีมจึงมีความแตกต่างกัน ดรุสเกต และวอลฟฟ์ (Druskat & Wolff, 2001, p. 138) ให้ความหมายความฉลาดทางอารมณ์ของทีม (Team Emotional Intelligence) ไว้ว่า ความฉลาดทางอารมณ์ของทีมหมายถึง ความสามารถของทีมที่จะทำให้เกิดการบรรทัดฐานทางสังคมร่วมกันในการบริหารกระบวนการทางอารมณ์ (Emotional Process) ในแนวทางที่ทำให้เกิดความไว้วางใจความเป็นเอกลักษณ์ของกลุ่ม และการรับรู้ความสามารถของกลุ่ม (Group Efficacy)

การวัดความฉลาดทางอารมณ์ของทีม

การประเมินความฉลาดทางอารมณ์ของทีมก็เหมือนกับการประเมิน ความฉลาดทางอารมณ์ของบุคคลตรงที่ใช้แบบวัดที่สร้างมาจากองค์ประกอบต่าง ๆ จากการตรวจเอกสารเกี่ยวกับการวัดความฉลาดทางอารมณ์ของทีม พบว่า ในงานวิจัยของ สตับส์ (Stubbs, 2005, p. 271) ประเมินความฉลาดทางอารมณ์ของทีมจากแบบวัดที่ชื่อว่า The Emotionally Competent Group Norm Scales หรือย่อว่า The ECGN Scales ที่พัฒนาโดยแฮม (Hamme, 2003) ซึ่งใช้โครงสร้างของความฉลาดทางอารมณ์ของทีมของครูสเกส และวอลฟฟ์ เป็นแนวคิด ลักษณะของแบบวัดสติปัญญาที่พัฒนาโดยแฮมประกอบไปด้วยข้อคำถาม 57 ข้อ วัด 9 บรรทัดฐานทางสังคมของทีม แต่ละความสามารถแบ่งเป็น 3 กลุ่ม และแต่ละกลุ่มแบ่งเป็นความสามารถในการตระหนัก และความสามารถในการควบคุมในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับภายนอกกลุ่ม ตัวอย่างคำถาม “เปิดใจที่จะรับฟังทัศนคติ และแนวคิดของบุคคลอื่น” สำหรับงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยแบ่งองค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์ของทีมที่ใช้ในการศึกษาตามมิติหลัก 6 มิติ ได้แก่ การตระหนักรู้สมาชิก การควบคุมสมาชิก การตระหนักรู้ทีม การควบคุมทีม การตระหนักรู้สังคมของทีม ทักษะทางสังคมของทีม

ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์ของทีมกับประสิทธิผลของทีม

ความมีประสิทธิผลจะเกิดขึ้นได้ ทีมจำเป็นต้องสร้างบรรทัดฐานทางความฉลาดทางอารมณ์ (Emotionally Intelligent Norms) ความฉลาดทางอารมณ์ เป็นสิ่งที่สนับสนุนให้เกิดประสิทธิผลในการทำงานของบุคคล คูบริน (Dubrin, 2005, p. 208) ผลการวิจัยของ สตับส์ (Stubbs, 2005, p. 271) ได้ตรวจสอบถึงความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถทางความฉลาดทางอารมณ์ของผู้นำทีม ความฉลาดทางอารมณ์ในระดับทีม และผลการปฏิบัติงานของทีมในหน่วยงานทหาร ผลการวิจัยพบว่า ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้นำทีมจะมีอิทธิพลต่อการพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ระดับกลุ่ม และความฉลาดทางอารมณ์ของกลุ่มจะส่งผลทางบวกต่อประสิทธิผลของทีม โดยพบว่า ความฉลาดทางอารมณ์ของทีมมีผลต่อประสิทธิผลของทีมในส่วนของประเมินจากข้อมูลเชิงปริมาณ (Objective Performance) และกับผลการปฏิบัติงานของทีมที่ประเมินจากข้อมูลเชิงปริมาณ และความรู้สึกรู้สึกหรือการรับรู้ของสมาชิก (Subjective Performance) รวมกัน

จากแนวคิดและงานวิจัยที่กล่าวข้างต้น แสดงให้เห็นว่าความฉลาดทางอารมณ์ของทีมมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของทีม นั่นคือ ทีมที่มีความฉลาดทางอารมณ์ของทีมสูงจะทำให้เกิดประสิทธิผลของการทำงานในทีม

แนวคิดเกี่ยวกับความไว้วางใจในทีมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ความมีประสิทธิภาพของทีมงานส่วนหนึ่งมาจากความสามารถของสมาชิกแต่ละคน ภายในทีม แต่ความสามารถของสมาชิกแต่ละคนที่มีอยู่จะถูกนำมาใช้ในทีมอย่างเต็มที่ก็ต่อเมื่อสมาชิกในทีมงานมีสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกัน และความสัมพันธ์ที่ดีส่วนหนึ่งเกิดมาจากสมาชิกในทีมมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน คาร์ร (Carr, 1992, p. 190) กล่าวว่า ความไว้วางใจนั้นเป็นสิ่งสำคัญในความสัมพันธ์ของมนุษย์ทั้งภายในองค์กร และนอกองค์กร ความไว้วางใจเป็นองค์ประกอบที่จำเป็นต่อประสิทธิภาพขององค์กร ถ้าสมาชิกไม่มีความไว้วางใจซึ่งกันและกันแล้วจะทำให้เพิกเฉยต่อกัน ปิดบังความจริงกัน ต่อต้านกัน สิ่งเหล่านี้เป็นอุปสรรคที่ขัดขวางไม่ให้เกิดความสำเร็จในเป้าหมายต่าง ๆ ตามที่ได้กำหนดไว้ ดังนั้นความไว้วางใจเป็นสิ่งที่ควรสร้างให้เกิดขึ้นกับบุคคลในองค์กร เพราะความไว้วางใจมีผลทางตรง และทางอ้อมต่อการปฏิบัติงานของบุคคล กลุ่ม และองค์กรทั้งหมด กล่าวคือ องค์กร และทีมงานที่มีความไว้วางใจระหว่างบุคคลสูงจะเป็นการเพิ่มความคิดสร้างสรรค์ที่สำคัญซึ่งเป็นองค์ประกอบที่จำเป็นต่อสิ่งแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง สมาชิกจะรู้สึกเป็นอิสระในการแสดงความคิดสร้างสรรค์ และเต็มใจที่จะเผชิญกับความเสี่ยงยอมรับในความผิดพลาด และเรียนรู้จากความผิดพลาดเหล่านั้น ทำงานหนักมากขึ้น และแสวงหาความท้าทาย และ โอกาสต่าง ๆ ที่จะทำให้เกิดการพัฒนาให้ดีขึ้นในที่สุด

ความหมายของความไว้วางใจในทีม

ความไว้วางใจ ในภาษาอังกฤษนั้นใช้คำว่า “Trust” มาจาก คำว่า “Trost” ในภาษาเยอรมัน ซึ่งแปลว่า การให้ความสะดวกสบาย มีความหมายว่า ความเชื่อว่าบุคคลหนึ่ง ๆ จะสามารถทำให้สมหวังหรือให้การพึ่งพิงช่วยเหลือในเรื่องหนึ่ง ๆ ได้ ชาล (Shaw, 1997, p. 21)

วิทนี (Whitney, 1994, p. 16) ให้ความหมาย ความไว้วางใจไว้ว่า ความไว้วางใจเป็นความเชื่อ หรือความเชื่อมั่นในความซื่อสัตย์ ความตรงไปตรงมา ความน่าเชื่อถือ และความมีเหตุผลเพียงธรรมในบุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือสิ่งใดสิ่งหนึ่ง

วิลสัน (Wilson, 1999, p. 230) กล่าวถึง ความไว้วางใจว่า ความไว้วางใจเป็นความเชื่อมั่นที่มีให้กับบุคคลอื่น ซึ่งเชื่อว่าจะสามารถทำนายพฤติกรรมของพวกเขา และเชื่อในการทำนาย

รีน่า และรีน่า (Reina & Reina, 1999, p. 10) กล่าวว่า ความไว้วางใจ หมายถึง ความสัมพันธ์ของความเชื่อมั่นกัน และกันของบุคคลสองฝ่ายในผลของการกระทำที่ตกลงหรือสัญญาไว้ซึ่งจะต้องมีการติดต่อสื่อสารที่ซื่อตรง และจริงใจ เป็นความคาดหวังในความสามารถของอีกฝ่าย และเป็น การมีปฏิสัมพันธ์กัน โดยไม่ได้มีการระมัดระวังใด ๆ

แมคเชน และวันกลินอว์ (McShane & Von Glinow, 2005, p. 128) กล่าวว่า ความไว้วางใจ หมายถึง สภาวะทางจิตซึ่งเป็นความตั้งใจในการให้การยอมรับในพฤติกรรมของบุคคลหรือกลุ่มอื่น โดยอยู่บนพื้นฐานของความคาดหวังในทางบวก ความไว้วางใจเป็นสิ่งที่ควรมีให้ซึ่งกันและกัน การที่จะได้รับความไว้วางใจจากผู้อื่นต้องแสดงออกถึงความไว้วางใจผู้อื่นด้วยเช่นกัน

สรุปความหมายของความไว้วางใจในทีมได้ว่า ความไว้วางใจในทีม หมายถึง ความเชื่อมั่น ความเชื่อถือ การให้การยอมรับหรือความคาดหวังในทางบวกของสมาชิกของทีมคนหนึ่งที่มีต่อสมาชิกคนอื่น และผู้นำทีมว่าจะเป็นที่พึ่งพิง และปฏิบัติในสิ่งที่คาดหวังหรือเชื่อมั่นไว้ได้สำเร็จ โดยการปฏิบัติที่คาดหวังนั้นเป็นสิ่งที่เอื้อต่อสมาชิกคนอื่น และเอื้อต่อความสำเร็จในเป้าหมายของทีม

การวัดความไว้วางใจในทีม

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่ศึกษาความไว้วางใจ พบว่าการวัดความไว้วางใจนั้น ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวัด ส่วนใหญ่จะสร้างจากการนำแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความไว้วางใจมาเป็นพื้นฐานในการสร้าง เช่น เชียนคัลทิ และสเตดดี (Cianculti & Steding, 2001, p. 167) ได้เขียนหนังสือที่ชื่อว่า “Built on Trust: Gaining Competitive Advantage in Any Organization” ในปี 2001 เขียนแนวทางในการสร้างความไว้วางใจในทีมหรือองค์กรไว้ และนำเสนอแบบสอบถามซึ่งใช้ในการวัดระดับความไว้วางใจในองค์กร หรือทีมงานไว้มีคำถามทั้งหมด 21 ข้อ ตัวอย่างข้อคำถาม “ทีมงานในองค์กรมีการสร้างสรรค์บรรยากาศของความไว้วางใจ และความใกล้ชิดสนิทสนมกัน” เป็นต้น

นอกจากนี้ คอสต้า (Costa, 2003, pp. 605-622) สร้างแบบสอบถามวัดความไว้วางใจในทีมโดยแบ่งเป็น 4 องค์ประกอบ คือ แนวโน้มที่จะไว้วางใจ (Propensity to Trust) จำนวน 7 ข้อ (เช่น โดยปกติแล้วบุคคลจะพูดความจริงเมื่อรับรู้ว่าการพูดความจริงจะเกิดผลดีกว่าการพูดโกหก) การรับรู้ถึงความน่าไว้วางใจ (Perceived Trustworthiness) 8 ข้อ (เช่น ในทีมงานของฉันบุคคลจะประสบความสำเร็จได้โดยความก้าวหน้าของบุคคลอื่น) พฤติกรรมความร่วมมือ (Cooperative Behaviors) 8 ข้อ (เช่น ในทีมงานของฉันมีการให้ข่าวสารข้อมูลซึ่งกันและกันในเวลาที่เหมาะสม) และพฤติกรรมการติดตาม (Monitoring Behaviors) 3 ข้อ (เช่น ในทีมงานของฉันบุคคลมีการตรวจสอบบุคคลอื่นถึงคำมั่นสัญญาที่ได้ให้ไว้)

สรุปได้ว่า จากตัวอย่างแบบสอบถามวัดความไว้วางใจในการทำงานในทีมงานหรือองค์กรที่กล่าวมาทั้งหมดนั้น จะแปรผันไปตามโครงสร้างขององค์ประกอบในแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความไว้วางใจที่นำมาใช้ในการศึกษานั้น ๆ

ความสัมพันธ์ระหว่างความไว้วางใจในทีมกับประสิทธิผลของทีม

ความไว้วางใจระหว่างสมาชิกในทีมเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่ทำให้ทีมนั้นบรรลุผลสำเร็จของงาน เนื่องจากสมาชิกในทีมที่มีความไว้วางใจในทีมสูง สมาชิกจะช่วยเหลือมีความร่วมมือร่วมใจ ลดความต้องการที่จะควบคุมพฤติกรรมซึ่งกันและกัน สมาชิกเชื่อว่าบุคคลอื่นในทีมจะไม่มาเอาเปรียบหรือเอาประโยชน์จากเขา ทำให้ทีมเต็มใจที่จะยอมรับ และผูกพันกับเป้าหมาย และการตัดสินใจของผู้นำ รอบบีน, มาซินทอช (Robbins, 2005, p. 277, Macintosh, 1996, p. 73) เช่นเดียวกัน

รอบบีน (Robbins, 2005, pp. 277-278) พบว่าประสิทธิผลของทีมจะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยบรรยากาศของความไว้วางใจเป็นพื้นฐาน ซึ่งผลงานวิจัยที่สนับสนุนแนวคิดนี้ ได้แก่ ผลงานวิจัยของโซลิน ฟรุชเตอร์ และฮินด์ส (Zolin, Fruchter & Hinds, 2003, p. 78) ศึกษาถึงอิทธิพลของความไว้วางใจที่มีต่อผลการปฏิบัติงานในทีมข้ามสายงาน กลุ่มตัวอย่างเป็นทีมข้ามสายงานที่ประกอบด้วย สถาปนิก วิศวกร และฝ่ายก่อสร้างที่ทำงานให้กับโครงการใหญ่ในสหรัฐอเมริกา ผลการศึกษาพบว่าความไว้วางใจในทีมที่มีมากขึ้นจะทำให้ผลของการปฏิบัติงานของสมาชิกในทีมสูงขึ้น

คอสต้า (Costa, 2003, pp. 605-622) ศึกษาเรื่องความไว้วางใจในทีมงานกับความมีประสิทธิผลของทีมงานในองค์กรให้บริการทางสังคม ในเนเธอร์แลนด์ โดยศึกษาเพื่อตรวจสอบและยืนยันธรรมชาติขององค์ประกอบของความไว้วางใจ ได้แก่ แนวโน้มที่จะไว้วางใจ การรับรู้ถึงความน่าไว้วางใจ พฤติกรรมการร่วมมือ และพฤติกรรมการติดตาม และศึกษาความไว้วางใจที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของทีมงาน ได้แก่ ผลของการปฏิบัติงาน (Perceived Task Performance) ความพึงพอใจในทีม (Team Satisfaction) ความผูกพันที่มาจากเงื่อนไขของความรู้สึกที่ดีเกิดการยอมรับ (Attitudinal Commitment) และความผูกพันที่มาจากเงื่อนไขทางเศรษฐกิจ (Continuance Commitment) ผลการศึกษาพบว่าองค์ประกอบทั้ง 4 ของความไว้วางใจเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของความไว้วางใจในทีมงาน และความไว้วางใจในทีมงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันที่มาจากเงื่อนไขของความรู้สึกที่ดีเกิดการยอมรับ มีความสัมพันธ์ทางลบต่อความผูกพันที่มาจากเงื่อนไขทางเศรษฐกิจ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลของการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจในทีม

นอกจากนี้ยังพบว่า ผลของการปฏิบัติงาน และความพึงพอใจในทีม มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูง ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของเอเดม และ โอเซน (Erdem & Ozen, 2003, pp. 131-135) ที่ศึกษามิตติด้านความคิด และความรู้สึกของความไว้วางใจในการพัฒนาผลปฏิบัติงานของทีมกับทีมงานใน โรงงานอุตสาหกรรม กลุ่มตัวอย่างเป็นทีมงานที่มีลักษณะอุตสาหกรรมที่

แตกต่างกันไป ผู้วิจัยต้องการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความไว้วางใจในมิติด้านความคิด (Cognitive Trust) ซึ่งมีความสำคัญต่อช่วงแรกในการสร้างความสัมพันธ์ และความไว้วางใจในมิติด้านความรู้สึก (Affective Trust) ซึ่งมีความสำคัญต่อการทำให้ความสัมพันธ์แน่นแฟ้นขึ้น กับผลการปฏิบัติงานซึ่งวัดการตรงต่อเวลา คุณภาพงานอย่างต่อเนื่อง และอัตราความผิดพลาดที่เกิดขึ้น ผลการศึกษาพบว่าความไว้วางใจในมิติด้านความคิด และความไว้วางใจในมิติด้านความรู้สึก มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการตรงต่อเวลา และคุณภาพงานอย่างต่อเนื่อง และมีความสัมพันธ์ทางลบกับอัตราความผิดพลาด

จากงานแนวคิดและงานวิจัยที่กล่าวมาข้างต้นนี้ แสดงให้เห็นว่าความไว้วางใจในทีมมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของทีม ซึ่งนั่นหมายความว่าทีมที่มีความไว้วางใจในทีมจะเกิดประสิทธิผลของการทำงานในทีม

ความสัมพันธ์ระหว่างความไว้วางใจในทีมกับความเหนียวแน่นในทีม

ความไว้วางใจกับความเหนียวแน่นมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน จากผลการศึกษาของเบอร์เนค (Beranek, 2005, p. 19) ซึ่งให้เห็นว่าความไว้วางใจมีผลต่อความเหนียวแน่นเขาได้ศึกษาเปรียบเทียบเทคนิคการฝึกอบรมเชื่อมความสัมพันธ์ และความไว้วางใจเพื่อการสื่อสารในทีม โดยศึกษากับนักเรียนสาขาสถาปัตยกรรมคอมพิวเตอร์ แบ่งเป็น 4 ส่วน มี 11-13 ทีมในแต่ละส่วน และแต่ละทีมมีสมาชิก 3-4 คน ให้แต่ละทีมทำงานที่ได้รับมอบหมาย 3 งานที่เกี่ยวข้องวิชาระบบข้อมูลคอมพิวเตอร์ (Computer Information System) โดยงานที่ให้ให้เป็นเหมือนกรณีที่ได้ในวิชาเรียนนั้นในแต่ละส่วนจะได้รับการฝึกอบรมที่แตกต่างกัน สำหรับโปรแกรมการฝึกอบรม 2 โปรแกรมพัฒนามาจากการตรวจเอกสารที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ โปรแกรมแรกเป็นการฝึกเชื่อมโยงความสัมพันธ์ (Relational Link Training) เนื้อหาที่อบรม เช่น การฝึกทำงานเป็นทีม มี 7 ชั้น คือ ชั้นแนะนำสร้างความไว้วางใจ ความกระจ่างในบทบาทและเป้าหมาย ความผูกพัน ดำเนินการ ลงมือปฏิบัติ และปรับปรุงเปลี่ยนแปลง อุปสรรคของการสื่อสารอิเล็กทรอนิกส์ และกฎต่าง ๆ เป็นต้น และโปรแกรมที่ 2 เป็นการฝึกความไว้วางใจ (Trust Training) เนื้อหา เช่น การสื่อสารและการแลกเปลี่ยนทางสังคม ความใส่ใจในบุคคล การแก้ปัญหา เป็นต้น โดยทีมงานของนักเรียนที่ศึกษาใน ส่วนที่ 1 ได้รับทั้งการฝึกความไว้วางใจ และการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ ส่วนที่ 2 ได้รับการฝึกเชื่อมโยงความสัมพันธ์อย่างเดียว ส่วนที่ 3 ได้รับการฝึกความไว้วางใจอย่างเดียว และส่วนที่ 4 ไม่ได้รับการฝึกอบรมใด ๆ เลย ใน 4 ส่วนของการฝึกอบรมทั้งหมดพัฒนา และนำโดยบุคคลคนเดียวในการวัดจะเริ่มก่อนที่นักเรียนจะทำงานชิ้นแรก และจากนั้นวัดหลังจากทำงานเสร็จในแต่ละงานจนครบ 3 งาน ดังนั้นสรุปวัดทั้งหมด 4 ครั้ง ตัวแปรตามที่วัดคือ ความเหนียวแน่นในกลุ่ม

การรับรู้กระบวนการ (Perception of the Process) ความพึงพอใจในผลงาน (Satisfaction with Outcomes) ความไว้วางใจในสมาชิกในทีม (Team Member Trust) แนวโน้มที่จะไว้วางใจวางใจได้ (Team Trustworthiness) วิธีการฝึกทั้ง 4 แบบ ที่กล่าวมาเป็นตัวแปรต้นผลการทดลองพบว่า การได้รับการฝึกอบรมทั้ง 2 โปรแกรม หรือได้รับการฝึกในโปรแกรมความไว้วางใจอย่างเดียวหรือ ได้รับการฝึกเชื่อมโยงความสัมพันธ์อย่างเดียว จะทำให้ความเหนียวแน่น การรับรู้กระบวนการ ความพึงพอใจในผลงาน และความไว้วางใจสมาชิกในทีมสูงกว่าที่ไม่ได้รับยกเว้นแนวโน้มที่จะไว้วางใจได้ และเมื่อเปรียบเทียบวิธีการฝึกทั้ง 2 โปรแกรมพบว่า ผลไม่มีความแตกต่างกันยกเว้นความเหนียวแน่นที่ต่างกัน ดังนั้นจึงแสดงให้เห็นว่า ความไว้วางใจในทีมมีอิทธิพลต่อความเหนียวแน่นในทีม

จากแนวคิดและงานวิจัยที่กล่าวมาข้างต้น แสดงให้เห็นว่าความไว้วางใจมีอิทธิพลต่อความเหนียวแน่นในทีม กล่าวคือ ทีมที่มีระดับความไว้วางใจในทีมมากจะทำให้เกิดความเหนียวแน่นในทีม

แนวคิดเกี่ยวกับความเหนียวแน่นในทีมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ความเหนียวแน่นในทีม หรือคำในภาษาอังกฤษ Team Cohesiveness บ้างใช้คำว่า Group Cohesiveness, Group Cohesion, Team Cohesion สำหรับการศึกษาวิจัยในนี้ได้ทบทวนเอกสารซึ่งครอบคลุมคำศัพท์ต่าง ๆ ข้างต้น

ความหมายของความเหนียวแน่นในทีม

นักวิชาการศึกษาความเหนียวแน่นและให้ความหมายที่หลากหลาย ดังนี้

วิลสัน (Wilson, 1999, p. 246) ให้ความหมายของความเหนียวแน่นในทีมว่า

ความเหนียวแน่นในทีม คือ ระดับของการหลงใหลของสมาชิกทีมที่มีต่อสมาชิกคนอื่น ๆ และต่อทีม

พงษ์พันธ์ พงษ์โสภา (2542, หน้า 44) ให้ความหมายของความเหนียวแน่นในทีม หมายถึง ความดึงดูดของกลุ่ม ขวัญของกลุ่ม และความร่วมมือกันในระหว่างสมาชิก

เมคเซน และวันกลินอว์ (McShane & Von Glinow, 2005, p. 282) ให้ความหมายของความเหนียวแน่นในทีมว่า เป็นระดับของแรงดึงดูดที่ทำให้บุคคลรู้สึกมุ่งใส่ใจกับทีมและมีแรงจูงใจที่จะรักษาความเป็นสมาชิกในกลุ่มไว้ ความเหนียวแน่นในทีมนี้เป็นปัจจัยที่สำคัญปัจจัยหนึ่งที่ทำให้ทีมประสบความสำเร็จ โดยที่สมาชิกของทีมจะรู้สึกเช่นนี้เมื่อเขาเชื่อว่าทีมจะช่วยให้สมาชิกบรรลุในเป้าหมายของตนเอง สนองความต้องการเมื่อเข้าเป็นสมาชิกหรือยังเป็นสมาชิกอยู่ หรือให้การสนับสนุนในช่วงเวลาที่สมาชิกเกิดปัญหา

จากความหมายที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า ความเหนียวแน่น หมายถึง ระดับของพลังอำนาจที่สมาชิกในทีมหรือตัวของทีมเองดึงดูดและเชื่อมประสานให้สมาชิกในทีมรู้สึกมุ่งใส่ใจกับทีม และมีแรงจูงใจที่จะรักษาความเป็นสมาชิกของทีมไว้ และรักษาความเป็นหนึ่งเดียวที่จะชักจูงให้สมาชิกทำงานร่วมกันเพื่อเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของทีมประเภทของความเหนียวแน่น

แมคคอน (MacCoun, 1993, p. 291) แบ่งความเหนียวแน่นแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. ความเหนียวแน่นทางสังคม (Social Cohesion) เกี่ยวกับธรรมชาติ และคุณภาพของความสัมพันธ์ทางอารมณ์ ความมีไมตรีจิต การเชื่อมสัมพันธ์ การดูแลใส่ใจ และความใกล้ชิดระหว่างสมาชิก กลุ่มที่มีความเหนียวแน่นทางสังคมสมาชิกมีความชอบซึ่งกัน และกันใช้เวลาทางสังคมร่วมกัน สนุกด้วยกัน และให้ความรู้สึกใกล้ชิดกัน

2. ความเหนียวแน่นในงาน (Task Cohesion) ความผูกพันร่วมกันระหว่างสมาชิกเพื่อสร้างความสำเร็จในเป้าหมาย ซึ่งจำเป็นต้องใช้ความพยายามร่วมกันของกลุ่มที่มีความเหนียวแน่นในงานสูงประกอบด้วยสมาชิกผู้ซึ่งมีเป้าหมายร่วมกัน และเป็นผู้ซึ่งถูกจูงใจให้ประสานความพยายามเสมือนเป็นเจ้าของทีมที่มุ่งสู่ความสำเร็จในเป้าหมาย

ปัจจัยที่ทำให้เกิดความเหนียวแน่นในทีม

มาร์ติน (Martin, 2005, pp. 263-264) กล่าวว่า การที่ทีมจะคงอยู่เป็นทีมอยู่ได้นั้น มีปัจจัยที่เกี่ยวข้องมากมาย ดังที่ มาร์ติน เสนอปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเหนียวแน่น คือ

1. ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม (Environment Factors) การรับรู้ในการปฏิบัติของกลุ่ม และความต้องการ ได้มาซึ่งรางวัลที่เป็นประโยชน์

2. ปัจจัยด้านองค์การ (Organizational Factors) งานมีโอกาสสำเร็จงานมีความสำคัญต่อองค์การ และการรับรู้สถานภาพของกลุ่ม

3. ปัจจัยด้านกลุ่ม (Group Factors) ขนาดและองค์ประกอบของกลุ่มลักษณะของผู้นำ ความถี่ในการมีปฏิสัมพันธ์ และการกำหนดเวลาเพื่อความสำเร็จในวัตถุประสงค์ของกลุ่ม

4. ปัจจัยด้านบุคคล (Individual Factors) ความต้องการ และความจำเป็นของสมาชิกที่จะเป็นส่วนหนึ่งในกลุ่มที่มีความเหนียวแน่น ระดับความผูกพันของบุคคลที่มีต่อวัตถุประสงค์ของกลุ่ม การรับรู้ความตั้งใจของสมาชิกคนอื่น ๆ และการรับรู้พลังของการกระทำอื่น ๆ ต่อสถานการณ์

การที่ทีมจะสร้างความเหนียวแน่นได้นั้นต้องอาศัยปัจจัยหลายประการดังที่กล่าวมาข้างต้น ดังนั้น สมาชิกของทีม ผู้นำทีม และผู้บริหารองค์การควรตระหนัก และสนับสนุนสิ่งทีเื้อต่อการสร้างความสามัคคี และความเหนียวแน่นในทีมเพื่อความสำเร็จของงานขององค์การ

ผลของความเหนียวแน่นที่มีต่อทีม

ฟอร์ไซ (Forsyth, 1999, pp. 160-164) กล่าวว่า ความเหนียวแน่นเมื่อเกิดขึ้นกับทีมใดแล้ว ย่อมส่งผลต่อกระบวนการต่าง ๆ ในทีม ดังนี้

1. ความพึงพอใจ และการปรับตัวของสมาชิก (Member Satisfaction and Adjustment) โดยปกติบุคคลจะพอใจในการที่กลุ่มของตนมีความเหนียวแน่นมากกว่ากลุ่มที่ไม่มี ความเหนียวแน่น กลุ่มที่มีความเหนียวแน่นสร้างสรรค์ให้สถานที่ทำงานที่เอื้อต่อการมีสุขภาพจิตที่ดี เนื่องจาก บุคคลในกลุ่มตอบสนองต่อกันในท่าทีที่ดีต่อกันมากกว่ากลุ่มที่ไม่มี ความเหนียวแน่น และพบอีกว่า สมาชิกเกิดความวิตกกังวล และอาการทางประสาทน้อย มีการปรับตัวได้มากเมื่อทำงานในกลุ่มที่มีความเหนียวแน่น

2. การเคลื่อนไหว และพลังอำนาจของกลุ่ม (Group Dynamics and Influence) ความเหนียวแน่นเพิ่มการเคลื่อนไหวภายในกลุ่มให้มีความเข้มข้นมากขึ้นทั้งในทางบวก และทางลบ ในทางบวก บุคคลที่อยู่ในกลุ่มที่มีความเหนียวแน่นพร้อมให้การยอมรับในเป้าหมาย การตัดสินใจ บรรทัดฐานของกลุ่ม และพยายามหลีกเลี่ยงที่จะไม่เห็นด้วย คล้อยตามมากขึ้น ค่อนข้างน้อยลงในทางลบบางครั้งสมาชิกของกลุ่มที่มีความเหนียวแน่น โต้ตอบในทางลบอย่างรุนแรงเมื่อไม่เห็นด้วยกับมติของกลุ่ม และกลุ่มแสดงความรุนแรงต่อผู้คัดค้าน เป็นการเพิ่มกระบวนการกลุ่ม ในทางลบ (ความเป็นศัตรูและการใส่ร้ายกัน)

3. ผลการปฏิบัติงานของกลุ่ม (Group Performance) งานวิจัยหลายงานของนักวิชาการ เสนอผลงานวิจัยที่หลากหลายเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างความเหนียวแน่นกับผลการปฏิบัติงาน ได้ข้อสรุป 3 แนวทาง แนวทางแรกพบว่าความเหนียวแน่นทำให้เกิดผลการปฏิบัติงาน แนวทางที่สองพบว่านอกจากความเหนียวแน่นจะส่งผลให้เกิดผลการปฏิบัติงาน และผลการปฏิบัติงานยัง ก่อให้เกิดความเหนียวแน่น ได้เช่นกัน แนวทางสุดท้ายเสนอว่า การที่ความเหนียวแน่นจะส่งผล ต่อผลการปฏิบัติงานนั้นขึ้นอยู่กับบรรทัดฐานของกลุ่มที่สนับสนุนผลผลิต (Norms Encourage Productivity)

นอกจากนี้ พรนพ พุกกะพันธ์ (2542, หน้า 61) กล่าวถึงผลของการที่กลุ่มมีความเหนียวแน่น ดังนี้

1. มีขวัญและกำลังใจสูง ในกลุ่มที่สมาชิกมีความเหนียวแน่นนั้นจะพบว่าสมาชิก มีความพอใจในการทำงานมีขวัญ และกำลังใจสูง เขาจะมองหรือประเมินเพื่อนร่วมกลุ่มในแง่ดีอยู่เสมอ สมาชิกในกลุ่มจะ ไม่รู้สึกเครียดหรือกระวนกระวายใจ

2. มีการติดต่อสื่อสารดีขึ้น ชิงกลุ่มที่มีความสามัคคีเหนียวแน่นกันมากขึ้น ก็จะทำให้แต่ละคนอยากจะพูดคุยกันมากขึ้นด้วย คือ เขารู้สึกว่าเขามีอะไร ๆ เหมือน ๆ กันมีความคิดเหมือนกัน

จึงเป็นพวกที่พูดคุยกันรู้เรื่อง หาเรื่องที่จะมาคุยกันได้บ่อย และพูดคุยได้อย่างสบายใจระมัดระวัง ความรู้สึกของเพื่อนร่วมกลุ่ม พยายามไม่พูดคุยให้กระทบกระเทือนใจกัน และรับรู้ถึงความรู้สึกของเพื่อนร่วมกลุ่มได้รวดเร็ว และถูกต้อง

3. ไม่ชอบกลุ่มอื่น ในกลุ่มที่เหนียวแน่นนั้น มักจะไม่ค่อยชอบบุคคลที่ไม่ใช่สมาชิกของกลุ่มตน เนื่องจากเขาชอบ และรักกลุ่มของตัวเองมาก จนทำให้รู้สึกว่ากลุ่มอื่นนั้นไม่ดีไปกว่ากลุ่มตน ดังนั้น สมาชิกของกลุ่มที่เหนียวแน่นจึงมักแสดงความไม่ชอบหรือแสดงอาการก้าวร้าวต่อบุคคลที่ไม่ใช่สมาชิกของกลุ่มตน

4. มีผลกระทบต่อผลผลิต การที่สมาชิกของกลุ่มสามารถรวมตัวกันได้อย่างเหนียวแน่นนั้น นักวิจัยได้ศึกษาวิจัยพบว่า กลุ่มที่มีการรวมตัวอย่างเหนียวแน่น ย่อมมีประสิทธิภาพดีกว่ากลุ่มที่รวมตัวกันอย่างไม่เหนียวแน่น แต่สองปัจจัยดังกล่าวไม่มีความสัมพันธ์กันโดยตรงว่า กลุ่มที่มีความเหนียวแน่นจะมีผลการปฏิบัติงานดี เพราะยังมีปัจจัยอื่นเข้ามาอิทธิพลอีก คือ บรรทัดฐานของแต่ละกลุ่ม ความสนิทสนม และความไว้วางใจกันของเพื่อนในกลุ่มเดียวกัน สามารถลดความกดดัน ความเครียดในการทำงาน และก่อให้เกิดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี สามารถทำให้กลุ่มบรรลุเป้าหมายของกลุ่มได้ และในทางกลับกันการที่กลุ่มรู้สึกว่าคุณเป็นผู้นำที่ทำให้กลุ่มประสบผลสำเร็จจะทำให้เป็นข้อผูกพันของสมาชิกที่จะร่วมกันต่อไป เช่น ในการเล่นฟุตบอลนั้น เล่นกันเป็นทีม ถ้าแพ้หมายถึงแพ้ทั้งทีม ถ้าชนะก็ชนะทั้งทีม ในการทำงานในองค์กรก็มีลักษณะเช่นนี้เหมือนกัน การที่ทีมชนะทำให้สมาชิกรู้สึกสนิทสนมไว้วางใจกัน จึงทำให้กลุ่มมีความเหนียวแน่นเพิ่มขึ้น ดังนั้นการปฏิบัติงานที่ประสบผลสำเร็จจึงทำให้สมาชิกเพิ่มความรู้สึกรักกันยิ่งขึ้น

สิ่งสำคัญ และเป็นที่ยอมรับกันเป็นอย่างมากก็คือ ความสัมพันธ์ระหว่างความเหนียวแน่นของกลุ่มและผลผลิตนั้นยังขึ้นอยู่กับบรรทัดฐานของกลุ่ม ในกลุ่มที่มีความเหนียวแน่นมากนั้น ถ้าตั้งบรรทัดฐานที่เกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานสูงจะทำให้มีผลผลิตสูงขึ้นมากกว่ากลุ่มที่มีความเหนียวแน่นน้อย แต่ถ้ากลุ่มที่มีความเหนียวแน่นมาก ตั้งบรรทัดฐานในเรื่องผลการปฏิบัติงานไว้ต่ำ ผลผลิตของกลุ่มนั้นก็ต่ำด้วย ถ้าความเหนียวแน่นของสมาชิกน้อย และบรรทัดฐานในเรื่องผลการปฏิบัติงานสูง ผลผลิตก็จะสูง แต่ก็ยังต่ำกว่ากลุ่มที่มีความเหนียวแน่นน้อย และบรรทัดฐานด้านการปฏิบัติงานต่ำ ผลผลิตที่ได้ก็จะมีแนวโน้มที่ลดลงกล่าวคือ มีผลผลิตน้อยมากจนถึงปานกลาง

การวัดความเหนียวแน่นในกลุ่ม

เนื่องจากการให้ความหมายของความเหนียวแน่นมีความหลากหลายตามมุมมองที่แตกต่างกัน ดังนั้นทำให้การวัดความเหนียวแน่นสามารถวัดได้หลายแนวทาง ฟอรัไซ (Forsyth, 1999, pp. 152-154) ได้ศึกษาวิธีการวัดความเหนียวแน่นจากนักวิชาการหลายท่านสามารถสรุปวิธีการวัดความเหนียวแน่นได้ 2 แนวทาง คือ

1. การสังเกตความเหนียวแน่น (Observing Cohesion) สิ่งที่สังเกต เช่น สังเกตความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกว่าเกิดความขัดแย้งหรือความตึงเครียด และกลุ่มทำงานร่วมกันเป็นเสมือนหน่วยเดียวกันราบรื่นในกลุ่มทำงานหรือไม่ ถ้าไม่มีความขัดแย้งหรือความเครียด และทำงานสามัคคีกัน แสดงว่ามีความเหนียวแน่น สังเกตการณ์ความใกล้ชิดในการขึ้นของสมาชิก หรือตำแหน่งการยืนเพื่อไม่เกิดช่องว่างให้คนที่ไม่เป็นสมาชิกเข้ามาแทรก ถ้าสมาชิกยืนใกล้กันแสดงว่ากลุ่มนั้นมีความเหนียวแน่น สังเกตการติดต่อพูดคุยของสมาชิกกับกลุ่มหรือหน่วยงาน โดยนับจำนวนครั้งของการใช้สรรพนามแทนในภาพของกลุ่มมากกว่าตนเพียงคนเดียว เช่น “ชนะเกมสัปดาห์แล้ว” มากกว่าพูดว่า “ฉันชนะเกมสัปดาห์แล้ว” สันนิษฐานได้ว่ากลุ่มนั้นมีความเหนียวแน่น

2. การใช้วิธีการรายงานตนเอง (Self-report Approaches) วิธีนี้เป็นวิธีที่คาดการณ์ว่าสมาชิกของกลุ่มสามารถอธิบายความเป็นหน่วยของกลุ่มได้อย่างถูกต้อง มีการใช้คำถามที่หลากหลาย สามารถผสมผสานเพื่อเป็นตัวชี้วัดความเหนียวแน่น ตัวอย่างแบบวัดความเหนียวแน่นในที่นี้ ได้แก่

2.1 The Group Environment Scale (GES) วัดความเหนียวแน่นโดยใช้คำถามให้ตอบใช่ / ไม่ใช่ ตัวอย่างคำถาม เช่น “มีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และเหนียวแน่นในกลุ่ม” และ “สมาชิกทุ่มเท และความพยายามอย่างมากให้กับกลุ่ม”

2.2 The Group Attitude Scale (GAS) ประเมินสมาชิกในความต้องการร่วมสร้างเอกลักษณ์กับกลุ่ม และยอมรับการเป็นสมาชิกของกลุ่ม โดยถามความมากน้อยของความต้องการในการเป็นสมาชิก

2.3 The Group Environment Questionnaire (GEQ) มีคำถาม 2 ประเภท ประเภทแรกมุ่งเน้นที่การบูรณาการกลุ่ม (Group Integration) เช่น สมาชิกรู้สึกว่าคุณกลุ่มกำลังทำงานเสมือนเป็นหน่วยเดียวกันเพื่อความสำเร็จในงาน และเป้าหมายทางสังคมใช่ไหม? ประเภทที่ 2 เกี่ยวกับการดึงดูดเข้าสู่กลุ่ม (Attraction to the Group) เช่น สมาชิกชอบกลุ่ม ชอบวิธีการที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของงานหรือไม่? และใน 2 ประเภทนี้ยังสามารถแบ่งเป็นการบูรณาการของกิจกรรมทางสังคม การบูรณาการกิจกรรมของงาน และการดึงดูดที่เกี่ยวกับกิจกรรมทางสังคม การดึงดูดที่เกี่ยวกับกิจกรรมของงาน ทำให้ GEQ แบ่งเป็น 4 กลุ่ม

2.4 The Perceived Cohesion Scale (PCS) ถามสมาชิกให้ตอบตรง ๆ เกี่ยวกับความรู้สึกเป็นเจ้าของของกลุ่ม เช่น “ฉันรู้สึกเป็นเจ้าของกลุ่ม” และความชื่นชอบกระตือรือร้นที่ให้กลุ่ม เช่น “ฉันมีความสุขที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม”

การวัดความเหนียวแน่นมีแนวทางที่ต่างกันขึ้นอยู่กับองค์ประกอบที่แตกต่างกันในแต่ละแนวคิด ขึ้นอยู่กับความต้องการ และความจำเป็นของผู้สำรวจ ขึ้นอยู่กับเกณฑ์ของประเภทกลุ่มที่ต่างกัน ซึ่งนักวิจัยอาจใช้วิธีการมากกว่า 1 วิธีในการวัด

โดยสรุปแล้ว ความเหนียวแน่นของทีมเป็นสิ่งสำคัญต่อการทำงานเป็นทีมเป็นอย่างยิ่ง เป็นสิ่งที่ประสานหรือสื่อถึงความรักความสามัคคีในหมู่คณะ และทำให้ทีมคงไว้ซึ่งความเป็นทีมอยู่ได้ ทำให้เกิดความมั่นใจได้ว่าสมาชิกของทีมจะรู้สึกมีความสุขที่เขาเป็นส่วนหนึ่งของทีม แมคเชนและวันกลินอว์ (McShane & Von Glinow, 2005, p. 282) ในทีมแต่ละทีมอาจมีระดับความเหนียวแน่นไม่เท่ากัน ทีมที่มีระดับความเหนียวแน่นต่ำ การรวมตัวของทีมจะเป็นไปอย่างหลวม ๆ สมาชิกแต่ละคนมีความผูกพันกับสมาชิกคนอื่น ๆ น้อยหรือไม่มีความผูกพันเลย อีกทั้งสมาชิกของทีมจะไม่มี ความมุ่งมั่นต่อวัตถุประสงค์ของทีมอีกด้วย ในทางตรงกันข้ามทีมที่มีความเหนียวแน่นอยู่ในระดับสูงสมาชิกในทีมจะแสดงพฤติกรรมที่มุ่งมั่นต่อความสำเร็จของทีม และมีความเกี่ยวพันต่อสมาชิกคนอื่น ๆ มาร์ติน (Martin, 2005, p. 263) ดังนั้นทีมที่มีความเหนียวแน่นของทีมมากน่าจะเป็นเป็นสิ่งที่ทำให้ทีมนั้นมีโอกาสประสบผลสำเร็จในเป้าหมาย ซึ่งนั่นหมายความว่าเกิดประสิทธิผลของการทำงานในทีมนั่นเอง

ความสัมพันธ์ระหว่างความเหนียวแน่นในทีมกับประสิทธิผลของทีม

ความเหนียวแน่นในทีมมีผลต่อทีม บุคคลที่เป็นสมาชิกในทีมที่มีความเหนียวแน่นจะมีความพึงพอใจมากกว่าบุคคลที่เป็นสมาชิกในทีมที่ไม่มีความเหนียวแน่น แฮคแมน (Hackman, 1992 cited in Levi, 2001, p. 65) และความเหนียวแน่นยังก่อให้เกิดผลทางบวกต่อการปฏิบัติงานในทีม มัลลิน และคอปเปอร์ (Mullen & Copper, 1994 cited in Levi, 2001, p. 65) โดยเฉพาะในทีมที่มีขนาดเล็ก ความเหนียวแน่นนั้นเป็นพื้นฐานที่สำคัญของความผูกพันซึ่งนำไปสู่การทำงานที่ให้ผลงานที่ดี และเป็นสิ่งจำเป็นมากในกลุ่มงานที่ต้องใช้การปฏิสัมพันธ์กัน ความร่วมมือ และพึ่งพา ภัยกันสูง ลีไว (Levi, 2001) ซึ่งในรูปแบบ โครงสร้างความสัมพันธ์ของประสิทธิผลของทีมของคูบริน (Dubrin, 2005, p. 209) ความเหนียวแน่นในทีมเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของทีม ในทำนองเดียวกันการศึกษาของ เพนเซอร์ (Panzer, 2003) ศึกษาอิทธิพลของความเหนียวแน่นที่มีต่อผลการปฏิบัติงาน โดยศึกษากับนักเรียนที่ลงทะเบียนเรียนวิชาจิตวิทยาในมหาวิทยาลัยนานาชาติ ฟอรัลิด้า ผลการวิจัยพบว่า ระดับของความเหนียวแน่นระหว่างบุคคลที่มีมากขึ้นสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือระหว่างสมาชิกในทีมซึ่งนำไปสู่การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน และสอดคล้องกับ

งานวิจัยของ ฟิลไล และวิลเลียม (Phillai & Williams, 2002, pp. 144-159) ที่ศึกษาอิทธิพลของความเหนียวแน่นในทีมที่มีต่อความยึดมั่นผูกพัน และผลการปฏิบัติงานของทีมงานที่ทำงานในสถานีดับเพลิงทางตะวันออกเฉียงใต้ของสหรัฐอเมริกา ผลการศึกษาพบว่า ความเหนียวแน่นในทีมความสัมพันธ์ทางบวกกับความยึดมั่นผูกพัน และผลการปฏิบัติงาน

จากแนวคิดและงานวิจัยที่กล่าวมาข้างต้น แสดงให้เห็นว่าความเหนียวแน่นในทีมมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลของทีม นั่นคือ ทีมที่มีความเหนียวแน่นระหว่างสมาชิกจะทำให้เกิดประสิทธิผลของการทำงานในทีม

แนวคิดเกี่ยวกับการรับรู้ความสามารถของทีมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

หนึ่งในวิธีการหลายวิธีที่สามารถสร้างผลงานให้กับกลุ่มคือ การสร้างการรับรู้ความสามารถของกลุ่ม พิสโคโซไลโด (Pescosolido, 2003, p. 21) กลุ่มที่มีความเชื่อร่วมกันว่าพวกเขาสามารถประสบความสำเร็จในงานที่เฉพาะเจาะจง มีความเป็นไปได้มากที่ความสำเร็จที่แท้จริงนั้นจะเกิดขึ้นเพราะความเชื่อในความสามารถร่วมกันนี้ ซึ่งแนวคิดนี้มีความสำคัญในระดับกลุ่ม เหมือนกับการรับรู้ความสามารถของตนเอง (Self-efficacy) ในระดับบุคคลแต่มีความแตกต่างที่ระดับการกระทำ ฟิซ และลิก (Feltz & Lirgg, 1998, pp. 557-564) นักวิจัยจำนวนมากมีความคิดเห็นตรงกันว่าทั้งการรับรู้ความสามารถร่วมกัน และการรับรู้ความสามารถของตนเองต้องมีระบุงานว่าเป็นความสามารถในงานใดมากกว่าที่จะกล่าวถึงเรื่องทั่วไป เช่น การรับรู้ความสามารถด้านการบริหาร เป็นต้น ดังนั้นในการศึกษาการรับรู้ความสามารถของทีมจึงต้องระบุว่าเป็นความสามารถในเรื่องใดเช่นกัน

การรับรู้ความสามารถของทีม อาจเรียกหรือใช้กันในรูปของคำศัพท์อื่น ๆ นักวิจัยบางท่านใช้คำในชื่อว่า การรับรู้ความสามารถของทีม บางท่านใช้คำว่า การรับรู้ความสามารถร่วมกัน (Collective Efficacy) ซึ่งต่างสื่อในความหมายเดียวกัน สำหรับในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยจะใช้คำว่า การรับรู้ความสามารถของทีม

ความหมายของการรับรู้ความสามารถของทีม

นักวิชาการที่กล่าวถึงความหมายของการรับรู้ความสามารถของทีม เช่น

แบนดูรา (Bandura, 1997, p. 477) กล่าวถึงการรับรู้ความสามารถร่วมกันว่าการรับรู้ความสามารถร่วมกันเป็นความเชื่อร่วมกันในความสามารถของกลุ่มในการจัดการ และบริหารแนวทางการกระทำที่จำเป็นต่อการสร้างผลงาน

การรับรู้ความสามารถของทีม หมายถึง ความรู้สึกร่วมกันในความสามารถของบุคคลในทีมในการร่วมมือ และผสมผสานความสำเร็จ โดยร่วมกันตอบสนองความต้องการในสถานการณ์ที่เฉพาะเจาะจง องค์ประกอบสำคัญของการรับรู้ความสามารถของทีม คือ 1. เป็นความเชื่อร่วมกัน

2. เป็นการรับรู้ศักยภาพในกิจกรรมประสานร่วมกัน และ 3. มีความเฉพาะเจาะจงในสถานการณ์ และพฤติกรรมของการรับรู้ความสามารถร่วมกัน ซาคาโร และคณะ (Zacarro et al., 1995, p. 309 cited in Karrassch, 2003, p. 2)

จากความหมายสรุปการรับรู้ความสามารถของทีมได้ว่า การรับรู้ความสามารถของทีม หมายถึง ความเชื่อหรือความรู้สึกร่วมกันในความสามารถของทีม ในการร่วมมือจัดการและบริหาร แนวทางการกระทำที่จำเป็นต่อการสร้างความสำเร็จในผลงานของทีมในสถานการณ์และพฤติกรรมที่เฉพาะเจาะจง

การรับรู้ความสามารถในการทำงานเป็นทีม

จากที่ได้กล่าวในตอนต้นของการตรวจเอกสารเกี่ยวกับการรับรู้ความสามารถของทีม พบว่า การรับรู้ความสามารถของทีมจะต้องมีการระบุสถานการณ์ และพฤติกรรมที่เฉพาะเจาะจงว่าเป็นความสามารถในเรื่องใด ในงานวิจัยเรื่องนี้เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับทีมงาน ผู้วิจัยจึงกำหนดที่จะศึกษาการรับรู้ความสามารถในด้านการทำงานเป็นทีม เพื่อให้การทำงานเป็นทีมสำเร็จผล การทำงานเป็นทีมนั้นจะต้องใช้ทักษะที่จำเป็น ทักษะการทำงานเป็นทีม (Team Working Skills) เป็นทักษะด้านการปฏิสัมพันธ์ที่สำคัญซึ่งเกี่ยวข้องกับการติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพภายในทีม ทักษะนี้จะช่วยให้สมาชิกในทีมเข้าใจ และควบคุมพฤติกรรมของตัวเอง และพฤติกรรมของสมาชิกคนอื่น ๆ ในทีมทักษะในการทำงานเป็นทีมนั้นประกอบด้วย 1. การให้เวลาร่วมกัน (Airtime) คือ สมาชิกได้มีโอกาสในการพูดคุยปรึกษาหารือระหว่างการประชุม 2. การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร (Information) คือ โอกาสที่ข้อมูลข่าวสารได้แลกเปลี่ยนกันระหว่างสมาชิกระหว่างการประชุม 3. การพัฒนาแนวคิด (Idea) คือ โอกาสที่แนวคิดจะเกิดจากทีมเป็นผู้กระตุ้นโดยที่ความคิดที่เกิดขึ้นนี้มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับความคิดอื่น ๆ ในแต่ละความคิด 4. การสร้างปฏิกิริยาตอบโต้ (Reactions) คือ โอกาสที่สมาชิกในทีมได้แสดงปฏิกิริยาโต้ตอบในความคิด และข้อมูลข่าวสารของสมาชิกคนอื่น ๆ และ 5. การสร้างความกระจ่างในความเข้าใจ (Clarity) คือ โอกาสที่จะมีความมั่นใจได้ว่าสมาชิกแต่ละคนเข้าใจสิ่งที่กำลังอภิปราย และกำลังถูกเสนอระหว่างการประชุมซึ่งรวมทั้งความเข้าใจโดยตัวสมาชิกเอง และความเข้าใจร่วมที่เกิดจากทีม (Williams, 1996, p. 142)

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสรุปความหมายของการรับรู้ความสามารถในการทำงานเป็นทีมได้ว่า การรับรู้ความสามารถในการทำงานเป็นทีม หมายถึง ความเชื่อหรือความรู้สึกร่วมกันระหว่างสมาชิกในทีมในความสามารถด้านการทำงานเป็นทีมว่า สมาชิกในทีมจะร่วมมือจัดการและบริหารแนวทางการกระทำที่จำเป็นต่อการสร้างความสำเร็จในผลงานของทีม ซึ่งประกอบไปด้วยความสามารถของทีมในการสร้างให้สมาชิกได้มีโอกาสในการพูดคุยปรึกษาหารือระหว่างการประชุมทีม

มีโอกาสแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกันระหว่างการประชุม มีการพัฒนาแนวคิดจากแนวความคิดต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในทีมร่วมกัน โดยที่ความคิดที่เกิดขึ้นนี้มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับความคิดอื่น ๆ ของสมาชิกในทีมได้แสดงปฏิกิริยาโต้ตอบในความคิด และข้อมูลข่าวสารที่เป็นสนับสนุนการประชุมทีมซึ่งกันและกัน และสร้างความมั่นใจว่าสมาชิกแต่ละคนเข้าใจสิ่งที่กำลังอภิปราย และกำลังถูกเสนอระหว่างการประชุม ทั้งที่เป็นความเข้าใจจากตัวสมาชิกเองและความเข้าใจที่เกิดจากทีม

การวัดการรับรู้ความสามารถของทีม

ในการวัดการรับรู้ความสามารถของบุคคล วิลลาสติกษณ์ ชิววลี (2538, หน้า 97-109) ได้สรุปถึงการวัดการรับรู้ความสามารถของตนเองไว้จากผลงานวิจัยต่าง ๆ พบว่า วิธีการวัดการรับรู้ความสามารถของตนเองที่ใช้กันมากคือ การวัดความมั่นใจ โดยสอบถามว่าผู้ตอบมีความมั่นใจว่าเขาสามารถปฏิบัติงานในงานที่ยากขึ้นหรือไม่ ซึ่งคำตอบจะอยู่ในลักษณะ “ไม่มีความมั่นใจ” ไปจนถึง “มีความมั่นใจเต็มที่” การวัดที่นิยมรองลงมาคือ การวัดระดับความยากมักเป็นการถามว่าผู้ตอบสามารถปฏิบัติงานในงานที่ยากขึ้นหรือไม่ ซึ่งคำตอบจะเป็นแบบ “ใช่” และ “ไม่ใช่” ส่วนการวัดแบบที่ 3 คือการวัดแบบผสม จะมีทั้งวัดความมั่นใจ และระดับความยากโดยใช้ข้อคำถามเดียวกัน และมีคำตอบให้เลือก 2 แบบ คือ “ใช่” และ “ไม่ใช่” และแบบเปอร์เซ็นต์บนสเกลระดับความยากสำหรับตัวอย่างการวัดการรับรู้ความสามารถของทีม ในงานวิจัยของ อาร์โน บาร์ลิง และคิลโลเวย์ (Arnold, Barling & Kelloway, 2001, pp. 315-320) วัดการรับรู้ความสามารถของทีมโดยแบบสอบถามทั้งหมด 11 ข้อคำถาม ข้อคำถามสะท้อนให้เห็นถึงการรับรู้ความสามารถทางการศึกษาของทีม เป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (1= ไม่มีความมั่นใจเลย ไปจนถึง 5 = มั่นใจมากที่สุด) เป็นการถามถึงความรู้สึกมั่นใจว่าทีมของเขาสามารถทำงานให้สำเร็จสมบูรณ์ และการกระทำ และกระบวนการนั้นส่งเสริมผลการปฏิบัติงานด้านการศึกษาให้สำเร็จได้ เช่น “ทีมของฉันสามารถสนับสนุนให้เกิดการอภิปรายภายในกลุ่ม” และงานของ พิสโคโซลิโด (Pescosolido, 2003) วัดการรับรู้ความสามารถของกลุ่ม โดยใช้แบบสอบถามถามสมาชิกเกี่ยวกับระดับความมั่นใจในความสามารถของการได้เกรดของกลุ่ม โดยให้คะแนนจาก 69 ถึง 100 ถามให้ประมาณถึงความเป็นไปได้ว่ากลุ่มของท่านจะได้รับคะแนนในแต่ละช่วงเกรดอย่างไร (เช่น “คุณคิดว่ามีความเป็นไปได้ที่กลุ่มจะได้คะแนน (เกรด 90-93)” คะแนนที่ได้รับการนับคือคนที่ให้สูงสุด นำคะแนนของแต่ละบุคคลมารวมกันค่าเฉลี่ยเป็นคะแนนของกลุ่ม นอกจากงานวิจัยของ พูสเซีย และไคนิคกี (Pussia & Kinicki, 1996, p. 84) วัดการรับรู้ความสามารถของทีมโดยใช้แบบสอบถามเช่นกัน การรับรู้ความสามารถของทีมถูกประเมินด้วย 2 ตัวชี้วัด ตัวชี้วัดแรกประเมินความมั่นใจในผลงานเชิงปริมาณ ผู้ตอบประเมินความมั่นใจในแต่ละผลงานในเชิงปริมาณเป็นแบบประมาณค่าให้

เลือกตอบจาก 0 = ไม่มั่นใจทั้งหมด ไปจนถึง 100 = มั่นใจทั้งหมด มีคำถาม 9 ข้อ คะแนนของแต่ละคนนำมาคูณเฉลี่ยเป็นความมั่นใจระดับกลุ่ม สำหรับตัวบ่งชี้ที่ 2 คล้ายกับตัวบ่งชี้แรกแต่เป็นความสำเร็จในพฤติกรรมกระบวนการระดมสมอง (Confidence in Process Behaviors) เหมือนกับตัวชี้วัดแรกซึ่งเป็นความเชื่อมั่นของแต่ละบุคคล และนำมาเฉลี่ยเป็นคะแนนความมั่นใจในกระบวนการทางพฤติกรรมระดับกลุ่ม

ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความสามารถของทีมและประสิทธิผลของทีม

ทีมที่มีประสิทธิผลต้องมีความมั่นใจในตัวของทีมเอง และเชื่อว่าทีมสามารถประสบความสำเร็จได้ในงานของทีม สามารถจูงใจหรือกระตุ้นตนเองให้ทำงานหนักขึ้น รอบบีน (Robbins, 2005, pp. 277-278) ซึ่งสอดคล้องกับรูปแบบโครงสร้างความสัมพันธ์ของประสิทธิผลของทีมตามแนวคิดของ ดรูบริน (Dubrin, 2005, pp. 206 -210) ที่เสนอว่าการรับรู้ความสามารถของทีม (Team Efficacy) เป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของทีม งานวิจัยที่ยืนยันความคิดนี้ได้แก่ งานวิจัยของ เปสโคโซลิโด (Pescosolido, 2003, pp. 20-42) ซึ่งศึกษาอิทธิพลของการรับรู้ความสามารถของกลุ่ม ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของกลุ่ม โดยศึกษากับนักศึกษาคณะบริหารธุรกิจที่มหาวิทยาลัยในตะวันออกเฉียงใต้ สหรัฐอเมริกา เป็นนักศึกษาที่ร่วมโครงการทำวิจัยระยะยาว ทั้งหมดมี 26 ทีม จำนวนผู้มีส่วนร่วมในแต่ละทีมมี 5 คน มีส่วนร่วมโดยสมัครใจ และไม่มีผลตอบแทนเรียนของพวกเขา ใช้แบบวัดประสิทธิผลของทีมที่สอดคล้องกับแนวคิดในการวัดประสิทธิผลของแฮคแมน (Hackman, 1987 cited in Pescosolido, 2003, p. 30) ผลการศึกษาในครั้งแรกของการเก็บข้อมูลช่วงต้นของภาคการศึกษาพบว่า การรับรู้ความสามารถของกลุ่มส่งผลต่อประสิทธิผลของทีมในด้านความต้องการทำงานร่วมกันต่อไป (Willingness to Continue Working Together) การเรียนรู้และการพัฒนาตนเองที่ได้จากกลุ่ม (Amount of Learning and Self-development Occurring with the Group Context) และ โอกาสทำงานที่ต้องพึ่งพาอาศัยกันในกลุ่ม (Opportunities to Work Independently within the Group)

จากงานแนวคิดและงานวิจัยที่กล่าวข้างต้น แสดงให้เห็นว่าการรับรู้ความสามารถของทีมมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของทีม นั่นคือทีมที่มีการรับรู้ความสามารถของทีมสูงจะทำให้เกิดประสิทธิผลของการทำงานในทีม

แนวคิดเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของทีม

ทีมถูกรวมอยู่ในสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่สอดคล้องต่อปฏิสัมพันธ์ภายในทีมแทบทุกด้าน สภาพแวดล้อมของทีมที่ส่งผลต่อปฏิสัมพันธ์ภายในทีมแบ่งออกเป็น 1. สภาพแวดล้อมทางกายภาพ ซึ่งเกี่ยวข้องกับที่ว่างระหว่างบุคคล การจัดที่ว่าง การยึดอาณานเขต เป็นต้น 2. สภาพแวดล้อมทางบุคคล ได้แก่ ขนาดของทีม อายุของสมาชิก ความสามารถของสมาชิก บุคลิกภาพและ

การควบคุมอารมณ์ของสมาชิก เป็นต้น 3. สภาพแวดล้อมทางสังคม ได้แก่ ความเหนียวแน่นของทีม การเข้ากันได้ของกลุ่ม เป็นต้น และ 4. สภาพแวดล้อมทางงาน ได้แก่ ลักษณะงาน วัตถุประสงค์ของงาน เป็นต้น (โยธิน ศันสนยุท, ม.ป.ป.)

จากการจัดกลุ่มประเภทของทีมข้างต้นประกอบกับการศึกษาแนวคิด และผลงานวิจัยของนักวิชาการที่ศึกษาเกี่ยวกับทีม คือ สภาพแวดล้อมของทีม ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของทีม และการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร โดยมีรายละเอียดของปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ภาวะผู้นำของทีม หมายถึง กระบวนการที่บุคคลหนึ่งสร้างพลังขับเคลื่อนให้สมาชิกคนอื่นในทีมบรรลุความสำเร็จในเป้าหมาย ลีวี (Levi, 2001, p. 174) ภาวะผู้นำทีมจึงมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของทีม นอเทอร์ (Northouse, 2004, p. 214) โดยมีอิทธิพลต่อทีมในกระบวนการด้านความคิดสติปัญญา (Cognition) ด้านแรงจูงใจ ด้านความรู้สึกร่วมกัน (Affection) และด้านการประสานงาน (Coordination) ผู้นำที่มีความคิด และสติปัญญาจะช่วยให้ทีมเข้าใจปัญหาที่ทีมกำลังเผชิญ ผู้นำที่มีแรงจูงใจจะช่วยให้ทีมเป็นปึกแผ่น และสามารถช่วยให้เกิดมาตรฐานในการทำงาน และช่วยให้กลุ่มประสบความสำเร็จ ผู้นำที่มีความมั่นคงทางอารมณ์จะสามารถจัดการกับสภาพแวดล้อมที่เครียดในการสร้างความชัดเจนในเป้าหมาย การมอบหมายงาน และกลยุทธ์ต่าง ๆ ได้ผู้นำที่จริงใจสามารถช่วยประสานงานในกิจกรรมของทีมได้อย่างมีทักษะเหมาะสมกับสมาชิกต่อบทบาท ของการสร้างความกระฉ่งในกลยุทธ์ในการทำงานการให้ข้อมูลย้อนกลับ และการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงทางสภาพแวดล้อม ซาคาโร และคณะ (Zaccaro, et al., 2001 cited in Northouse, 2004, p. 214) ดังนั้น จึงอาจกล่าวได้ว่าผู้นำทีมเป็นบุคคลที่สำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของทีม

ภาวะผู้นำในทีมข้ามสายงาน

ในทีมข้ามสายงานผู้นำเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญต่อทีมเป็นอย่างยิ่ง มีความสำคัญและพัฒนาได้ยากมากกว่าทีมทั่ว ๆ ไปเนื่องจากจะต้องรับมือกับเรื่องที่สอดคล้อง และความแตกต่างหลากหลายของสมาชิกในทีม ปาร์คเกอร์ (Parker, 2003, p. 44) ผู้นำทีมจึงต้องมีพื้นฐานทางเทคนิคในการเข้าใจในเรื่องที่สอดคล้อง และต้องทำให้ตนได้รับการสนับสนุนจากบุคคลที่มาจากพื้นฐานที่แตกต่างกันมากซึ่งทักษะด้านเทคนิค และกระบวนการที่จำเป็นนั้นคือ การเข้าใจการทำงานเป็นกลุ่ม และให้การสนับสนุนสมาชิกที่เป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในด้านที่ต่างกันขณะเดียวกันต้องมีทักษะระหว่างบุคคลเพื่อช่วยทีมที่มีบุคคลที่มีความหลากหลายในการทำงาน ดูบริน (Dubrin, 2005, p. 201) ซึ่ง ยูคัล (Yukl, 2002, p. 311) สรุปถึงทักษะที่ผู้นำในทีมข้ามสายงานควรมีดังนี้

1. ความเชี่ยวชาญด้านเทคนิค ผู้นำจำเป็นต้องใช้ความสามารถในการสื่อสารที่เกี่ยวกับงานกับสมาชิกทีมซึ่งมาจากพื้นฐานของหน้าที่ที่หลากหลายต่างกัน

2. ทักษะด้านบริหารจัดการ (Administrative Skills) ผู้นำจำเป็นต้องมีความสามารถในการวางแผน และจัดการกิจกรรมของโครงการ คัดเลือกสมาชิกที่เหมาะสม และจัดการกับงบประมาณ และมีความรับผิดชอบด้านการเงิน

3. ทักษะระหว่างบุคคล (Interpersonal Skills) ผู้นำต้องสามารถเข้าใจความจำเป็น และค่านิยมของสมาชิกของทีมที่ส่งผลต่อพวกเขา แก้ไขปัญหาความขัดแย้ง และสร้างความเหนียวแน่นในทีม

4. ทักษะด้านความคิด (Cognitive Skills) ผู้นำต้องมีความสามารถในการเข้าใจสัมพันธภาพที่เกิดขึ้นภายใน และภายนอกที่มีสอดคล้องของทีม และเข้าใจถึงหน้าที่ที่หลากหลายต่างกัน และหน้าที่เกี่ยวข้องกับการทำให้สำเร็จในโครงการ

5. ทักษะด้านการปกครอง (Political Skills) ผู้นำต้องสามารถสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน สร้างทรัพยากร สร้างการช่วยเหลือ สร้างการยอมรับจากฝ่ายบริหารระดับสูง และจากพันธมิตรที่เกี่ยวข้อง

นอกจากนี้ แบร์รี่ (Barry, 1991 cited in Yukl, 2002, p. 312) ซึ่งชี้ให้เห็นถึงบทบาทและพฤติกรรมของภาวะผู้นำทีมในทีมข้ามสายงานที่จำเป็นต่อทีมในการแก้ปัญหา การบริหาร โครงการ หรือการบริหารนโยบาย บทบาทและพฤติกรรมเหล่านั้นคือ

1. ด้านวิสัยทัศน์ (Envisioning) การสร้างความแจ่มชัดในวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์หรือมีวิสัยทัศน์ด้านการสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดความยึดมั่นผูกพันจากสมาชิกของทีม การช่วยทีมให้เข้าใจ และพัฒนาสมมติฐาน และสร้างรูปแบบทางความคิดในการพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับงานการเสนอสร้างสรรค์ความคิดต่าง ๆ และสนับสนุนทีมให้มีการพิจารณากลยุทธ์ด้านการปฏิบัติงานที่เป็นนวัตกรรมใหม่

2. ด้านการจัดการ (Organizing) การวางแผน กำหนด และจัดสรรเวลาในกิจกรรมต่าง ๆ ของทีมให้เกิดความร่วมมือประสานกันและสามารถทำให้โครงการต่าง ๆ เสร็จตามเวลาที่กำหนด การช่วยทีมสร้างมาตรฐาน วิธีการเพื่อประเมินความก้าวหน้า ผลการปฏิบัติงาน จัดวาง ดำเนินการประชุมเพื่อแก้ปัญหา และตัดสินใจในแนวทางใดแนวทางหนึ่งอย่างเป็นระบบ

3. ด้านการผสมผสานทางสังคม (Social Integrating) กระตุ้นให้เกิดความไว้วางใจอย่างเหมาะสม เกิดการยอมรับ และการมีส่วนร่วมระหว่างสมาชิกในทีมสนับสนุนการติดต่อสื่อสารแบบเปิด การมีส่วนร่วมอย่างยุติธรรม อดทนอดกลั้นกับความคิดต่าง ๆ ที่คัดค้านไม่เห็นด้วย การประนีประนอมความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างสมาชิก และการช่วยพวกเขาหาสถานะที่เป็นกลาง

4. ด้านภายนอก (External Spanning) คุณลักษณะแวดล้อมภายนอกทีมให้สนองความต้องการของลูกค้าเป็นหลัก ควบคุมการเกิดของปัญหา และกระบวนการทางการเมืองที่จะมีผลกระทบต่อทีม สร้างให้ทีมมีภาพลักษณ์ที่ดี และเป็นที่ยอมรับต่อบุคคลภายนอก สามารถทำให้อุบัติการณ์ภายนอกทีมให้การสนับสนุนด้านทรัพยากร การยอมรับ การช่วยเหลือ และการมีส่วนร่วมอย่างเหมาะสม

สรุปได้ว่าผลงานของทีมข้ามสายงานจะประสบความสำเร็จได้ส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำทีมที่มีประสิทธิภาพ โดยที่ผู้นำในทีมข้ามสายงานควรมีบทบาทเป็นผู้ชี้แนวทางมากกว่าผู้บริหารยุคดั้งเดิม ผู้นำทีมไม่ใช่ผู้มอบหมายหรือผู้ออกคำสั่งเท่านั้น แต่ผู้นำทีมข้ามสายงานจะต้องมีความเชื่อในสมาชิกคนอื่นของทีมว่าจะสามารถช่วย และสนับสนุนในความรับผิดชอบทั้งหมดที่ได้ตัดสินใจลงไป เขาไม่ได้อยู่เหนือกลุ่ม แต่จะให้การสนับสนุนสมาชิกในกลุ่ม จะไม่บริหารจัดการในกิจกรรมทั้งหมด แต่จะให้ความช่วยเหลือ และทำให้แน่ใจว่าความพยายามของทีมเป็นสิ่งที่นำไปสู่เป้าหมายขององค์กร

ในการศึกษาวิจัยนี้ ผู้วิจัยใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory) เป็นแนวทางในการศึกษา ซึ่งมีแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีการศึกษาวิจัยตั้งแต่ทศวรรษ 1980 จนกระทั่งปัจจุบัน คือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นภาวะผู้นำที่มุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในตัวบุคคล โดยมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงเรื่องค่านิยม คุณธรรมมาตรฐาน และการมองการณ์ไกลไปในอนาคต ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะให้ความสำคัญต่อการประเมิน เพื่อทราบถึงระดับแรงจูงใจของผู้ตามแล้วพยายามหาแนวทางตอบสนองความต้องการ และปฏิบัติต่อผู้ตามด้วยคุณค่าความเป็นมนุษย์ ซึ่งทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้รับการยอมรับว่ามีความสอดคล้องกับสถานการณ์ของโลกในยุคที่มีความเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นตลอดเวลา (สุเทพ พงษ์ศรีวัฒน์, 2544, หน้า 333)

เบิร์น (Burn, 1978 อ้างถึงใน สุเทพ พงษ์ศรีวัฒน์, 2544, หน้า 333) เป็นบุคคลแรกที่นำเสนอ โนทัศน์เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยอธิบายถึงผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า “เป็นกระบวนการที่ทั้งผู้นำและผู้ตามต่างช่วยยกระดับของคุณธรรมและแรงจูงใจของกันและกันให้สูงขึ้น” ผู้นำดังกล่าวจะหาวิธีการยกระดับจิตใจของผู้ตามด้วยการดึงดูความสนใจมาสู่อุดมการณ์และค่านิยมศีลธรรมที่ดีงาม เช่น เสรีภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพ และความมีมนุษยธรรม เป็นต้น และพ้นจากสิ่งชั่วช้าทางอารมณ์ เช่น ความกลัว ความโลภความอิจฉาริษยา หรือความเกลียดชัง เป็นต้น ผู้ตามถูกยกระดับความคิดจาก “ทำพอแก่วันนี้” ไปสู่ “ทำเพื่อความดีงามที่ดีกว่าของวันพรุ่งนี้” ตามแนวคิดของเบิร์น ใครก็ได้ในองค์กรจะอยู่ในตำแหน่งหรืออยู่ใน

องค์การแบบใดก็ตามสามารถแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ทั้งสิ้น โดยสามารถมีอิทธิพลต่อเพื่อนร่วมงาน ต่อผู้บังคับบัญชาการหรือต่อผู้ใต้บังคับบัญชาการก็ได้ และทั้งสามารถเกิดขึ้นในชีวิตประจำวันของบุคคลทั่วไปก็ได้

ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

นักวิชาการที่ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้สรุปความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ ดังนี้

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำต้องการที่จะยกระดับแรงจูงใจขวัญของทั้งผู้นำและผู้ตาม สนใจในความต้องการ สิ่งที่กระตุ้นผู้ตาม และพยายามที่จะช่วยผู้ตามให้ไปถึงความมีศักยภาพอย่างสมบูรณ์ที่สุดที่จะทำได้ (Northouse, 2004, p. 170)

ดาฟท์ (Daft, 1999, p. 427) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหมายถึง คุณลักษณะที่เป็นความสามารถในการนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ หรือมีความหมายของผู้ตามและขององค์การ

แบส (Bass, 1985 cited in Northouse, 2004, pp. 173-174) กล่าวว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการกระตุ้นให้ผู้ตามทำในสิ่งที่เกินความคาดหวัง สิ่งที่ทำ 3 สิ่งคือ

1. การยกระดับของความมุ่งมั่นของผู้ตามเกี่ยวกับความสำคัญ และคุณค่าของเป้าหมายในอุดมคติ และให้มีความเฉพะเจาะจง 2. การทำให้ผู้ตามอยู่เหนือความสนใจในตนเองเพื่อประโยชน์ของทีมและองค์การ และ 3. การทำให้ผู้ตามเปลี่ยนความต้องการ ไปสู่ความต้องการที่อยู่ในระดับที่สูงขึ้น

ดังนั้น ผู้วิจัยสรุปความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหมายถึง กระบวนการหรือความสามารถที่ผู้นำพยายามที่จะยกระดับแรงจูงใจและขวัญ ความมุ่งมั่น และการเห็นคุณค่าในเป้าหมายที่สูงขึ้นของทั้งผู้นำและผู้ตาม สนับสนุนให้ทำในสิ่งที่เกินความคาดหวัง ให้คำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์การมากกว่าสนใจในผลประโยชน์ของตน ให้ความใส่ใจในความต้องการและสิ่งที่กระตุ้นผู้ตาม และพยายามที่จะช่วยผู้ตามให้ไปถึงความมีศักยภาพอย่างสมบูรณ์ที่สุดที่จะทำได้

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบปล่อยปละ

แบส (Bass, 1985 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2544, หน้า 334) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยอาศัยพื้นฐานแนวคิดของเบอร์น เขามีความเห็นที่เห็นว่า ผู้นำแต่ละแบบมีความแตกต่างกัน ผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leaders) ใช้รางวัลเพื่อแลกเปลี่ยนกับการยินยอมปฏิบัติตาม ส่วนผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leaders) มุ่งให้เกิดผลการกระทำที่กระทบต่อผู้ตาม ได้แก่ ผู้ตามให้ความไว้วางใจ มีความรู้สึกชื่นชม ให้ความจงรักภักดี และเคารพนับถือ จนสามารถส่งผลให้เกิดแรงจูงใจทำงานได้ผลมากกว่าตามที่คาดหวังเดิมที่กำหนด

ส่วนผู้นำอีกประเภท คือ ผู้นำแบบปล่อยปละ (Laissez-fair Leaders) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่ไม่ให้ความสนใจใดๆ เลย ไม่ว่าจะเป็นด้านงานหรือด้านคน ปล่อยปละไปทุกอย่างตามยถากรรมเหมือนไม่มีผู้นำ ด้วยเหตุนี้ นักวิชาการบางท่านจึงไม่นับว่าผู้นำแบบนี้เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ (Non-leadership)

แบบจำลองภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบเต็มรูปแบบตามแนวคิดของเบส (The Full Range of Leadership Model) แบ่งเป็น 7 องค์ประกอบ ดังภาพที่ 2-5

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน	ภาวะผู้นำแบบปล่อยปละ
องค์ประกอบที่ 1 การสร้างพลังศรัทธา และ การสร้างอิทธิพลเชิงอุดมการณ์	องค์ประกอบที่ 5 การให้รางวัลตามสถานการณ์หรือ การแลกเปลี่ยนที่สร้างสรรค์	องค์ประกอบที่ 7 การปล่อยปละละเลยหรือ ไม่เป็นแบบภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง
องค์ประกอบที่ 2 การสร้างแรงคลใจ	องค์ประกอบที่ 6 การบริหารแบบวางเฉย เชิงรับและเชิงรุก	
องค์ประกอบที่ 3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา		
องค์ประกอบที่ 4 การมุ่งใส่ใจเป็นรายบุคคล		

ภาพที่ 2-5 องค์ประกอบของภาวะผู้นำตามทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบส (Northouse, 2004, p. 175)

จากภาพที่ 2-5 อธิบายถึงองค์ประกอบต่าง ๆ ของภาวะผู้นำตามทฤษฎีของเบส โดยแบ่งเป็น 3 ส่วน กลุ่ม คือ องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และองค์ประกอบของความไม่เป็นภาวะผู้นำหรือแบบไม่มีการเปลี่ยนแปลง เบส (Bass, 1985 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2544, หน้า 339-341) ในที่นี้จะกล่าวถึงเฉพาะรายละเอียดขององค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1. การสร้างพลังศรัทธา (Attributed Charisma) และการสร้างอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่แสดงออกด้วยแบบอย่างในบทบาทที่เข้มแข็งให้ผู้ตามมองเห็น เมื่อผู้ตามรับรู้พฤติกรรมดังกล่าวของผู้นำ ก็จะเกิดความภาคภูมิใจเชื่อมั่นไว้วางใจในผู้นำ และเกิดการเลียนแบบพฤติกรรมเกิดขึ้น โดยผู้นำจะต้องสื่อสาร และแสดงเป็นแบบอย่างในค่านิยมที่ดี ทำในสิ่งที่ถูกต้องมีมาตรฐานทางศีลธรรม และจริยธรรมสูงจนเกิดการยอมรับในที่สุด จนเกิดความไว้วางใจ มีขวัญและกำลังใจผู้นำจึงสามารถทำหน้าที่ให้วิสัยทัศน์ และสร้างความเข้าใจต่อเป้าหมายในพันธกิจแก่ผู้ตามได้ในเป้าหมายร่วมกัน

2. การสร้างแรงคลใจ (Inspirational Motivation) เป็นพฤติกรรมของผู้นำ การเปลี่ยนแปลงที่แสดงออกด้วยการสื่อสารให้ผู้ตามทราบถึงความคาดหวังที่สูงของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม ด้วยการสร้างแรงคลใจโดยจงใจให้ยึดมั่น และร่วมสานฝันต่อวิสัยทัศน์ขององค์กรในทางปฏิบัติผู้นำมักจะใช้สัญลักษณ์ และปลุกเร้าทางอารมณ์ให้กลุ่มทำงานร่วมกันเพื่อไปสู่เป้าหมายแทนการทำประโยชน์เฉพาะตน ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงจึงถือได้ว่าเป็นผู้ส่งเสริมน้ำใจแห่งการทำงานเป็นทีม ผู้นำจะพยายามจงใจผู้ตามให้ทำงานบรรลุเกินเป้าหมายที่กำหนดไว้โดยสร้างจิตสำนึกของผู้ตามให้เห็นความสำคัญว่า เป้าหมายและผลงานนั้นจำเป็นต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา จึงทำให้องค์กรเจริญก้าวหน้าประสบความสำเร็จได้

3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) เป็นพฤติกรรมของผู้นำ การเปลี่ยนแปลงที่แสดงออกด้วยการกระตุ้นให้เกิดการริเริ่มจากการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ โดยวิธีการฝึกคิดทวนกระแสความเชื่อและค่านิยมเดิมของตนหรือผู้นำหรือองค์กรผู้นำ การเปลี่ยนแปลงจะสร้างความรู้สึกท้าทายให้เกิดขึ้นแก่ผู้ตาม และจะให้การสนับสนุนหากผู้ตามต้องการทดลองวิธีการใหม่ ๆ ของตน หรือต้องการริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ที่เกี่ยวข้องกับงานขององค์กร ส่งเสริมให้ผู้ตามแสวงหาทางออก และวิธีการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ด้วยตนเอง และท้าทายให้เกิดความเชื่อเสมือนตนเป็นผู้นำ และเจ้าของกิจการ

4. การมุ่งใส่ใจเป็นรายบุคคล (Individualized Consideration) เป็นพฤติกรรมของผู้นำ การเปลี่ยนแปลงที่มุ่งเน้นความสำคัญในการส่งเสริมบรรยากาศการทำงานที่ดี ด้วยการใส่ใจรับรู้ และพยายามตอบสนองต่อความต้องการเป็นรายบุคคลของผู้ตาม แสดงบทบาทเป็นครู พี่เลี้ยงและที่ปรึกษาให้คำแนะนำในการช่วยเหลือผู้ตามให้พัฒนาระดับความต้องการของตนสู่ระดับที่สูงขึ้น เช่น สู่ระดับการนับถือตนเอง โดยผู้นำใช้วิธีการกระจายอำนาจการตัดสินใจแก่ผู้ตามเพื่อเพิ่มการเรียนรู้และความกล้า รวมทั้งความมั่นใจแก่ผู้ตาม

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำทีมกับประสิทธิผลของทีม ภาวะผู้นำทีมมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของทีม นอเทอร์ (Northouse, 2004, p. 214; Robbins, 2005, p. 278) ผลงานวิจัยของ โอซารอลลี (Ozaralli, 2003, pp. 335-344) ที่สำรวจความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความมีประสิทธิภาพของทีม โดยประเมินความมีประสิทธิภาพของทีมในรูปแบบของความมีนวัตกรรม (Innovativeness) การติดต่อสื่อสาร และผลการปฏิบัติงานของทีม (Team Performance) กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานจกบริษัทเอกชนของชาวตุรกี ซึ่งมาจากอุตสาหกรรมที่แตกต่างกัน ผลการศึกษาพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางบวกกับประสิทธิผลของทีม

จากแนวคิดและงานวิจัยที่กล่าวข้างต้น แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำทีมมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของทีม กล่าวคือ ทีมที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำทีมสูงจะเกิดประสิทธิผลของการทำงานในทีม

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำทีมกับความไว้วางใจในทีม พฤติกรรมของผู้นำในทีมข้ามสายงานมีผลต่อความเร็วในการพัฒนาความไว้วางใจในทีมข้ามสายงาน เวบเบอร์ (Webber, 2002, p. 207) ในงานวิจัยของ จิวเลสไพ และแมนน์ (Gillespie & Mann, 2004, pp. 588-607) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความไว้วางใจในทีมวิจัย และพัฒนาในโครงการของรัฐบาลในประเทศออสเตรเลีย ผลการศึกษาพบว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทุกองค์ประกอบ คือ การสร้างพลังศรัทธา การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีอิทธิพลทางบวกกับความไว้วางใจของสมาชิกในทีม สอดคล้องกับงานวิจัยของ อาร์โน บาร์ลิง และคิลโลเวย์ (Arnold, Barling & Kelloway, 2001, pp. 315-320) ศึกษาถึงผลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อความไว้วางใจกลุ่มตัวอย่างเป็นทีมที่ตั้งขึ้นเพื่อทำงานให้กับหลักสูตรบริหารธุรกิจที่โรงเรียนธุรกิจของชาวแคนาดา 42 ทีม มี 177 คน ผลการศึกษาพบว่า ในขณะที่ทีมมีค่านิยมและบรรทัดฐานของทีมอย่างแรงกล้าภายในทีม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีผลทางบวกต่อความไว้วางใจ

จากแนวคิดและงานวิจัยที่กล่าวมาข้างต้น แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำทีมมีอิทธิพลต่อความไว้วางใจในทีม กล่าวคือ ทีมที่มีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำทีมในในระดับที่สูง จะมีความไว้วางใจในทีมสูงเช่นกัน

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำทีมกับความเหนียวแน่นในทีม ผู้นำทีมสามารถเป็นผู้ทำให้ความเหนียวแน่นในทีมมีมากขึ้นได้โดยการสนับสนุนให้สมาชิกมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันมากขึ้น เป็นการลดความแตกต่างในสถานภาพ และทำให้สมาชิก

แน่ใจทุกคนในทีมจะสนับสนุนซึ่งกันและกัน (Levi, 2001, p. 66) ในงานวิจัยของอาร์โน บาร์ลิง และคิลโลเวย์ (Arnold, Barling & Kelloway, 2001, pp. 315-320) ศึกษาถึงผลของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงที่มีต่อความยึดมั่นผูกพันในกลุ่ม กลุ่มตัวอย่างเป็นทีมที่ตั้งขึ้นเพื่อทำงานให้กับ หลักสูตรบริหารธุรกิจที่โรงเรียนธุรกิจของชาวแคนาดา 42 ทีม มี 177 คน ผลการศึกษาพบว่าในขณะที่ทีมมีค่านิยมและบรรทัดฐานของทีมอย่างแรงกล้าภายในทีม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลทางบวกต่อ ความยึดมั่นผูกพัน

จากงานวิจัยที่กล่าวมาข้างต้น แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำทีมมีอิทธิพลต่อความเหนียวแน่นในทีม กล่าวคือ ทีมที่มีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำทีมในระดับที่สูง จะเกิดความเหนียวแน่นสูงเช่นกัน ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำทีมกับความฉลาดทางอารมณ์ของทีม

จากงานวิจัยของ สตับส์ (Stubbs, 2005, p. 56) ได้ตรวจสอบถึงความสัมพันธ์ของความฉลาดทางอารมณ์ของผู้นำทีม ที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาเขาว์อารมณ์ระดับกลุ่มในหน่วยงานทหาร ผลการศึกษา พบว่าความฉลาดทางอารมณ์ของผู้นำทีมมีความสัมพันธ์กับการแสดงออกในบรรทัดฐานทางสังคมเกี่ยวกับความสามารถทางอารมณ์ของทีมทั้งในระดับบุคคลระดับกลุ่ม และระดับระหว่างกลุ่ม งานวิจัยของสตับส์ไม่ได้ศึกษาภาวะผู้นำทีม โดยตรงแต่ศึกษาถึงความฉลาดทางอารมณ์ของผู้นำทีม ซึ่งจากการศึกษาเอกสารพบว่า การแสดงออกทางด้านอารมณ์ของผู้นำ ทีมเป็นส่วนหนึ่งของภาวะผู้นำทีม โดยเฉพาะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะต้องสร้างศรัทธาและบารมีให้เกิดขึ้นกับตน พร้อมเป็นแบบอย่างต่อสมาชิกคนอื่น ๆ ในทีมซึ่งพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างที่ดีนั้น ส่วนหนึ่งมาจากการควบคุมและแสดงออกซึ่งอารมณ์และพฤติกรรมที่จะทำให้งานสำเร็จ สิ่งเหล่านี้มีความสัมพันธ์ และเป็นส่วนหนึ่งของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และทำให้กลุ่มพัฒนาไปสู่บรรทัดฐานทางสังคมที่เป็นองค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์ของทีมได้ ดังนั้นพฤติกรรมและการกระทำของผู้นำมีอิทธิพลต่อความฉลาดทางอารมณ์ของทีม นอกจากนี้ปาร์กเกอร์ (Parker, 2003, pp. 44-52) กล่าวว่า ความสำเร็จของทีมข้ามสายงานภาวะผู้นำมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากหัวหน้าหรือผู้นำของทีมข้ามสายงานนั้นต้องเผชิญกับเรื่องที่ยุ่ยากมากมาย อีกทั้งสมาชิกที่มีความแตกต่างกันทั้งทางด้านความคิดและวัฒนธรรม ดังนั้น ผู้นำทีมจึงต้องทำความเข้าใจความแตกต่างพื้นฐานเหล่านี้เป็นอย่างดี

จากแนวคิดและงานวิจัยที่กล่าวมาข้างต้น แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำทีมน่าจะมีอิทธิพลต่ออารมณ์ของทีม กล่าวคือ ทีมที่มีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำทีมในระดับที่สูง จะเกิดความฉลาดทางอารมณ์ในทีมสูงเช่นกัน

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำทีมกับการรับรู้ความสามารถของทีม

ภาวะผู้นำการมีอิทธิพลต่อการรับรู้ความสามารถของทีม ผู้นำทีมสามารถเป็นผู้ทำให้ความเหนียวแน่นในทีมมีมากขึ้นได้ โดยการสนับสนุนให้สมาชิกมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันมากซึ่งจะเป็นการลดความแตกต่างในสถานภาพและทำให้สมาชิกแน่ใจว่าทุกคนในทีมจะสนับสนุนซึ่งกันและกัน เป็นผลให้เกิดบรรยากาศของความภาคภูมิใจ ช่วยทำให้สมาชิกมีความมั่นใจในความสามารถที่จะทำให้งานของทีมสำเร็จ (Levi, 2001, p. 66) นอกจากนี้ แบนดูรา (Bandura, 1997, p. 67) กล่าวไว้ว่า แหล่งกำเนิดหนึ่งของการรับรู้ความสามารถ คือ การพูดชักจูงให้กำลังใจ และให้ความเชื่อมั่นจากผู้อื่น ในการทำงานเป็นทีมผู้นำมีหน้าที่โดยตรงในการสร้างแรงจูงใจ และพลังให้กับสมาชิกของทีม จึงอาจกล่าวได้ว่าทีมงานจะรับรู้หรือมั่นใจในความสามารถของทีมเองมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับผู้นำ งานวิจัยที่ชี้ให้เห็นว่าภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อการรับรู้ความสามารถของทีม เช่น พิสโคโซไลโด (Pescosolido, 2001, pp. 20-42) ศึกษาเรื่องผู้นำจากการแต่งตั้ง (Informal Leaders) กับการพัฒนาการรับรู้ความสามารถของกลุ่ม กลุ่มตัวอย่างคือทีมนักศึกษาคณะบริหารธุรกิจที่ศึกษาในมหาวิทยาลัยตะวันตกกลาง (Midwest University) ในสหรัฐอเมริกาเป็นนักศึกษาที่ร่วมงานในโครงการระยะยาวของซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในโครงการของ Small Group Research มีทั้งหมด 24 ทีม 120 คน ทีมละ 5 คน นักศึกษาที่เข้าร่วมโครงการด้วยความสมัครใจ และได้รับแจ้งว่าไม่กระทบผลต่อผลการเรียน ผู้วิจัยเก็บข้อมูล 2 ครั้ง ผลการศึกษาพบว่ามีความสัมพันธ์อย่างมากระหว่างการรับรู้ความสามารถของผู้นำกับการรับรู้ความสามารถของทีม โดยผู้นำอย่างเป็นทางการของทีมนั้นมีอิทธิพลต่อการรับรู้ความสามารถของทีม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการเก็บข้อมูลในตอนต้นของการเริ่มงาน ซึ่งมีความสัมพันธ์มากกว่าตอนช่วงท้ายของการทำ งาน

จากแนวคิดและงานวิจัยที่กล่าวมาข้างต้น แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำทีมมีอิทธิพลต่อการรับรู้ความสามารถของทีม กล่าวคือ ทีมที่มีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำทีมในระดับที่สูง จะเกิดการรับรู้ความสามารถของทีมสูงเช่นกัน

แนวคิดเกี่ยวกับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร (Perceived Organizational Support: POS) หมายถึงความเชื่อโดยทั่วไปเกี่ยวกับการที่องค์กรจะให้การอำนวยความสะดวก และดูแลใส่ใจให้ความเป็นอยู่ที่ดีต่อสมาชิกขององค์กร โรดส์และไอเซนเบอร์เกอร์ (Rhoades & Eisenberger, 2002, p. 698) การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรเป็นแนวคิดใหม่ที่ ไอเซนเบอร์เกอร์และเพื่อนร่วมงานของเขา ได้พัฒนาขึ้นจากทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange Theory) ของบลด

(Blau, 1964 cited in Zagenczyk, 2001, p. 10) และบรรทัดฐานการตอบแทนของกูลด์เนอร์ (Gouldner, 1960 cited in Zagenczyk, 2001, p. 10) การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรเป็นการผสมผสานมุมมองที่แตกต่างของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในสังคม แม้ขยายและประยุกต์แนวคิดของบลอไปสู่สัมพันธ์ภาพระหว่างลูกจ้างกับองค์กร ในการเชื่อมโยงระหว่างลูกจ้างและองค์กรซึ่งเป็นความสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนทางสังคมเชิงเศรษฐศาสตร์ ในรางวัลตอบแทนที่ให้กับลูกจ้างและสภาพการทำงานที่ดีเพื่อแลกเปลี่ยนกับความซื่อสัตย์และความพยายามในการทำงาน ซึ่งการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรมีพื้นฐานมาจาก ความคาดหวังของลูกจ้างซึ่งตัดสินใจตัดสินใจขององค์กรในการให้รางวัลตอบแทนความพยายามในการทำงาน เพื่อพัฒนาความเชื่อว่าองค์กรให้คุณค่าในการสนับสนุน และดูแลใส่ใจเกี่ยวกับความเป็นอยู่ที่ดี (Eisenberger, Huntington, Hutchison & Sowa, 1986, pp. 500- 507)

โครงสร้างและองค์ประกอบของการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร

โครงสร้างการสนับสนุนจากองค์กรนั้น โรดส์ และ ไอเซนเบอร์เกอร์ (Rhoades & Eisenberger, 2002, pp. 698-714) ได้สังเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวกับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรสรุปถึงองค์ประกอบที่สำคัญในการสนับสนุนจากองค์กรมี 3 องค์ประกอบ ได้แก่

1. ความยุติธรรม (Fairness) คือ แนวทางที่ใช้ในการตัดสินใจเกี่ยวกับการแบ่งสรรทรัพยากร และสิ่งที่มีผลต่อลูกจ้าง เช่น เรื่องสวัสดิการของลูกจ้าง ซึ่งเป็นการตัดสินใจอย่างมีแบบแผนอย่างเป็นทางการในกฎ และนโยบายที่เกี่ยวกับการตัดสินใจ รวมไปถึงการสังเกตอย่างเพียงพอก่อนนำการตัดสินใจไปใช้ปฏิบัติ และการได้รับข้อมูลที่ถูกต้อง
2. การสนับสนุนจากหัวหน้างาน (Supervisor Support) คือ การได้รับรู้ถึงความมีคุณค่าจากการสนับสนุนในทรัพยากร วัสดุอุปกรณ์ และดูแลเอาใจใส่เกี่ยวกับความเป็นอยู่ที่ดีจากหัวหน้างาน
3. การให้รางวัลตอบแทนและสภาวะของงานจากองค์กร (Organizational Rewards and Job Conditions) การแสดงออกในการปฏิบัติด้านทรัพยากรบุคคล (Human Resources Practices) เพื่อการสนับสนุนพนักงานที่มีความสัมพันธ์ต่อการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ความหลากหลายของการให้รางวัลตอบแทน และสภาวะในการทำงานที่ศึกษาพบว่าเกี่ยวกับเรื่องความสัมพันธ์ต่อการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ประกอบด้วย การยอมรับ การจ่ายค่าตอบแทน และการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง (Recognition, Pay and Promotions) ความปลอดภัยในงาน (Job Security) ความเป็นอิสระ (Autonomy) บทบาทต่อความเครียด (Role stressors) และการฝึกอบรม (Training)

จากผลของการสังเคราะห์งานวิจัย โรดส์และไอเซนเบอเกอร์ (Rhoades & Eisenberger, 2002, pp. 698-714) พบว่าองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดของการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร คือ ความยุติธรรม รองลงมา คือ การสนับสนุนจากหัวหน้างาน และสุดท้ายผลตอบแทนและสภาพการณ์ในการทำงานมีความสัมพันธ์น้อยที่สุด

องค์ประกอบที่ส่งผลให้เกิดการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรของโรดส์ และ ไอเซนเบอเกอร์ (Rhoades & Eisenberger, 2002, pp. 698-714) ที่กล่าวมานี้เป็นกรกล่าวถึงความสัมพันธ์ในลักษณะที่เกิดขึ้นระหว่างลูกจ้างเป็นรายบุคคลกับองค์กร ดังนั้นเพื่อให้สอดคล้องกับงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้ผสมผสานแนวคิดเรื่องการสนับสนุนจากองค์กรของโรดส์และ ไอเซนเบอเกอร์ (Rhoades & Eisenberger, 2002, pp. 698-714) กับแนวคิดประสิทธิผลของทีมในส่วนของปัจจัยด้านการสนับสนุนจากองค์กรของจากแนวคิดของ เฮคแมน (Hackman, 1987, pp. 315-342 cited in Zachary & Kuzuhara, 2005, pp. 81-87) ซึ่งเน้นที่การสนับสนุนจากองค์กรที่เป็นความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มงานกับองค์กรที่ก่อให้เกิดประสิทธิผลของทีมงาน ซึ่งประกอบด้วย การสนับสนุนทีมจากองค์กรในด้าน

1. ระบบรางวัลตอบแทน (Reward System) เป็นการตั้งวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของการกระทำให้มีความเฉพาะเจาะจง และให้ผลลัพธ์ทางบวกหรือรางวัลในผลการกระทำที่ดี องค์ประกอบที่จำเป็นในระบบรางวัลตอบแทน คือ การทำให้แน่ใจได้ว่าเป้าหมายเป็นเป้าหมายของกลุ่มและรางวัล คือ รางวัลของกลุ่มในการแสดงพฤติกรรมกลุ่ม

2. ระบบการศึกษา (Education System) เป็นระบบที่เกื้อหนุนเมื่อความรู้และทักษะเป็นสิ่งจำเป็นต่อการสร้างความสมบูรณ์ของงาน โดยเฉพาะทักษะความรู้ที่ไม่มีในกลุ่ม ซึ่งการให้การศึกษาแก่กลุ่มโดยอาจเริ่มจากการอบรมในทักษะที่ง่าย ๆ ไปสู่ทักษะที่ยาก

3. ระบบข้อมูลข่าวสาร (Information System) กลุ่มต้องการระบบข้อมูลข่าวสารที่สามารถสนับสนุนให้เกิดประโยชน์ ทันสมัย ชัดเจน เชื่อถือได้ ซึ่งเป็นข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้า แหล่งทรัพยากรที่สำคัญ หรือแนวทางต่าง ๆ ที่ทำให้งานสำเร็จได้

ดังนั้นเพื่อให้สอดคล้องกับงานวิจัยนี้ ซึ่งเป็นการศึกษาเกี่ยวกับทีมงานจึงใช้องค์ประกอบการสนับสนุนทีมจากองค์กรในมุมมองที่องค์การให้การสนับสนุนทีมของ เฮคแมน (Hackman, 1987, pp. 315-342) ดังที่กล่าวไปแล้วข้างต้นในงานวิจัยนี้

ผลของการสนับสนุนจากองค์กร

โรดส์ และ ไอเซนเบอเกอร์ (Rhoades & Eisenberger, 2002, pp. 698-714) ได้สังเคราะห์รวบรวมผลงานวิจัยเกี่ยวกับการสนับสนุนจากองค์กร พบว่าการสนับสนุนก่อให้เกิดผลกับองค์กรหลายแนวทาง ซึ่งได้สรุปไว้ดังนี้

1. ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment) ตามหลักของบรรทัดฐานของการตอบแทนซึ่งกันและกัน การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรควรสร้างความเกี่ยวพันผูกพันด้านความรู้สึกไปสู่การให้การดูแลใส่ใจในองค์กร

2. ความรู้สึกที่สัมพันธ์กับงาน (Job-related Affect) การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรมีอิทธิพลต่อการตอบสนองความรู้สึกที่มีต่องาน ได้แก่ ความพึงพอใจในงานและอารมณ์ทางบวก

3. ความเกี่ยวข้องกับงาน (Job Involvement) ความสนใจต่อการทำงานที่เฉพาะเจาะจงของงานผลการปฏิบัติงาน (Performance) การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ควรจะเพิ่มผลการทำงานในกิจกรรมของงานให้ได้มาตรฐาน และเป็นการกระทำที่เป็นที่พอใจขององค์กรไปเกินการความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย

4. ความตึงเครียด (Strains) การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรถูกคาดหวังว่าจะเป็น การลดปฏิบัติการทางจิตวิทยา และความวิตกกังวลที่ไม่ดี เช่น สิ่งก่อความเครียด โดยชี้ให้เห็นถึงความสามารถในการหามาซึ่งการช่วยเหลือทางวัตถุดิบ และการสนับสนุนทางอารมณ์เมื่อจำเป็นต้องเผชิญกับความตึงเครียดในระดับสูงในที่ทำงาน

5. ความต้องการคงอยู่ (Desire to Remain) การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรในสิ่งที่ตรงกับที่พนักงานต้องการจะรักษาให้พนักงานยังคงอยู่กับองค์กรต่อไปพนักงานมีแนวโน้มที่จะออกจากองค์กรเมื่อพบว่าการจ่ายที่สูงกว่า มีอิสระทางอาชีพ และมีสถานภาพที่สูงกว่าหรือมีเพื่อนร่วมงานที่เป็นมิตรกว่า

6. พฤติกรรมถอยหนี (Withdrawal Behavior) การลดลงของการมีส่วนร่วมอย่างกระตือรือร้นของพนักงาน พฤติกรรมถอยหนี เช่น ความเฉื่อย การขาดงานการลาออกโดยสมัครใจ

แนวทางในการวัดการสนับสนุนจากองค์กร

การวัดการสนับสนุนจากองค์กร (Social Support) มีความหลากหลายเริ่มต้นจากแบบวัดของไอเซนเบอเกอร์ และคณะ (Eisenberger et al., 1986, pp. 500- 507) ซึ่งเป็นผู้ริเริ่มแนวคิดทฤษฎีการสนับสนุนจากองค์กร (Organizational Support Theory) การสนับสนุนจากองค์กรเป็นการแลกเปลี่ยนทางสังคมที่เกิดระหว่างลูกจ้าง และองค์กร ไอเซนเบอเกอร์ และคณะ ได้สำรวจและเก็บข้อมูลจากลูกจ้าง 361 คนในองค์กรที่มีความแตกต่างกัน โดยแบบวัดที่สร้างขึ้นมีจำนวนข้อคำถาม 36 ข้อ แบ่งเป็น 1. การตัดสินใจประเมินของลูกจ้างต่อการสนับสนุนจากองค์กร ประกอบด้วย ความพอใจกับลูกจ้างเสมือนเป็นสมาชิกขององค์กร มี 2 ข้อ ความพอใจกับการปฏิบัติงานของลูกจ้าง มี 3 ข้อ การคาดหวังต่อคุณค่าในอนาคตของลูกจ้าง มี 1 ข้อ การขอบคุณในการใช้ความพยายามสูงของลูกจ้าง มี 1 ข้อ การใส่ใจกับเป้าหมายและความคิดเห็นของลูกจ้าง

2 ข้อ ความใส่ใจขององค์กรเกี่ยวกับความยุติธรรม มี 1 ข้อ การเพิ่มคุณค่าในงาน มี 1 ข้อ ใช้ความสามารถของลูกจ้างอย่างเต็มที่ มี 1 ข้อ ความพอใจของลูกจ้างที่มีต่องานมี 1 ข้อความเป็นอยู่ที่ดีของลูกจ้าง มี 5 ข้อ และ 2. เป็นข้อความที่เกี่ยวกับการกระทำขององค์กรที่มีผลกระทบต่อลูกจ้าง ประกอบด้วย องค์กรเต็มใจที่จะช่วยในการแก้ปัญหาเกี่ยวกับงาน มี 1 ข้อ ให้ค่าจ้างที่ต่ำกว่ากับพนักงานใหม่ มี 1 ข้อ ตอบสนองโดยให้ข้อวิจารณ์ที่เป็นไปได้กับลูกจ้าง มี 1 ข้อ ความผิดพลาด มี 1 ข้อ ผลการปฏิบัติงานที่แย่ มี 1 ข้อ ผลการปฏิบัติงานที่มีการปรับปรุง มี 1 ข้อการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการเกี่ยวกับสภาพการทำงาน มี 1 ข้อ ความต้องการชื่อเสียง มี 1 ข้อการตัดสินใจออก มี 1 ข้อ ความล้มเหลวในการทำให้งานสมบูรณ์ทันเวลา มี 1 ข้อ การรักษาลูกจ้างที่ทำงานมานาน มี 2 ข้อ การจ้างใหม่สำหรับลูกจ้าง มี 1 ข้อ และโอกาสในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง มี 1 ข้อ ตัวอย่างข้อคำถาม “องค์กรภาคภูมิใจในความสำเร็จในงานของฉัน” “องค์กรเห็นคุณค่าในการสนับสนุนฉันให้มีความเป็นอยู่ที่ดี” “องค์กรใส่ใจอย่างมากในเป้าหมายและค่านิยมของฉัน” สำหรับการให้คะแนน ให้คะแนนจาก 1 = ไม่เห็นด้วยมากที่สุด ไปจนถึง 7 = เห็นด้วยมากที่สุด ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบ ชี้ให้เห็นว่าแบบสอบถามไม่สามารถแบ่งเป็นมิติได้ ซึ่งหมายถึงค่า ความเชื่อมั่นของแบบวัดมีค่าสูงเมื่อไม่มีการแบ่งมิติในการวัด สรุปแล้วไอเซนเบอร์เกอร์ และคณะ (Eisenberger et al., 1986, pp. 500- 507) เลือกใช้ ข้อคำถาม 17 ข้อ ที่มีค่าถ่วงน้ำหนัก (Loading Items) สูงที่สุดใน การวัดการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรฉบับสั้น

การศึกษาในระยะต่อมา พบข้อที่นักวิจัยใช้แบบวัดการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรฉบับสั้นของไอเซนเบอร์เกอร์ และคณะ (Eisenberger et al., 1986, pp. 500- 507) ใช้ 13 ข้อคำถาม แพคทริก และลาสชิ่งเกอร์ (Patricx & Laschinger, 2006, pp. 13-22) 9 ข้อคำถาม คิม และซันนิงแฮม (Kim & Cunningham, ม.ป.ป.) และ 6 ข้อคำถาม ซิลเบิร์ต วาเลนไทน์ เกลเลอร์ และริชเทอร์เมเยอร์ (Silbert, 2005; Valentine, Greller & Richtermeyer, 2006, pp. 582-588) โรดส์ และ ไอเซนเบอร์เกอร์ (Rhoades & Eisenbergerl, 2002, pp. 698-714) ชี้ให้เห็นผลการใช้แบบวัดการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรฉบับสั้น เนื่องจากความไม่มีมิติในการวัด (Undimensionality) และค่าความเชื่อมั่นภายในมีสูง (High Internal Reliability) แต่อย่างไรก็ตาม โรดส์ และไอเซนเบอร์เกอร์ เสนอว่าควรมีโครงสร้างที่ประกอบไปด้วย การให้ความสำคัญ และคุณค่าในการสนับสนุนช่วยเหลือลูกจ้าง (Valuation of Employee Contributions) และการใส่ใจดูแลในความเป็นอยู่ที่ดีของลูกจ้าง (Care for Employee Well-being) ที่เป็นสิ่งจำเป็นในการวัด

สำหรับการวัดในลักษณะที่แตกต่างไป เช่น งานของออสกา และคณะ (Osca et al., 2005, pp. 292-311) ศึกษาเรื่องการสนับสนุนจากองค์กร และความสามารถของกลุ่ม แบ่งมิติของการสนับสนุนจากองค์กร โดยนำแนวคิดของไอเซนเบอร์เกอร์ และคณะ (Eisenberger et al., 1997

cited in Osca et al, 2005) มาประยุกต์ใช้โดยปรับให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เฉพาะเจาะจงกับลักษณะของกลุ่ม แบ่งมิติที่ใช้วัดเป็น 3 มิติ คือ 1. การสนับสนุนจากหัวหน้าและเพื่อนร่วมงาน มี 6 ข้อคำถาม เช่น “ผู้บริหารให้การชมเชยในรูปแบบของคำพูด และทำทางในการเพิ่มระบบการทำงานใหม่” 2. การฝึกอบรมและความรู้ มี 3 ข้อคำถาม เช่น “ได้รับข้อมูลเกี่ยวกับระบบการทำงานใหม่” และ 3. รางวัลตอบแทนในระบบการทำงานใหม่ มี 2 ข้อคำถาม เช่น “ได้เงินเดือนเพิ่มเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงในองค์กร” รวมมีข้อคำถามทั้งหมด 11 ข้อคำถาม เป็นมาตรวัดแบบประเมินค่า มี 5 มาตรวัดให้เลือกตอบ จาก 1 ไม่เป็นจริงทั้งหมด ไปถึง 5 เป็นจริงมากที่สุด

จากการศึกษาการวัดของผู้วิจัย พบว่ามีความหลากหลายในการวัดการสนับสนุนจากองค์กร มีทั้งที่แตกต่างไปอย่างชัดเจน และทั้งที่คล้ายคลึงกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมในบริบทของตัวแปร และกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา สำหรับงานวิจัยนี้ เพื่อความเหมาะสมกับกลุ่มตัวอย่างและบริบทของเนื้อหาในการศึกษา ผู้วิจัยประยุกต์ใช้หลักการของ ไอเซนเบอร์เกอร์ และคณะ (Eisenberger et al., 1986, pp. 500- 507) ในการวัดการสนับสนุนจากองค์กรซึ่งเป็นความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับลูกจ้างเป็นรายบุคคล ผสมผสานกับแนวคิดของ แฮคแมน (Hackman, 1987, pp. 315-342 cited in Zachary & Kuzuhara, 2005, pp. 81-87) ซึ่งกล่าวถึงองค์ประกอบที่สำคัญในบริบทของการสนับสนุนทีมจากองค์กรซึ่งส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของทีม โดยแบ่งการสนับสนุนทีมจากองค์กรเป็น 3 ด้าน คือ การสนับสนุนด้านรางวัลตอบแทน การสนับสนุนด้านโอกาสทางการศึกษา และการสนับสนุนด้านวิทยาการข่าวสาร

ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรกับประสิทธิภาพของทีม

การสนับสนุนจากองค์กรมีส่วนสร้างให้เกิดประสิทธิภาพในทีม ลิวี (Levi, 2001, p. 66) ซึ่งชี้ให้เห็นว่าการสนับสนุนจากองค์กร (ด้านการฝึกอบรมในทักษะด้านทักษะเกี่ยวกับงานที่ทำ เช่น ทักษะการตั้งเป้าหมาย ทักษะด้านเทคนิคในงาน) มีส่วนในการพัฒนาความสามารถของทีมให้ทำงานบรรลุเป้าหมาย มีผลงานวิจัยหลายเรื่องที่ยืนยันแนวคิด ได้แก่ ผลงานวิจัยของ แคนเนดี้ (Kannedy, 1997) ซึ่งศึกษาการรับรู้การสนับสนุนทีมจากองค์กร (Perceived Rganizational Support of Teams) ที่สัมพันธ์กับประสิทธิภาพของทีม กลุ่มตัวอย่างเป็นสมาชิกในทีมบริษัทใหญ่เลยบชายฝั่งตะวันตก ผลการศึกษาพบว่าการรับรู้การสนับสนุนทีมจากองค์กรมีความสัมพันธ์ต่อความมีประสิทธิภาพของทีม และความพึงพอใจในงาน โดยสมาชิกของทีมรับรู้การสนับสนุนทีมจากองค์กรสูงทำให้ประทีมเกิดประสิทธิภาพในงาน มีความพึงพอใจในงานสูง และผลงานวิจัยของ ลิว (Liu, 2004) ศึกษาการรับรู้สนับสนุนจากองค์กรกับประสิทธิภาพของทีม และพบว่าการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรในระดับสูงจะทำให้พนักงานมีความตั้งใจที่จะลาออกน้อย (Turnover Intention) ซึ่งความตั้งใจจะลาออกในที่นี้ก็คือถึงองค์ประกอบย่อยของประสิทธิภาพของทีมในด้าน

ความต้องการคงอยู่ต่อไปของสมาชิกในทีมนั่นเอง นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลงานวิจัยงานของ ออสกา ยูเรียน กอนซาเลซเซแคมมิโน มาติเนซ พีซ และมาติเนซพีซ (Osca, Urien, Gonzalez-Camino, Martinez-Perez & Martinez-Perez, 2005, pp. 292-311) ศึกษาเรื่องการสนับสนุนจาก องค์การและความสามารถของกลุ่ม โดยใช้กลุ่มตัวอย่างเป็นกลุ่มทำงานในโรงงานผลิตรถยนต์ซึ่งเป็น โรงงานที่มีคนหลายเชื้อชาติ (Multinational Firm) ในสเปนผลการศึกษาพบว่า การสนับสนุน จากองค์การส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน และผลผลิตจากงาน

จากงานแนวคิดและงานวิจัยที่กล่าวข้างต้น แสดงให้เห็นว่าการรับรู้สนับสนุนจาก องค์การส่งผลต่อประสิทธิผลของทีม

ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การกับความไว้วางใจในทีม การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การสามารถพัฒนาให้เกิดความไว้วางใจในทีมจาก การศึกษาของคิม (Kim, 2004) ซึ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและ สมาชิก (Leader-member Exchange) การรับรู้การสนับสนุนองค์การ และความไว้วางใจในธุรกิจ โรงแรม กลุ่มตัวอย่างคือ พนักงานจำนวน 269 คน ในเกาหลี ผลการศึกษาพบว่า การสนับสนุนจาก องค์การส่งผลให้สมาชิกเกิดความรู้สึกผูกพันโดยผ่านความไว้วางใจระหว่างกัน

จากแนวคิดและงานวิจัยที่กล่าวข้างต้น แสดงให้เห็นว่าการรับรู้สนับสนุนจากองค์การ ส่งผลต่อความไว้วางใจในทีม

ความสัมพันธ์ระหว่างการสนับสนุนจากองค์การกับความเหนียวแน่นในทีม การสนับสนุนจากองค์การมีส่วนสร้างให้เกิดความเหนียวแน่นในทีม เช่น การสนับสนุน ด้านการฝึกอบรมจากองค์การ ลีไว (Levi, 2001, p. 66) พบว่าการฝึกอบรมในทักษะด้านปฏิสัมพันธ์ ทางสังคม เช่น ทักษะการฟัง ทักษะการบริหารความขัดแย้ง มีส่วนทำให้เกิดความเหนียวแน่น ระหว่างสมาชิกในทีม ในงานของออสกา ยูเรียน กอนซาเลซเซแคมมิโน มาติเนซพีซ และมาติเนซ พีซ (Osca, Urien, Gonzalez-Camino, Martinez-Perez & Martinez-Perez, 2005, pp. 292-311) ที่ ศึกษาเรื่องการสนับสนุนจากองค์การและความสามารถของกลุ่ม กลุ่มตัวอย่างเป็นกลุ่มทำงานใน โรงงานผลิตรถยนต์ ซึ่งเป็น โรงงานที่มีคนหลายเชื้อชาติ ในสเปนผลการศึกษาพบว่า การสนับสนุน จากองค์การส่งผลต่อความผูกพันเกี่ยวข้องกับงานและงานของลิว (Liu, 2004) ที่ศึกษาการรับรู้ สนับสนุนกับความผูกพันของสมาชิก พบว่า การรับรู้ การสนับสนุนจากองค์การในระดับสูงจะทำให้ พนักงานมีความรู้สึกผูกพันของบุคคล (Sense of Obligation) สอดคล้อง การผลงานวิจัยของ เซททูน เบนเนท แลพ ไลเดน (Settoon, Bennett & Liden, 1996, pp. 219-227) ศึกษาความสัมพันธ์ ระหว่างการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การและการแลกเปลี่ยนระหว่างสมาชิกกับผู้นำในทัศนคติ และพฤติกรรมของลูกจ้าง กลุ่มตัวอย่างเป็นลูกจ้างในโรงพยาบาลประจำศาสนาในอเมริกาใต้

จำนวน 28 ทีม มี 254 คน ผลการศึกษาพบว่า การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การ

จากแนวคิดและงานวิจัยที่กล่าวมาข้างต้น แสดงให้เห็นว่าการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การส่งผลต่อความเหนียวแน่นในทีม

จากการประมวลแนวคิดปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของทีม สามารถสรุปได้ตารางที่

2-1

ตารางที่ 2-1 สรุปปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของทีมงานแนวคิดของนักวิชาการทั้ง 6 คน

แนวคิด	ทัศนคติ	ความเข้าใจในทีม	ความเข้าใจในตนเอง	ความเข้าใจในผู้อื่น	ความเข้าใจในบทบาทของตนเอง	ความเข้าใจในบทบาทของผู้อื่น	ความเข้าใจในบทบาทของทีม	ความเข้าใจในบทบาทขององค์กร	ความเข้าใจในบทบาทของสังคม
แฮคแมน (Hackman, 1987, p. 21)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
ทีมดรูสคาท และ วอล์ฟ (Druskat, & Wolff, 2001, p. 15)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
ปาร์กเกอร์ (Parker, 2003, p. 48)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
โรบบิ้น (Robbins, 2005, p. 45)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
ดูบริน (Dubrin, 2005, pp. 207-210)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
แมคเชน และ วันกลีโนว์ (Meshane & Von Glinow, 2005, p. 271)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

จากตารางที่ 2-1 สรุปปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของทีมจากแนวคิดของนักวิชาการทั้ง 6 คน ซึ่งกล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยพบว่าองค์ประกอบต่าง ๆ เหล่านี้มีความสอดคล้องกันในหลายองค์ประกอบที่สื่อความหมายเดียวกัน แต่จัดอยู่ในกลุ่มที่มีชื่อต่างกัน ประกอบกับความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ มีทั้งส่งผลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่างกัน ผู้วิจัยได้กำหนดตัวแปรที่ต้องการศึกษาจากนักวิชาการต่าง ๆ นี้ โดยพิจารณาว่าองค์ประกอบใดเหมาะสมกับบริบทของทีมข้ามสายงานประกอบกับผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง นำไปสู่การกำหนดตัวแปร เพื่อเป็นกรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษานี้ ตัวแปรเหล่านั้น ประกอบไปด้วย 1. สภาพแวดล้อมของทีม ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำทีม และการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร 2. ปฏิสัมพันธ์ภายในทีม ได้แก่ ความฉลาดทางอารมณ์ของทีม ความไว้วางใจในทีม ความเหนียวแน่นในทีม และการรับรู้ความสามารถของทีม

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมของทีม ปัจจัยด้านปฏิสัมพันธ์ภายในทีม และสร้างสมการพยากรณ์ประสิทธิผลการทำงานของทีมข้ามสายงานของโรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา มีรายละเอียดของวิธีดำเนินการวิจัยดังนี้

1. ประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
3. การสร้างและการหาคุณภาพของเครื่องมือ
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล และการจัดกระทำข้อมูล
5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร

ประชากร คือ บุคลากรครูสายการสอน และสายสนับสนุนการเรียนการสอนที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา ปีการศึกษา 2555 จำนวน 340 คน

2. กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรครูสายการสอน และสายสนับสนุนการเรียนการสอนที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา ปีการศึกษา 2555 จำนวน 340 คน ใช้เกณฑ์การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามคำแนะนำของ ทาบัคนิค และฟิดเดล (Tabachnick & Fidell, 2001 p. 329 cited in Unni, 2008, p. 46) ที่เสนอว่าอัตราส่วนระหว่างกลุ่มตัวอย่างกับตัวแปรอิสระควรเป็น 20:1 ซึ่งในการวิจัยนี้มีตัวแปรจำนวน 6 ตัว จึงคำนวณกลุ่มตัวอย่างได้ 120 คน แต่เพื่อลดความคลาดเคลื่อนจากการสุ่มตัวอย่างจึงกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างเป็น 200 คน ใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage Sampling) โดยดำเนินการสุ่มตัวอย่าง ดังนี้

2.1 สุ่มวงคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงานในภารกิจของ โรงเรียน ปีการศึกษา 2555 ได้จำนวน 100 คำสั่ง

2.2 คัดเลือกคณะกรรมการที่มีระยะเวลาการทำงาน ตั้งแต่ 3 เดือนขึ้นไปได้ จำนวน 50 คำสั่ง

2.3 ใช้วิธีการสุ่มอย่างง่ายสุ่มครูในข้อ 2.2 โดยไม่ให้มีรายชื่อซ้ำกับรายชื่อใน คณะกรรมการชุดอื่น

ตารางที่ 3-1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างในโรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชาจำแนกตามฝ่าย

ฝ่าย	กลุ่มประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
วิชาการ	261	150
ธุรการ	10	6
การเงิน	12	7
นักเรียนประจำ	2	2
ปกครอง	9	7
บริการ	11	4
กิจกรรม	10	8
สำนักผู้อำนวยการ	25	16
รวม	340	200

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล แบบสอบถามมี 1 ชุด แบ่งออกเป็น 8 ตอน ดังนี้ ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานสมาชิกของทีม เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List) ได้แก่ เพศ อายุ อายุงาน ระดับการศึกษา ท่านเป็น และสังกัดฝ่าย จำนวน 6 ข้อ

ตอนที่ 2 ประสิทธิภาพการทำงานของทีมข้ามสายงาน

ผู้วิจัยสร้างแบบสอบถามวัดการประสิทธิผลการทำงานของทีมสายงานตามนิยามศัพท์เฉพาะซึ่งพัฒนามาจากเกณฑ์การวัดประสิทธิผลของทีมตามแนวคิดของ ดูบริน (Dubrin, 2005, pp. 206-210) และของ เดนิสัน ฮาร์ท และคาห์น (Denison, Hart & Kahn, 1996, pp. 1005-1023) ร่วมกับข้อมูลจากการสัมภาษณ์สมาชิกในการทำงานของทีมสายงานเกี่ยวกับประสิทธิผลการทำงานของทีมสายงานประกอบด้วย องค์กรประกอบด้วย 2 ด้าน คือ ด้านผลการปฏิบัติงานของทีม และด้านความพึงพอใจของสมาชิก

ตอนที่ 3 วัดความฉลาดทางอารมณ์ของทีม

ผู้วิจัยสร้างแบบสอบถามวัดความฉลาดทางอารมณ์ของทีมตามนิยามศัพท์เฉพาะซึ่งพัฒนามาจากแนวคิดซึ่งพัฒนามาจากแนวคิดความฉลาดทางอารมณ์ของทีม ของครูสเกท และ

วอลฟฟ์ (Druskat & Wolff, 2001, pp. 140-151) ร่วมกับข้อมูลจากการสัมภาษณ์สมาชิกการทำงานของทีมข้ามสายงานเกี่ยวกับความฉลาดทางอารมณ์ของทีม มีองค์ประกอบ 6 ด้าน ได้แก่ การตระหนักรู้สมาชิกทีม การควบคุมสมาชิกทีม การตระหนักรู้ทีม การควบคุมทีม การตระหนักทางสังคมของทีม และทักษะทางสังคมของทีม

ตอนที่ 4 วัดความไว้วางใจในทีม

ผู้วิจัยสร้างแบบสอบถามวัดความไว้วางใจในทีมจากนิยามศัพท์เฉพาะ ซึ่งพัฒนามาจากแนวคิดความไว้วางใจในองค์การของรีน่า และรีน่า (Reina & Reina, 1999, p. 66) ร่วมกับข้อมูลจากการสัมภาษณ์สมาชิกในการทำงานของทีมข้ามสายงานเกี่ยวกับความไว้วางใจในทีม มีองค์ประกอบ 3 ด้าน ได้แก่ ด้านศักยภาพ ด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านคำมั่นสัญญา

ตอนที่ 5 วัดความเหนียวแน่นในทีม

ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามวัดความเหนียวแน่นในทีม ชื่อว่า The Group Environment Questionnaire (GEQ) ของ วิดเมเยอร์ บราวว์เลย์ และ คาร์รอน (Widmeyer, Brawley & Carron, 1985 cited in Hogg, 1992, p. 46) มาปรับให้สอดคล้องกับกลุ่มตัวอย่างและบริบทของงานวิจัย มีองค์ประกอบ 2 ด้าน ได้แก่ ความเหนียวแน่นในงาน และความเหนียวแน่นทางสังคม

ตอนที่ 6 วัดการรับรู้ความสามารถของทีม

ผู้วิจัยสร้างแบบสอบถามวัดการรับรู้ความสามารถของทีมตามนิยามศัพท์เฉพาะ และองค์ประกอบของการรับรู้ความสามารถของทีม ซึ่งพัฒนามาจากแนวคิดการรับรู้ความสามารถของทีมของแบนดูรา (Bandura, 1997, pp. 477-478) และแนวคิดเกี่ยวกับทักษะในการทำงานเป็นทีมของวิลเลียม (Williams, 1996, p. 142) มีองค์ประกอบ 1 ด้าน คือ การรับรู้ความสามารถในด้านการทำงานเป็นทีม

ตอนที่ 7 วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำทีม

ผู้วิจัยสร้างแบบสอบถามวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำทีม ตามนิยามศัพท์เฉพาะ ซึ่งพัฒนามาจากแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ แบส และอโวลิโอ (Bass & Avolio, 1997 cited in Northouse, 2004, p.175) ร่วมกับข้อมูลจากการสัมภาษณ์สมาชิกในการทำงานของทีมข้ามสายงานเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำทีม มีองค์ประกอบ 5 ด้าน คือ การสร้างความเชื่อถือ การสร้างอำนาจเชิงอุดมการณ์ การสร้างแรงคลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการมุ่งใส่ใจเป็นรายบุคคล

ตอนที่ 8 วัดการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร

ผู้วิจัยสร้างแบบสอบถามวัดการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ตามนิยามศัพท์เฉพาะซึ่งพัฒนามาจากแนวคิดการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรของไอเซนเบอร์เกอร์ และคณะ (Eisenberger

et al, 1986, 505-507) และแนวทางการสนับสนุนทีมจากองค์กรของ แฮคแมน (Hackman, 1987, pp. 315-342 cited in Zachary & Kuzuhara, 2005, pp. 81-87) รวมกับข้อมูลจากการสัมภาษณ์สมาชิกในการทำงานของทีมข้ามสายงานเกี่ยวกับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรซึ่งมีองค์ประกอบ 3 ด้าน คือ ด้านรางวัลตอบแทน ด้านการศึกษา และด้านวิทยาการ

แบบสอบถามในตอนี่ 2 ถึง 8 เป็นการให้ครูพิจารณาเลือกตอบว่าคุณลักษณะดังกล่าวตรงกับสภาพความเป็นจริงตามความคิดเห็นของครูในระดับที่เห็นด้วยน้อยที่สุดไปจนถึงเห็นด้วยมากที่สุด โดยแบ่งออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

มากที่สุด หมายถึง ข้อความตรงกับสภาพความเป็นจริงหรือความคิดเห็นตั้งแต่ 80 %
ขึ้นไป

มาก หมายถึง ข้อความตรงกับสภาพความเป็นจริงหรือความคิดเห็น 60-79 %

ปานกลาง หมายถึง ข้อความตรงกับสภาพความเป็นจริงหรือความคิดเห็น 40-59 %

น้อย หมายถึง ข้อความตรงกับสภาพความเป็นจริงหรือความคิดเห็น 20-39 %

น้อยที่สุด หมายถึง ข้อความตรงกับสภาพความเป็นจริงหรือความคิดเห็นต่ำกว่า 20 %

ลงมา

ตารางที่ 3-2 เกณฑ์การให้คะแนนแบบสอบถาม

ความคิดเห็น	ค่าน้ำหนักของคะแนน	
	ข้อความทางบวก	ข้อความทางลบ
มากที่สุด	5	1
มาก	4	2
ปานกลาง	3	3
น้อย	2	4
น้อยที่สุด	1	5

ตารางที่ 3-3 เกณฑ์การแปลความหมายของระดับคะแนนแบบสอบถาม

ระดับคะแนน	ความหมาย
4.50-5.00	เห็นด้วยหรือยอมรับมากที่สุด
3.50-4.49	เห็นด้วยหรือยอมรับมาก
2.50-3.49	เห็นด้วยหรือยอมรับปานกลาง
1.50-2.49	เห็นด้วยหรือยอมรับน้อย
1.00-1.49	เห็นด้วยหรือยอมรับน้อยที่สุด

การสร้างและการหาคุณภาพของเครื่องมือ

ผู้วิจัยดำเนินการสร้างเครื่องมือและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือโดยมีขั้นตอนดังนี้

1. กำหนดแบบสอบถาม เป็น 2 กลุ่ม คือ

กลุ่มที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของสมาชิกทีม

กลุ่มที่ 2 ผู้วิจัยสร้างขึ้น ได้แก่ วัดประสิทธิผลการทำงานของทีมข้ามสายงาน

วัดความฉลาดทางอารมณ์ของทีม วัดความไว้วางใจในทีม วัดความเหนียวแน่นในทีม วัดการรับรู้ความสามารถของทีม วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำทีม และวัดการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ดำเนินการสร้างเครื่องมือและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือดังนี้

1.1 ผู้วิจัยสร้างแบบสอบถามโดยศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎี เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารและสมาชิกในการทำงานของทีมข้ามสายงานของโรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา

1.2 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอประธานควบคุมวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องกับข้อคำถามกับนิยามศัพท์เฉพาะ ความชัดเจนของการใช้ภาษา ความครอบคลุมของเนื้อหาที่ต้องการวัด และให้ข้อเสนอแนะเพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไข จากนั้นนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่านพิจารณาความตรงเชิงเนื้อหา ดังต่อไปนี้

1.2.1 รองศาสตราจารย์ ดร.สุพิมพ์ ศรีพันธ์วรสกุล

อาจารย์วิทยาลัยวิทยาการวิจัยและวิทยาการปัญญา มหาวิทยาลัยบูรพา

1.2.2 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อภิญา อิงอาจ

อาจารย์คณะเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร มหาวิทยาลัยศิลปากร

1.2.3 ดร.สุทธิพงษ์ สุวรรณสุข

อาจารย์คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา

จากนั้นคำนวณหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (Index of Item Objective Congruence: IOC) และคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ ตั้งแต่ .50 ขึ้นไป (พวงรัตน์-ทวีรัตน์, 2543, หน้า 117) รวมทั้งปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญต่อไป

1.3 นำแบบสอบถามมาปรับปรุงแก้ไขแล้วนำเสนอประธานควบคุมวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบปรับปรุงแก้ไขอีกครั้ง

2. นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try out) กับสมาชิกในการทำงานของทีมข้ามสายงานตามกลุ่มตัวอย่างที่ใช้เก็บจริง จำนวน 30 คน หลังจากนั้นคำนวณคุณภาพของเครื่องมือ ดังนี้

2.1 วิเคราะห์รายข้อ (Item Analysis) โดยการหาค่าอำนาจจำแนกด้วยค่าความสัมพันธ์ระหว่างข้อคำถามแต่ละข้อกับคะแนนรวม (Item-total Correlation) ของแบบสอบถามแต่ละด้าน และแบบสอบถามทุกตอน ยกเว้นตอนที่ 1 โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Correlation Coefficient) ข้อคำถามใดมีความสัมพันธ์กับคะแนนรวมสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติจึงจะนำมาใช้

ตารางที่ 3-4 ค่าอำนาจจำแนกด้วยค่าความสัมพันธ์ระหว่างข้อคำถามแต่ละข้อกับคะแนนรวมของแบบสอบถามแต่ละด้าน

ที่	ข้อคำถาม	ค่าอำนาจจำแนก (r)
	ตอนที่ 2 ประสิทธิภาพการทำงานของทีมข้ามสายงาน	
1	ท่านเห็นว่าผลงานของทีมเป็นไปตามเป้าหมายของโรงเรียน	.68
2	ท่านเห็นว่าผลงานของทีมช่วยแก้ปัญหาให้กับโรงเรียน	.38
3	ท่านเห็นว่าผลงานของทีมเสร็จทันเวลาที่กำหนด	.27
4	ท่านเห็นว่าการทำงานของทีมใช้วิธีการใหม่ๆ ในการทำงาน	.41
5	ท่านเห็นว่าผลงานของทีมเป็นที่รู้จักของคณะครูในโรงเรียน	.59
6	ขณะทำงานร่วมกับทีมท่านได้รับการยอมรับในการทำงานจากสมาชิกของทีม	.54
7	ท่านมีความกังวลใจขณะทำงานร่วมกับทีม	.21

ตารางที่ 3-4 (ต่อ)

ที่	ข้อความ	ค่าอำนาจจำแนก (r)
8	ขณะทำงานร่วมกับทีมท่านพอใจที่ ได้รู้ และเข้าใจการทำงานของสายงานอื่น ๆ มากขึ้น	.60
9	การทำงานร่วมกับทีมเป็นโอกาสให้ ท่าน ได้พูดคุยแลกเปลี่ยนประสบการณ์การทำงานระหว่างกัน	.62
10	ขณะทำงานร่วมกับทีมท่านมีอิสระใน การ แสดงความคิดเห็นตอนที่ 3 ความฉลาดทางอารมณ์ของทีม	.63
1	ท่านเห็นว่าสมาชิกของทีมพยายามทำ ความ คู่กันขณะทำงานร่วมกัน	.65
2	ท่านเห็นว่าสมาชิกของทีมรับรู้ที่ แต่ละ คนมีความสามารถในด้านใด	.65
3	ท่านเห็นว่าสมาชิกของทีมกล้าที่จะ กล่าว ตรง ๆ กับสมาชิกที่ทำงานไม่ได้ตามแผนที่กำหนดไว้	.52
4	ท่านเห็นว่าสมาชิกของทีมพูดคุยกันถึง ผล การทำงานของทีม	.75
5	ท่านเห็นว่าสมาชิกของทีมไม่พูดคุยกันถึง สิ่ง ที่ควรปรับปรุงแก้ไข	.33
6	ท่านเห็นว่าสมาชิกของทีมระมัดระวัง ไม่ ให้ทำสิ่งที่อาจก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้นในทีม	.54
7	ท่านเห็นว่าสมาชิกของทีมคำนึงถึง ความ ต้องการของบุคลากรในโรงเรียน เมื่อต้องตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ตอนที่ 4 ความไว้วางใจในทีม	.73
1	ท่านมีความเชื่อมั่นว่าสมาชิกของทีมสามารถ ช่วย แก้ปัญหาให้กับทีมได้	.66
2	ท่านมีความเชื่อมั่นว่าสมาชิกของทีมรับรู้ ความ สามารถในการทำงานของสมาชิกแต่ละคน	.58
3	ท่านมีความเชื่อมั่นว่าสมาชิกของทีมเก็บ ข้อมูล ที่สำคัญเป็นความลับ	.76

ตารางที่ 3-4 (ต่อ)

ที่	ข้อความ	ค่าอำนาจจำแนก (r)
4	ท่านมีความเชื่อมั่นว่าสมาชิกของทีมไม่ละเลยที่จะบอกกล่าวถึงความรู้สึกที่ดีต่อกัน	.78
5	ท่านมีความเชื่อมั่นว่าสมาชิกของทีมช่วยเหลือกันเมื่อพบอุปสรรคในการทำงาน	.67
6	ท่านมีความเชื่อมั่นว่าสมาชิกของทีมปฏิบัติต่อกันอย่างเสมอต้นเสมอปลายแม้ว่าเวลาผ่านไปนานแค่ไหนก็ตาม	.71
	ตอนที่ 5 ความเหนียวแน่นในทีม	
1	ขณะที่ทำงานร่วมกันกับทีมท่านไม่ชอบวิธีการทำงานของทีม	.39
2	ขณะที่ทำงานร่วมกันกับทีมท่านใช้ความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมาย	.60
3	ขณะที่ทำงานร่วมกันกับทีมท่านเต็มใจที่จะช่วยเหลือสมาชิกของทีม เมื่อพบอุปสรรคในการทำงาน	.69
4	ขณะที่ทำงานร่วมกันกับทีมท่านสนิทสนมกับสมาชิกของทีมมากขึ้น	.58
5	ขณะที่ทำงานร่วมกันกับทีมท่านรู้สึกว่าทีมมีความสำคัญต่อตนเอง	.67
	ตอนที่ 6 การรับรู้ความสามารถของทีม	
1	สมาชิกของทีมเข้าร่วมประชุมตามวันเวลาที่นัดหมายไว้แม้ว่าอยู่ในช่วงที่แต่ละคนมีภาระงานมากก็ตาม	.41
2	สมาชิกของทีมกระตุ้นให้บุคคลในทีมกล้าแลกเปลี่ยนความคิดเห็นทั้ง ๆ ที่มีแนวโน้มที่บุคคลในทีมคิดเห็นไม่ตรงกัน	.72
3	สมาชิกของทีมสรุปแนวทางปฏิบัติของทีม ได้ในเวลาที่มีอยู่อย่างจำกัด	.74
4	สมาชิกของทีมทำให้บุคคลในทีมกล้าวิพากษ์วิจารณ์แนวคิดต่าง ๆ ที่ถูกเสนอท่ามกลางสมาชิกที่มาจากสายงานที่ต่างกัน	.76
5	สมาชิกของทีมเข้าใจงานของทีมได้ในเวลาที่มีจำกัด	.67
6	สมาชิกของทีมเข้าใจกระบวนการทำงานที่มีความซับซ้อนได้	.81

ตารางที่ 3-4 (ต่อ)

ที่	ข้อความ	ค่าอำนาจจำแนก (r)
ตอนที่ 7 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำทีม		
1	หัวหน้าทีมสามารถจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในทีมได้	.81
2	หัวหน้าทีมสร้างผลงานจนทำให้สมาชิกของทีมมั่นใจในความสามารถ	.79
3	หัวหน้าทีมปฏิบัติกับสมาชิกของทีมโดยคำนึงถึงความถูกต้อง	.65
4	หัวหน้าทีมให้กำลังใจสมาชิกของทีมเมื่อพบว่างานมีอุปสรรค	.61
5	หัวหน้าทีมพูดคุยอย่างกระตือรือร้นถึงความก้าวหน้าที่ต้องการให้ทีมทำสำเร็จ	.57
6	หัวหน้าทีมสามารถจูงใจให้สมาชิกของทีมทำงานเกินกว่าคุณภาพที่กำหนดไว้	.86
7	หัวหน้าทีมทำให้สมาชิกของทีมรู้สึกว่างานยากเป็นงานที่ท้าทายความสามารถ	.78
8	หัวหน้าทีมสนับสนุนให้สมาชิกของทีมตัดสินใจแก้ปัญหาในงานด้วยตนเอง	.74
9	หัวหน้าทีมใส่ใจที่จะเรียนรู้นิสัยสมาชิกของทีมแต่ละคน	.66
10	หัวหน้าทีมให้คำปรึกษากับลูกน้องเป็นรายบุคคล	.76
ตอนที่ 8 การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ		
1	ท่านเห็นว่าโรงเรียนให้การสนับสนุนหรือส่งเสริมให้ทีมงานสร้างผลงานด้วยการกำหนดเป็นนโยบายการให้รางวัล	.55
2	ท่านเห็นว่าโรงเรียนมีการประเมินผลงานประจำปีของสมาชิกทีมแต่ละคน โดยนำผลงานของทีมมาเป็นเกณฑ์ในการพิจารณา	.57
3	ท่านเห็นว่าโรงเรียนจัดการอบรมให้ความรู้ในทักษะที่จำเป็นต่องานของทีม	.74
4	ท่านเห็นว่าเครื่องมือหรืออุปกรณ์ที่โรงเรียนจัดหาเพื่อสนับสนุนการทำงานของทีมงานนั้นช่วยให้ทีมทำงานได้เร็วขึ้น	.84

ตารางที่ 3-4 (ต่อ)

ที่	ข้อความคำถาม	ค่าอำนาจจำแนก (r)
5	ท่านเห็นว่าโรงเรียนจัดหาเครื่องมือหรืออุปกรณ์ที่ทันสมัยเพื่ออำนวยความสะดวกให้กับทีม	.70

2.2 วิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามทุกตอนยกเว้นตอนที่ 1 โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α - Alpha Reliability Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach) ด้วยโปรแกรม SPSS ใช้เกณฑ์ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ตั้งแต่ .70 ขึ้นไป ผลการวิเคราะห์พบว่า แบบสอบถามแต่ละตอนมีค่าเชื่อมั่นผ่านเกณฑ์ที่กำหนดแสดงผลดังตารางที่ 3-5

ตารางที่ 3-5 วิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

แบบสอบถาม	จำนวนข้อ	ค่าความเชื่อมั่น (α)
ตอนที่ 2 ประสิทธิภาพการทำงานของทีมข้ามสายงาน	10	.80
ตอนที่ 3 ความฉลาดทางอารมณ์ของทีม	7	.83
ตอนที่ 4 ความไว้วางใจในทีม	6	.88
ตอนที่ 5 ความเหนียวแน่นในทีม	5	.78
ตอนที่ 6 การรับรู้ความสามารถของทีม	6	.87
ตอนที่ 7 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำทีม	10	.93
ตอนที่ 8 การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร	5	.86

3. ปรับปรุงข้อความที่ยังไม่เหมาะสม แล้วนำไปเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจริง

การเก็บรวบรวมข้อมูล และการจัดกระทำข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัยนี้ ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. ติดต่อกับโรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชาในเบื้องต้นเพื่อตรวจสอบและยืนยันอีกครั้งว่าโรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชานั้นมีการทำงานของทีมข้ามสายงานที่ตรงตามนิยามศัพท์เฉพาะ และทำหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลจากคณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพาไปติดต่อกับโรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา

2. เมื่อได้รับอนุญาตให้เก็บข้อมูลจากโรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างแล้ว ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลจากสมาชิกในทีมที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง แจกแบบสอบถามให้กับตัวแทน หรือหัวหน้าทีมตามจำนวนที่ผู้วิจัยได้กำหนดไว้ และนัดหมายเวลาเพื่อเก็บรวบรวมแบบสอบถาม กลับใช้เวลาในการเก็บข้อมูล 1 เดือน

ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา หลังตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม จำนวน 200 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 92

3. การจัดกระทำข้อมูล

3.1 นำแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาตรวจสอบความสมบูรณ์ และใช้ข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างที่มีความสมบูรณ์

3.2 ตรวจสอบให้คะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนด

3.3 นำคะแนนที่ได้รับไปวิเคราะห์ตามวิธีการทางสถิติ

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการวิจัยนี้แบ่งการวิเคราะห์ออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง ใช้สถิติบรรยายเพื่ออธิบายลักษณะของตัวแปร ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ค่าอำนาจจำแนก โดยหาค่าความสัมพันธ์รายข้อกับคะแนนรวม การค่าความเชื่อมั่นแบบสัมประสิทธิ์แอลฟาของแบบสอบถาม วิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบปัญหาวิจัยตามวัตถุประสงค์

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร โดยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product-moment Correlation Coefficient) เพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการวิเคราะห์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการทำงานของทีมข้ามสายงานในโรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชาโดยใช้เกณฑ์การแปลผล (ชูศรี วงศ์รัตน์, 2550, หน้า 314) ดังนี้

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เข้าใกล้ 1 (ประมาณ .70 ถึง .90) ถือว่ามีความสัมพันธ์กันสูง (ถ้าสูงกว่า .90 ถือว่าอยู่ในระดับสูงมาก)

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เข้าใกล้ .50 (ประมาณ .30 ถึง .69) ถือว่ามีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับปานกลาง

ถ้าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เข้าใกล้ .00 (ประมาณ .30 และต่ำกว่า) ถือว่ามีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับต่ำ

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เป็น .00 แสดงว่าไม่มีความสัมพันธ์กันเชิงเส้นตรง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r)	ระดับความสัมพันธ์
> 0.90	สูงมาก
0.70 – 0.90	สูง
0.30 – 0.69	ปานกลาง
> 0.30	ต่ำ

วิเคราะห์หาปัจจัยปฏิสัมพันธ์ภายในทีม และปัจจัยสภาพแวดล้อมของทีมการถดถอยพหุคูณ ระหว่างตัวแปรพยากรณ์ คือ ความฉลาดทางอารมณ์ของทีม (X_1) ความไว้วางใจในทีม (X_2) ความเหนียวแน่นในทีม (X_3) การรับรู้ความสามารถของทีม (X_4) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำทีม (X_5) การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร (X_6) และตัวแปรตาม คือ ประสิทธิภาพการทำงานของทีมข้ามสายงานของโรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา (Y) โดยวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis)

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย

1. สถิติพื้นฐาน ได้แก่

1.1 ค่าร้อยละ (Percentage)

1.2 ค่าเฉลี่ย (Mean)

1.3 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

2. สถิติที่ใช้การหาค่าคุณภาพของเครื่องมือ

2.1 ค่าความสอดคล้องระหว่างคำถามกับวัตถุประสงค์

2.2 ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค

3. สถิติที่ใช้ในการหาความสัมพันธ์และปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของทีมข้ามสายงานของโรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา

3.1 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน

3.2 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน เพื่อเลือกสมการพยากรณ์ที่ดีที่สุด

โดยมีข้อตกลงเบื้องต้น ดังนี้

3.2.1 การแจกแจงของตัวแปรอิสระ และตัวแปรตาม เป็น โค้งปกติ

3.2.2 ตัวแปรอิสระทุกตัว มีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรง (Linear) กับตัวแปรตาม

3.2.3 ตัวแปรอิสระทุกตัว จะไม่มีความสัมพันธ์กันเอง เพื่อป้องกันปัญหา

Multicollinearity โดยพิจารณาจากค่าความคงทนของการยอมรับ (Tolerance) และปัจจัย

การขยายตัวของความแปรปรวน (VIF)

3.2.4 ความคลาดเคลื่อนแต่ละค่าเป็นอิสระกัน โดยใช้สถิติทดสอบ Durbin-Watson พิจารณาจากค่า Durbin-Watson (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2544, หน้า 424)

ความหมายของค่าต่าง ๆ ในการวิเคราะห์ข้อตกลงเบื้องต้นของการวิเคราะห์การถดถอย

1. การแจกแจงเป็นโค้งปกติของตัวแปรวิเคราะห์ด้วยค่าความเบ้ (Skewness) และความโด่ง (Kurtosis) ทั้งนี้ George & Mallery (2003) Morgan, Griego & Gloeckner (2001) ได้เสนอแนะว่าค่าความเบ้และความโด่งของแต่ละตัวแปรที่ยอมรับได้ว่ามีการแจกแจงเป็นปกติ คืออยู่ในช่วง ± 1

2. ตัวแปรอิสระทุกตัว มีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงกับตัวแปรตาม พิจารณาได้จากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สันที่มีนัยสำคัญทางสถิติระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม

3. Multicollinearity คือ ปัญหาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ร่วมกันของตัวแปรอิสระ พิจารณาจากค่าต่อไปนี้

3.1 VIF หรือ Variance Inflation Factor คือ ปัจจัยการขยายตัวของความแปรปรวน ซึ่งใช้วัดการมีความสัมพันธ์ร่วมกันเชิงเส้นตรงของตัวแปร ในการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของ VIF ยิ่งมีค่ามาก จะสร้างปัญหาแก่ตัวแปรตาม โดยทั่วไป ค่าที่ยอมรับได้คือค่าที่น้อยกว่า 10 (Kleinbaum, 1998, pp. 241-242)

3.2 Tolerance คือ ค่าคงทนของการยอมรับ ควรมีค่าไม่น้อยกว่า .01 (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2544, หน้า 468)

4. ความคลาดเคลื่อนแต่ละค่าเป็นอิสระกัน พิจารณาได้จากค่า Durbin-Watson ซึ่งเป็นดัชนีที่ใช้วัดความเป็นอิสระกันของค่าความคลาดเคลื่อนของตัวแปรแต่ละตัว ซึ่งควรมีค่าในช่วง 1.5-2.5 (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2544, หน้า 424)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการศึกษาปฏิสัมพันธ์ภายในทีมและสภาพแวดล้อมของทีมที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานของทีมข้ามสายงาน: กรณีศึกษาโรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ตามลำดับ ดังนี้

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลและการทำความเข้าใจเกี่ยวกับการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

M	แทน	ค่าเฉลี่ย
SD	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
n	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
*	แทน	ค่าความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
**	แทน	ค่าความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
SK	แทน	ความเบ้ (Skewness)
KU	แทน	ความโค้ง (Kurtosis)
p	แทน	ความน่าจะเป็นของข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง
r	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
R	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ
R ²	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของการพยากรณ์
b ₁	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวแปรอิสระในสมการรูปคะแนนดิบ
b ₀	แทน	ค่าคงที่ของการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ
β _i	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวแปรอิสระในสมการรูปคะแนนมาตรฐาน
S.E.b.	แทน	ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของสัมประสิทธิ์ของตัวพยากรณ์
S.E.est.	แทน	ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์
Y	แทน	ประสิทธิภาพการทำงานของทีมข้ามสายงาน
Ŷ	แทน	ประสิทธิภาพการทำงานของทีมข้ามสายงานที่ได้จากสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ

Z	แทน ประสิทธิภาพการทำงานของทีมข้ามสายงานที่ได้จากสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน
X_1	แทน ความฉลาดทางอารมณ์ของทีม
X_2	แทน ความไว้วางใจในทีม
X_3	แทน ความเหนียวแน่นในทีม
X_4	แทน การรับรู้ความสามารถของทีม
X_5	แทน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำทีม
X_6	แทน การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้นำมาจัดลำดับให้สอดคล้องกับแนวทางการศึกษาข้อมูลที่ศึกษาค้นคว้า โดยเรียงลำดับตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานสมาชิกของทีม ได้แก่ อัตราการตอบกลับของแบบสอบถาม จำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง ค่าเฉลี่ย และความเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ตอนที่ 2 ผลการหาความสัมพันธ์และปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานของทีมข้ามสายงานของโรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา โดยหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

ตอนที่ 3 ผลการสร้างสมการพยากรณ์ประสิทธิภาพการทำงานของทีมข้ามสายงานของโรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา จากปัจจัยด้านปฏิสัมพันธ์ภายในทีม และสภาพแวดล้อมของทีม โดยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานสมาชิกของทีม

อัตราการตอบกลับของแบบสอบถามและความสมบูรณ์ของข้อมูล

ผลการตรวจสอบอัตราการตอบกลับของแบบสอบถาม ปรากฏว่าจากการแจกแบบสอบถาม จำนวน 250 ฉบับ ให้กลุ่มตัวอย่างได้แบบสอบถามกลับคืนมา 230 ฉบับ คิดเป็นอัตราการตอบกลับร้อยละ 92 เมื่อตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูลในแบบสอบถาม โดยพิจารณาจากความครบถ้วนของการตอบพบว่า มีแบบสอบถามจำนวน 30 ฉบับที่ตอบคำถามไม่ครบถ้วนและขาดความสมบูรณ์ในการตอบมากกว่าร้อยละ 50 ผู้วิจัยจึงตัดข้อมูลของแบบสอบถามฉบับนั้น ดังนั้นจึงได้แบบสอบถามที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลจำนวน 200 ฉบับ

จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง
 ค่าสถิติพื้นฐานเกี่ยวกับลักษณะกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตาม เพศ อายุ อายุงาน ระดับ
 การศึกษา ตำแหน่งในทีม และฝ่ายที่สังกัด แสดงดังตารางที่ 4-1

ตารางที่ 4-1 ค่าความถี่ และค่าร้อยละ ของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามข้อมูลพื้นฐานของ
 สมาชิกของทีม (n = 200)

ข้อมูลพื้นฐาน	ความถี่ (200)	ร้อยละ (100)
1. เพศ		
1.1 ชาย	66	33.0
1.2 หญิง	134	67.0
2. อายุ		
2.1 น้อยกว่า 30 ปี	29	14.5
2.2 31-40 ปี	65	32.5
2.3 41-50 ปี	62	31.0
2.4 มากกว่า 50 ปี	44	22.0
3. อายุงาน		
3.1 น้อยกว่า 10 ปี	79	39.5
3.2 11-20 ปี	63	31.5
3.3 21-30 ปี	34	17.0
3.4 มากกว่า 30 ปี	24	12.0
4. ระดับการศึกษา		
4.1 ต่ำกว่าปริญญาตรี	3	1.5
4.2 ปริญญาตรี	155	77.5
4.3 สูงกว่าปริญญาตรี	42	21.0
5. ท่านเป็น		
5.1 หัวหน้าทีม	23	11.5
5.2 ผู้ร่วมทีม	177	88.5

ตารางที่ 4-1 (ต่อ)

ข้อมูลพื้นฐาน	ความถี่ (200)	ร้อยละ (100)
6. สังกัดฝ่าย		
6.1 วิชาการ	150	75.0
6.2 ชุรการ	6	3.0
6.3 การเงิน	7	3.5
6.4 นักเรียนประจำ	2	1.0
6.5 ปกครอง	7	3.5
6.6 บริการ	4	2.0
6.7 กิจกรรม	8	4.0
6.8 สำนักผู้อำนวยการ	16	8.0

จากตารางที่ 4-1 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 134 คน คิดเป็นร้อยละ 67.0 และเพศชาย จำนวน 66 คน คิดเป็นร้อยละ 33.0 กลุ่มตัวอย่างอายุ 31-40 ปี มากที่สุด จำนวน 65 คน คิดเป็นร้อยละ 32.5 รองลงมาคืออายุ 41-50 ปี จำนวน 62 คน คิดเป็นร้อยละ 31.0 และมีอายุน้อยกว่า 30 ปี น้อยที่สุด จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 14.5 ในด้านอายุงานพบว่า มีอายุการทำงานน้อยกว่า 10 ปี มากที่สุด จำนวน 79 คน คิดเป็นร้อยละ 39.5 รองลงมาคืออายุการทำงาน 11-20 ปี จำนวน 63 คน คิดเป็นร้อยละ 31.5 และมีอายุการทำงานมากกว่า 30 ปี น้อยที่สุด จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 12.0 ส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี มีจำนวน 155 คน คิดเป็นร้อยละ 77.5 รองลงมาสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 21.0 และสำเร็จการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี น้อยที่สุด จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 1.5 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นผู้ร่วมทีม มากที่สุด จำนวน 177 คน คิดเป็นร้อยละ 88.5 และทำนเป็นหัวหน้าทีม จำนวน 23 คน คิดเป็น 11.5 ในด้านฝ่ายงานที่สังกัดพบว่า สังกัดฝ่ายวิชาการมากที่สุด จำนวน 150 คน คิดเป็นร้อยละ 75.0 รองลงมาคือฝ่ายสำนักผู้อำนวยการ จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 8.0 และฝ่ายนักเรียนประจำ น้อยที่สุด จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 1.0

ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ตารางที่ 4-2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรด้านปฏิสัมพันธ์ภายในทีม ตัวแปรด้านสภาพแวดล้อมของทีม และตัวแปรด้านประสิทธิผลการทำงานของทีมข้ามสายงาน

ตัวแปร	M	SD	SK	KU	การแปลผล
ด้านปฏิสัมพันธ์ภายในทีม					
ความฉลาดทางอารมณ์ของทีม (X_1)	3.64	.50	-.16	.65	มาก
ความไว้วางใจในทีม (X_2)	3.65	.66	-.46	.79	มาก
ความเหนียวแน่นในทีม (X_3)	3.99	.51	.05	-.29	มาก
การรับรู้ความสามารถของทีม (X_4)	3.64	.63	-.37	1.17	มาก
ด้านสภาพแวดล้อมของทีม					
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำทีม (X_5)	3.66	.75	-.31	.19	มาก
การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร (X_6)	3.83	.69	-.49	.30	มาก
ประสิทธิผลการทำงานของทีมข้ามสายงาน (Y)	3.77	.47	-.37	.19	มาก

จากตารางที่ 4-2 แสดงค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปร ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (M) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ความเบ้ (SK) และความโด่ง (KU) พบว่า กลุ่มตัวแปรด้านปฏิสัมพันธ์ภายในทีม มีระดับคะแนนเฉลี่ยอยู่ในช่วง 3.64 ถึง 3.99 หมายความว่ากลุ่มตัวอย่างมีปฏิสัมพันธ์ภายในทีมในระดับมาก ($3.50 \leq M \leq 4.49$) กลุ่มตัวแปรด้านสภาพแวดล้อมของทีมมีระดับคะแนนเฉลี่ยอยู่ในช่วง 3.66 ถึง 3.83 หมายความว่ากลุ่มตัวอย่างมีสภาพแวดล้อมของทีมในระดับมาก ($3.50 \leq M \leq 4.49$) และกลุ่มตัวแปรประสิทธิผลการทำงานของทีมข้ามสายงานมีระดับคะแนนเฉลี่ย 3.77 หมายความว่ากลุ่มตัวอย่างมีประสิทธิผลการทำงานของทีมข้ามสายงานในระดับมาก ($3.50 \leq M \leq 4.49$)

ความเบ้ของตัวแปรมีค่าอยู่ในช่วง -.49 ถึง .05 โดยข้อมูลของตัวแปรส่วนใหญ่มีค่าความเบ้เป็นลบ (เบ้ซ้าย) หมายความว่าข้อมูลส่วนใหญ่มีค่าสูงกว่าค่าเฉลี่ย ยกเว้นตัวแปรความเหนียวแน่นในทีมที่มีค่าความเบ้เป็นบวก (เบ้ขวา) หมายความว่าข้อมูลส่วนใหญ่มีค่าต่ำกว่าค่าเฉลี่ย โดยภาพรวมแล้วพบว่าความเบ้มีค่าเข้าใกล้ศูนย์และอยู่ในช่วงบวกลบ 3 แสดงว่าข้อมูลมีลักษณะการแจกแจงใกล้เคียงโค้งปกติ (Kline, 2005) เมื่อพิจารณาความโด่งของข้อมูลพบว่าตัวแปรมีค่าความโด่งอยู่ในช่วง -.29 ถึง 1.17 ข้อมูลมีการแจกแจงโด่งกว่าปกติ (ค่าความโด่งเป็นบวก) จำนวน 6 ตัวแปร และการแจกแจงแบนราบกว่าปกติ (ค่าความโด่งเป็นค่าลบ) จำนวน 1 ตัวแปร

โดยภาพรวมแล้วพบว่าความโค้งมีค่าอยู่ในช่วงบวกลบ 10 แสดงว่าข้อมูลมีลักษณะการแจกแจงใกล้เคียงโค้งปกติ (Kline, 2005) ดังนั้นผู้วิจัยจึงใช้ตัวแปรเหล่านี้ในการวิเคราะห์ต่อไปได้

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านปฏิสัมพันธ์ภายในทีม และปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมของทีม กับประสิทธิผลการทำงานของทีมข้ามสายงานของโรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา โดยหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

ตารางที่ 4-3 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สันระหว่างตัวแปรที่ศึกษากับประสิทธิผลการทำงานของทีมข้ามสายงานของโรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา โดยรวมและรายด้าน

ตัวแปรปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผล การทำงานของทีมข้ามสายงาน	ประสิทธิผลการทำงานของทีมข้ามสายงาน (Y)		
	r	ระดับ	p
ด้านปฏิสัมพันธ์ภายในทีม			
ความฉลาดทางอารมณ์ของทีม (X ₁)	.75**	สูง	.00
ความไว้วางใจในทีม (X ₂)	.71**	สูง	.00
ความเหนียวแน่นในทีม (X ₃)	.66**	ปานกลาง	.00
การรับรู้ความสามารถของทีม (X ₄)	.57**	ปานกลาง	.00
ด้านสภาพแวดล้อมของทีม			
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำทีม (X ₅)	.64**	ปานกลาง	.00
การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร (X ₆)	.56**	ปานกลาง	.00

*p < .05

จากตารางที่ 4-3 พบว่าทุกตัวแปรมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการทำงานของทีมข้ามสายงานของโรงเรียนในทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งจะเห็นได้ว่าตัวแปรอิสระทุกตัวมีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงกับตัวแปรตาม แสดงให้เห็นถึงตัวแปรอิสระทุกตัว สามารถนำไปวิเคราะห์ด้วยเทคนิคการวิเคราะห์ การถดถอยเชิงเส้นตรงได้ โดยตัวแปรที่ใช้ในการศึกษามีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ในช่วง .56 ถึง .75 ตัวแปรที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง ได้แก่ ความฉลาดทางอารมณ์ของทีม และ ความไว้วางใจในทีม มีค่าเท่ากับ .75 และ .71 ตามลำดับ ส่วนตัวแปรที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ความเหนียวแน่นในทีม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำทีม การรับรู้ความสามารถของทีม และการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร มีค่าเท่ากับ .66, .64, .57 และ .56 ตามลำดับ ผลการวิจัยในส่วนนี้สนับสนุนสมมติฐาน

การวิจัยข้อ 1 และข้อ 2 ที่ว่า ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมของทีมมีอย่างน้อย 1 ตัวแปร และปัจจัยด้านปฏิสัมพันธ์ภายในทีมมีอย่างน้อย 1 ตัวแปรมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการทำงานของทีมข้ามสายงานของโรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา

ตอนที่ 3 การสร้างสมการพยากรณ์ประสิทธิผลการทำงานของทีมข้ามสายงานของโรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา จากปัจจัยด้านปฏิสัมพันธ์ภายในทีม ได้แก่ ความฉลาดทางอารมณ์ของทีม (X_1) ความไว้วางใจในทีม (X_2) ความเหนียวแน่นในทีม (X_3) การรับรู้ความสามารถของทีม (X_4) และปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมของทีม ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำทีม (X_5) การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร (X_6) ของบุคลากรครู โรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา โดยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน

ผลการวิเคราะห์สมการพยากรณ์ และคัดเลือกสมการพยากรณ์ที่ดีที่สุดจากตัวแปรปัจจัยแต่ละด้าน ในการพยากรณ์ประสิทธิผลการทำงานของทีมข้ามสายงานของโรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา ที่ดีที่สุดปรากฏผลดังตารางที่ 4-4 – 4-6

ตารางที่ 4-4 ค่าความคงทนของการยอมรับและปัจจัยการขยายตัวของความแปรปรวนของตัวแปรอิสระในด้านต่าง ๆ

ด้านที่	ตัวแปรอิสระ	tolerance	VIF
1	ความฉลาดทางอารมณ์ของทีม	.370	2.702
2	ความเหนียวแน่นในทีม	.622	1.608
3	ความไว้วางใจในทีม	.387	2.584

Durbin-Watson = 2.19

จากตารางที่ 4-4 พบว่า ตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์กันเองน้อย เนื่องจากค่าความคงทนของการยอมรับ มีค่าไม่น้อยกว่า .10 และปัจจัยการขยายตัวของความแปรปรวน น้อยกว่า 10 ดังนั้น นอกจากนั้น Durbin-Watson มีค่าเท่ากับ 2.19 ซึ่งอยู่ในช่วง 1.5 – 2.5 แสดงว่าความคลาดเคลื่อนอิสระกัน จึงเป็นไปตามข้อตกลงเบื้องต้นของการใช้สถิติวิเคราะห์การถดถอย

ตารางที่ 4-5 อำนาจพยากรณ์ของตัวแปรอิสระ และคัดเลือกตัวแปรอิสระที่ดีที่สุด 6 ปัจจัย ที่ใช้พยากรณ์ประสิทธิผลการทำงานของทีมข้ามสายงานของโรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา

ลำดับที่	ตัวแปรอิสระ	R	R ²	เปอร์เซ็นต์การพยากรณ์
1	X ₁	.745	.556	55.3
2	X ₁ X ₃	.792	.627	62.3
3	X ₁ X ₃ X ₂	.807	.652	64.7

*p < .05

จากตารางที่ 4-5 พบว่า ปัจจัยที่มีอำนาจพยากรณ์ประสิทธิผลการทำงานของทีมข้ามสายงานของโรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา เรียงลำดับจากตัวแปรอิสระที่ดีที่สุด คือ ความฉลาดทางอารมณ์ของทีม (X₁) ความเหนียวแน่นในทีม (X₃) และความไว้วางใจในทีม (X₂) โดยตัวแปร ทั้ง 3 ตัวแปร รวมกันสามารถพยากรณ์ประสิทธิผลการทำงานของทีมข้ามสายงานของโรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา ได้ 64.7 เปอร์เซ็นต์

เพื่อสร้างสมการพยากรณ์ประสิทธิผลการทำงานของทีมข้ามสายงานของโรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา จากตัวแปรอิสระที่ดีที่สุด จึงได้นำเสนอค่าสัมประสิทธิ์ของตัวแปรอิสระ (b, β) รวมทั้งค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) จากนั้นจึงทำการทดสอบความเป็นเส้นตรงของคะแนนจากตัวแปรตามและตัวแปรอิสระ โดยใช้วิธีวิเคราะห์ความแปรปรวน หรือ F-test ดังปรากฏในตารางที่ 4-6

ตารางที่ 4-6 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ถดถอยพหุคูณแบบปกติ ของตัวแปรอิสระที่ใช้พยากรณ์ประสิทธิผลการทำงานของทีมข้ามสายงานของโรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา

ตัวแปรอิสระ	b	S.E.b.	β	t	P
ความฉลาดทางอารมณ์ของทีม (X ₁)	.361	.066	.380	5.482*	.000
ความเหนียวแน่นในทีม (X ₃)	.271	.050	.289	5.406*	.000
ความไว้วางใจในทีม (X ₂)	.182	.049	.253	3.733*	.000
ค่าคงที่	.719	.173		4.152*	.000
R = .807	R ² = .652	SE.est = .2821			

*p < .05

จากตารางที่ 4-6 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณสะสม (R) ของตัวแปรอิสระทั้ง 3 ตัวแปร กับตัวแปรตามมีค่าเท่ากับ .807 ค่าความคลาดเคลื่อนเนื่องจากการพยากรณ์ S.E.est เท่ากับ .2821 และพบว่าค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยพหุคูณ (b_1) ของตัวแปรอิสระรวมทั้งค่าคงที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เมื่อนำค่าสถิติต่าง ๆ มาสร้างสมการพยากรณ์ ได้สมการพยากรณ์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานของทีมข้ามสายงานของโรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา ที่ดีที่สุดในรูปสมการคะแนนดิบ ดังนี้

$$\hat{Y} = .719 + .361(X_1) + .271(X_3) + .182(X_2)$$

หรือเขียนในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$\hat{Z}_y = .380Z_{x_1} + .289Z_{x_3} + .253Z_{x_2}$$

จากการวิเคราะห์ข้อมูล และนำค่าสถิติต่าง ๆ มาสร้างสมการพยากรณ์ ปัจจัยด้านความฉลาดทางอารมณ์ของทีม (X_1) ด้านความเหนียวแน่นในทีม (X_3) และด้านความไว้วางใจในทีม (X_2) สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลการดำเนินงานของทีมข้ามสายงาน (Y) ของโรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชาได้ 65.2 เปอร์เซ็นต์ และนอกจากนั้นจากผลการค้นพบแสดงให้เห็นว่า ความฉลาดทางอารมณ์ของทีม (X_1) มีความสามารถในการพยากรณ์ประสิทธิผลการดำเนินงานของทีมข้ามสายงาน (\hat{Y}) ได้สูงที่สุด ($\beta = .380$) รองลงมาความเหนียวแน่นในทีม (X_3) มีความสามารถในการพยากรณ์ประสิทธิผลการดำเนินงานของทีมข้ามสายงาน (Y) ได้ ($\beta = .289$) และความไว้วางใจในทีม (X_2) มีความสามารถในการพยากรณ์ประสิทธิผลการดำเนินงานของทีมข้ามสายงาน (Y) ได้ ($\beta = .253$) ตามลำดับ ผลการศึกษาค้นคว้านี้สนับสนุนสมมติฐานข้อ 4 ที่ว่า ปัจจัยด้านปฏิสัมพันธ์ภายในทีมมีอย่างน้อย 1 ตัวแปร ซึ่งในที่นี้ ได้แก่ ด้านความฉลาดทางอารมณ์ของทีม ด้านความไว้วางใจในทีม และด้านความเหนียวแน่นในทีม สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลการดำเนินงานของทีมข้ามสายงานของโรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชาได้ แต่อย่างไรก็ตามผลการวิจัยไม่ได้สนับสนุนสมมติฐานการวิจัยข้อ 3 ที่ว่า ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมของทีมมีอย่างน้อย 1 ตัวแปรที่สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลการดำเนินงานของทีมข้ามสายงานของโรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา ทั้งนี้เพราะไม่มีตัวแปรในปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมของทีมที่สามารถใช้พยากรณ์ประสิทธิผลการดำเนินงานของทีมข้ามสายงานของโรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชาได้

ต้นฉบับไม่ปรากฏ

หน้า 94

- 1.2 ด้านความไว้วางใจในทีมของบุคลากรครู โรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา อยู่ในระดับสูง
- 1.3 ความเหนียวแน่นในทีมของบุคลากรครู โรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา อยู่ในระดับปานกลาง
- 1.4 การรับรู้ความสามารถของทีมบุคลากรครู โรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา อยู่ในระดับปานกลาง
- 1.5 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำทีมของบุคลากรครู โรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา อยู่ในระดับปานกลาง
- 1.6 การรับรู้สนับสนุนจากองค์การของบุคลากรครู โรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา อยู่ในระดับปานกลาง

2. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแต่ละด้านกับประสิทธิผลการทำงานของทีมข้ามสายงานของโรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา พบว่า ประสิทธิผลการทำงานของทีมข้ามสายงานของโรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา มีความสัมพันธ์กับความฉลาดทางอารมณ์ของทีม ความไว้วางใจในทีม ความเหนียวแน่นในทีม การรับรู้ความสามารถของทีม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำทีม และการรับรู้สนับสนุนจากองค์การ โดยที่ทุกด้านมีความสัมพันธ์กันในทางบวกอยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$)

3. ปัจจัยในภาพรวมสามารถพยากรณ์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลการทำงานของทีมข้ามสายงานของโรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา ได้ 3 ด้าน โดยเรียงตามลำดับ ดังนี้ ด้านความฉลาดทางอารมณ์ของทีม ด้านความเหนียวแน่นในทีม ด้านความไว้วางใจในทีม โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณสะสมของทั้ง 3 ปัจจัย เท่ากับ .807 และสามารถพยากรณ์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลการทำงานของทีมข้ามสายงานของโรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา ได้ร้อยละ 65.2 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) และเมื่อนำค่าสถิติตัวแปรมาสร้างสมการพยากรณ์ ได้สมการพยากรณ์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลการทำงานของทีมข้ามสายงานของโรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชาในรูปสมการคะแนนดิบ ดังนี้

$$\hat{Y} = .719 + .361(X_1) + .271(X_3) + .182(X_2)$$

หรือเขียนในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$\hat{Z}_y = .380Z_{x_1} + .289Z_{x_3} + .253Z_{x_2}$$

จากการวิเคราะห์ข้อมูล และนำค่าสถิติต่าง ๆ มาสร้างสมการพยากรณ์ ปัจจัยด้านความฉลาดทางอารมณ์ของทีม (X_1) ด้านความเหนียวแน่นในทีม (X_3) และด้านความไว้วางใจในทีม (X_2) สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลการทำงานของทีมข้ามสายงาน (Y) ของโรงเรียนอัสสัมชัญ

ศรียาชาได้ 65.2 เปอร์เซนต์ และนอกจากนั้นจากผลการค้นพบแสดงให้เห็นว่า ความฉลาดทางอารมณ์ของทีม (X_1) มีความสามารถในการพยากรณ์ประสิทธิผลการทำงานของทีมข้ามสายงาน (\hat{Y}) ได้สูงที่สุด ($\beta = .380$) รองลงมาความเหนียวแน่นในทีม (X_2) มีความสามารถในการพยากรณ์ประสิทธิผลการทำงานของทีมข้ามสายงาน (Y) ได้ ($\beta = .289$) และความไว้วางใจในทีม (X_3) มีความสามารถในการพยากรณ์ประสิทธิผลการทำงานของทีมข้ามสายงาน (Y) ได้ ($\beta = .253$) ตามลำดับ ผลการศึกษาครั้งนี้สนับสนุนสมมติฐานข้อ 4 ที่ว่า ปัจจัยด้านปฏิสัมพันธ์ภายในทีมมีอย่างน้อย 1 ตัวแปร ซึ่งในที่นี้ ได้แก่ ด้านความฉลาดทางอารมณ์ของทีม ด้านความไว้วางใจในทีม และด้านความเหนียวแน่นในทีม สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลการทำงานของทีมข้ามสายงานของโรงเรียนอัสสัมชัญศรียาชาได้ แต่อย่างไรก็ตามผลการวิจัยไม่ได้สนับสนุนสมมติฐานการวิจัยข้อ 3 ที่ว่า ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมของทีมมีอย่างน้อย 1 ตัวแปรที่สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลการทำงานของทีมข้ามสายงานของโรงเรียนอัสสัมชัญศรียาชา ทั้งนี้เพราะไม่มีตัวแปรในปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมของทีมที่สามารถใช้พยากรณ์ประสิทธิผลการทำงานของทีมข้ามสายงานของโรงเรียนอัสสัมชัญศรียาชาได้

อภิปรายผล

การอภิปรายผลการศึกษาครั้งนี้ข้อมูล ปฏิสัมพันธ์ภายในทีมและสภาพแวดล้อมของทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการทำงานของทีมข้ามสายงาน: กรณีศึกษาโรงเรียนอัสสัมชัญศรียาชา ผู้วิจัยได้แยกอภิปรายตามวัตถุประสงค์และสมมติฐานในการศึกษาค้นคว้า ดังนี้

1. ผลการศึกษาปัจจัยด้านความฉลาดทางอารมณ์ของทีม ความเหนียวแน่นในทีม ความไว้วางใจในทีมของบุคลากรครูที่สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลการทำงานของทีมข้ามสายงานของโรงเรียนอัสสัมชัญศรียาชา ซึ่งผลจากการพยากรณ์แบบขั้นตอน โดยเลือกรูปแบบที่ดีที่สุดในการนำเสนอ พบว่า ปัจจัยด้านความฉลาดทางอารมณ์ของทีม สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลการทำงานของทีมข้ามสายงาน ได้ดีที่สุดใน รองลงมาคือ ความเหนียวแน่นในทีม และความไว้วางใจในทีม โดยสามารถร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิผลการทำงานของทีมข้ามสายงาน ได้ร้อยละ 65.2 ผู้วิจัยมีประเด็นที่จะอภิปรายปัจจัยที่เป็นตัวพยากรณ์ ดังนี้

1.1 ปัจจัยด้านความฉลาดทางอารมณ์ของทีม สามารถร่วมพยากรณ์ประสิทธิผลการทำงานของทีมข้ามสายงานของโรงเรียนอัสสัมชัญศรียาชาได้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะความฉลาดทางอารมณ์เป็นสิ่งที่สนับสนุนให้เกิดประสิทธิผลในการทำงานของบุคคลทีมสามารถได้ประโยชน์จากการที่สมาชิกมีความฉลาดทางอารมณ์สูง ในการสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลภายนอกและภายในทีมและปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมได้ดี และสำหรับกลุ่มที่มีความฉลาดทางอารมณ์สูงพบว่า

จำเป็นที่จะต้องสร้างบรรทัดฐานทางสังคมที่จำเป็นในการสร้างความไว้วางใจระหว่างสมาชิก สร้างเอกลักษณ์ของกลุ่ม และสร้างศักยภาพความสามารถในทีมดูบริน (Dubrin, 2005, pp. 207-210) ผู้บริหารส่วนใหญ่เชื่อว่าความฉลาดทางอารมณ์ เป็นสิ่งที่สำคัญเหมือน ๆ กับสติปัญญาตรงที่สามารถทำให้เกิดความมีประสิทธิผลในบุคคล ริชส์ (Riches, 2001) แต่ความฉลาดทางอารมณ์ของกลุ่มอาจมีความสำคัญมากกว่า เมื่องานส่วนใหญ่ทำในรูปของทีม ดรุสเกต และวอลฟ์ (Druskat & Wolff, 2001) กล่าวว่า ความฉลาดทางอารมณ์ของทีมไม่ได้เกิดจากการรวมความฉลาดทางอารมณ์ของสมาชิกในทีมเข้าด้วยกันแต่ความฉลาดทางอารมณ์ของทีมมีพื้นฐานมาจากบรรทัดฐานทางสังคมที่ก่อให้เกิดการตระหนักรู้ และการควบคุมอารมณ์ของทีม บรรทัดฐานทางสังคมเหล่านี้สร้างให้เกิดความไว้วางใจความเป็นเอกลักษณ์ของกลุ่ม และการรับรู้ความสามารถของกลุ่มสมาชิกมีความรู้สึกว่าเขาสามารถทำงานได้ดีขึ้นมากกว่าทำงานเพียงลำพังคนเดียว และแน่นอนผลของการมีสภาวะทั้ง 3 ที่กล่าวมาข้างต้น จะทำให้เกิดความมีส่วนร่วมและความร่วมมือร่วมใจในทีม

1.2 ปัจจัยด้านความเหนียวแน่นในทีม สามารถรวมพยากรณ์ประสิทธิผลการทำงานของทีมข้ามสายงานของโรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชาได้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะความเหนียวแน่นเป็นระดับของพลังอำนาจที่สมาชิกในทีมหรือตัวของทีมเองดึงดูดและเชื่อมประสานให้สมาชิกในทีมรู้สึกมุ่งมั่นใส่ใจกับทีมและมีแรงจูงใจที่จะรักษาความเป็นสมาชิกของทีมไว้ และรักษาความเป็นหนึ่งเดียวที่จะชักจูงให้สมาชิกทำงานร่วมกันเพื่อเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของทีม ความเหนียวแน่นของทีมเป็นสิ่งสำคัญต่อการทำงานเป็นทีมเป็นอย่างยิ่ง เป็นสิ่งที่ประสานหรือสื่อถึงความรัก ความสามัคคีในหมู่คณะและทำให้ทีมคงไว้ซึ่งความเป็นทีมอยู่ได้ ทำให้เกิดความมั่นใจได้ว่าสมาชิกของทีมจะรู้สึกมีความสุขที่เขาเป็นส่วนหนึ่งของทีม เมคเซน และวันกลินอว์ (McShane & Von Glinow, 2005, p. 282) ในทีมแต่ละทีมอาจมีระดับความเหนียวแน่นไม่เท่ากัน ทีมที่มีระดับความเหนียวแน่นต่ำ การรวมตัวของทีมจะเป็นไปอย่างหลวม ๆ สมาชิกแต่ละคนมีความผูกพันกับสมาชิกคนอื่น ๆ น้อยหรือไม่มีความผูกพันเลย อีกทั้งสมาชิกของทีมจะไม่มี ความมุ่งมั่นต่อวัตถุประสงค์ของทีมอีกด้วย ในทางตรงกันข้ามทีมที่มีความเหนียวแน่นอยู่ในระดับสูงสมาชิกในทีมจะแสดงพฤติกรรมที่มุ่งมั่นต่อความสำเร็จของทีมและมีความเกื้อหนุนต่อสมาชิกคนอื่น ๆ มาร์ติน (Martin, 2005, p. 263) ดังนั้นทีมที่มีความเหนียวแน่นของทีมมากน่าจะเป็นสิ่งที่ทำให้ทีมนั้นมีโอกาสประสบผลสำเร็จในเป้าหมาย ซึ่งนั่นหมายความว่าเกิดประสิทธิผลของการทำงานในทีมนั่นเอง ในทำนองเดียวกันการศึกษาของ เพนเซอร์ (Panzer, 2003) ศึกษาอิทธิพลของความเหนียวแน่นที่มีต่อผลการปฏิบัติงาน โดยศึกษากับนักเรียนที่ลงทะเบียนเรียนวิชาจิตวิทยาในมหาวิทยาลัยนานาชาติฟลอริดา ผลการวิจัยพบว่า ระดับของความเหนียวแน่นระหว่างบุคคลที่มีมากขึ้นสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือระหว่างสมาชิกในทีมซึ่งนำไปสู่การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน และ

สอดคล้องกับงานวิจัยของ ฟิลไล และวิลเลียม (Phillai & Williams, 2002, pp. 144-159) ที่ศึกษาอิทธิพลของความเหนียวแน่นในทีมที่มีต่อความยึดมั่นผูกพันและผลการปฏิบัติงานของทีมงานที่ทำงานในสถานีดับเพลิงทางตะวันออกเฉียงใต้ของสหรัฐอเมริกา ผลการศึกษาพบว่า ความเหนียวแน่นในทีมความสัมพันธ์ทางบวกกับความยึดมั่นผูกพันและผลการปฏิบัติงาน

1.3 ปัจจัยด้านความไว้วางใจในทีม สามารถร่วมพยากรณ์ประสิทธิผลการทำงานของ ทีมข้ามสายงานของ โรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชาได้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะความไว้วางใจในทีมเป็น ความเชื่อมั่น ความเชื่อถือ การให้การยอมรับหรือความคาดหวังในทางบวกของสมาชิกของทีมคน หนึ่งที่มีต่อสมาชิกคนอื่นและผู้นำทีมว่าจะเป็นที่พึงพิง และปฏิบัติในสิ่งที่คาดหวังหรือเชื่อมั่นไว้ได้ สำเร็จ โดยการปฏิบัติที่คาดหวังนั้นเป็นสิ่งที่เอื้อต่อสมาชิกคนอื่น และเอื้อต่อความสำเร็จใน เป้าหมายของทีม ความไว้วางใจระหว่างสมาชิกในทีมเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่ทำให้ทีมนั้น บรรลุผลสำเร็จของงาน เนื่องจากสมาชิกในทีมที่มีความไว้วางใจในทีมสูง สมาชิกจะช่วยเหลือมี ความร่วมมือร่วมใจ ลดความต้องการที่จะควบคุมพฤติกรรมซึ่งกันและกัน สมาชิกเชื่อว่าบุคคลอื่น ในทีมจะไม่มาเอาเปรียบหรือเอาประโยชน์จากเขา ทำให้ทีมเต็มใจที่จะยอมรับและผูกพันกับ เป้าหมายและการตัดสินใจของผู้นำ รอบบั้น และมาชินทอซ (Robbins, 2005, p. 277, Macintosh, 1996, p. 73) เช่นเดียวกัน สอดคล้องกับรอบบั้น (Robbins, 2005, pp. 277-278) พบว่าประสิทธิผล ของทีมจะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยบรรยากาศของความไว้วางใจเป็นพื้นฐาน ซึ่งผลงานวิจัยที่สนับสนุน แนวคิดนี้ ได้แก่ ผลงานวิจัยของ โซลิน ฟรุชเตอร์ และฮินด์ส (Zolin, Fruchter & Hinds, 2003, p 78) ศึกษาถึงอิทธิพลของความไว้วางใจที่มีต่อผลการปฏิบัติงานในทีมข้ามสายงาน กลุ่มตัวอย่างเป็นทีม ข้ามสายงานที่ประกอบด้วยสถาปนิก วิศวกร และฝ่ายก่อสร้าง ที่ทำงานให้กับโครงการใหญ่ใน สหรัฐอเมริกา ผลการศึกษาพบว่าความไว้วางใจในทีมที่มีมากขึ้นจะทำให้ผลของการปฏิบัติงานของ สมาชิกในทีมสูงขึ้น สอดคล้องกับคอสต้า (Costa, 2003, pp. 605-622) ซึ่งศึกษาเรื่องความไว้วางใจใน ทีมงานกับความมีประสิทธิภาพของทีมงานในองค์การให้บริการทางสังคม ในเนเธอร์แลนด์ โดย ศึกษาเพื่อตรวจสอบและยืนยันธรรมชาติขององค์ประกอบของความไว้วางใจได้แก่ แนวโน้มที่จะ ไว้วางใจ การรับรู้ถึงความน่าไว้วางใจ พฤติกรรมการร่วมมือ และพฤติกรรมการติดตาม และศึกษา ความไว้วางใจที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของทีมงาน ได้แก่ ผลของการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจในทีม ความผูกพันที่มาจากเงื่อนไขของความรู้สึกที่ดีเกิดการยอมรับ และความผูกพันที่มาจากเงื่อนไขทาง เศรษฐกิจ ผลการศึกษาพบว่าองค์ประกอบทั้ง 4 ของความไว้วางใจเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของ ความไว้วางใจในทีมงาน และความไว้วางใจในทีมงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันที่มาจาก เงื่อนไขของความรู้สึกที่ดีเกิดการยอมรับ มีความสัมพันธ์ทางลบต่อความผูกพันที่มาจาก เงื่อนไขทางเศรษฐกิจมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลของการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจในทีม

นอกจากนี้ยังพบว่า ผลของการปฏิบัติงาน และความพึงพอใจในทีม มีความสัมพันธ์ทางบวกใน ระดับสูง ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของเออเดม และโอเซน (Erdem & Ozen, 2003, pp. 131-135) ที่ศึกษามิติด้านความคิดและความรู้สึกของความไว้วางใจในการพัฒนาผลปฏิบัติงานของทีมกับ ทีมงานในโรงงานอุตสาหกรรม กลุ่มตัวอย่างเป็นทีมงานที่มีลักษณะอุตสาหกรรมที่แตกต่างกันไป ผู้วิจัยต้องการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความไว้วางใจในมิติด้านความคิด ซึ่งมีความสำคัญต่อ ช่วงแรกในการสร้างความสัมพันธ์ และความไว้วางใจในมิติด้านความรู้สึก ซึ่งมีความสำคัญต่อ การทำให้ความสัมพันธ์แน่นแฟ้นขึ้น กับผลการปฏิบัติงานซึ่งวัดการตรงต่อเวลา คุณภาพงานอย่าง ต่อเนื่อง และอัตราความผิดพลาดที่เกิดขึ้น ผลการศึกษาพบว่าความไว้วางใจในมิติด้านความคิด และความไว้วางใจในมิติด้านความรู้สึกมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการตรงต่อเวลา และคุณภาพงาน อย่างต่อเนื่อง และมีความสัมพันธ์ทางลบกับอัตราความผิดพลาด ซึ่งนั่นหมายความว่าเกิด ประสิทธิภาพของการทำงานในทีมนั่นเอง

ข้อเสนอแนะ

การนำเสนอข้อเสนอแนะนี้ ผู้วิจัยนำเสนอโดยแบ่งเป็น 2 ส่วนคือ ส่วนที่หนึ่งเป็น การนำเสนอข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ และส่วนที่สองเป็นการนำเสนอข้อเสนอแนะ เพื่อการวิจัย ตามรายละเอียดดังนี้

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ผลจากวิจัยพบว่า ความฉลาดทางอารมณ์ของทีม ความเหนียวแน่นในทีม และ ความไว้วางใจในทีม สามารถร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิผลการทำงานของทีมข้ามสายงานของ โรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา ได้ร้อยละ 65.2 ดังนั้น ผู้บริหาร โรงเรียนควรเพิ่มกิจกรรมเพื่อเสริมสร้าง ความฉลาดทางอารมณ์ของทีม ความเหนียวแน่นในทีม และความไว้วางใจในทีม ซึ่งจะช่วยเพิ่ม ประสิทธิภาพการทำงานของทีมข้ามสายงานของ โรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชาให้มากขึ้น

2. ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยปฏิสัมพันธ์ภายในทีมด้านความฉลาดทางอารมณ์ของทีม สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลการทำงานของทีมข้ามสายงานของ โรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา ได้มากที่สุดเป็นอันดับแรก ความฉลาดทางอารมณ์ของทีมจึงมีความสำคัญมากเมื่องานส่วนใหญ่ทำในรูป ของทีม ดังนั้นในการทำงานเป็นทีมสมาชิกของทีมจึงควรตระหนักถึงความสำคัญของกระบวนการ สร้างความฉลาดทางอารมณ์ของทีมเป็นอันดับแรกเพื่อให้ผลงานที่ออกมามีประสิทธิภาพมากที่สุด

ข้อเสนอแนะในการศึกษาค้นคว้าครั้งต่อไป

จากผลการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในการศึกษาค้นคว้าครั้งต่อไปดังนี้

1. ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการทำงานของทีมข้ามสายงานของโรงเรียน อัสสัมชัญศรีราชา โดยการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาปฏิสัมพันธ์ภายในทีม ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการพัฒนาประสิทธิผลการทำงานของทีมข้ามสายงานของโรงเรียนให้สูงขึ้น
2. ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการทำงานของทีมข้ามสายงานของโรงเรียน อัสสัมชัญศรีราชา ร่วมกับทฤษฎีอื่น เช่น วัฒนธรรมองค์การ ความหลากหลายของทีม เพื่อให้ได้องค์ความรู้เพิ่มเติมและเป็นการหาตัวแปรร่วมในการพยากรณ์

บรรณานุกรม

- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2544). *การใช้ SPSS for Windows ในการวิเคราะห์ข้อมูล*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- งามตา ชกนีวรรณ. (2553). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายโสธร*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- เฉลียว ภากะสัย. (2550). *ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อสถาบันของบุคลากรมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ชูศรี วงศ์รัตน์. (2550). *เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย (พิมพ์ครั้งที่ 8)*. กรุงเทพฯ: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ดวงจันทร์ บัวคลี่. (2545). *ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของกลุ่มงานการพยาบาล ความสามารถในการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับประสิทธิผลของทีมงานพยาบาล ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลจิตเวช*. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาการบริหารการพยาบาล, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- บุญธรรม กิจปรีดาวิสุทธิ. (2549). *เทคนิคการสร้างเครื่องมือรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัย (ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 7)*. กรุงเทพฯ: ศรีอนันต์.
- พรนพ พุกกะพันธุ์. (2542). *การบริหารความขัดแย้ง*. กรุงเทพฯ: เม็ดทรายพรินติ้ง.
- พวงรัตน์ ทวีรัตน์. (2543). *วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์ (พิมพ์ครั้งที่ 8)*. กรุงเทพฯ: สำนักทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- มนัสนันท์ หัตถศักดิ์. (2546). *เอกสารประกอบการสอนวิชากระบวนการกลุ่ม*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- ยุทธ ไกยวรรณ. (2553). *หลักสถิติวิจัยและการใช้โปรแกรม SPSS*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- โยธิน คันสนยุทธ. (ม.ป.ป.). *พลวัตกลุ่ม*. กรุงเทพฯ: ภาควิชาจิตวิทยา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รายงานประจำปีโรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา. (2554). กรุงเทพฯ: จอบควอลิตี้.

- วิลาศลักษณ์ ชั่ววัลลี. (2538). การรับรู้ความสามารถของตนในเรื่องอาชีพ: ตัวแปรที่น่าสนใจในการศึกษาเกี่ยวกับอาชีพและการทำงาน. *วารสารจิตวิทยา*, 2(1), 97-109.
- วีระวัฒน์ ปิ่นนิคามัย. (2542). *ความเฉลียวฉลาดทางอารมณ์กับการสร้างความสำเร็จในชีวิต*. กรุงเทพฯ: ภาควิชาการแนะแนวและจิตวิทยาการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2544). *ภาวะผู้นำ: ทฤษฎีและปฏิบัติ*. เชียงราย: สถาบันราชภัฏเชียงราย.
- อุทัย บุญประเสริฐ. (2531). *กระบวนการกลุ่มหรือกลุ่มสัมพันธ์และการบริหารทีมที่มีประสิทธิภาพ*. กรุงเทพฯ: ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Arnold, K. A, Barling, J. & Kelloway, E. K. (2001). Transformational leadership or the Iron Cage: Which predicts trust, commitment and team efficacy?. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(7), 315-320.
- Auh, S. & Menguc, B. (2005). The influence of top management team functional diversity on strategic orientations: The moderating role of environmental turbulence and inter-functional coordination. *International Journal of Research in Marketing*, 22, 333-350.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The Exercise of Control*. New York: W.H. Freeman.
- 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(4), 823-850.
- Carr, C. (1992). *Team Power: Lessons From Companies on Putting Teampower to Work*. New Jersey: Prentice Hall.
- Cherniss, C. & Goleman, D. (2001). *The Emotionally Intelligent Workplace: How to Select for, Measure, and Improve Emotional Intelligence in Individuals, Group, and Organization*, (pp. 29-38). San Francisco: Jossey-Bass.
- Cianculli, A. & Steding, T. L. (2001). *Built on Trust : Gaining Competitive Advantage in Any Organization*. New York: contemporary Books.
- Cooper, R. K. & Sawaf, A. (1997). *Executive EQ: Emotional Intelligence in Leadership and Organizations*. New York: Advanced Intelligence Technologies, LLC.
- Costa, A. C. (2003). Work team trust and effectiveness. *Personal Review*, 32 (5), 605-622
- Daft, R. L. (1999). *Leadership: Theory and Practice*. New York: The Dryden Press.

- Denison, D. R., Hart, S. L., & Kahn, J. A. (1996). From chimneys to cross-functional teams: Developing and validating a diagnostic model. *Academy of Management Journal*, (39), 1005-1023.
- Druskat, V. U. & Wolff, S. B. (2001). Building the emotional intelligence of groups. *The Harvard Business Review*, 79(3), 80-90, 164.
- Druskat, V. U. & Wolff, S. B. (2001). Group emotional intelligence and its influence on group effectiveness. In Cherniss, C.; & Goleman, D. *The Emotionally Intelligent Workplace*. (pp.132-155). San Francisco: Jossey-Bass.
- Dubrin, A. J. (2005). *Fundamentals of Organizational Behavior* (3rd ed.) Ontario: Thomson South-Western.
- Eisenberger, R.; Huntington, R.; Hutchison, S. & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500- 507.
- Erdem, F. & Ozen, Z. (2003). Cognitive and affective dimensions of trust in developing team performance. *Team Performance Management : An International Journal*, 9(5/6), 131-135.
- Feltz, D. L. & Lirgg, C. D. (1998). Perceived team and player efficacy in hockey. *Journal of Applied Psychology*, 83(4), 557-564.
- Fitzpatrick, E. L. & Askin, R. G. (2005). Forming effective worker teams with multifunctional skill requirements. *Computers and Industrial Engineering*, 48 (3), 593–608.
- Forsyth, D. R. (1999). *Group Dynamics* (3rd ed.) New York: Wadsworth.
- George, D. & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference 11.0 Update (4th ed.)*. Boston: Allyn & Bacon.
- Gillespie, N. A. & Mann, L. (2004). Transformational leadership and shared values: The building blocks of trust. *Journal of Managerial Psychology*, 19(6), 588-607.
- Hackman, J. R. (1987). The design of work team. In Lorsch, J. W. (Ed.), *Handbook of Organizational Behavior*. (pp.315-342). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Hamme, C. L. (2003). *Group Emotional Intelligence: The Research and Development of An Assessment Instrument*. Doctoral dissertation, Applied and Professional Psychology, Graduate School, Rutgers State University of New Jersey.

- Hyatt, D. & Ruddy, T. (1997). An examination of the relationship between work group characteristics and performance: One more into the breach. *Personnel Psychology*, 50, 553-585.
- Kannedy, M. A. (1997). *Developing Measures of Intra-Team Support and Organizational Support of Teams*. Master's thesis, Management Studies, Graduate School, Carleton University Ottawa.
- Karrasch, A. I. (2003). *Lessons Learned on Collective Efficacy in Multinational Teams*. Alexandria: United States Army Research Institute.
- Kim, J. C. & Cunningham, G. B. (n.d.). *Examining The Role of Organizational Support in Job Satisfaction*. Tallahassee: Florida State University and Texas A & M University.
- Kleinbaum, D. G. et al. (1998). *Applied Regression Analysis and Other Multivariable Methods*. Pacific Grove: Duxfury Press.
- Kline, R. B. (2005). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling* (2nd ed.). New York: Guilford Press.
- Kreitner, R. & Kinicki, A. (2004). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Krajewski, L. J. & Ritzman, L. P. (2005). *Operations Management: Processes and Value Chains*. Upper Saddle River: Pearson Education.
- Levi, D. (2001). *Group Dynamics for Teams*. California: Sage Publications.
- Liu, W. (2004). *Received Organizational Support: Linking Human Resource Management Practices with Important Work Important Work Outcomes*. Doctoral dissertation, Management and Organization, Graduate School, University of Maryland.
- Lussier, R. N. & Achua, C. F. (2004). *Leaderships: Theory, Application, Skill Development* (2nd ed.) New York: Thomson South-Western.
- MacCoun, R. J. (1993). Unit Cohesion and Military Performance. In *National Defense Research Institute, Sexual Orientation and U.S. Military Personnel Policy: Options and Assessment*. (pp.283 – 331). Sata Monica.
- Macshane, S. L. & Von Glinow, M. A. (2005). *Organization al Behavior* (3rd ed.) New York: McGraw-Hill.
- Martin, J. (2005). *Organizational Behavior and Management* (3rd ed.) London: Thomson.

- Morgan, G. A., Griego, O. V., & Gloeckner, G. W. (2001). *SPSS for Windows: An Introduction to Use and Interpretation in Research*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Northouse, P. G. (2004). *Leadership: Theory and Practice*. California: Sage Publications.
- Osca, A., Urien, B., Gonzalez-Camino, G., Martincz-Perez, M. D., & Martinez-Perez, N. (2005). Organizational support and group efficacy: A longitudinal study of main and buffer effects. *Journal of Management Psychology*, 20(3/4), 292-311.
- Ozaralli, N. (2003). Effects of transformational leadership on empowerment and team effectiveness. *Leadership and Organization Development Journal*, 24(6), 335-344.
- Panzer, F. J. (2003). *The Influence of Gender and Ethnic Diversity on Team Effectiveness*. Doctoral dissertation, Psychology, Graduate School, Florida International University.
- Parker, G. M. (2003). *Cross-Functional Teams : Work with Allies, Enemies, and Others Strangers*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Patricx, A. & Laschinger, H. K. S. (2006). The effect of structural empowerment and perceived organizational support on middle level nurse managers' role satisfaction. *Journal of Nursing Management*, 14, 13-22.
- Pescosolido, A. T. (2003). Group efficacy and group effectiveness: The effects of group efficacy over time on group performance and development. *Small Group Research*, 34(1), 20-42.
- Phillai, R. & Williams, E. A. (2002). Transformational leadership, self-efficacy, group cohesiveness, commitment, and performance. *Journal of Organizational Change Management*, 17(2), 144-159.
- Rhoades, L. & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.
- Reina, D. S. & Reina, M. L. (1999). *Trust and Betrayal in the Workplace: Building Effective in Your Organization*. San Francisco: Berrett Koehler.
- Riches, A. (2001). *Emotional Intelligent Teams*. (Online). Available :<http://refresher.com/!citeams.html>. (Accessed 28 Sep. 2011).
- Robbins, S. P. (2005). *Essentials of Organizational Behavior* (8th ed). New Jersey: Pearson Prentice-Hall.

- Robbins, S. P. (2005). *Organizational Behavior* (7th ed.) New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Settoon, R. P. Bennett, N. & Liden, R. C. (1996). Social exchange in organizations: perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81(3), 219-227.
- Shaw, R. B. (1997). *Trust in Balance: Building Successful Organizations on Results, Integrity, and Concern*. San Francisco: Jossey Bass.
- Silbert, L. T. (2005). *The Effect of Tangible Rewards on Perceived Organizational Support*. Thesis, Master of Applied Science in Management Science. University of Waterloo.
- Stubbs, E. C. (2005). *Emotional Intelligence Competencies in The Team and Leader: A Multi-Level Examination of The Impact of Emotional Intelligence on Group Performance*. Doctoral dissertation, Case Western Reserve University.
- Unni, J. E. (2008). *Development of Models to Predict Medicationnon-Adherence Based on a New Typology*. Doctoral dissertation, Department of Philosophy, Graduate College, University of Iowa.
- Valentine, S. Greller, M. M. & Richtermeyer, S. B. (2006). Employee job response as a function of ethical context and perceived organization support. *Journal of Business Research*, 59, 582-588.
- Webber, S. S. (2002). Leadership and trust facilitating cross-functional team success. *Journal of Management*, 21(3), 201-214.
- Whitney, J. O. (1994). *The Trust Factor: Liberating Profits and Restoring Corporate Vitality*. New York: McGraw Hill.
- Williams, H. (1996). *The Essential of Management Groups and Teams*. London: Prentice-Hall.
- Wilson, G. L. (1999). *Group in Context: Leadership and Participation in Small Groups*. New York: McGraw-Hill.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in Organizations* (5th ed.) New Jersey: Pearson Prentice-Hall.
- Zachary, W. B. & Kuzuhara, L. W. (2005). *Organizational Behavior: Integrated Models and Applications*. New York: South-Western, Thomson.
- Zagenczyk, T. J. (2001). *A Social Influence Analysis of Perceived Organizational Support*. Doctoral Dissertation, Business. Graduate School, University of Pittsburgh.

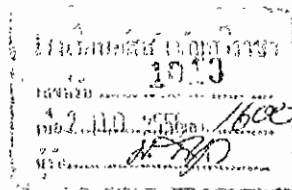
Zolin, R; Fruchter, R. & Hinds, P. (2003). *Communication, Trust & Performance: The Influence of Trust on Performance in Architecture, Engineering and Construction Cross-Functional, Geographically*. California: Center for Integrated Faculty Engineering Working Paper # 78 (April 2003), Stanford University.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

สำเนาหนังสือที่ใช้ในการติดต่อราชการ

29 มิถุนายน 2555



29 มิถุนายน 2555

เรื่อง ขออนุญาตใช้ชื่อโรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชาในการทำวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา

ด้วยข้าพเจ้า นางสาวคณิงนุช จรรย์ส นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา สาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยบูรพา อยู่ในระหว่างการทำวิทยานิพนธ์ โดยทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ปฏิสัมพันธ์ภายในทีมและสภาพแวดล้อมของทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานระหว่างทีม : กรณีศึกษาโรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา" โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของทีมข้ามสายงานโรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา ซึ่งการทำวิทยานิพนธ์ดังกล่าว ข้าพเจ้าประสงค์จะทำการวิจัยในโรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา เนื่องจากเป็นสถานที่ทำงานของข้าพเจ้า และมีขอบเขตการทำงานครอบคลุม (ฝ่ายสำนักผู้อำนวยการ ฝ่ายธุรการ ฝ่ายการเงิน ฝ่ายปกครอง ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายกิจกรรม ฝ่ายบริการ และฝ่ายนักเรียนประจำ) ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นแก่องค์กร โดยข้อมูลที่ได้จะถือเป็นความลับ และไม่มีผลกระทบใด ๆ ต่อสถาบัน

ในการนี้ จึงขออนุญาตใช้ชื่อโรงเรียนในชื่องานวิทยานิพนธ์ของข้าพเจ้า โดยจะใช้ชื่อเรื่อง "ปฏิสัมพันธ์ภายในทีมและสภาพแวดล้อมของทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานระหว่างทีม : กรณีศึกษาโรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา" และข้าพเจ้าขอยืนยันว่าจะไม่นำไปใช้ในทางที่เป็นผลเสียต่อสถาบัน

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

Handwritten signature and date: 2 ก.ค. 55

ขอแสดงความนับถือ

คณิงนุช จรรย์ส

(นางสาวคณิงนุช จรรย์ส)

นิสิตปริญญาโท สาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยบูรพา

โทร. 08 9099-9050

ที่ ศธ ๒๖๐๓.๑/๐๐๐๖๖



คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว
มหาวิทยาลัยบูรพา
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

ณ วันที่ ๒ มิถุนายน ๒๕๕๕

เรื่อง ขออนุญาตระงับในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.สุพิมพ์ ศรีพันธ์วรสกุล

ด้วย นางสาวคณิงนุช จำรัส รหัสประจำตัว ๕๓๔๒๐๖๔๙ นิสิตระดับบัณฑิตศึกษาหลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คณะการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา อยู่ในระหว่างการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ปฏิสัมพันธ์ภายในทีมและสภาพแวดล้อมของทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการทำงานระหว่างทีม : กรณีศึกษาโรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา โดยมี ดร.พรณี พินาพันธุ์ศรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือเพื่อการวิจัย ในกรณีนี้ คณะฯ พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัย ทั้งนี้ได้แนบเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษามากับหนังสือนี้ด้วย

คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านในครั้งนี้ และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์พัชนี นนทศักดิ์)

คณบดีคณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว ปฏิบัติการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

สำนักงานคณบดี

โทร. ๐๘ ๑๗๓๕ ๖๘๐๗

โทรสาร ๐ ๓๘๑๐ ๒๕๕๙

ที่ ศธ ๖๖๐๓.๑/ ๑๐๕๖๖



คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว
มหาวิทยาลัยบูรพา
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

วันที่ มิถุนายน ๒๕๕๕

เรื่อง ขออนุญาตระงับในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อภิญา อิงอาจ

ด้วย นางสาวคณิงนุช จำรัส รหัสประจำตัว ๕๓๔๒๐๖๔๔ นิสิตระดับบัณฑิตศึกษาหลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คณะการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา อยู่ในระหว่างการทำวิทยานิพนธ์ เรื่องปฏิสัมพันธ์ภายในทีมและสภาพแวดล้อมของทีมที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลการทำงานระหว่างทีม : กรณีศึกษาโรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา โดยมี ดร.พรรณี พัทมาพันธุ์ศรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือเพื่อการวิจัย ในการนี้ คณะฯ พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัย ทั้งนี้ได้แนบเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษามากับหนังสือนี้ด้วย

คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านในครั้งนี้ และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์พัชนี นนทศักดิ์)

คณบดีคณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว ปฏิบัติการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

สำนักงานคณบดี

โทร. ๐๘ ๑๗๓๕ ๖๘๐๗

โทรสาร ๐ ๓๘๑๐ ๒๔๕๕

ศธ ๖๖๐๓.๑/ ๑. ๕๖๖



คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว
มหาวิทยาลัยบูรพา
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

พ.ศ. มิถุนายน ๒๕๕๕

เรื่อง ขออนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ

เรียน ดร.สุทธิพงษ์ สุวรรณสุข

ด้วย นางสาวคณิงนุช จำรัส รหัสประจำตัว ๕๓๙๒๐๖๙๙ นิสิตระดับบัณฑิตศึกษาหลักสูตร การจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คณะการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา อยู่ในระหว่างการทำวิทยานิพนธ์ เรื่องปฏิสัมพันธ์ภายในทีมและสภาพแวดล้อมของทีมที่ส่งผลต่อ ประสิทธิภาพการทำงานระหว่างทีม : กรณีศึกษาโรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา โดยมี ดร.พรณี ทิมาพันธ์ศรี เป็น อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือเพื่อการวิจัย ในกรณีนี้ คณะฯ พิจารณาเห็นว่า ท่านเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัย ทั้งนี้ได้แนบเครื่องมือที่ ใช้ในการศึกษามากับหนังสือนี้ด้วย

คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน ในครั้งนี้ และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์พัชนี นนทศักดิ์)

คณบดีคณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว ปฏิบัติการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

สำนักงานคณบดี

โทร. ๐๘ ๑๗๓๕ ๖๘๐๗

โทรสาร ๐ ๓๘๑๐ ๒๔๕๙



ที่ ๓๒/๒๕๕๕

เอกสารรับรองผลการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์
มหาวิทยาลัยบูรพา

คณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยบูรพา ได้พิจารณาเค้าโครงวิทยานิพนธ์
เรื่อง ปฏิสัมพันธ์ภายในทีมและสภาพแวดล้อมของทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานระหว่างทีม :
กรณีศึกษาโรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา

หัวหน้าโครงการวิจัย นางสาวคณินุช จรรย์ส

หน่วยงานที่สังกัด นิสิตรระดับบัณฑิตศึกษา คณะการจัดการและการท่องเที่ยว

คณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยบูรพา ได้พิจารณาแล้วเห็นว่า
เค้าโครงวิทยานิพนธ์ดังกล่าวเป็นไปตามหลักการของจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ โดยที่ผู้วิจัยเคารพสิทธิและศักดิ์ศรี
ในความเป็นมนุษย์ ไม่มีการล่วงละเมิดสิทธิ สวัสดิภาพ และไม่ก่อให้เกิดภัยอันตรายแต่ด้วยวิธีการวิจัยกลุ่มตัวอย่าง
และผู้เข้าร่วมในโครงการวิจัย

จึงเห็นสมควรให้ดำเนินการวิจัยในขอบข่ายของโครงร่างวิจัยที่เสนอได้ ตั้งแต่วันที่ออกเอกสาร
รับรองผลการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ฉบับนี้จนถึงวันที่ ๓๑ เดือนกรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๕๕

ออกให้ ณ วันที่ ๖ กรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๕๕

ลงนาม

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมเด็ธ จริตศวรร)

ประธานคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์
มหาวิทยาลัยบูรพา

ภาคผนวก ข

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

ปฏิสัมพันธ์ภายในทีมและสภาพแวดล้อมของทีมที่ส่งผลต่อ

ประสิทธิผลการทำงานของทีมข้ามสายงาน : กรณีศึกษาโรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา

คำชี้แจง

ด้วยข้าพเจ้า นางคณิงนุช พุ่มแจ้ นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา สาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยบูรพา กำลังอยู่ในระหว่างการทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ปฏิสัมพันธ์ภายในทีมและสภาพแวดล้อมของทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการทำงานของทีมข้ามสายงาน : กรณีศึกษาโรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา” การวิจัยนี้ใช้แบบสอบถาม 1 ชุด แบ่งเป็น 8 ตอน ได้แก่

- ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานสมาชิกของทีม
- ตอนที่ 2 ประสิทธิผลการทำงานของทีมข้ามสายงาน
- ตอนที่ 3 ความฉลาดทางอารมณ์ของทีม
- ตอนที่ 4 ความไว้วางใจในทีม
- ตอนที่ 5 ความเหนียวแน่นในทีม
- ตอนที่ 6 การรับรู้ความสามารถของทีม
- ตอนที่ 7 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำทีม
- ตอนที่ 8 การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร

จึงใคร่ขอความร่วมมือจากท่าน กรุณาตอบแบบสอบถาม ข้อความในนี้จะถูกเก็บเป็นความลับและไม่มีผลต่อบุคลากรครูแต่ประการใด ข้อมูลที่ได้รับจะนำเสนอเป็นภาพรวมและใช้เพื่อประโยชน์ของโรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชาเท่านั้น ขอขอบคุณบุคลากรครูทุกท่านที่ให้ความร่วมมือ

คณิงนุช พุ่มแจ้

ผู้วิจัย

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานสมาชิกของทีม

คำชี้แจง

โปรดเติมข้อความลงในช่องว่างที่กำหนดและใส่ ✓ ในช่องหน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน

1. เพศ

ชาย

หญิง

2. อายุ

น้อยกว่า 30 ปี

31-40 ปี

41-50 ปี

มากกว่า 50 ปี

3. อายุงาน

น้อยกว่า 10 ปี

11-20 ปี

21-30 ปี

มากกว่า 30 ปี

4. ระดับการศึกษา

ต่ำกว่าปริญญาตรี

ปริญญาตรี

สูงกว่าปริญญาตรี

5. ท่านเป็น

หัวหน้าทีม

ผู้ร่วมทีม

6. สังกัดฝ่าย

วิชาการ

ธุรกิจ

การเงิน

นักเรียนประจำ

ปกครอง

บริการ

กิจกรรม

สำนักผู้อำนวยการ

ตอนที่ 2 ประสิทธิภาพการทำงานของทีมข้ามสายงาน

คำชี้แจง

ขอให้ท่านพิจารณาข้อความต่อไปนี้ว่าตรงกับสภาพความเป็นจริงหรือความคิดเห็นของท่านมากน้อยเพียงใด แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดในแต่ละข้อ โดยแต่ละคำตอบมีความหมายดังนี้

มากที่สุด	หมายถึง	ข้อความตรงกับสภาพความเป็นจริงหรือความคิดเห็นตั้งแต่ 80 % ขึ้นไป
มาก	หมายถึง	ข้อความตรงกับสภาพความเป็นจริงหรือความคิดเห็น 60 - 79 %
ปานกลาง	หมายถึง	ข้อความตรงกับสภาพความเป็นจริงหรือความคิดเห็น 40 - 59 %
น้อย	หมายถึง	ข้อความตรงกับสภาพความเป็นจริงหรือความคิดเห็น 20 - 39 %
น้อยที่สุด	หมายถึง	ข้อความตรงกับสภาพความเป็นจริงหรือความคิดเห็นต่ำกว่า 20 % ลงมา

ที่	ข้อความ	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1	ท่านเห็นว่าผลงานของทีมเป็นไปตามเป้าหมายของโรงเรียน					
2	ท่านเห็นว่าผลงานของทีมช่วยแก้ปัญหาให้กับโรงเรียน					
3	ท่านเห็นว่าผลงานของทีมเสร็จทันเวลาที่กำหนด					
4	ท่านเห็นว่าการทำงานของ팀ใช้วิธีการใหม่ ๆ ในการทำงาน					
5	ท่านเห็นว่าผลงานของทีมเป็นที่รู้จักของคณะครูในโรงเรียน					
6	ขณะทำงานร่วมกับทีมท่านได้รับการยอมรับในการทำงานจากสมาชิกของทีม					
7	ท่านมีความกังวลใจขณะทำงานร่วมกับทีม					
8	ขณะทำงานร่วมกับทีมท่านพอใจที่ได้รู้และเข้าใจการทำงานของสายงานอื่น ๆ มากขึ้น					
9	การทำงานร่วมกับทีมเป็นโอกาสให้ท่านได้พูดคุยแลกเปลี่ยนประสบการณ์การทำงานระหว่างกัน					
10	ขณะทำงานร่วมกับทีมท่านมีอิสระในการแสดงความคิดเห็น					

ตอนที่ 3 ความฉลาดทางอารมณ์ของทีม

คำชี้แจง

ขอให้ท่านพิจารณาข้อความต่อไปนี้ว่าตรงกับสภาพความเป็นจริงหรือความคิดเห็นของท่านมากน้อยเพียงใด แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดในแต่ละข้อ โดยแต่ละคำตอบมีความหมายดังนี้

มากที่สุด	หมายถึง	ข้อความตรงกับสภาพความเป็นจริงหรือความคิดเห็นตั้งแต่ 80 % ขึ้นไป
มาก	หมายถึง	ข้อความตรงกับสภาพความเป็นจริงหรือความคิดเห็น 60 - 79 %
ปานกลาง	หมายถึง	ข้อความตรงกับสภาพความเป็นจริงหรือความคิดเห็น 40 - 59 %
น้อย	หมายถึง	ข้อความตรงกับสภาพความเป็นจริงหรือความคิดเห็น 20 - 39 %
น้อยที่สุด	หมายถึง	ข้อความตรงกับสภาพความเป็นจริงหรือความคิดเห็นต่ำกว่า 20 % ลงมา

ที่	ข้อความ	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1	ท่านเห็นว่าสมาชิกของทีมพยายามทำ ความสัมพันธ์กันขณะทำงานร่วมกัน					
2	ท่านเห็นว่าสมาชิกของทีมรับรู้ที่แต่ละคนมีความสามารถในด้านใด					
3	ท่านเห็นว่าสมาชิกของทีมกล้าที่จะกล่าวตรง ๆ กับสมาชิกที่ทำงานไม่ได้ตามแผนที่กำหนดไว้					
4	ท่านเห็นว่าสมาชิกของทีมพูดคุยกันถึงผลการทำงานของทีม					
5	ท่านเห็นว่าสมาชิกของทีมไม่พูดคุยกันถึงสิ่งที่ควรปรับปรุงแก้ไข					
6	ท่านเห็นว่าสมาชิกของทีมระมัดระวังไม่ทำให้ สิ่งที่อาจก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้นในทีม					
7	ท่านเห็นว่าสมาชิกของทีมคำนึงถึงความต้องการของบุคลากรในโรงเรียน เมื่อต้อง ตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ					

ตอนที่ 4 ความไว้วางใจในทีม

คำชี้แจง

ขอให้ท่านพิจารณาข้อความต่อไปนี้ว่าตรงกับสภาพความเป็นจริงหรือความคิดเห็นของท่านมากน้อยเพียงใด แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดในแต่ละข้อ โดยแต่ละคำตอบมีความหมายดังนี้ :

มากที่สุด	หมายถึง	ข้อความตรงกับสภาพความเป็นจริงหรือความคิดเห็นตั้งแต่ 80 % ขึ้นไป
มาก	หมายถึง	ข้อความตรงกับสภาพความเป็นจริงหรือความคิดเห็น 60 - 79 %
ปานกลาง	หมายถึง	ข้อความตรงกับสภาพความเป็นจริงหรือความคิดเห็น 40 - 59 %
น้อย	หมายถึง	ข้อความตรงกับสภาพความเป็นจริงหรือความคิดเห็น 20 - 39 %
น้อยที่สุด	หมายถึง	ข้อความตรงกับสภาพความเป็นจริงหรือความคิดเห็นต่ำกว่า 20 % ลงมา

ที่	ข้อความ	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1	ท่านมีความเชื่อมั่นว่าสมาชิกของทีมสามารถช่วยแก้ปัญหาให้กับทีมได้					
2	ท่านมีความเชื่อมั่นว่าสมาชิกของทีมรับรู้ความสามารถในการทำงานของสมาชิกแต่ละคน					
3	ท่านมีความเชื่อมั่นว่าสมาชิกของทีมเก็บข้อมูลที่สำคัญเป็นความลับ					
4	ท่านมีความเชื่อมั่นว่าสมาชิกของทีมไม่ละเอียดที่จะบอกกล่าวถึงความรู้สึกที่ดีต่อกัน					
5	ท่านมีความเชื่อมั่นว่าสมาชิกของทีมช่วยเหลือกัน เมื่อพบอุปสรรคในการทำงาน					
6	ท่านมีความเชื่อมั่นว่าสมาชิกของทีมปฏิบัติต่อกันอย่างเสมอต้นเสมอปลายแม้ว่าเวลาผ่านไปนานแค่ไหนก็ตาม					

ตอนที่ 5 ความเหนียวแน่นในทีม

คำชี้แจง

ขอให้ท่านพิจารณาข้อความต่อไปนี้ว่าตรงกับสภาพความเป็นจริงหรือความคิดเห็นของท่านมากน้อยเพียงใด แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดในแต่ละข้อ โดยแต่ละคำตอบมีความหมายดังนี้

มากที่สุด	หมายถึง	ข้อความตรงกับสภาพความเป็นจริงหรือความคิดเห็นตั้งแต่ 80 % ขึ้นไป
มาก	หมายถึง	ข้อความตรงกับสภาพความเป็นจริงหรือความคิดเห็น 60 - 79 %
ปานกลาง	หมายถึง	ข้อความตรงกับสภาพความเป็นจริงหรือความคิดเห็น 40 - 59 %
น้อย	หมายถึง	ข้อความตรงกับสภาพความเป็นจริงหรือความคิดเห็น 20 - 39 %
น้อยที่สุด	หมายถึง	ข้อความตรงกับสภาพความเป็นจริงหรือความคิดเห็นต่ำกว่า 20 % ลงมา

ที่	ข้อความ	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1	ขณะที่ทำงานร่วมกันกับทีมท่านไม่ชอบวิธีการทำงานของทีม					
2	ขณะที่ทำงานร่วมกันกับทีมท่านใช้ความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมาย					
3	ขณะที่ทำงานร่วมกันกับทีมท่านเต็มใจที่จะช่วยเหลือสมาชิกของทีม เมื่อพบอุปสรรคในการทำงาน					
4	ขณะที่ทำงานร่วมกันกับทีมท่านสนิทสนมกับสมาชิกของทีมมากขึ้น					
5	ขณะที่ทำงานร่วมกันกับทีมท่านรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญต่อตนเอง					

ตอนที่ 6 การรับรู้ความสามารถของทีม

คำชี้แจง

ขอให้ท่านพิจารณาข้อความต่อไปนี้ว่าตรงกับสภาพความเป็นจริงหรือความคิดเห็นของท่านมากน้อยเพียงใด แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดในแต่ละข้อ โดยแต่ละคำตอบมีความหมายดังนี้

- มากที่สุด หมายถึง ข้อความตรงกับสภาพความเป็นจริงหรือความคิดเห็นตั้งแต่ 80 % ขึ้นไป
 มาก หมายถึง ข้อความตรงกับสภาพความเป็นจริงหรือความคิดเห็น 60 - 79 %
 ปานกลาง หมายถึง ข้อความตรงกับสภาพความเป็นจริงหรือความคิดเห็น 40 - 59 %
 น้อย หมายถึง ข้อความตรงกับสภาพความเป็นจริงหรือความคิดเห็น 20 - 39 %
 น้อยที่สุด หมายถึง ข้อความตรงกับสภาพความเป็นจริงหรือความคิดเห็นต่ำกว่า 20 % ลงมา

ที่	ข้อความ	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1	สมาชิกของทีมเข้าร่วมประชุมตามวันเวลาที่นัดหมายไว้แม้ว่าอยู่ในช่วงที่แต่ละคนมีภาระงานมากก็ตาม					
2	สมาชิกของทีมกระตุ้นให้บุคคลในทีมกล้าแลกเปลี่ยนความคิดเห็นต่าง ๆ ที่มีแนวโน้มที่บุคคลในทีมคิดเห็นไม่ตรงกัน					
3	สมาชิกของทีมสรุปแนวทางปฏิบัติของทีมได้ในเวลา ที่มีอยู่อย่างจำกัด					
4	สมาชิกของทีมทำให้บุคคลในทีมกล้าวิพากษ์วิจารณ์แนวคิดต่าง ๆ ที่ถูกเสนอท่ามกลางสมาชิกที่มาจากสายงานที่ต่างกัน					
5	สมาชิกของทีมเข้าใจงานของทีมได้ในเวลาที่มีจำกัด					
6	สมาชิกของทีมเข้าใจกระบวนการทำงานที่มีความซับซ้อนได้					

ตอนที่ 7 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำทีม

คำชี้แจง

ขอให้ท่านพิจารณาข้อความต่อไปนี้ว่าตรงกับสภาพความเป็นจริงหรือความคิดเห็นของท่านมากน้อยเพียงใด แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดในแต่ละข้อ โดยแต่ละคำตอบมีความหมายดังนี้

มากที่สุด หมายถึง ข้อความตรงกับสภาพความเป็นจริงหรือความคิดเห็นตั้งแต่ 80% ขึ้นไป
 มาก หมายถึง ข้อความตรงกับสภาพความเป็นจริงหรือความคิดเห็น 60% - 79%
 ปานกลาง หมายถึง ข้อความตรงกับสภาพความเป็นจริงหรือความคิดเห็น 40% - 59%
 น้อย หมายถึง ข้อความตรงกับสภาพความเป็นจริงหรือความคิดเห็น 20% - 39%
 น้อยที่สุด หมายถึง ข้อความตรงกับสภาพความเป็นจริงหรือความคิดเห็นต่ำกว่า 20% ลงมา

ที่	ข้อความ	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1	หัวหน้าทีมสามารถจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในทีมได้					
2	หัวหน้าทีมสร้างผลงานจนทำให้สมาชิกของทีมมั่นใจในความสามารรถ					
3	หัวหน้าทีมปฏิบัติกับสมาชิกของทีมโดยคำนึงถึงความถูกต้อง					
4	หัวหน้าทีมให้กำลังใจสมาชิกของทีมเมื่อพบว่างานมีอุปสรรค					
5	หัวหน้าทีมพูดอย่างกระตือรือร้นถึงความก้าวหน้าที่ต้องการให้ทีมทำสำเร็จ					
6	หัวหน้าทีมสามารถจูงใจให้สมาชิกของทีมทำงานเกินกว่าคุณภาพที่กำหนดไว้					
7	หัวหน้าทีมทำให้สมาชิกของทีมรู้สึกว่างานยากเป็นงานที่ทำหายความสามารถ					
8	หัวหน้าทีมสนับสนุนให้สมาชิกของทีมตัดสินใจแก้ปัญหาในงานด้วยตนเอง					
9	หัวหน้าทีมใส่ใจที่จะเรียนรู้นิสัยสมาชิกของทีมแต่ละคน					
10	หัวหน้าทีมให้คำปรึกษากับลูกน้องเป็นรายบุคคล					

ตอนที่ 8 การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร

คำชี้แจง

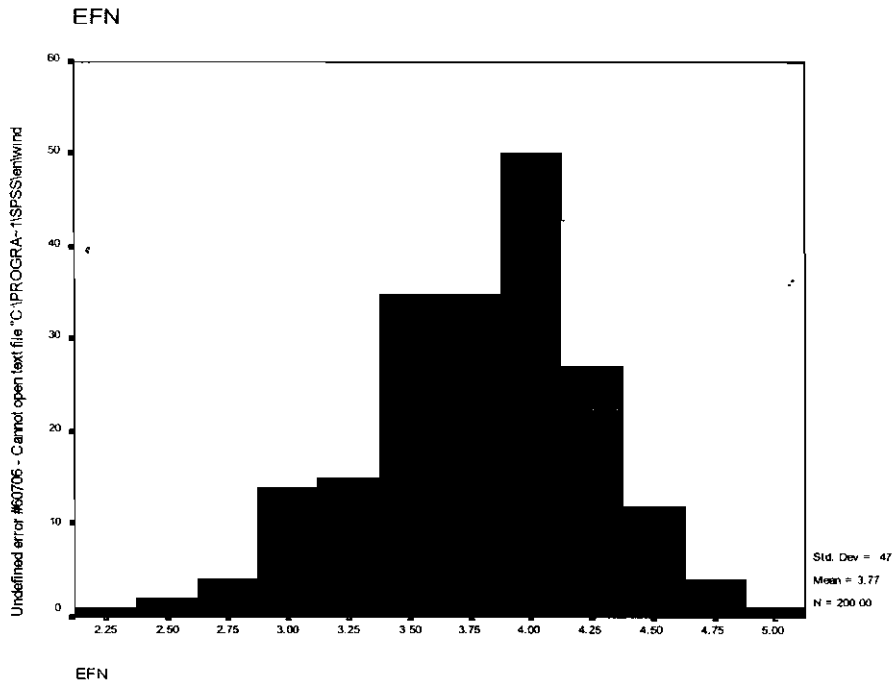
ขอให้ท่านพิจารณาข้อความต่อไปนี้ว่าตรงกับสภาพความเป็นจริงหรือความคิดเห็นของท่านมากน้อยเพียงใด แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดในแต่ละข้อ โดยแต่ละคำตอบมีความหมายดังนี้

มากที่สุด	หมายถึง	ข้อความตรงกับสภาพความเป็นจริงหรือความคิดเห็นตั้งแต่ 80 % ขึ้นไป
มาก	หมายถึง	ข้อความตรงกับสภาพความเป็นจริงหรือความคิดเห็น 60 - 79 %
ปานกลาง	หมายถึง	ข้อความตรงกับสภาพความเป็นจริงหรือความคิดเห็น 40 - 59 %
น้อย	หมายถึง	ข้อความตรงกับสภาพความเป็นจริงหรือความคิดเห็น 20 - 39 %
น้อยที่สุด	หมายถึง	ข้อความตรงกับสภาพความเป็นจริงหรือความคิดเห็นต่ำกว่า 20 % ลงมา

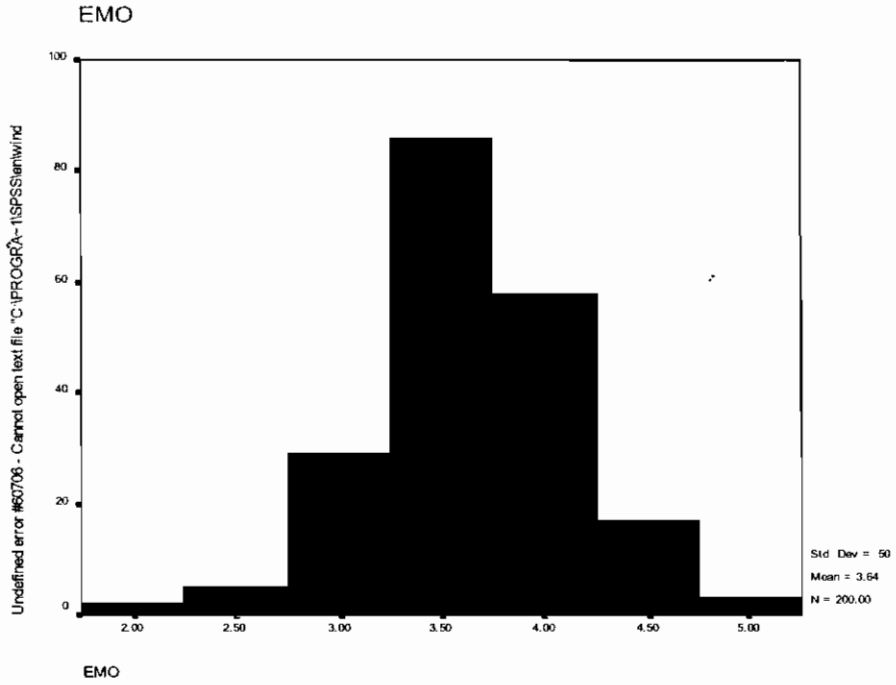
ที่	ข้อความ	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1	ท่านเห็นว่าโรงเรียนให้การสนับสนุนหรือส่งเสริมให้ทีมงานสร้างผลงานด้วยการกำหนดเป็นนโยบายการให้รางวัล					
2	ท่านเห็นว่าโรงเรียนมีการประเมินผลงานประจำปี ของสมาชิกทีมแต่ละคน โดยนำผลงานของทีมมาเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาช่วย					
3	ท่านเห็นว่าโรงเรียนจัดการอบรมให้ความรู้ในทักษะ ที่จำเป็นต่องานของทีม					
4	ท่านเห็นว่าเครื่องมือหรืออุปกรณ์ที่โรงเรียนจัดหาเพื่อสนับสนุนการทำงานของทีมงาน ช่วยให้ทีมงานได้เร็วขึ้น					
5	ท่านเห็นว่าโรงเรียนจัดหาเครื่องมือหรืออุปกรณ์ที่ทันสมัย เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับทีม					

ภาคผนวก ค

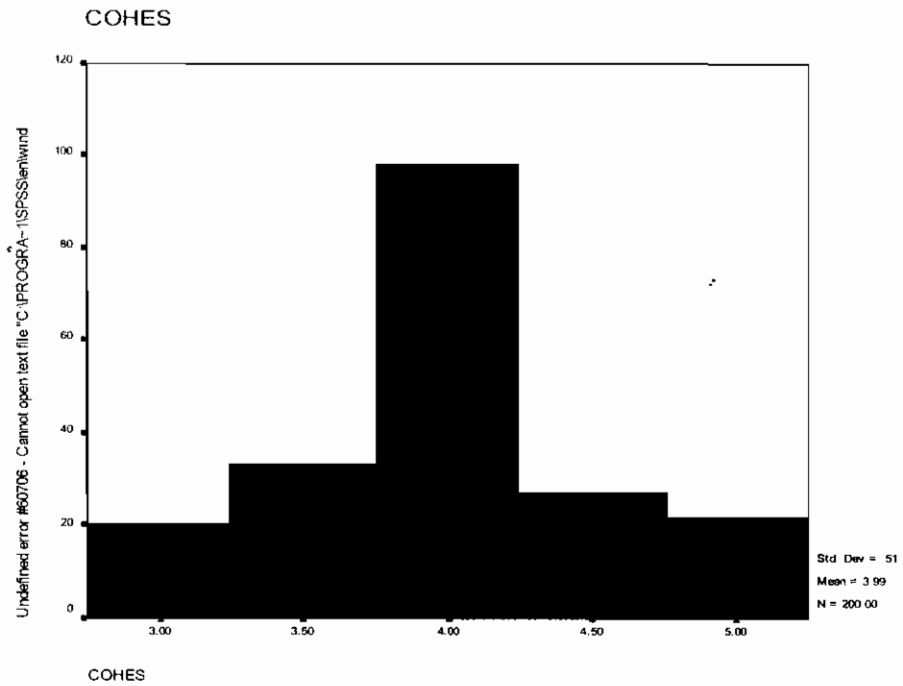
การแจกแจงคะแนนของตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม



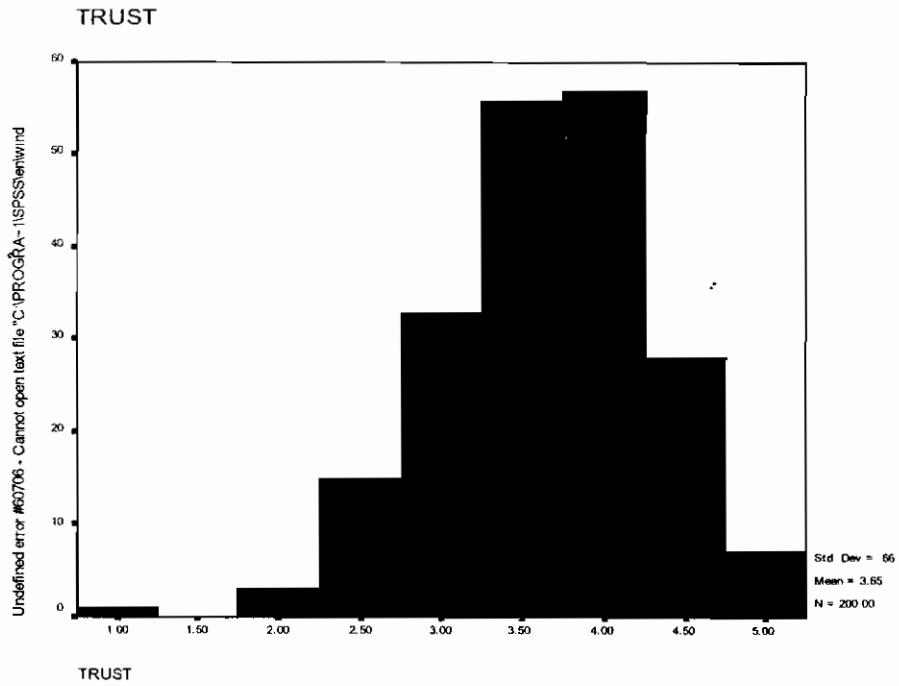
ภาพที่ ค-1 การแจกแจงคะแนนของตัวแปรตาม ประสิทธิภาพการทำงานของทีมข้ามสายงาน
ของโรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา โดยรวม พบว่าเป็น โค้งปกติ



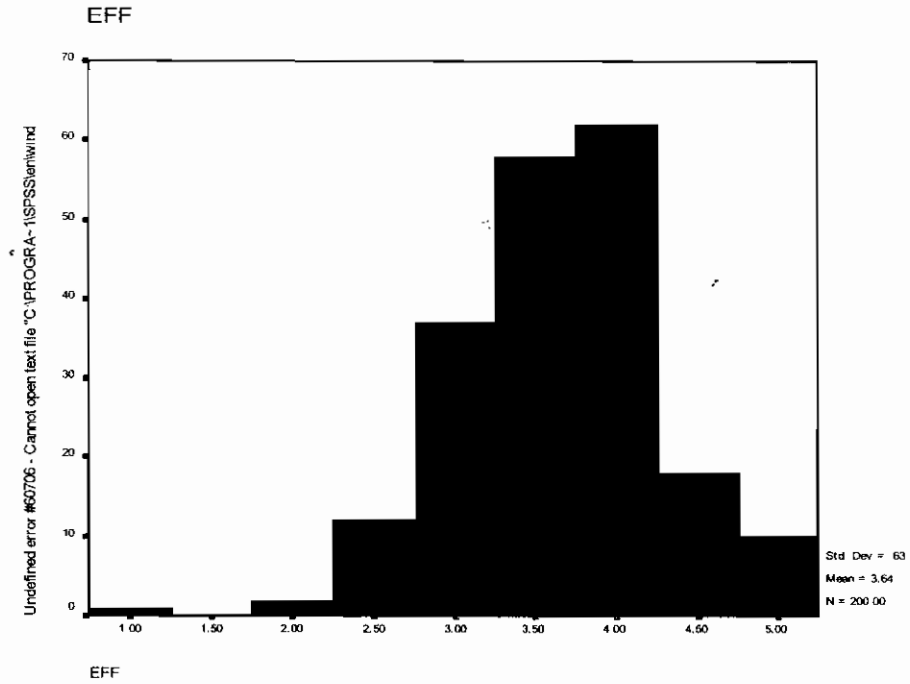
ภาพที่ ค-2 การแจกแจงคะแนนของตัวแปรอิสระ ประสิทธิภาพการทำงานของทีมข้ามสายงาน
ของโรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา ด้านความฉลาดทางอารมณ์ของทีม พบว่าเป็นโค้งปกติ



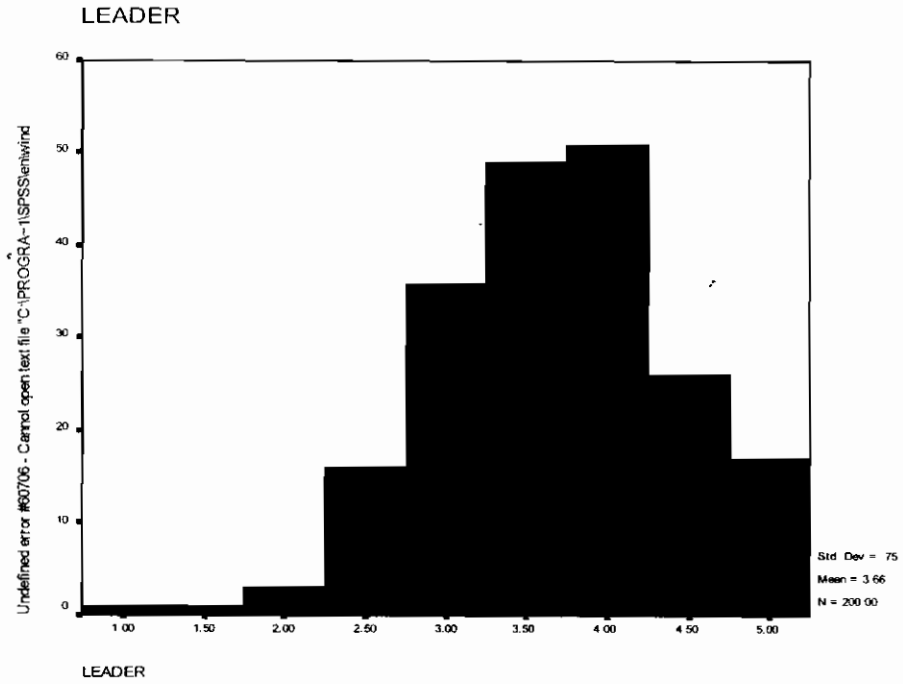
ภาพที่ ค-3 การแจกแจงคะแนนของตัวแปรอิสระ ประสิทธิภาพการทำงานของทีมข้ามสายงาน
ของโรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา ด้านความเหนียวแน่นในทีม พบว่าเป็น โด่งปกติ



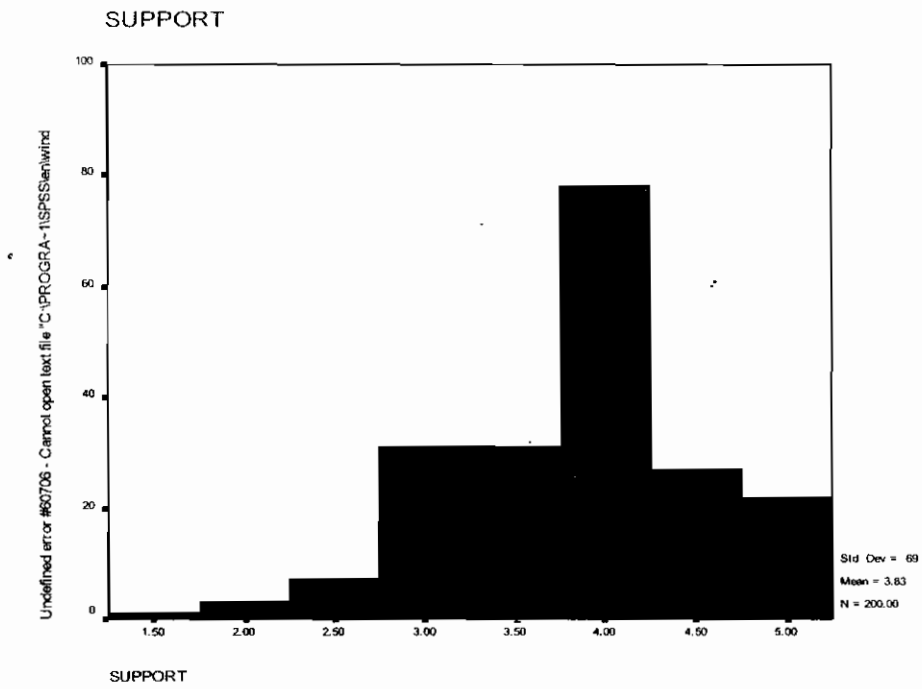
ภาพที่ ก-4 การแจกแจงคะแนนของตัวแปรอิสระ ประสิทธิภาพการทำงานของทีมข้ามสายงาน
ของโรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา ด้านความไว้วางใจในทีม พบว่าเป็น โคน้ำปกติ



ภาพที่ ก-5 การแจกแจงคะแนนของตัวแปรอิสระ ประสิทธิภาพการทำงานของทีมข้ามสายงาน
ของโรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา ด้านการรับรู้ความสามารถของทีม พบว่าเป็น โคนึงปกติ



ภาพที่ ก-6 การแจกแจงคะแนนของตัวแปรอิสระ ประสิทธิภาพการทำงานของทีมข้ามสายงาน
ของโรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำทีม
พบว่าเป็นโค้งปกติ



ภาพที่ ค-7 การแจกแจงคะแนนของตัวแปรอิสระ ประสิทธิภาพการทำงานของทีมข้ามสายงาน
ของโรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา ด้านการรับรู้สนับสนุนจากองค์กร พบว่าเป็น โคนึ่งปกติ