การทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของทีมงาน : กรณีศึกษา กลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์

TEAMWORK INFLUENCES ON TEAM'S EFFICIENCY: A CASE STUDY OF CHULARAT HOSPITAL GROUP

นาฏยา สุวรรณศิลป์

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิชาเอกการจัดการทั่วไป
คณะบริหารธุรกิจ
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
ปีการศึกษา 2561

ลิขสิทธิ์ของมหามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

การทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของทีมงาน : กรณีศึกษา กลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์

นาฏยา สุวรรณศิลป์

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิชาเอกการจัดการทั่วไป
คณะบริหารธุรกิจ
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
ปีการศึกษา 2561

ลิขสิทธิ์ของมหามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

หัวข้อการค้นคว้าอิสระ	การทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของทีมงาน: กรณีศึกษา กลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ Teamwork Influences on Team's Efficiency: A Case Study of Chularat Hospital Group
ชื่อ - นามสกุล	นางสาวนาฏยา สุวรรณศิลป์
วิชาเอก	การจัดการทั่วไป
อาจารย์ที่ปรึกษา	รองศาสตราจารย์กล้าหาญ ณ น่าน, ปร.ด.
ปีการศึกษา	2561

คณะกรรมการสอบการค้นคว้าอิสระ

..... ประธานกรรมการ
(พันเอกหญิง ธมนพัชร์ สิมากร, ปร.ด.)

..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์เนตร์พัณณา ยาวิราช, ปร.ด.)

..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์กล้าหาญ ณ น่าน, ปร.ด.)

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี อนุมัติการค้นคว้าอิสระฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญามหาบัณฑิต

..... คณบดีคณะบริหารธุรกิจ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์นาถรพี ชัยมงคล, ปร.ด.)
วันที่ 5 เดือน กันยายน พ.ศ. 2561

หัวข้อการค้นคว้าอิสระ	การทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของทีมงาน: กรณีศึกษา กลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์
ชื่อ -นามสกุล	นางสาวนาฏยา สุวรรณศิลป์
วิชาเอก	การจัดการทั่วไป
อาจารย์ที่ปรึกษา	รองศาสตราจารย์กล้าหาญ ณ น่าน, ปร.ด.
ปีการศึกษา	2561

บทคัดย่อ

การทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของทีมงาน กรณีศึกษา กลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการทำงานเป็นทีมของบุคลากรกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ และเปรียบเทียบความคิดเห็นที่มีต่อการทำงานเป็นทีมของบุคลากรกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ จำแนกตามลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง ผ่านแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาและความน่าเชื่อถือก่อนเก็บรวบรวมข้อมูล

ประชากรได้แก่บุคลากรในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ ประกอบด้วย แพทย์ พยาบาล และเจ้าหน้าที่ รวมทั้งสิ้น 1,527 คน กลุ่มตัวอย่าง 317 คน การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติพรรณนาและสถิติอ้างอิง Independent t-test และ ANOVA

ผลการศึกษา พบว่า ระดับการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ ด้านความไว้เนื้อเชื่อใจ ด้านการสื่อสารแบบเปิด ด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของเป้าหมาย ด้านการยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน ด้านการมีมนุษยสัมพันธ์ ด้านการมีส่วนร่วมในการทำงาน อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบระหว่างตำแหน่งของพนักงานกับสภาพการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ พบว่า พนักงานกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ที่มีเพศแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นด้านการมีมนุษยสัมพันธ์แตกต่างกัน ผู้ที่มีอายุแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นด้านการไว้เนื้อเชื่อใจแตกต่างกัน ผู้ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นด้านการไว้เนื้อเชื่อใจ และด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของเป้าหมาย แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญ .05 พนักงานกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ที่มีตำแหน่งงาน และมีประเภทของสถานพยาบาลแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

คำสำคัญ: การทำงานเป็นทีม ประสิทธิภาพของทีมงาน กลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์

Independent Study Title	Teamwork Influences on Team's Efficiency: A Case Study of Chularat Hospital Group
Name-Surname	Miss Nattaya Suwannasin
Major Subject	General Management
Independent Study Advisor	Associate Professor Khahan Na-Nan, Ph.D.
Academic Year	2018

ABSTRACT

The purposes of this study were to investigate the teamwork of Chularat Hospital Group staff and to compare the opinions on teamwork of the staff based on the characteristics of the sample.

The population in the study included 1,527 staff members working for Chularat Hospital Group. The sample consisted of 317 staff members. A questionnaire was used to collect data. The data were analyzed using both descriptive and inferential statistics, including Independent t-test, and ANOVA.

The results indicated that the participants' effectiveness of the teamwork of the staff were at a high level with regard to trust, open communication, shared goals, mutual respect, human relations, and participation. Regarding the results of the comparative analysis of the staff's characteristics and their opinions on the effectiveness of the teamwork, the staff with different sexes had different levels of opinions on human relations. The staff with different ages had a different level of opinions on trust. The staff with different levels of education had a different level of opinions on trust and shared goals at the .05 significance level. In respect of the staff with different positions and working at different hospitals in Chularat Hospital Group, there was no difference in the level of opinions on the effectiveness of the teamwork at the significance level of 0.05

Keywords: teamwork, team's effectiveness, Chularat Hospital Group

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงอย่างสมบูรณ์ได้ด้วยความกรุณา และความอนุเคราะห์ของ รองศาสตราจารย์ ดร.กล้าหาญ ณ น่าน อาจารย์ที่ปรึกษา ที่ได้กรุณาเสียสละเวลาให้คำปรึกษา คำแนะนำ และให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ จนสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ผู้ทำการศึกษาขอกราบขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ ที่นี้

ขอขอบพระคุณ พ.อ.หญิง ดร.ธมนพัชร์ สิมากร ประธานกรรมการสอบ และกรรมการสอบรองศาสตราจารย์ ดร. เนตร์พัณณา ยาวิราช ที่ได้ให้ความกรุณาในการแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ของงาน รวมทั้งเสียสละเวลาในการเป็นกรรมการสอบในครั้งนี้

ขอขอบพระคุณ คุณพ่อ คุณแม่และญาติพี่น้องทุกคนที่มอบความห่วงใย มอบกำลังใจและให้การสนับสนุนการศึกษา และคณะครู-อาจารย์ ที่ให้การสนับสนุนและประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ และเพื่อน ๆ 57/2 ทุกคนกับมิตรภาพที่ดีและกำลังใจที่มีให้กันตลอดมา

สุดท้ายนี้ หวังเป็นอย่างยิ่งว่างานค้นคว้าฉบับนี้จะเป็นประโยชน์สำหรับผู้ที่สนใจ หากการค้นคว้าอิสระนี้ขาดตกบกพร่อง หรือไม่สมบูรณ์ประการใด ขอกราบขออภัยมา ณ โอกาสนี้ด้วย

นาฏยา สุวรรณศิลป์

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย ..... (3)
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ ..... (4)
กิตติกรรมประกาศ ..... (5)
สารบัญ ..... (6)
สารบัญตาราง ..... (7)
สารบัญภาพ ..... (10)
บทที่ 1 บทนำ 11
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา 11
1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย 15
1.3 สมมติฐานการวิจัย 15
1.4 ขอบเขตของการวิจัย 15
1.5 คำจำกัดความในการวิจัย 16
1.6 กรอบความคิดในการวิจัย 17
1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ 18
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 19
2.1 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม 19
2.2 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม 39
2.3 ประวัติกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ 66
2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 69
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย 75
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง 75
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย 76
3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล 77
3.4 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล 77

สารบัญ (ต่อ)

หน้า

บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ 79

4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับตำแหน่งของผู้ตอบแบบสอบถาม 79

4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม 81

4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบระหว่างตำแหน่งของผู้ตอบแบบสอบถามกับสภาพการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ 91

บทที่ 5 สรุปผล การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ 97

5.1 สรุปผลการวิจัย 97

5.2 การอภิปรายผลการวิจัย 101

5.3 ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย 104

5.4 งานวิจัยที่เกี่ยวเนื่องในอนาคต 105

บรรณานุกรม 106

ภาคผนวก 109

ประวัติผู้เขียน 118

สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง บุคลากรกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์.....75
ตารางที่ 4.1 จำนวนร้อยละของตำแหน่งของผู้ตอบแบบสอบถาม.....79
ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นสภาพการทำงานเป็นทีม ที่มีประสิทธิภาพกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ ด้านความไว้เนื้อเชื่อใจ.....81
ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นสภาพการทำงานเป็นทีม ที่มีประสิทธิภาพกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ ด้านการสื่อสารแบบเปิด.....83
ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นสภาพการทำงานเป็นทีม ที่มีประสิทธิภาพกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ ด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของเป้าหมาย 84
ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นสภาพการทำงานเป็นทีม ที่มีประสิทธิภาพกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ ด้านความการยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน.....86
ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นสภาพการทำงานเป็นทีม ที่มีประสิทธิภาพกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ ด้านการมีมนุษยสัมพันธ์.....88
ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นสภาพการทำงานเป็นทีม ที่มีประสิทธิภาพกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ ด้านการมีส่วนร่วมในการทำงาน.....89
ตารางที่ 4.8 เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ จำแนกตามเพศ.....91
ตารางที่ 4.9 เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ จำแนกตามอายุ.....92
ตารางที่ 4.10 เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ จำแนกตามระดับการศึกษา.....94
ตารางที่ 4.11 เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ จำแนกตามตำแหน่งงาน.....95

สารบัญตาราง (ต่อ)

หน้า

ตารางที่ 4.12 เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการทำงาน
เป็นทีมที่มีประสิทธิภาพกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ จำแนกตามประเภทของ
สถานพยาบาล.....96

สารบัญภาพ

หน้า

ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย 17

บทที่ 1
บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การบริหารงานในองค์กรใด ๆ ก็ตามมีจุดสำคัญอยู่ที่การปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ปัจจัย 4 ประการ ในการบริหารคือ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุ (Materials) และวิธีการจัดการ (Management) เป็นที่ยอมรับกันว่า“คน” เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการบริหารเพราะคนเป็นผู้ใช้ปัจจัยในการบริหารอื่น ๆ ไม่ว่าจะเป็นเงิน วัสดุ และวิธีการจัดการ ดังนั้นหากองค์กรหรือหน่วยงานใด สามารถหาคนดี มีความรู้ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงาน องค์กรนั้นหรือหน่วยงานนั้น จะเจริญก้าวหน้าสามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ (สมาน รังสิโยกฤษฎ, 2551, น. 1) ดังนั้นทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพจึงเป็นทรัพยากรที่มีค่ายิ่งในการพัฒนาประเทศไปสู่ความเจริญก้าวหน้า การทำงานเป็นทีมจะระดมความสามารถ และสติปัญญาที่แตกต่างของบุคคลให้มาช่วยกันคิด ช่วยกันทำ ทำให้เกิดความคิดที่กว้างขวาง รอบคอบ และเมื่อนำมาประสานกันอย่างเหมาะสม ก็จะช่วยให้การทำงานที่ต้องใช้ความสามารถหลาย ๆ อย่างดำเนินไปด้วยดี (ทิศนา แขมมณี, 2537, น. 18) การทำงานเป็นทีม เป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพได้อีกทั้งการทำงานเป็นทีมยังเป็นสมรรถนะหลัก (Core Competency) สำหรับการเป็นข้าราชการในยุคปัจจุบันอีกด้วย ดังนั้นทรัพยากรบุคคลจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดที่จะทำให้องค์กรอยู่รอดและเจริญเติบโต เมื่อเปรียบเทียบกับปัจจัยในการดำเนินการอื่น ๆ ไม่ว่าจะเป็น เงินทุน ที่ดิน อาคารสถานที่ และวัสดุครุภัณฑ์ต่าง ๆ เพราะการที่องค์กรจะบรรลุเป้าหมายการดำเนินงานได้นั้นจะต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจของบุคคลในองค์กรนั้นเป็นสำคัญ นอกจากนั้นทรัพยากรบุคคลยังถือเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในการพัฒนาประเทศให้เจริญก้าวหน้า เพราะถึงแม้จะมีทรัพยากรการบริหารอย่างสมบูรณ์แต่ไม่มีทรัพยากรบุคคลที่มีความรู้ความสามารถแล้ว ทรัพยากรการบริหารที่มีอยู่ก็ไม่อาจใช้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กรได้อย่างเต็มที่ การพัฒนาทรัพยากรบุคคลจึงเป็นหัวใจสำคัญต่อการทำงาน ทรัพยากรบุคคลจำเป็นจะต้องได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มีสมรรถนะที่เหมาะสมสำหรับการปฏิบัติงานอยู่ตลอดเวลา มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ซึ่งจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขององค์กรในทิศทางที่สอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก การพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์กรเป็นกระบวนการเรียนรู้เพื่อเพิ่มพูนความรู้ทักษะ สมรรถนะ และทัศนคติ

ของบุคคลในองค์กรให้มีพฤติกรรมการทำงานที่ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร อันจะส่งผลให้เกิดความก้าวหน้าต่อตนเองและองค์กร (สำนักงานพัฒนาข้าราชการพลเรือน, 2557, น. 16)

ในสภาวะการเปลี่ยนแปลงทุกองค์กรต้องมีการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมและประสานสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กรด้วย ดังนั้นองค์กรที่จะประสบความสำเร็จในการทำงานตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้จะต้องมีหลักการบริหารที่ดีมีประสิทธิภาพ และผู้บริหารจะเป็นผู้ที่มีบทบาทในการทำให้องค์กรสู่ความสำเร็จนั้น โดยผู้บริหารจะต้องสามารถบริหารจัดการภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะส่งผลต่อองค์กรที่จะเข้าสู่การแข่งขันจากภายนอกได้ (พรทิพย์ พันธุมชัย, 2554, น. 1) ผู้บริหารจะต้องปฏิบัติหน้าที่หลักสำคัญด้วยกันสองด้าน คือ การจัดการเกี่ยวกับภายในองค์กรเพื่ออำนวยให้ทรัพยากรที่เป็นตัวคนและวัตถุประสงค์ประสานเข้าด้วยกัน ทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ ขณะเดียวกันจะต้องจัดการเกี่ยวกับภายนอก เพื่อนำองค์กรให้สามารถดำเนินไปโดยมีการปรับตัวอย่างเหมาะสมที่สุดกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา (ธงชัย สันติวงษ์, 2539, น. 29) สิ่งที่ผู้บริหารต้องการตรงกันคือ ต้องการให้คนทำงานเป็นทีมซึ่งเป็นวิธีที่ดีในการดึงขีดความสามารถของบุคลากรออกมาใช้อย่างเต็มที่ (ชาญชัย อาจินสมาจาร, 2553, น. 29) ผู้บริหารจึงมีความจำเป็นต้องทำงานร่วมกับทุกคนได้ และรักษาทีมงานให้มีความสามัคคีมีสมรรถภาพในการทำงาน รวมทั้งมีความหวังดีต่อองค์กรด้วย จึงจะทำให้ผลงานมีประสิทธิภาพโดยใช้ทักษะการสร้างทีมงานเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะโยงน้ำใจของบุคลากรในองค์กรให้ร่วมกันเป็นหนึ่งเดียวจะแสดงให้เห็นถึงความสามารถของผู้บริหาร (สมใจ เขียวสด, 2536, น. 23) ดังนั้นการบริหารหรือการจัดการควรให้ผู้ปฏิบัติหรือผู้เกี่ยวของมีส่วนร่วม (Participation) ยึดหลักการร่วมมือ (Co-operation) ให้มีการทำงานเป็นกลุ่มหรือเป็นทีม (Teamwork) และสร้างทีมงานให้แข็งแกร่ง (Team Building) โดยเน้นให้บุคคลเห็นกระบวนการทำงานร่วมแบบเป็นทีมเน้นกระบวนการกลุ่ม (Group Process หรือ Group Dynamic) ในการทำงานร่วมกันเป็นทีม (อุทัย บุญประเสริฐ, 2538, น. 57)

การพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ โดยการสร้างทีมงานเป็นแนวคิดในการบริหารงานของผู้บริหารในเชิงพฤติกรรมศาสตร์ ซึ่งมีการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกคนในองค์กร แต่เนื่องจากคน ทุกคนโดยธรรมชาติมีอัตมโนทัศน์ และมีความเข้าใจเป็นของตนเองที่แตกต่างกันบางครั้งจะขาดเหตุผลได้ และอาจมีผลในประสิทธิภาพของงานในองค์กร ผู้บริหารต้องคอยประคับประคอง เป็นผู้จัดการระเบียบทรัพยากรคน ประสานกิจกรรมต่าง ๆ จัดวางกติกา กำหนดขอบเขต สำหรับวิธีที่จะทำงานร่วมกัน ตลอดจนเป็นผู้ชี้แนะ และกำกับการทำงานให้ถึงเป้าหมาย ที่ตั้งไว้ (สุนันทา เลาหนันท์, 2554, น. 4) ปัจจุบันการสร้างทีมงานเป็นการระดมสมอง (Brainstorming) โดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในทีมงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการพัฒนาให้มากขึ้น (ชาญชัย อาจินสมาจาร, 2553, น.

25 - 31) การทำงานเป็นทีม มิใช่เป็นเพียงการที่กลุ่มคนทำงานด้วยกัน ในเวลาเดียวกัน และสถานที่เดียวกัน หากหมายถึงการที่บุคคลจำนวนหนึ่ง ซึ่งมีความแตกต่างกัน ทั้งด้านประสบการณ์ความรูปและความสามารถ แต่มีสิ่งหนึ่งที่เหมือนกัน คือ มีความมุ่งมั่นพันผูกต่อการทำงานร่วมกัน เพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร (ชูชีพ พุทธประเสริฐ, 2538, น. 106) องค์กรเป็นสังคมหนึ่งที่รวมเอาบุคคลมากมายต่างวัฒนธรรม ต่างความคิด ถ้าสามารถนำมาผสมผสานกันอย่างเหมาะสมและปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีเป้าหมายแล้ว ย่อมก่อให้เกิดพลังสร้างสรรค์อันมหาศาล ในการผลักดันให้องค์กรหรือทีมงานให้เจริญก้าวหน้าไปอย่างไม่หยุดยั้งเทคนิคการทำงานเป็นทีมเป็นเทคนิคที่อยู่บนพื้นฐานของการมีส่วนร่วม ที่สมาชิกทุกคนในหน่วยงานต่างร่วมกันทำงานประสานเชื่อมโยงทั่วทั้งหน่วยงาน (เอกชัย กี่สุขพันธ์, 2538, น. 125-137) ร่วมกันแก้ไขปัญหาและอุปสรรค์ข้อขัดของทั้งหลายที่มีผลต่อการไหลของงานให้สามารถดำเนินไปโดยราบรื่น บรรลุวัตถุประสงตามที่ได้กำหนดไว้ (จินนะรัตน์ ศรีภัทรภิญโญ, 2535, น. 10-12) องค์ประกอบที่เกี่ยวของกับการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลให้การทำงานสะดวก และง่ายขึ้น เช่นมีการปรับปรุงโดยลดขั้นตอนของการทำงาน มีการสื่อสารที่ถูกต้องเข้าใจง่าย ช่วยกันสร้างบรรยากาศการทำงานที่มีพิธีรีตองน้อยที่สุด มีการส่งเสริมพัฒนาความรู้ ทักษะ และเจตคติซึ่งกันและกัน (นิรมล ปลั่งพงษ์ พันธ์, 2539, น. 29) การทำงานเป็นทีมทำให้สามารถหาทางออกของปัญหาในระหว่างการทำงานได้หลายวิธี โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของผลประโยชน์ร่วมกัน เป็นการพัฒนาสมาชิกทีมให้เปิดใจกว้างมากขึ้น อีกทั้งช่วยส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลและความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมา (โนแลน, 2539, น. 9-10) เรวัตร ชาตรีประดิษฐ์ และคณะ (2550, น. 11) ได้สรุปองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมไว้ 5 ประการ ได้แก่หลักและวิธีการทำงานร่วมกัน จิตสำนึกของการทำงานเป็นทีมการสร้างศักยภาพให้กับทีมงาน การสร้างความผูกพันในทีมงาน การสื่อความหมาย และการประสานงาน

นอกจากนี้คุณประโยชน์ของทีมงานยังมีอีกมาก ดังผลการวิจัยของสิทธิโชค วรานุสันติกุล (ม.ป.ป, น. 37-39) พบว่าผลการปฏิบัติงานของกลุ่ม/ ทีม จะมีประสิทธิผลดีกว่าการทำงานโดยบุคคลเพียงคนเดียว เมื่อมีการเปรียบเทียบการตัดสินใจโดยกลุ่มกับการตัดสินใจโดยบุคคลเพียงคนเดียว พบว่าการตัดสินใจโดยกลุ่มจะมีประสิทธิภาพมากกว่าและแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงกว่า บุคคลเรียนรู!ที่จะเป็นผู้มีค่านิยมในการช่วยเหลือผู้อื่น เมตตาปราณี มีความรับผิดชอบ เข้าใจผู้อื่น เสียสละ ฯลฯ จากการที่เขาได้เข้าเป็นสมาชิกกลุ่มการแสดงออกของอารมณ์ต่าง ๆ เช่น สนุกสนาน ตื่นเต้น ร่าเริง ผิดหวัง สมหวัง ฯลฯ เหล่านี้จะมีความเข้มข้นสูงกว่าปกติเมื่อบุคคลอยู่ในกลุ่มมากกว่าเมื่ออยู่เพียงคนเดียว คุณภาพการใช้ชีวิตประจำวันจะสูงขึ้นเพราะกลุ่มเนื่องจากได้มีการแบ่งงานกันทำตามความเชี่ยวชาญของแต่ละคน การขจัดความขัดแย้งสามารถทำได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงกว่าเมื่อ

ได้อยู่ร่วมกันในกลุ่มการจัดการกับอิทธิพลทางสังคมก็ดีกว่าถ้าไม่มีกลุ่มก็ไม่มีมาตรฐานทางสังคม ไม่มีค่านิยมของสังคม ไม่มีกฎระเบียบของสังคม ความเจริญย่อมเกิดขึ้นไม่ได้ เอกลักษณ์ของบุคคล การยอมรับนับถือในตนเอง และสมรรถภาพทางสังคมของคนเรา ล้วนแล้วแต่ได้รับการกล่อมเกลา หรือหล่อหลอมจากสังคมทั้งสิ้น ถ้าปราศจากการร่วมมือกันระหว่างคนเราแล้ว กลุ่มและองค์กรทั้งหลายย่อมอยู่ไม่ได้

กลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์เป็นสถานพยาบาลเอกชนมีการแข่งขันภายใต้สภาวการณ์ปัจจุบันผู้รับบริการมีความคาดหวังต่อบริการสูงขึ้น จึงมีความจำเป็นต้องจัดบริการที่มีคุณภาพสอดคล้องกับความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการ โดยบุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการสร้างคุณภาพของการบริการ การจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในครั้งนี้จะส่งผลให้บุคลากรได้องค์ความรู้ในการทำงานเป็นทีมมาปรับใช้ในการให้บริการ และมีพฤติกรรมบริการที่ดี เนื่องจากได้เรียนรู้ว่าการขับเคลื่อนที่สำคัญที่สุดในการทำงานให้มีความสุข นั่นคือ วิธีคิด มุมมอง กระบวนการทำงาน เป็นสิ่งที่ช่วยส่งเสริมให้การทำงานเป็นทีมเป็นไปได้ด้วยดี ร่วมกันสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี และมีการเปิดใจในการทำงานมากยิ่งขึ้น ซึ่งการทำงานให้ประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพนั้น สิ่งสำคัญที่สุดคือ ทีมงานภายในหน่วยงานสามารถทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบและเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ซึ่งหากหน่วยงานประสบความสำเร็จด้านการพัฒนาทีมงานให้มีประสิทธิภาพในการทำงาน มีความรักต่อองค์กร ตลอดจนความร่วมมือของกลุ่มสมาชิกก็จะสามารถนำมาซึ่งความสำเร็จในการทำงานได้อย่างง่ายดาย ดังที่ได้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในกระบวนการทำงานเป็นทีมที่มีความสุขและสนุกกับงานที่ทำของบุคลากร การทำงานเป็นทีมทางการพยาบาลเป็นการทำงานร่วมกันระหว่างบุคลากรในองค์การ ลักษณะการทำงานของบุคลากรนี้ จะใช้บุคลากรเพียงคนเดียวทำงานให้ประสบผลสำเร็จตลอด 24 ชั่วโมงนั้น เป็นไปไม่ได้ จึงต้องมีการผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนกันทำงาน การทำงานเป็นทีมจะเป็นวิธีที่จะชวยให้การจัดทรัพยากรมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด แต่เนื่องจาก การทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงพยาบาลจุฬารัตน์ยังมีบางส่วนที่ยังต่างคนต่างทำ ขาดการติดต่อสื่อสาร กระบวนการทำงานไม่ชัดเจน ทำงานตามกิจวัตรประจำวัน ระบบการทำงานเป็นทีมยังขาดความชัดเจนต่อเนื่อง ไม่สามารถช่วยเหลือผู้ป่วยที่เข้ามารับบริการแบบองค์รวมได้ และไม่บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ผู้ศึกษาค้นคว้าในฐานะเป็นเป็นบุคลากรของกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ จึงมีความสนใจที่จะศึกษาค้นคว้าการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของบุคคลกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพอย่างสูงสุดต่อองค์กรในการให้บริการแก่ประชาชนด้านสุขภาพ

1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย

1.2.1 เพื่อศึกษาการทำงานเป็นทีมของบุคลากรกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์

1.2.2 เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นที่มีต่อการทำงานเป็นทีมของบุคลากรกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ จำแนกตามลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง

1.3 สมมติฐานการวิจัย

1.3.1 บุคลากรกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ที่มีเพศต่างกันจะมีความคิดเห็นต่อการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพแตกต่างกัน

1.3.2 บุคลากรกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ที่มีอายุต่างกันจะมีความคิดเห็นต่อการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพแตกต่างกัน

1.3.3 บุคลากรกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ที่มีระดับการศึกษาต่างกันจะมีความคิดเห็นต่อการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพแตกต่างกัน

1.3.4 บุคลากรกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ที่มีตำแหน่งต่างกันจะมีความคิดเห็นต่อการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพแตกต่างกัน

1.3.5 บุคลากรกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ที่มีประเภทของสถานพยาบาลต่างกันจะมีความคิดเห็นต่อการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพแตกต่างกัน

1.4 ขอบเขตของการวิจัย

1.4.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.4.1.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย บุคลากรในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ ได้แก่ แพทย์ พยาบาล และเจ้าหน้าที่แผนกต่าง ๆ ของโรงพยาบาล ซึ่งปฏิบัติงานในปีพ.ศ.2559 มีจำนวนรวมทั้งสิ้น 1,527 คน

1.4.2 ตัวแปรที่ศึกษา

1.4.2.1 ตัวแปรอิสระ แบ่งเป็นดังนี้

1.4.2.1.1 เพศ

1.4.2.1.2 อายุ

1.4.2.1.3 ระดับการศึกษา

1.4.2.1.4 ตำแหน่ง

1.4.2.1.5 ประเภทของสถานพยาบาล

1.4.2.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ สภาพการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพตามความคิดเห็นของบุคลากรกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ 6 ด้าน ประกอบด้วย

1.4.2.2.1 ด้านความไว้เนื้อเชื่อใจ

1.4.2.2.2 ด้านการสื่อสารแบบเปิด

1.4.2.2.3 ด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของเป้าหมาย

1.4.2.2.4 ด้านการยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน

1.4.2.2.5 ด้านการมีมนุษยสัมพันธ์

1.4.2.2.6 ด้านการมีส่วนร่วมในการทำงาน

1.4.3 ระยะเวลาที่ใช้ในการวิจัยตั้งแต่ปีการศึกษา 2559

1.5 คำจำกัดความในการวิจัย

ในการศึกษาครั้งนี้ มีนิยามศัพท์เฉพาะที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยดังต่อไปนี้

การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ หมายถึง การร่วมกันดำเนินกิจกรรมของบุคลากรให้บรรลุเป้าหมายไปในทิศทางเดียวกันและร่วมมือกันทำงานอย่างเต็มความสามารถ ซึ่งการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ มี 6 ด้านดังนี้

1.5.1 ความไว้เนื้อเชื่อใจ หมายถึง สมาชิกในทีมมีความรู้สึกเชื่อถือศรัทธาไว้วางใจในในความคิดเห็น มีความเมตตาต่อกันด้วยความเต็มใจ เกิดความเชื่อมั่น และไว้เนื้อเชื่อใจกัน เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญที่ทำให้การทำงานร่วมกันให้สำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.5.2 การสื่อสารแบบเปิด หมายถึง กระบวนการที่นำข่าวสาร ข้อมูล ข้อเท็จจริง ความคิด ความต้องการ ทัศนคติ ความรู้สึก สื่อสารกันเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันโดยมีการโต้ตอบในข้อสงสัยให้เข้าใจกันได้อย่างเปิดเผย

1.5.3 ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของเป้าหมาย หมายถึง การที่สมาชิกทีมงานมีจุดหมายปลายทางหรือเป้าหมายความสำเร็จของงานที่จุดเดียวกัน และเป็นเป้าหมายการปฏิบัติงานของสมาชิกที่ต้องการให้เกิดขึ้นในองค์กร

1.5.4 การยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน หมายถึง การที่สมาชิกทีมยอมรับในความรู้ความสามารถจุดดีจุดเด่น ความแตกต่างด้านความคิด อารมณ์ ความรู้สึก ความเข้าใจ สิทธิอันพึงมีพึงได้ บทบาทหน้าที่ของเพื่อนร่วมทีมด้วยความจริงใจ ให้เกียรติซึ่งกันและกัน

1.5.5 การมีมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง การที่บุคคลได้ศึกษาพฤติกรรมหรือความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กลุ่มบุคคล หรือองค์กร เพื่อให้ได้มาซึ่งความเข้าใจอันดี ความเป็นมิตร ความรักใคร่

ชอบพอกันระหว่างบุคคล การให้การสนับสนุนในการอยู่ร่วมกัน และมีปฏิสัมพันธ์กันอย่างมีประสิทธิภาพ

1.5.6 การมีส่วนร่วมในการทำงาน หมายถึง การเปิดโอกาสให้บุคคล หรือสมาชิกในทีม มีส่วนร่วมในการคิด ร่วมตัดสินใจวางแผนงาน ทำงาน ร่วมติดตามและการประเมินผลการทำงานร่วมรับผิดชอบการทำงานตั้งแต่ขั้นตอนแรกถึงขั้นตอนสุดท้าย ทำให้เกิดข้อผูกพันในสิ่งที่ตกลงร่วมกันของทีม

ตำแหน่ง หมายถึง ตำแหน่งของบุคลากรในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ ประกอบด้วย แพทย์ พยาบาล และพนักงาน

ประเภทของสถานพยาบาล หมายถึง ขนาดของโรงพยาบาลในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ ประกอบด้วย โรงพยาบาล และ คลินิก

1.6 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ภาพที่ 1.1 คำจำกัดความในการวิจัย

1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.7.1 ผลที่ได้จากการศึกษาจะเป็นข้อมูลสำหรับกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ในการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพซึ่งจะส่งผลต่อการดำเนินงานในกิจการทุกด้านของโรงพยาบาลในเครือ

1.7.2 หน่วยงานที่เกี่ยวข้องหรือโรงพยาบาลอื่น ๆ สามารถนำผลที่ได้จากการศึกษาไปใช้ในการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพสำหรับการทำงานในคลินิก โรงพยาบาลหรือสถานประกอบการด้านสุขภาพต่อไป

1.7.3 ผลที่ได้จากการศึกษาจะได้แนวคิดในการบริหารทีมงานอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อการทำงานที่มีประสิทธิผลสำหรับหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนที่จะนำแนวคิดการสร้างทีมงานอย่างมีประสิทธิภาพไปประยุกต์ใช้ในการบริหารทีมงาน

บทที่ 2
เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง การทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของทีมงาน กรณีศึกษา กลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ ผู้ศึกษาได้ศึกษา ทฤษฎี แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพของการทำงานเป็นทีม

2.3 ประวัติกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม

การทำงานเป็นทีม มีลักษณะการทำงานที่เปิดโอกาสให้บุคคลหรือทีมงานร่วมมือร่วมใจกันทำงานอย่างใกล้ชิด สามารถประสานความสามารถระหว่างกันอย่างมีประสิทธิภาพ มีการติดต่อสื่อสารที่เป็นเอกภาพ เห็นพ้องต้องกันในภารกิจ โดยถือว่าเป้าหมายสูงสุดอยู่ที่ความสำเร็จของทีมเป็นสำคัญจึงส่งผลให้สมาชิกทีมมีความเข้าใจ มีความผูกพันกัน เป็นการช่วยเพิ่มพูนการยอมรับนับถือต่อกันช่วยสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานร่วมกัน ประสิทธิภาพของงานและผลผลิตก็จะเพิ่มขึ้น การทำงานเป็นทีมมีความจำเป็นควรให้ความสำคัญในหน่วยงานหรือองค์กรต่าง ๆ ด้วยเหตุผลที่ว่า การทำงานบางอย่าง เราไม่สามารถทำให้สำเร็จได้โดยบุคคลเพียงคนเดียว งานบางอย่างต้องใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์จำเป็นต้องอาศัยความรู้ความสามารถจากบุคคลหลายฝ่าย งานบางอย่างเป็นงานที่ต้องทำโดยเร่งด่วนไม่สามารถทำให้สำเร็จได้ทันเวลาที่กำหนด และบางอย่างเป็นงานที่หลายหน่วยงานรับผิดชอบ หากได้มีการร่วมมือจากบุคคลหลายฝ่ายมาระดมความคิด ทำงานร่วมกันจะทำให้การทำงานนั้น ๆ ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายได้ (สมชาติ กิจยรรยง และจีรชา ใจเปี่ยม, 2552, น. 57)

การปฏิบัติงานในองค์กรแต่ละองค์กรจะต้องประกอบด้วยบุคคลแต่ละคนที่มาร่วมกันการทำงานนั้นจะมีวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายร่วมกัน การประสานงานที่ดี และมีการติดต่อสื่อสารซึ่งต้องสามารถผสมกลมกลืนอย่างมีประสิทธิภาพในการทำงาน โดย เพื่อให้งานที่ตนรับผิดชอบนั้นบรรลุจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ในการทำงานร่วมกันอย่างตั้งใจ ดังนั้น การทำงานเป็นทีมจึงเป็นสิ่งสำคัญในการปฏิบัติงาน จากการศึกษาเอกสาร มีผู้ให้ความหมายและคำจำกัดความของการทำงานเป็นทีมไว้ ดังนี้

1. ความหมายของการทำงานเป็นทีม

ความสำเร็จของงานในองค์การเป็นภารกิจหลักสำคัญของผู้บริหารที่ต้องดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ การดำเนินงานทุกอย่างต้องอาศัยความร่วมมือ ร่วมใจของสมาชิกทุกคน การทำงานเป็นทีม การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันจะเป็นพลังสร้างสรรค์แห่งความสำเร็จในภารกิจต่าง ๆ ขององค์การโดยส่วนรวม การทำงานเป็นทีม มีผู้กล่าวไว้หลายทัศนะด้วยกัน ดังนี้

จินตนา ณ ระนอง (2555, น. 3) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่คนกลุ่มหนึ่งในองค์การหนึ่ง รวมกันเข้าเพื่อวัตถุประสงค์อย่างหนึ่งในการทำงานอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยใช้ความรู้ความสามารถ ความพยายาม ความพยายามร่วมกันทำงานนั้นให้สำเร็จลุล่วงลงไป

ณรงค์ ฮ่อนาม (2535, น. 40) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึงคนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปช่วยกันทำงานชิ้นหนึ่งอย่างมีวิธีการ

วิชัย โถสุวรรณจินดา (2555, น. 142) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง คนที่รวมกันเฉยๆ เพราะทีมงานจะรวมไปถึงความเป็นผู้นำกลุ่ม กระบวนการตัดสินใจในกลุ่ม การใช้ทรัพยากรของกลุ่มให้เกิดประโยชน์สูงสุด และการผสมผสานสมาชิกของกลุ่ม ซึ่งจะมีผลอย่างมากต่อการทำงานร่วมกัน เป้าหมายของการทำงานเป็นทีมเป็นการสร้างทีมอย่างมีชีวิตชีวาแทนที่จะเป็นเหมือนเครื่องจักร และมีการประสานการทำงานเป็นทีมของสมาชิกทุกคนในทีมให้มุ่งสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ร่วมกัน

พิสมัย สุภัทราพรณ์ (2538, น. 30) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การรวมตัวของคนที่ต้องอาศัยความร่วมมือของกลุ่ม ในกรณีที่แต่ละคนอยากประสบผลสำเร็จและบรรลุเป้าหมายได้สูงสุด

สมชาติ กิจยรรยง (2550, น. 197) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง กลุ่มบุคคลที่มีการประสานงานกัน ร่วมมือร่วมใจกันด้วยความสามัคคี มีเป้าหมายร่วมกันไว้วางในกัน

ยงยุทธ เกษสาคร (2551, น. 161) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปมาทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายอย่างเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ และผู้ปฏิบัติต่างก็เกิดความพอใจในการทำงานนั้น

พิชัย เล่งพาณิชย์ (2551, น. 55) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การทำงานของกลุ่มบุคคลร่วมกัน เพื่อทำให้ได้ผลมากว่าที่เขาแต่ละคนทำตามลำพังโดยที่บุคคลทำงานเหล่านั้นมีความตื่นเต้นพอใจและสนุกเพลิดเพลิน

จากความหมายข้างต้น การทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปมาร่วมกันทำงานหรือปฏิบัติงาน ตามหน้าที่และความรับผิดชอบ โดยแต่ละคนที่มาร่วมกันทำงานนั้นจะมี

วัตถุประสงค์ จุดมุ่งหมายร่วมกัน ให้ความร่วมมือร่วมใจ มีการวางแผน มีการประสานงานที่ดีมีการตัดสินใจ มีการติดต่อสื่อสาร สนับสนุนกันและสามารถผสมกลมกลืนอย่างมีประสิทธิภาพในการทำงาน เพื่อให้งานที่ตนรับผิดชอบนั้น บรรลุจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ในการทำงานร่วมกันอย่างตั้งใจ

2. หลักการทำงานเป็นทีม

หลักสำคัญของการทำงานเป็นทีมสมาชิกในทีมต้องมีเป้าหมายเดียวกันและมีเป้าหมายที่ชัดเจน ต้องรู้หน้าที่และบทบาทของตนเอง และคนอื่น มีการสื่อสารอย่างเปิดเผยและไว้ใจกัน มีการร่วมมือประสานงานที่ดีในกลุ่ม และมีการติดตามประเมินผลงานเป็นระยะได้ให้แนวทางในการทำงานเป็นทีมได้แก่ (สมชาติ กิจยรรยง, 2550, น. 204)

1. สมาชิกในทีมงานมีทักษะ ซึ่งขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำของสมาชิกในทีมงานและหน้าที่ที่ต้องการในการทำร่วมกัน ระหว่างหัวหน้าและบรรดาสมาชิกทีมงาน

2. การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีความสัมพันธ์ในการทำงานระหว่างสมาชิกในทีมงานเป็นไปด้วยดี และเป็นระยะเวลายาวนานพอสมควร

3. ภายในทีมงาน สมาชิกรวมทั้งหัวหน้าทีมจะต้องมีความซื่อสัตย์และไว้วางใจกันอย่างสูง

4. มีการผสมผสานค่านิยมและเป้าหมายต่าง ๆ ของกลุ่มด้วยความพึงพอใจและแสดงออกมาในส่วนที่เกี่ยวข้องกับความจำเป็นของสมาชิกด้วยกัน

5. สมาชิกของทีมงานมีการกระตุ้นกันเพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายของกลุ่ม

6. มีความสัมพันธ์ระหว่างกันในลักษณะการแก้ปัญหา การวินิจฉัยสั่งการเกิดขึ้นจากความร่วมมือเกื้อกูลกัน การแนะนำ การวิจารณ์ การแสดงความคิดเห็น เกิดขึ้นในบรรยากาศของการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

7. มีการติดต่อสื่อสารระหว่างสมาชิกอย่างเปิดเผย

8. สมาชิกในทีมใช้ความสามารถอย่างเต็มที่เพื่อเสนอความคิดเห็นร่วมกัน

9. สมาชิกทุกคนควรมีความมั่นใจและปลอดภัยในการตัดสินใจในปัญหาต่างๆ ร่วมกัน

10. หัวหน้ากลุ่มมีประสิทธิภาพ โดยได้รับการยอมรับจากสมาชิกในการดำเนินงานในทีมงาน

นอกจากนี้หลักการในการทำงานเป็นทีมควรมีลักษณ์ ดังนี้ (ยงยุทธ เกษสาคร, 2551, น. 165-166)

1. การกำหนดนโยบาย จุดมุ่งหมาย และวัตถุประสงค์ในการทำงานชัดเจน

2. สมาชิกทุกคนของทีมรับรู้นโยบาย จุดมุ่งหมาย และวัตถุประสงค์ในการทำงานอย่างทั่วถึงด้วยความเข้าใจตรงกัน

3. สมาชิกมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาและตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวกับงานของตนเองมากที่สุด

4. การกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานของสมาชิกต้องมีความเข้าใจตรงกัน ปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน

5. การสื่อสารแบบเปิด เพื่อให้สมาชิกทุกคนรับทราบข้อมูลข่าวต่าง ๆ อย่างทั่วถึง ไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารแบบบนลงล่างหรือแบบล่างขึ้นบนก็ตาม

6. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ

7. การแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ไม่ว่าสาเหตุใดก็ตามต้องคำนึงถึงความพอใจของทุกฝ่ายเป็นสำคัญ

8. ต้องมีความเชื่อใจและไว้ใจกันและกันในกลุ่มสมาชิกของทีม

9. สมาชิกแต่ละคนต้องมีความจริงใจและความซื่อสัตย์ต่อหน่วยงาน

จากที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุป หลักการสำคัญของการทำงานเป็นทีมได้ว่าการบริหารจัดการที่ดี โดยให้สมาชิกในทีมมีส่วนร่วมยึดหลักความร่วมมือ มีการทำงานแบบกลุ่มหรือเป็นทีม การจะสร้างทีมงานให้แข็งแกร่งควรเน้นให้แต่ละบุคคลเห็นความสำคัญของกระบวนการทำงานเป็นทีมและเน้นกระบวนการกลุ่มในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายอันเดียวกัน และทีมงานจะมีประสิทธิภาพสูงในหน่วยงานนั้นต้องมีการสร้างสรรค์ และพัฒนาอยู่เสมอโดยผู้บริหารจะมีบทบาทสำคัญในการสร้างสรรค์ และส่งเสริมให้เกิดทีมงานที่มีประสิทธิภาพมีกลไกในการทำงานให้สอดคล้องกับหลักการกระบวนการกลุ่ม

3. ประเภทของการทำงานเป็นทีม

องค์การทั่วไปจะมีลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่เป็นการบริหารแบบเบื้องบนสู่เบื้องล่าง (Top View) เป็นการทำงานตามนโยบายและคำสั่งตามลำดับชั้น ระดับปฏิบัติค่อนข้างจำกัด มีโอกาสแสดงความคิดเห็นน้อย การทำงานซ้ำซาก หลังจากนั้นมีผู้คิดค้นวิธีการทำงานรูปแบบใหม่คล้าย ๆ ชมรมหรือสโมสร และมีผู้นำอยู่ในระดับเดียวกันกับคนอื่น ๆ สมาชิกมาร่วมกันทำงานเป็นทีม ผลงานที่เกิดขึ้นเป็นของทุกคน สมาชิกมาร่วมกันตัดสินใจจากเบื้องล่างสู่เบื้องบนโครงสร้างบริหารอยู่ในรูปคณะกรรมการ ซึ่งซ่อนอยู่ในโครงสร้างองค์การปกติ ซึ่งประเภทของการทำงานเป็นทีมแบ่งออกเป็น 5 ประเภท ได้แก่ (ชาญชัย อาจสมาจาร, 2553, น. 12)

1. การทำงานเป็นทีมชั้นสูง หมายถึง การทำงานเป็นทีมที่รับผิดชอบ การกำหนดและพัฒนากลยุทธ์ วิเคราะห์สภาพแวดล้อม และกำหนดทิศทางขององค์การ ประเมินการแข่งขันและระบุโอกาสของธุรกิจ ตลอดจนทำการตัดสินใจเรื่องที่สำคัญ การทำงานเป็นทีมอาจมีสมาชิกชั่วคราวที่มีความสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จและความเจริญก้าวหน้าขององค์การ

2. การทำงานเป็นทีมบริหาร หมายถึง การทำงานเป็นทีมที่กำหนดจุดมุ่งหมายในการปฏิบัติงาน ประสานงานและควบคุมการทำงานของสมาชิกในองค์การ จัดหาทรัพยากรและวางแผนปฏิบัติงาน สร้างกลยุทธ์การพัฒนาและจัดการภารกิจต่าง ๆ ขององค์การ

3. การทำงานเป็นทีมปฏิบัติงาน หมายถึง การทำงานเป็นทีมที่ทำหน้าที่ปฏิบัติงานให้สำเร็จ รับผิดชอบในการแปรรูปปัจจัยป้อนเข้าให้เป็นผลผลิต ซึ่งอาจอยู่ในรูปของสินค้าหรือบริการ

4. การทำงานเป็นทีมเทคนิค หมายถึง การทำงานเป็นทีมที่รับผิดชอบในเรื่องของการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นหลักประกันว่า สินค้าหรือบริการขององค์การมีวิธีการดำเนินการที่เป็นรูปแบบเดียวกันอย่างได้มาตรฐาน เป็นมาตรฐานทางเทคนิค มาตรฐานการผลิตหรือมาตรฐานการบริการ

5. การทำงานเป็นทีมสนับสนุน หมายถึง การทำงานเป็นทีมภายนอกระบวนการการทำงานตามปกติ แต่การทำงานเป็นทีมประเภทนี้จะต้องให้การสนับสนุนทางอ้อมซึ่งจำเป็นต่อความสำเร็จและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน

นอกเหนือจากที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ประเภทของการทำงานเป็นทีมยังสามารถแบ่งตามแนวความคิดการพัฒนาองค์การ ที่มุ่งการพัฒนาระหว่างกลุ่ม โดยแบ่งการทำงานเป็นทีมตามลักษณะกลุ่มเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ (สุนันทา เลาหนันท์, 2550, น. 69)

1. การทำงานเป็นทีมครอบครัว คือ การทำงานเป็นทีมที่ประกอบด้วย สมาชิกจากหน่วยงานเดียวกัน ซึ่งประกอบด้วยผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

2. การทำงานเป็นทีมเครือญาติ คือ การทำงานเป็นทีมที่ประกอบด้วย สมาชิกจากองค์การเดียวกัน แต่อยู่คนละหน่วยงานกัน และไม่ได้มีความสัมพันธ์กันในสายบริหาร

3. การทำงานเป็นทีมงานย่อย คือ การทำงานเป็นทีมที่สมาชิกมาจากหน่วยต่าง ๆ ขององค์การในแต่ละทีมจะมีกลุ่มย่อย 2-3 กลุ่ม แต่ละกลุ่มย่อยจะมีสมาชิกที่มีความเกี่ยวข้องทางด้านการเงิน แต่ไม่มีความสัมพันธ์ทางด้านการบังคับบัญชา เช่น มาจาฝ่ายบัญชี ฝ่ายพัสดุฝ่ายการเงิน ฝ่ายละ 3 คนเป็นต้น

4. การทำงานเป็นทีมคนแปลกหน้า คือ การทำงานเป็นทีมที่ประกอบด้วยสมาชิกมาจากต่างองค์การ และไม่เคยรู้จักกันมาก่อนเลย

จากที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า การจำแนกประเภทของการทำงานเป็นทีมออกเป็นประเภทต่าง ๆ กันนั้น มีการผสมผสานและเลือกการจำแนกประเภทของการทำงานเป็นทีมตามลักษณะ หรือคุณสมบัติที่คล้ายกันหรือต่างกันของสมาชิกในทีม ในด้านทักษะ ความสามารถความรู้ประสบการณ์ เพื่อที่จะสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้

4. องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม

เมื่อกล่าวถึงการทำงานเป็นทีมซึ่งประกอบด้วยหลักปฏิบัติหลายประการคือมีการกำหนดเป้าหมาย กำหนดกิจกรรม กำหนดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของสมาชิกในทีมงาน มีกระบวนการทำงานในทีมที่คำนึงถึงการตัดสินใจ การสื่อสาร การประชุม การมีสัมพันธภาพและการมีภาวะผู้นำ ระหว่างสมาชิกในทีมงาน ซึ่งเป็นลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพได้เสนอองค์ประกอบสำคัญของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพมี 4 ประการ ได้แก่ (เสน่ห์ จุ้ยโต, 2555, น. 157-154)

1. องค์ประกอบด้านผู้นำ คือ ผู้นำในการบริหารงานเป็นทีมต้องใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยที่สมาชิกเข้ามาส่วนร่วมในการคิดการกระทำและการประเมิน ผู้นำทีมจะต้องมีความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ เพื่อนำทีมสู่ความสำเร็จ สามารถประสานงานและสร้างความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน มีความสามารถในการดลใจ สร้างแรงจูงใจเพื่อให้การทำงานไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน

2. องค์ประกอบด้านสมาชิกการทำงานเป็นทีม คือ บทบาทที่สำคัญของการเป็นสมาชิกการทำงานเป็นทีมที่ดี คือ มีความรับผิดชอบและมีจิตสำนึกในการทำงานเป็นทีมและมุ่งไปสู่ความสำเร็จร่วมกัน โดยที่สมาชิกต้องมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมทุก ๆ เรื่องจะต้องมีการพูด การฟัง การถาม การคิด การเขียน และการปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตามที่คาดหวังได้

3. องค์ประกอบด้านงาน คือ การทำงานเป็นทีมจะต้องกำหนดเป้าหมายให้กระจ่างชัดทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ โดยงานหรือภารกิจจะต้องมีความชัดเจน มีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่สำคัญอย่างไรบ้าง

4. องค์ประกอบด้านวิธีการทำงาน คือ ต้องมีความเข้าใจองค์กรในภาพรวมและความสัมพันธ์ที่มีต่อกันของระบบย่อยต่าง ๆ โดยการทำงานต้องประสานสอดคล้องกันมีการค้นคิดหาวิธีการทำงานใหม่ ๆ ที่ดีกว่าเดิม มีการเรียนรู้ร่วมกัน และการฝึกคิดและปฏิบัติอย่างเป็นระบบ

นอกจากนี้ยังสามารถแยกองค์ประกอบการทำงานเป็นทีมออกเป็น 5 ประการ

1. งาน (Task) คือ องค์ประกอบที่สำคัญที่ทำให้เกิดการทำงานเป็นทีมไม่ว่าจะเป็นงานประเภทใด เมื่องานเกิดขึ้น ต้องมีการกระทำและมีเป้าหมายของการกระทำ ถ้างานนั้นต้องการคนจำนวนมากมาร่วมกระทำ ก็จะเกิดการรวมกลุ่มคน เรียกกลุ่มนั้นว่า กลุ่มทำงาน

2. กลุ่มทำงาน (Working Group) คือ กลุ่มทำงานนี้เป็นกลุ่มตามวัตถุประสงค์คือ ถ้าไม่มีงาน ไม่มีการกระทำงาน ก็จะไม่เกิดกลุ่มนี้ขึ้น ซึ่งสามารถจำแนกได้หลายประเภทหลายลักษณะตามขนาด วัตถุประสงค์ของการรวมกลุ่ม หรือภาวะอื่น ๆ โดยลักษณะสำคัญของสมาชิกในกลุ่มประเภทนี้คือ มีความมุ่งมั่น กระตือรือร้น ขยันขันแข็ง และรับผิดชอบ

3. วิธีการ (Method) คือ สมาชิกของกลุ่มทำงานจะต้องรู้และเข้าใจอย่างชัดเจนว่างานที่กลุ่มจะทำคืออะไร และเป็นอย่างไร เป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ของงานคืออะไรจากหัวหน้าหรือผู้นำกลุ่ม ในการทำหน้าที่ประสานความคิดเห็นระหว่างสมาชิกกลุ่ม และประสานแผนการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนที่มีการวางแผนร่วมกันอย่างจริงจัง สมาชิกในกลุ่มต้องกำหนดขั้นตอนหรือกรรมวิธีการร่วมกัน เพื่อที่จะบรรลุวัตถุประสงค์นั้น และต้องแบ่งความรับผิดชอบในการดำเนินขั้นตอนหรือส่วนงานตามความเหมาะสมและความสามารถของแต่ละบุคคล ต่อจากนั้นสมาชิกกลุ่มจะลงมือทำงาน โดยมีการประชุมติดตามและประเมินผลเป็นระยะ ๆ ตามเวลาที่กำหนดรวมทั้งมีการประชุมประเมินผลเป็นขั้นสุดท้าย

4. สัมพันธภาพเชิงร่วมมือ (Co-Operating Relationship) คือ ในการทำงานเป็นทีมสัมพันธภาพเชิงร่วมมือจะเกิดขึ้นได้ 2 ลักษณะ คือ ขณะที่มีการประชุมกันและขณะเมื่อแยกย้ายกันไปปฏิบัติงานตามความรับผิดชอบ

5. คน (Man) คือ สมาชิกของกลุ่มทำงานที่ควรมีคุณสมบัติในสิ่งต่อไปนี้คือมีความกระตือรือร้น มีสำนึกของการทำงานเป็นทีม หรือความรู้สึกชอบการทำงานเป็นทีมและควรเห็นประโยชน์ของการทำงานเป็นทีม ต้องการทำงานเป็นทีม ความรู้สึกชอบหรือความต้องการ ดังนี้ส่งเสริมให้สมาชิกรู้สึกเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน มีเป้าหมายเดียวกันที่ความสำเร็จชอบทำงานที่ต้องวางแผนร่วมกัน มีการกำหนดความรับผิดชอบ และมีการประเมินผลสมาชิกที่มีจิตสำนึกที่ต้องมีความรับผิดชอบ ความตรงต่อเวลา ความขยันหมั่นเพียร มีความเป็นผู้นำผู้ตามที่ดีและรู้จักประเมินบทบาทตัวเองอยู่ตลอดเวลา ว่าช่วงใดตนควรมีบทบาทเป็นผู้นำหรือผู้ตามมีความพร้อมที่จะเป็นผู้นำและยืดหยุ่นได้ มีคุณสมบัติการยอมรับผู้อื่น ความรู้สึกหรือสำนึกเช่นนี้จะเกิดขึ้นได้ ถ้ามีความเข้าใจในเรื่องของธรรมชาติของมนุษย์ ความแตกต่างของบุคคล เป็นต้นมีทักษะในการสร้างมนุษย์สัมพันธ์ที่ดีและมีทักษะในการสื่อสารที่ดี

องค์การในแต่ละองค์การจำเป็นต้องมีโครงสร้างของกลุ่มหรือสมาชิกในการทำงานเป็นทีม เพื่อองค์การจะได้รับทราบบทบาทและหน้าที่ที่ตนได้รับผิดชอบ จึงอาจกล่าวได้ว่าโครงสร้างการทำงานเป็นทีม ที่สำคัญสามารถแบ่งออกได้ดังนี้ (สุนันทา เลาหนันทน์, 2550, น. 76-77)

1. บทบาท (Role) หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงไปตามตำแหน่งหน้าที่ของบุคคลที่เป็นอยู่ภายในทีมและพฤติกรรมดังกล่าวเป็นผลมาจากการปะทะสังสรรค์ (Interaction) ระหว่างบุคลิกภาพกับตำแหน่งหน้าที่ของเขาที่ดำรงอยู่ในขณะนั้น สมาชิกในทีมแต่ละคนต้องทำความเข้าใจกับบทบาทของตนให้แน่ชัดว่าตนเองและผู้อื่นมีบทบาทอย่างไร ไม่ก้าวก่ายซึ่งกันและกันเพื่อการทำงานที่ดีร่วมกันอย่างราบรื่น

2. สถานภาพ (Status) หมายถึง ตำแหน่งหน้าที่ที่บุคคลนั้นเป็นอยู่ภายในทีมและเป็นความสัมพันธ์กันในด้านอำนาจหน้าที่ของสมาชิกในทีม สถานภาพ เป็นตำแหน่งของสมาชิกทีมงานในกลุ่ม ทั้งที่สัมพันธ์กับงาน และบทบาทของสมาชิกในทีม

3. ปทัสถาน (Norm) หมายถึง แนวทางในการประพฤติปฏิบัติของสมาชิกในทีม เช่น ระเบียบกฎ หรือจารีตประเพณี เป็นต้น สิ่งเหล่านี้มีขึ้นเพื่อช่วยให้ทีมดำรงอยู่อย่างมั่นคงเพราะสมาชิกมีหลักยึดเป็นระเบียบกติการ่วมกันทำให้มีพฤติกรรมที่สอดคล้องกัน ปทัสถานจึงเป็นองค์ประกอบหลักสำคัญ ที่ส่งผลถึงประสิทธิภาพของทีมงานและยังเป็นแบบแผนหรือโครงสร้างของพฤติกรรมทางสังคมที่ได้รับการยอมรับจากสมาชิกในทีม

4. การสื่อสาร (Communication) หมายถึง การติดต่อแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างบุคคล เป็นการเชื่อมคนในทีมเข้าด้วยกัน ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่ทำให้สมาชิกในทีมได้รับรู้ถึงเป้าหมายของทีมและจะต้องปฏิบัติอย่างไรจึงจะทำให้ทีมงานและหน่วยงานบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

5. ปัจจัยเสริมความเข้มแข็งของกลุ่ม หมายถึง สิ่งต่าง ๆ ที่อำนวยความสะดวกให้กลุ่มพัฒนาขึ้นมาและดำรงอยู่ เช่น ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสมาชิก ความพอใจ ความภาคภูมิใจ

นอกจากนี้องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมตามโครงสร้างการทำงานเป็นทีมที่ดีนั้นควรประกอบไปด้วยแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ 11 ด้าน ดังนี้

1. ความสมดุลในบทบาท (Balanced Roles) คือ การเลือกคนที่มีพรสวรรค์และความสามารถในการเข้าร่วมทำงานในทีม ตามบุคลิกลักษณะของคนในทีมงานที่ควรมีบทบาทที่ทำให้เกิดความสมดุลในทีมงานดังต่อไปนี้

1.1 บทบาทผู้นำ (The Leader) คือ ผู้ที่สามารถเป็นผู้นำในสถานการณ์ที่แตกต่างกันออกไปได้ โดยการเลือกสมาชิกในทีมคนใดคนหนึ่งที่ดีที่สุด เพื่อทำหน้าที่สร้างทีมตัดสินใจใน

ขอบเขตที่ต้องการ เป็นผู้ตั้งวัตถุประสงค์และตรวจสอบการปฏิบัติงาน จัดโครงสร้างหน้าที่ให้แก่สมาชิกรวมถึงทบทวนความต้องการที่หลากหลายของทีม

1.2 บทบาทผู้สร้างความท้าทาย (The Challenger) คือ เป็นผู้ที่สร้างสีสันความสดใหม่ให้เกิดในทีมงาน บางครั้งอาจให้ความคิดที่สมาชิกในทีมคาดไม่ถึง เป็นความคิดที่สามารถพลิกสถานการณ์ ซึ่งจะเป็นความคิดที่ดีในแง่ที่คอยกระตุ้นเพื่อให้สมาชิกได้ทบทวนถึงเหตุการณ์ของการทำงานเป็นทีมในขณะดำเนินการ และการจัดการในสถานการณ์นั้น ๆ

1.3 บทบาทผู้เชี่ยวชาญ (The Expert) คือ ผู้ที่มีความชำนาญในการทำงานเฉพาะด้านในทีมนั้น ๆ ซึ่งการทำงานเป็นทีมจะต้องอาศัยผู้ที่มีความเชี่ยวชาญหลากหลายสาขาที่จะช่วยให้สมาชิกในทีมเกิดทักษะของการเข้าใจถึงวัตถุประสงค์และเห็นด้วยกับเป้าหมายรวมทั้งช่วยประเมินความต้องการในสถานการณ์ต่าง ๆ ให้อยู่ในข้อจำกัดของเงื่อนไขเวลาและจังหวะโอกาส

1.4 บทบาทนักการทูต (The Ambassader) คือ ผู้ที่มีบุคลิกเข้ากับคนอื่นได้มีมิตรภาพ สามารถที่จะเป็นตัวเชื่อมสัมพันธ์ให้สมาชิกในทีมเกิดการทำงานร่วมกันหรือเชื่อมต่อไปยังบุคคลที่เราต้องการรู้จัก เพื่อจะนำประโยชน์มาให้การทำงานเป็นทีมให้ดำเนินไปได้อย่างราบรื่นด้วยสภาพแวดล้อมและบรรยากาศการทำงานที่ดี

1.5 บทบาทผู้ตัดสินใจ (The Judge) คือ ผู้ที่ช่วยค้นหาความจริงที่มีเหตุมีผลช่วยมองหาความยุติธรรม พิจารณาอย่างถ้วนถี่ จะคอยตรวจสอบความถูกต้องในเรื่องต่าง ๆของสมาชิกในทีม

1.6 บทบาทผู้ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ หรือนวัตกรรม (The Innovater) คือ เป็นคนที่ชอบใช้จิตนาการ ชอบใช้ความคิดเสนอความคิดเห็นใหม่ๆ มุมมองใหม่ ๆ ต่อการทำงานทุกอย่าง มีข้อมูลใหม่ ๆ ที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้อย่างทันเหตุการณ์

1.7 บทบาทนักการต่างประเทศ (The Diplomat) คือ ผู้ที่มีความรู้เกี่ยวกับศิลปะการพูด และมีความสามารถหาทางออกในการแก้ปัญหาด้วยการเจรจา มักจะมีอิทธิพลในทีมทุกคนยอมรับเป็นผู้ก่อให้เกิดการประนีประนอมช่วยให้ทีมพ้นจากสถานการณ์ที่เลวร้ายได้อย่างดี

1.8 บทบาทผู้ช่วยเติมให้เต็ม (The Conformer) คือ เป็นผู้ที่มีลักษณะคอยช่วยเหลือสมาชิกในทีมอยู่เสมอ จนทำให้เกิดความเชื่อใจและวางใจ และมักทำให้เกิดภาวะที่ลงรอยในการทำงานร่วมกันสามารถทำให้สมาชิกได้สังเกตถึงสิ่งที่เกิดขึ้น และเกิดความสนใจที่จะต้องการให้งานในทีมของตนมีจุดเด่นเกิดขึ้นมา ด้วยความสามารถในการใช้ประสบการณ์ความชำนาญ และให้โอกาส หรือความได้เปรียบจากสมาชิกในกลุ่มที่เคยทำงานร่วมกันโดยบุคคลประเภทนี้จะทำให้เกิดความสมดุลในทีมงานนั่นเอง

1.9 บทบาทผู้ควบคุมคุณภาพ (The Output Drive) คือ ผู้ที่คอยกระตุ้นและผลักดันทีมให้เกิดผลงานตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ได้ทันตามระยะเวลาที่กำหนด คนประเภทนี้ทำให้สมาชิกในทีมมั่นใจได้ว่า การทำงานของทีมสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

1.10 บทบาทผู้คอยให้การสนับสนุน (The Supporter) คือ ผู้ที่สามารถเป็นที่ปรึกษาให้แก่สมาชิกในทีมงาน ช่วยสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่สมาชิก คอยให้คำปรึกษาและคำแนะนำช่วยสร้างความมั่นใจให้แก่สมาชิกในทีม ด้วยคุณสมบัติที่มีความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์ในการช่วยแก้ปัญหาที่เกิดจากความขัดแย้ง อันเป็นปัญหาใหญ่ที่ทำให้งานล้มเหลว

1.11 บทบาทผู้มองกระบวนการทั้งหมด (The Reviewer) คือ ผู้ที่สามารถมองเห็นกระบวนการของทีมทั้งหมด เพื่อที่จะไปให้ถึงอนาคตที่ดีกว่าของทีมงาน บุคคลพวกนี้จะไม่ไปยุ่งหรือเกี่ยวข้องการทำงานเป็นทีมเลย แต่จะคอยให้คำปรึกษาแก่กระบวนการทำงานและจะสะท้อนกลับไปให้ทีมงานได้รับรู้เป็นการเน้นที่กระบวนการทำงานของทีมมากกว่าเน้นที่การปฏิบัติงาน หรือเน้นที่สัมพันธภาพระหว่างบุคคล

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพไม่สามารถจะมีบทบาทใดอยู่ได้โดยลำพัง บางคนทำงานได้ดีในบทบาทหนึ่ง แต่บางบทบาทไม่สามารถทำได้หรือทำได้ไม่ดี จึงควรมีการผสมผสานความสามารถที่แตกต่างของบุคคลในสถานการณ์ต่าง ๆ ให้ได้อย่างเหมาะสม ผลัดเปลี่ยนบทบาทตามสถานการณ์ ทำงานแทนกันได้ในเวลาที่ต้องใช้ความเร่งด่วนก็จะสามารถทำให้เกิดความสมดุลในบทบาทของการทำงานเป็นทีม ซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ที่ตั้งไว้ได้อย่างรวดเร็ว

2. วัตถุประสงค์มีความชัดเจนและมุ่งเป้าหมายด้วยกัน (Clear Objectives and Agreed Goals) คือ สิ่งที่ทำให้สมาชิกทุกคนทำงานไปในทิศทางเดียวกัน กลุ่มจะต้องหาวิธีการทำให้สมาชิกเกิดความผูกพัน ปรารถนาให้เกิดผลตามที่ต้องการ ด้วยการสร้างความรู้สึกที่เป็นเจ้าของและรู้สึกว่าตนมีคุณค่าต่อกลุ่มด้วย ซึ่งโดยปกติแล้วการสร้างความผูกพันและความปรารถนาดังกล่าวจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อสมาชิกได้มีส่วนร่วมในการอภิปรายและมีความเห็นพ้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายของกลุ่ม สิ่งที่พึงระลึกไว้เสมอ คือ วัตถุประสงค์นั้นเป็นสิ่งที่จะต้องเปลี่ยนแปลงไม่คงที่ตายตัว สมาชิกต้องคอยตรวจสอบทบทวนและปรับปรุงวัตถุประสงค์ให้สอดคล้องกับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ซึ่งจะก่อให้เกิดผลดีในการสร้างแรงจูงใจได้อย่างสูงไม่ต้องควบคุมการทำงานมากนัก มีความขัดแย้งน้อยลง

3. ความสามารถเปิดเผยและเผชิญหน้ากันด้วยความไว้วางใจ (Openness and Confrontation) คือ การเข้าใจตนเองและผู้อื่นภายในทีม พูดกันอย่างตรงไปตรงมาไม่อ้อมค้อมกล้าแสดงความคิดเห็น กล้าแสดงความแตกต่างของความรู้สึกนึกคิด กล้าบอกปัญหา และแจ้งความสนใจแก่กันโดยปราศจาก

ความกลัว ถ้าหากสมาชิกในทีมไม่เต็มใจหรือไม่สามารถเปิดเผย ตรงไปตรงมา ทีมงานจะถูกทำลายความคิดสร้างสรรค์ ทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะต้อง กล้าเผชิญกับปัญหาเพื่อแก้ไขปัญหา ไม่ว่าปัญหานั้นจะมีความยุ่งยากเพียงไร

4. การสนับสนุนและไว้วางใจต่อกัน (Support and Trust) คือ การที่ทุกคนยอมรับและรับฟังซึ่งกันและกัน ส่งเสริมและไว้วางใจกัน ซึ่งจะเป็นปัจจัยที่จะสร้างความเจริญงอกงามที่ดีในกลุ่ม นำไปสู่การใช้ความรู้ความสามารถและจุดเด่นของกันและกันอย่างเต็มที่เป็นการสร้างบรรยากาศให้ใกล้ชิดและเป็นกันเอง มีความรู้สึกกล้าให้เพื่อนร่วมงานรู้ในสิ่งที่ดีและไม่ดีของตน สามารถพูดกันอย่างตรงไปตรงมาถึงความกลัว หรือปัญหาที่เกิดขึ้นและสามารถให้การช่วยเหลือเพื่อแก้ไขปัญหาหรือให้ข้อมูลบางอย่างแก่ผู้ร่วมงานในเวลาที่สมาชิกต้องการตรงกันข้ามถ้าสมาชิกในกลุ่มไม่มีความไว้วางใจกันก็จะทำให้ไม่มีการสนับสนุน ไม่มีการสร้างบรรยากาศที่ดีและไม่มีการสนับสนุนเกื้อกูลกัน ก็จะเป็นอุปสรรคต่อการสื่อสารที่มีความหมายที่ตรงไปตรงมาและมีความจริงใจ อันเป็นปัจจัยสำคัญของการทำงานเป็นทีมที่จะนำไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ร่วมกัน

5. การให้ความร่วมมือและขจัดข้อขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ (Co-operation and Conflict) คือ การให้ความช่วยเหลือกิจกรรมต่าง ๆ ในกลุ่มด้วยความเต็มใจ ซึ่งจะนำไปสู่ผลงานมีคุณภาพ เกิดความรับผิดชอบ และความผูกพันต่องาน โดยส่วนร่วม แต่การทำงานร่วมกันย่อมเกิดความแตกต่างและขัดแย้งทางด้านความคิด ความขัดแย้ง คือ ลักษณะของกิจกรรมหนึ่งที่เกิดขึ้นและได้ถูกรบกวน ขัดขวาง หรือกีดกันต่อกิจกรรมหนึ่งทำให้เกิดข้อจำกัดและเป็นอุปสรรค์ต่อการทำงาน ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ดีและมีความจำเป็นต่อการทำงาน สมาชิกในทีมจะต้องจัดการกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในทางสร้างสรรค์ และใช้ผลของความขัดแย้งในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

6. วิธีปฏิบัติงานอย่างราบรื่นและคล่องตัว (Sound Procedures) คือ แนวทางในการแก้ปัญหาให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างราบรื่นและคล่องตัว 7 ขั้นตอน ได้แก่

6.1 การปรับให้ตรงกัน (Tuning In) คือ การสร้างความเข้าใจในการทำงานการแก้ปัญหาร่วมกัน ซึ่งสมาชิกทุกคนต้องเตรียมรับมือกับปัญหาและหาทางตัดสินใจที่จะทำให้งานเป็นไปอย่างราบรื่น

6.2 การตั้งวัตถุประสงค์ (Objective Setting) คือ สมาชิกทุกคนมีความเข้าใจชัดเจนในวัตถุประสงค์ รับรู้และมีการตกลงกัน ซึ่งจะเป็นการป้องกันความเข้าใจผิดที่จะส่งผลต่อการทำงานให้ราบรื่น

6.3 ตั้งเกณฑ์เพื่อผลสำเร็จ (Success Criteria) คือ การตั้งคำถามว่าจะวัดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้อย่างไร และจะตัดสินใจทำงานร่วมกันเพื่อให้เกิดผลดีหรือไม่

6.4 การรวบรวมข้อมูลข่าวสารเพื่อการตัดสินใจ (Information Collection and Decision Making) คือ การเลือกเก็บข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน และการตัดสินใจ

6.5 การวางแผน (Planning) คือ การตอบคำถามว่าจะทำอะไร อย่างไรเมื่อใด ที่ไหน ซึ่งเป็นการเริ่มต้นที่จะทำการดำเนินงานเป็นไปด้วยดี

6.6 การกระทำ (Action) คือ การตัดสินใจบางครั้งทำให้เกิดความแตกต่างของการกระทำ หากขบวนการ 5 ขั้นตอน สมาชิกได้ทำไปแล้ว และเป็นไปด้วยความราบรื่นจนประสบผลสำเร็จ ซึ่งนั่นจะเป็นตัววัดความสำเร็จได้เป็นอย่างดี

6.7 การทบทวนเพื่อปรับปรุง (Review for Improve) คือ ขั้นพิจารณาตรวจสอบความล้มเหลวและสำเร็จ อันเป็นโอกาสที่ดีต่อการเรียนรู้และพัฒนาตน อันนำไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพ

7. ภาวะผู้นำมีความเหมาะสม (Appropriate Leadership) คือ การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้นจะต้องมีความกระตือรือร้น ซื่อสัตย์ ยุติธรรม และเปิดเผยพยายามเรียนรู้และพัฒนาทีมงานช่วยให้สมาชิกในกลุ่มมีความก้าวหน้า ได้รับการยอมรับและความไว้วางใจผู้นำที่ดีต้องพยายามสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน สามารถสวมบทบาทให้สอดคล้องกับสถานการณ์และเวลาเพื่อให้เป็นไปในทางที่จะช่วยสนับสนุนให้งานบรรลุเป้าหมาย

8. บททวนการทำงานในทีมให้ราบรื่นอยู่เสมอ (Regular Review) คือการประเมินผลการทำงานเป็นทีมเป็นระยะ ๆ อย่างสม่ำเสมอ เป็นการทบทวนและปรับปรุงกระบวนการทำงาน เพื่อเป็นการแก้ไขปัญหาได้ทันเหตุการณ์ ทั้งในขณะปฏิบัติภายหลังการปฏิบัติสิ่งที่สำคัญสำหรับการทบทวนการทำงาน คือ การทำงานที่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ ทีมงานจะได้ประโยชน์จากการคาดคะเนถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นในการปฏิบัติงานสามารถหาทางแก้ปัญหาได้ทันท่วงทีและทำให้องค์การได้ข้อมูลที่สามารถรู้ว่า งานทำไปแล้วทำได้ดีเพียงไร ซึ่งจะทำให้ทราบถึงประสิทธิภาพของการควบคุมและสั่งการ

9. การพัฒนาตนและการพัฒนาบุคลากร (Individual Development) คือการพัฒนาบุคลากรนั้น ผู้บริหารจะต้องวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนในการทำงานของแต่ละคนซึ่งจะสามารถช่วยให้บุคคลได้เรียนรู้ถึงโอกาสที่เหมาะสม สิ่งที่สำคัญที่สุดคือการพัฒนาความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลในการปฏิบัติงานและเสริมสร้างทักษะในงานประจำวันให้ปฏิบัติได้อย่างต่อเนื่อง ทันสมัยต่อเหตุการณ์ การพัฒนาตนเองของสมาชิกทุกคน คือ การพัฒนาบุคลากรที่ตนต้องใส่ใจ แล้วยังต้องได้รับการส่งเสริมและกระตุ้นโดยผู้นำอยู่ตลอดเวลา จึงก่อให้เกิดประสิทธิภาพและการทำงานร่วมกันเป็นทีมได้อย่างดี

ในการนำความรู้ความสามารถมาใช้ในการทำงานนั้นจะต้องส่งเสริมให้มีการพัฒนาตนเองเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการร่วมทำงานกับผู้อื่นในทีม

10. ความสัมพันธ์ภายในระหว่างกลุ่มเป็นไปด้วยดี (Sound Intergroup Relation) คือ ความสัมพันธ์ภายในกลุ่มระหว่างหน่วยงาน เป็นสิ่งสำคัญ จะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การที่จะทำให้ระบบการบริหารคล่องตัว บรรยากาศการทำงานดี สมาชิกในองค์การทำงานอย่างมีความสุข ก่อให้เกิดการยอมรับ และสนับสนุนกันในการทำกิจกรรมของหน่วยงานซึ่งการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มสามารถทำได้โดย สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการกระทำและการตัดสินใจให้กลุ่มอื่นเข้าใจโดยทั่วกันอยู่เสมอ ยอมรับความจริงว่าแต่ละทีมมีจุดมุ่งหมายต่างกัน พยายามทำความเข้าใจต่อความคิดเห็น และอุปสรรคทั้งหลาย หาวิธีร่วมงานกับทีมอื่น ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ อย่าพยายามจำกัดขอบเขตของทีมงานจนชัดเกินไป ต้องทบทวนขอบเขตและความรับผิดชอบระหว่างทีมงานอยู่เสมอ คอยระมัดระวังที่จะเกิดปัญหาระหว่างทีม สนใจรับฟังทีมอื่นและพยายามให้ทีมอื่นรับฟังทีมเราด้วย การเปรียบเทียบความคิดและกฎเกณฑ์กับทีมอื่นพยายามใช้ความแตกต่างของแต่ละบุคคลให้เป็นประโยชน์มากที่สุด นัดหมายพบปะกับทีมอื่นบ้างสังเกตการทำงายของทีมอื่น มีการพยากรณ์ล่วงหน้าถึงผลประชุมที่สำคัญกับทีมอื่นให้ความช่วยเหลือในการปฏิบัติงานกับทีมอื่น ขอความช่วยเหลือจากทีมอื่น หรือรับฟังข่าวสารที่เกี่ยวข้องเป็นการพิเศษทีมใดมีปฏิสัมพันธ์กับทีมอื่นได้ จะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ

11. การติดต่อสื่อสารที่ดี (Good Communication) คือ กระบวนการที่พยายามจะส่งข่าวสารความรู้สึกนึกคิดไปยังบุคคลอื่น ๆ เพื่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกัน อันก่อให้เกิดการปฏิบัติที่ถูกต้องตรงกัน การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ผู้นำต้องให้ความสำคัญในการควบคุมและประสานงานให้เป็นไปในทิศทางที่ต้องการร่วมกัน ด้วยการสื่อสารที่ต้องมีลักษณะที่เข้าใจได้ง่ายไม่สับสนคลุมเครือ

การสร้างองค์การขึ้นมาเพื่อดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายย่อมจำเป็นต้องมีการแสวงหาสมาชิกเข้ามา สมาชิกที่เข้ามาอยู่ในองค์การจะมีการทำงานเป็นทีม ไม่ว่าจะเป็นการทำงานเป็นทีมประเภทใด ถ้าในองค์การมีความสามัคคีร่วมแรงร่วมใจเป็นหนึ่งเดียว องค์การนั้นย่อมเป็นองค์การที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพมีองค์ประกอบดังนี้ (นรินทร์ แจ่มจำรัส, 2559, น. 159)

1. ขนาดของกลุ่ม (Group Size) คือ ขนาดของกลุ่มที่มีผลต่อความสามัคคีภายในกลุ่ม ทั้งนี้สืบเนื่องจากความยากลำบาก ความสับสนจากการสื่อสาร และการปฏิสัมพันธ์ที่อาจล้มเหลวได้ กลุ่มที่มีขนาดพอดีจะมีสมาชิกประมาณ 7-8 คน กลุ่มงานขนาดใหญ่จะมีสมาชิกประมาณ 11-15 คน ข้อที่น่าสังเกตก็คือ ถ้ามีสมาชิก 3 คนขึ้นไป จะเริ่มต้นมี “คนวงใน” และ “คนวงนอก” เกิดขึ้น

2. การแข่งขันภายในกลุ่มและระหว่างกลุ่ม (Competition) คือ ถ้าภายในกลุ่มมีการแข่งขันกันเอง ย่อมมีผลต่อความสามัคคีในลักษณะคล้ายความเป็นหนึ่งเดียวลงได้ แต่ถ้าเป็นการแข่งขันระหว่างกลุ่มไม่ว่าโดยตรงหรือโดยอ้อมจะเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความกลมเกลียวกันได้

3. สถานภาพของกลุ่มและของบุคคลในกลุ่ม (Status) คือ สาเหตุสำคัญประการหนึ่งที่บุคคลยินดีเข้ามาเป็นสมาชิกขององค์การนั้นเพื่อแสวงหาความเจริญเติบโตความก้าวหน้า อันหมายถึง การได้รับการยอมรับ การมีชื่อเสียง จากการมีสถานภาพหรือตำแหน่งนั่นเอง

4. การมีจุดมุ่งหมายหรือเป้าหมายตรงกัน (Group Goal) คือ การรวมตัวไม่ว่าจะมีขนาดกลุ่มมากน้อยเพียงใด ถ้าสมาชิกรับรู้หรือเข้าใจในเป้าหมายร่วมกัน คาดหมายที่จะร่วมแรงร่วมใจให้ถึงเป้าหมายย่อมทำให้องค์การนั้นหรือกลุ่มนั้นรักใครสามัคคีกลมเกลียว

5. สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Environment) คือ สภาพแวดล้อมที่ทำให้พนักงานได้ทำงานในบรรยากาศเป็นมิตร ไมตรีต่อกัน สะดวกสบาย มีแสง เสียงที่เหมาะสมไม่แข่งขันกันสูงนัก ร่วมมือร่วมใจ ได้มีส่วนร่วม ยอมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกันเห็นความสำคัญของเพื่อนร่วมงาน

6. ความใกล้ชิดกัน (Proximity) คือ การทำงานอย่างใกล้ชิด เปิดเผย ไว้วางใจกันจะมีผลนำไปสู่การเรียนรู้ การทำงานร่วมกัน สามารถสนับสนุนแก่กันเกิดทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

7. ความสัมพันธ์ที่มีต่อกันอย่างมั่นคง (Stable Relationship) คือ การติดต่อกันในลักษณะการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน มีความผูกพันต่อกัน ไว้เนื้อเชื่อใจกันได้ รู้เขารู้เรามีการสื่อสารแบบสองทาง และหมั่นการตอกย้ำความเข้าใจกันอยู่เสมอ

8. สมาชิกของโครงสร้างภายในกลุ่ม (Member Structure) คือ วัย ค่านิยมความเชื่อพื้นฐานความรู้ ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม ตำแหน่งในองค์การ ปัจจัยดังกล่าวล้วนแต่มีผลให้เกิดความแตกแยกหรือเป็นหนึ่งเดียวที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์การทั้งสิ้น

9. ภาวะผู้นำ (Leadership) คือ ในกลุ่มจะต้องมีผู้นำ ผู้นำจะมีแบบแผนในการบริหาร และมีบุคลิกลักษณะแตกต่างกัน การปฏิบัติต่อสมาชิกในกลุ่มย่อมก็แตกต่างกันไปสมาชิกในกลุ่มย่อมจะมีการรับรู้แตกต่างตามไปด้วย

10. แรงกดดันจากภายนอก (A Threat from Outsider) คือ การเผชิญกับสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไป ดังเช่น คู่แข่งระดมการส่งเสริมการขาย มีการใช้
เทคโนโลยีใหม่ๆ ทำให้มีการผลิตบริการสินค้าประเภทเดียวกันมากขึ้น ภาวะด้านการครองชีพก่อให้เกิดการซื้อขายตัวสมาชิก ซึ่งล้วนแล้วแต่เป็นปัจจัยที่ต้องศึกษา เพราะส่งผลต่อขวัญและกำลังใจของสมาชิกในองค์การทั้งสิ้น

นอกจากนี้ยังมีผู้กล่าวถึงองค์ประกอบการทำงานเป็นทีมไว้ 5 ประการ ได้แก่ (เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฐ์ และคณะ, 2555, น. 11)

1. ความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับหลักและวิธีการทำงานเป็นทีม โดยการทำงานร่วมกันทำงานเป็นกลุ่มหรือทีมนั้น จะมีโครงสร้างดังนี้

1.1 บทบาท (Role) คือ สมาชิกในทีมแต่ละคน ต้องทำความเข้าใจของตนให้แน่ชัดว่าตนเองมีบทบาทอย่างไรและคนอื่นคาดหวังให้เราต้องแสดงบทบาทอะไรบ้าง เพื่อให้การทำงานที่ดีร่วมกัน หากเกิดความไม่เข้าใจว่าตนเองและคนอื่นๆ ควรจะมีบทบาทเช่นไรการทำงานร่วมกันก็จะเกิดปัญหา ทั้งนี้เพราะการทำงานของแต่ละคนจะต้องมีการประสานสัมพันธ์กันภายในทีม เมื่อทุกคนรู้บทบาทหลักของตนก็จะทำให้การทำงานร่วมกันอย่างราบรื่น ไม่ก้าวก่ายซึ่งกันและกัน และเป็นการหลีกเลี่ยงปัญหาของความขัดแย้งด้านบทบาท ทีมงานจะต้องมีกระบวนการวิเคราะห์ความชัดเจนของบทบาทเพื่อให้ทุกฝ่าย ได้มีความเข้าใจตรงกัน โดยให้ทีมงานกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานไว้ และมีความเต็มใจปฏิบัติงานที่อยู่นอกเหนือบทบาทที่กำหนดไว้ในบางโอกาสเมื่อมีความจำเป็น

1.2 สถานภาพ (Status) การรับรู้ถึงสถานภาพ เป็นการรับรู้ถึงตำแหน่งของตนเองและสมาชิกทีมงานในกลุ่มความสัมพันธ์กันในด้านอำนาจหน้าที่ของสมาชิกทีม

1.3 ปทัสถาน (Norm) เป็นแนวทางในการประพฤติปฏิบัติของสมาชิกในทีมอันได้แก่ ระเบียบ กฎ หรือจารีตประเพณี สิ่งเหล่านี้มีขึ้นเพื่อช่วยให้ทีมดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคงเพราะสมาชิกทีมมีหลักยึดซึ่งเป็นกฎระเบียบกติการ่วมกันเป็นอันเดียวกัน ทำให้มีพฤติกรรมที่สอดคล้องกันโดยทั่วไป หากผู้ใดปฏิบัติตามปทัสถานของทีมได้ดี ก็มักจะได้รับการยอมรับจากทีม ในทางตรงกันข้าม หากฝ่าฝืนหรือไม่ปฏิบัติตามก็จะถูกทอดทิ้งหรืออาจถึงขั้นถูกลงโทษจากทีม หรือถูกออกจากทีม ปทัสถานจึงเป็นองค์ประกอบหลักที่สำคัญ ที่ส่งผลต่ออประสิทธิภาพของทีมงาน

1.4 การสื่อสาร (Communication) หมายถึง การติดต่อแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างบุคคลเป็นการเชื่อมคนในทีมเข้าด้วยกัน ถ้าปราศจากกระบวนการสื่อสารแล้ว ความเป็นทีมจะสลายไปในที่สุด เพราะสมาชิกไม่ทราบว่าเป้าหมายของทีมคืออะไร แต่ละคนจะต้องปฏิบัติอย่างไรบ้างจึงจะทำให้ทีมและหน่วยงานบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

1.5 ความเป็นทีมงาน เกิดขึ้นจากการทำงานร่วมกันของคนตั้งแต่สองคนขึ้นไป ในขณะที่บรรยากาศของการทำงานร่วมกัน เกิดจากการให้ความร่วมมือของสมาชิกทีม การร่วมมือ จึงเป็นสิ่งสำคัญอย่างหนึ่งที่แสดงให้เห็นถึงลักษณะของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งในสังคมปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซึ่งทำให้มนุษย์ต้องประสบปัญหาต่างๆ อย่างมากมายโดยเฉพาะ

อย่างยิ่งปัญหาเกี่ยวกับความอยู่รอดของมนุษย์เอง ดังนั้นจึงทำให้มนุษย์ต้องหันมาร่วมมือกันเพื่อดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้งานเหล่านั้นบรรลุเป้าหมายที่ทุกคนยอมรับ

1.6 ความขัดแย้ง ก่อให้เกิดสิ่งใหม่หรือทิศทางใหม่เพื่อป้องกันการหยุดอยู่กับที่ กระตุ้นให้เกิดความอยากรู้อยากเห็น มุ่งขจัดปัญหาที่เลื่อนลอยและแสวงหาแนวทางแก้ไขที่ชัดเจน ช่วยสร้างเอกลักษณ์ของทีมและบุคคล ช่วยกระตุ้นให้มีความสามัคคีกัน ช่วยให้เกิดความคิดสร้างสรรค์

1.7 กระบวนการกลุ่ม เป็นวิธีการหนึ่งที่ทำให้สมาชิกในทีมได้เรียนรู้เกี่ยวกับกระบวนการทางสังคม และช่วยให้สมาชิกเหล่านั้นได้เข้าใจปัญหาและสามารถแก้ไขปัญหาได้ด้วยตนเองอย่างเป็นระบบ ทำให้เกิดระบบในการตัดสินใจ เกิดความเจริญงอกงามในตัวสมาชิกเองและทำให้ผู้ร่วมงานเกิดเจตคติในทางบวกต่อการทำงานในทางที่ดีขึ้น

1.8 การสร้างความร่วมมือ สำหรับหน่วยงานที่มีการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีผู้รู้และสามารถให้คำปรึกษา แนะแนวทางหรือทางออกในการแก้ปัญหาจากการทำงาน ผู้บริหารต้องมีลักษณะเป็นผู้นำที่มีคุณภาพ มีวิสัยทัศน์ ต้องมีเจตนารมณ์ที่แน่วแน่และตั้งใจจริงที่จะทำการเปลี่ยนแปลง โดยหันมาทำงานเป็นกลุ่มเป็นทีมกันมากขึ้น พร้อมมีที่ปรึกษาให้ความช่วยเหลือ และสมาชิกทุกคนต่างมีส่วนร่วมในทุกกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น

ดังนั้น สรุปได้ว่า ความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับหลักและวิธีการทำงานเป็นทีมนั้นสิ่งที่ต้องทำความเข้าใจ คือ ในเรื่องของบทบาท ตำแหน่งหน้าที่ของสมาชิก แนวทางการปฏิบัติงานในทีม วิธีการสื่อสาร การแก้ปัญหาความขัดแย้ง กระบวนการทำงานเป็นทีมและการสร้างความร่วมมือ

2. จิตสำนึกของการทำงานเป็นทีม

จิตสำนึก หรือระบบความคิดเป็นผลผลิตทางสังคม ที่ถูกกำหนดโดยกลไกของการเมืองและปัจจัยการผลิตโดยกลไกทางการเมืองและปัจจัยการผลิตเพื่อตอบสนองความต้องการของสังคมและการดำรงชีวิตของมนุษย์ในสังคมนั้น ๆ ดังนั้นรูปแบบการผลิตและความเป็นอยู่ของมนุษย์จึงเป็นตัวกำหนดจิตสำนึกของคน มีความหมายในเชิงจิตวิทยาว่า เป็นภาวะรู้ตัวทางจิตเป็นการรู้ตัวว่าตนเองมีตัวตนหรือมีคนอื่นอยู่ด้วย และตนเองเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มนั้นจิตสำนึกทางสังคม (Social Consciousness) หรือ จิตสำนึกสาธารณะ (Public Consciousness) คือ การตระหนักรู้และคำนึงถึงส่วนรวมร่วมกัน หรือจิตที่คำนึงถึงผู้อื่นที่ร่วมความสัมพันธ์เป็นกลุ่มเดียวกับตน หรืออาจกล่าวได้ว่าจิตสำนึกทางสังคม เป็นภาวะที่จิตตื่นและรู้ตัว สามารถตอบสนองต่อสิ่งเร้า จากประสาทสัมผัสทั้งห้า คือ รูป รส กลิ่น เสียงและสิ่งที่สัมผัสด้วยกาย เนื่องจากจิตสำนึกมีผลต่อการทำงาน กล่าวคือ ถ้ามีสติ

ตั้งใจทำงานก็จะเกิดผลดี เช่น การทำงานรอบคอบไม่ผิดพลาด การเอาใจใส่หาทางปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้นไม่ได้รับอันตรายจากการทำงาน และได้ผลงานเต็มประสิทธิภาพ วิธีการสร้างจิตสำนึกในการทำงานประกอบด้วย การกำหนดข้อควรปฏิบัติในการทำงานเป็นขั้นตอน มีการอบรม ฝึกฝนบ่อยๆ จนเกิดความชำนาญในวิธีการทำงาน และปรับสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เหมาะสม

ดังนั้นอาจสรุปได้ว่า จิตสำนึกในการทำงานเป็นทีม จะมีจุดมุ่งหมายไปที่การทำงานด้วยสติและด้วยความรอบคอบ เพื่อลดความเสียหาย ลดความผิดพลาดในการทำงานร่วมกัน และประหยัดทรัพยากรบริหาร

3. ศักยภาพของทีมงาน

การสร้างศักยภาพให้กับทีมงานในที่นี้ มุ่งเน้นไปที่การพัฒนาเพื่อเพิ่มศักยภาพให้กับบุคลากรของหน่วยงานและทีมงาน เนื่องจากคนเป็นทรัพยากรที่มีค่าสูงสุดของหน่วยงานและมีศักยภาพอย่างไม่มีที่สิ้นสุด การพัฒนาบุคลากร เป็นความพยายามที่จะใช้ประโยชน์จากบุคคลให้มีประสิทธิภาพสูงสุดต่อหน่วยงาน สิ่งที่จะต้องพัฒนาบุคคลนั้น ควรพัฒนาใน 3 ประการ คือพัฒนาความรู้ พัฒนาทักษะ พัฒนาความรู้ และพัฒนาเจตคติหรือทัศนคติที่เหมาะสมในการทำงานให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เพื่อการปฏิบัติงานจะได้เกิดประสิทธิภาพ ดังนั้นผู้บริหารจะต้องปฏิบัติตามนโยบายอย่างจริงจังหากขาดหรือละเลยโดยมิได้ทำการอบรมหรือพัฒนาบุคลากรในองค์การ ปัญหาเรื่องความล้าสมัย ตามไม่ทันกับการเปลี่ยนแปลงก็จะเกิดขึ้น ทรัพยากรบุคคลขององค์การก็จะกลายสภาพเป็นตัวถ่วงมิให้องค์การเจริญก้าวหน้า นโยบายที่กำหนดขึ้นมาจะต้องได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร และจะต้องนำไปปฏิบัติอย่างจริงจังด้วยโดยการกำหนดเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของฝ่ายบริหารในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ การวางแผนนโยบายในการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ควรมีความยืดหยุ่นตามสถานการณ์ โดยไม่ขัดกับหลักการสร้างทีมงาน การพัฒนาบุคลากร แบ่งเป็น 2 ลักษณะใหญ่ ๆ คือ การส่งเสริมการเพิ่มวุฒิด้วยการไปศึกษาต่อ การส่งเสริมสมรรถภาพหรือศักยภาพ ด้วยการจัดฝึกอบรม การศึกษาดูงานการส่งไปปฏิบัติงาน และการศึกษา/อบรมหลักสูตรระยะสั้น เป็นต้น การพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีการส่งเสริมสมรรถภาพ เป็นที่นิยมกันมาก เพราะสามารถสร้างคนให้ปฏิบัติงานได้ทันทีที่เสร็จสิ้นการฝึกอบรมหรือฝึกปฏิบัติงานสิ้นเปลืองเวลาน้อยและได้ผลคุ้มค่า โดยคำนึงถึง หลักสูตรการฝึกอบรมที่สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรผู้เข้ารับการฝึกอบรม เพื่อนำความรู้และทักษะที่ได้รับนำไปใช้ในการทำงานอย่างแท้จริง และการฝึกอบรมจะต้องต่อเนื่องสม่ำเสมอเนื่องจากเวลาผ่านไปสิ่งต่าง ๆ ย่อมมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การเพิ่มศักยภาพให้กับบุคลากร สิ่งที่องค์การไม่ควรมองข้ามอีก คือ การเสริมสร้างความรู้สึกเห็นคุณค่าในตนเองของสมาชิกแต่ละบุคคล เนื่องจากความรู้สึกเห็นคุณค่าในตนเอง เป็น

ความจำเป็นพื้นฐานสำหรับมนุษย์ ซึ่งสามารถทำให้มนุษย์มีการพัฒนาหรือดำเนินชีวิตอยู่อย่างมีคุณค่า ในการที่มนุษย์จะประสบความสำเร็จหรือความล้มเหลวขึ้นอยู่กับการมีความรู้สึกเห็นคุณค่าในตนเอง ความรู้สึกเห็นคุณค่าในตนเอง มีความสัมพันธ์กับการสื่อสารของบุคคล การรักและเห็นคุณค่าของผู้อื่น มีความเคารพในสิทธิและเสรีภาพของผู้อื่นมากขึ้น ตลอดจนมีความรู้สึกเชื่อมั่น มั่นใจและมีกำลังใจที่จะดำเนินชีวิตให้เจริญก้าวหน้าต่อไปอย่างไม่ท้อถอย และการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อเป็นการเพิ่มพูนสมรรถนะที่จะก่อให้เกิดสิ่งต่าง ๆ ความก้าวหน้าในการดำเนินภารกิจเพื่อนำไปสู่เป้าหมายร่วมขององค์การ ภายใต้สภาวะการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในยุคโลกาภิวัตน์ วิธีการที่สามารถจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้แก่ ส่งเสริมให้บุคลากรมีนิสัยรักการอ่าน หารือหรือพูดคุยกันอย่างสม่ำเสมอ จัดบรรยากาศการเรียนรู้ทั่วทั้งหน่วยงาน จัดกิจกรรมสร้างเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั่วทั้งหน่วยงาน

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า ศักยภาพของทีมงาน คือ จุดมุ่งหมายอยู่ที่การพัฒนาบุคลากรในการทำงานเป็นทีม เป็นสำคัญเพราะคนเป็นทรัพยากรที่สูงค่าขององค์การและการทำงานเป็นทีม ดังนั้น คนจึงต้องได้รับการพัฒนาเป็นสิ่งแรก ซึ่งวิธีการพัฒนาบุคลากรมีวิธีการหลากหลายรูปแบบ เช่น การฝึกอบรม การศึกษาดูงาน การศึกษาหลักสูตรระยะสั้น และการวิจัยหาความรู้ด้วยตนเอง เป็นต้น

4. ความผูกพันของทีมงาน

ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน คือ การปรึกษาหารือระหว่างเพื่อนร่วมงาน และการสร้างความรู้สึกเป็นพวกเดียวกัน การมีส่วนร่วมก็เป็นปัจจัยหนึ่งในหลาย ๆ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความผูกพันในทีมงานหรือหมู่คณะ แม้แต่ทฤษฎีทางการบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ MBO (Management By Objective) ยังยึดหลักการเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานของสมาชิกในองค์การทุกระดับ เช่น การเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย วิธีการทำงานตลอดจนร่วมการตัดสินใจในการทำงานจะก่อให้เกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์การหรือหน่วยงานยังผลให้บุคลากรยอมรับในความสามารถซึ่งกันและกัน มีโอกาสพัฒนาการทำงานเป็นทีมมากขึ้น การสร้างความผูกพัน เป็นการปลุกสำนึกให้คนร่วมกันทำงานให้ได้รับผลสำเร็จในทุกระดับของหน่วยงาน ความสำเร็จดังกล่าวย่อมเกิดจากความไว้วางใจกันความเข้าใจกัน ความสนิทสนม มีความสัมพันธ์อันดีและความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ การสร้างความผูกพันภายในทีมจะทำให้สมาชิกสนใจในการทำงาน รักทีมงานและพอใจที่จะทำงานร่วมกับสมาชิกเพื่อบรรลุเป้าหมาย วิธีการสร้างความผูกพันในทีม คือ 1) การมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน สมาชิกมีความเข้าใจวัตถุประสงค์ของงานที่ได้รับมอบหมาย และวิธีการปฏิบัติงานต่าง ๆ อย่างชัดเจน รวมถึงการมีการสื่อสารเรื่องสำคัญต่าง ๆ

แก่สมาชิกอย่างทั่วถึง 2) การเปิดโอกาสให้สมาชิกของทีมทุกคนมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานไม่ว่าจะเป็นการรับรู้นโยบายเป้าหมายการทำงาน การแสดงความคิดเห็น และการตัดสินใจ 3) การกำหนดผลประโยชน์ตอบแทนแก่สมาชิกทุกคนภายในทีมงานอย่างเป็นธรรมและทั่วถึง โดยเน้นผลประโยชน์ร่วมกันของทีมงาน 4) การรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกันด้วยความจริงใจ และไว้วางใจต่อกัน และ5) การสร้างสิ่งยึดเหนี่ยวร่วมกันเพื่อให้เกิดความรู้สึกผูกพันและภาคภูมิใจ เป็นต้น ส่วนปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันระหว่างสมาชิกในทีม ประกอบด้วย ความไว้วางใจ (Trust)ความประทับใจครั้งแรก (First Impression) ความสัมพันธ์ (Interaction) และความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ (Progocial Behavior) ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่า ความผูกพันของทีมประกอบด้วย

4.1 การสร้างแรงจูงใจก็เป็นส่วนหนึ่งและมีอิทธิพลต่อการสร้างความผูกพันในทีมงาน ผู้นำทีมงาน ต้องพยายามหาทางสร้างแรงจูงใจให้สมาชิก เกิดความรู้สึกอยากทำงานให้การยอมรับความสำคัญของสมาชิกทีมแต่ละคน และการชมเชยให้กำลังใจ จะทำให้แต่ละคนใช้ความสามารถที่มีอยู่ให้เป็นประโยชน์ต่องานของทีมได้มากที่สุด

4.2 ความมีน้ำใจนั้น เป็นสิ่งบ่งบอกถึงภาพแห่งความสัมพันธ์ภายในทีมของแต่ละคนที่มีให้แก่กันและกัน หากองค์การใดมีบุคลากรที่เต็มไปด้วยความมีน้ำใจให้แก่กันและกันจนเกิดความไว้วางใจกัน จะเป็นองค์การที่มีความสุขกับการทำงานเป็นอย่างยิ่ง การแสดงซึ่งความรู้สึกที่ดีต่อกัน มีผลต่อประสิทธิภาพของการทำงานและเกี่ยวโยงไปถึงความเป็นปึกแผ่นของทีมงานอีกด้วย ปัจจัยที่สร้างความสัมพันธ์แบบช่วยเหลือกันและกันจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อคนไว้วางใจกัน (Trust) ในการพึ่งพา มีวิธีการสร้างความมีน้ำใจให้แก่กันและกัน โดยใช้วิธีการทำงานร่วมกัน เพราะความมีน้ำใจจะเกิดขึ้นได้จากการร่วมกิจกรรมกลุ่มหรือกระบวนการกลุ่มเป็นสำคัญจึงเกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ดังกล่าวขึ้น

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า ความผูกพันของทีม เป็นหัวใจของการทำงานเป็นทีม สิ่งที่นำมาใช้ในการสร้างความผูกพันซึ่งกันและกันภายในทีม ประกอบด้วย การสร้างความไว้วางใจ ความสัมพันธ์ ความประทับใจครั้งแรก ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ แรงจูงใจ ความมีน้ำใจและการให้สมาชิกมีส่วนร่วมในทุกกระบวนการของกิจกรรมในทีม

5. การสื่อความหมายและการประสานทีมงาน

5.1 การสื่อความหมายหรือการสื่อสาร (Communication) คือ การติดต่อหรือการสื่อสารเป็นองค์ประกอบสำคัญอย่างยิ่งต่อการทำงานเป็นทีม เพราะการสื่อสารเป็นตัวเชื่อมโยงหรือถ่ายทอดความรู้ ความคิดเห็น ข่าวสาร และความรู้สึกต่อกันระหว่างสมาชิกในทีมงาน รวมถึงการสื่อสารเป็นวิธีเดียวที่จะส่งผ่านเป้าหมาย การมอบหมายงาน การให้ความช่วยเหลือ การแนะนำการให้คำปรึกษา

การส่งเสริมกำลังใจ การส่งผลงาน การประเมินผลจากผู้นำทีมถึงสมาชิกหรือระหว่างสมาชิกกันเอง การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพนั้น ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบต่าง ๆ คือ คุณภาพของตัวข่าวสาร คุณภาพของผู้ให้ข่าวสาร ระดับความสำนึกในเรื่องการสื่อสารขององค์การความเหมาะสมและเพียงพอของเครื่องมือการสื่อสารและจำนวนคนที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น การสื่อสารจะทำได้ดีมีประสิทธิภาพเกิดความเข้าใจที่ดีและส่งผลให้เกิดการปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพนั้นจะเกิดขึ้นในบรรยากาศของการอธิบาย การให้ข้อมูล ช่วยกันหาทางแก้ไข พูดตรงไปตรงมาไม่มีเบื้องหน้าเบื้องหลังแอบแฝงใด ๆ ไม่มีการหลอกลวง มีความจริงใจ มีความเท่าเทียมกัน มีความไว้วางใจกันให้เกียรติซึ่งกันและกัน ซื่อสัตย์ การเอาใจเขามาใส่ในเรา มีความร่วมใจร่วมแบกภาระและยอมรับความคิด ความรู้สึก ค่านิยมของผู้ฟัง มีความรู้สึกเป็นพวกเดียวกัน และเต็มใจร่วมกิจกรรมของคู่สนทนาหรือให้ทัศนคติในแง่มุมต่าง ๆ

ดังนั้น สรุปได้ว่า การสื่อสาร หมายถึง การสื่อความหมายระหว่างผู้ส่งกับผู้รับ โดยอาศัยช่องทางในรูปแบบต่าง ๆ ในการนำสารเหล่านั้นจากผู้ส่งถึงผู้รับอย่างมีประสิทธิภาพ

5.2 การประสานงาน (Co-ordination) คือ การร่วมประสานงาน เป็นปัจจัยสำคัญในการที่จะช่วยให้เกิดความสำเร็จ และบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานต่อไป ถึงอย่างไรก็ตามการประสานงานมักจะมีอุปสรรคเสมอ โดยมากเกิดจากการขาดความมีวินัยในตนเองขาดความสามัคคีของผู้ปฏิบัติงาน มีความขัดแย้งในเรื่องผลประโยชน์ ขาดการควบคุมงานที่ดีขาดมนุษยสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงาน ขาดความสำนึกและความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานและมีความยึดมั่นในหลักวิชาการมากของผู้ปฏิบัติงานจนเกินไปกลายเป็นมีทิฐิสูง การประสานงานถือว่าเป็นหัวใจอีกประการหนึ่งของการทำงานเป็นทีม หากการทำงานเป็นทีมที่ขาดการประสานงานกันระหว่างสมาชิก แล้วภารกิจของทีมงานก็มิอาจบรรลุผลสำเร็จโดยจุดเน้นของการประสานงานคือการบรรลุเป้าหมายเพื่อการเห็นพ้องต้องกัน พื้นฐานทางปรัชญาที่เห็นพ้องต้องกัน ความแตกต่างในความคิด ความรู้สึก และการปฏิบัติถูกยุติได้อย่างดีที่สุด โดยการรวมแนวความคิดของทุกฝ่ายเข้าด้วยกันในการตัดสินใจหรือแผนงานเราสามารถที่จะบรรลุถึงความร่วมมือโดยการค้นหารวมถึงการแยกแยะ การสร้างความชัดเจนในขอบเขตที่เห็นด้วยและไม่เห็นด้วย เป็นการจำกัดขอบเขตของความแตกต่าง และขยายขอบเขตของการยอมรับอย่างมีระบบ ซึ่งการประสานงานนั้นควรก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การหลายด้าน คือ ช่วยให้การทำงานบรรลุเป้าหมายไปโดยราบรื่นและรวดเร็วช่วยให้ทุกคนทุกฝ่ายมีความเข้าใจซาบซึ้งถึงนโยบาย และวัตถุประสงค์ของหน่วยงานได้ดีขึ้นช่วยประหยัดเวลาการทำงานให้น้อยลง ประหยัดทรัพยากรบริหาร ทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ช่วยสร้างความเข้าใจอันดีต่อกัน เกิดความสามัคคีในหมู่คณะ ลดความขัดแย้งในการทำงาน ลดอันตรายจากการทำงานให้น้อยลง ป้องกันการทำงานที่ซ้ำซ้อนกันก่อให้เกิดความคิดใหม่ ๆ

และมีการปรับปรุงอยู่เสมอ โดยการประสานงานภายในทีมงานที่มีประสิทธิภาพนั้น จะต้องประกอบด้วยส่วนสำคัญ คือ การจัดแผนผังและกำหนดหน้าที่การงานเพื่อป้องกันการปฏิบัติงานมิให้ก้าวก่ายซ้ำซ้อนกัน จัดให้มีระบบการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพด้วยการติดต่อหรือการสื่อสารข้อความที่ชัดเจนพร้อมทั้งเป็นการติดต่อแบบสองทางการติดต่ออย่างไม่เป็นพิธีการ เพื่อความคล่องตัวในการประสานงานให้ การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่นและจัดให้มีการมอบอำนาจหน้าที่แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงาน

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า การประสานงาน คือ การเชื่อมโยงให้ส่วนที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการทำงานหรือกิจกรรมต่าง ๆ ให้สามารถดำเนินไปในทิศทางเดียวกันจนบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่คาดหวังไว้ ดังนั้น การสื่อความหมายและการประสานงานของทีมงานจะเกี่ยวข้องกันอย่างแยกไม่ออก ประสิทธิภาพและประสิทธิผล หรือผลสำเร็จของภารกิจที่เกิดขึ้นกับองค์การและทีมงานนั้นส่วนหนึ่งเกิดจากการสื่อสารที่สอดคล้องกับทักษะการประสานงานที่มีประสิทธิภาพร่วมกันนั่นเอง

2.2 ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม

ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม คือ ความสามารถในการปฏิบัติงานเป็นทีมให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรที่ดีที่สุด ซึ่งเป็นการยากที่จะระบุถึงการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพให้แน่นอนลงไปเพราะหน่วยงานที่ใช้วิธีการทำงานเป็นทีมนั้นมีหลายประเภท เช่น การทำงานเป็นทีมในองค์การภาครัฐบาล ภาคเอกชน การเมือง และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับสังคมต่าง ๆ ซึ่งในแต่ละหน่วยงานต่าง ๆ นั้นย่อมมีเกณฑ์ที่ระบุถึงลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพแตกต่างกัน แต่อย่าไรก็ตามได้มีเกณฑ์ที่แน่นอนที่ใช้กันทั่วไปเกิดขึ้น เนื่องจากมีนักวิชาการได้ศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมไว้หลายท่าน ซึ่งการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพมีลักษณะดังต่อไปนี้ (เนตร์พัณณา ยาวิราช, 2557, น. 215)

1. สมาชิกในทีมมีความพึงพอใจในการทำงาน คือ สมาชิกในทีมมีความพอใจในงานที่ได้รับมอบหมาย และผลประโยชน์ที่ได้รับจากองค์การ ซึ่งได้แก่ ค่าตอบแทนที่เป็นธรรมและอย่างเพียงพอ สิ่งแวดล้อมต้องถูกสุขลักษณะและปลอดภัย ต้องเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้พัฒนาความรู้ความสามารถได้เป็นอย่างดี ลักษณะงานนั้นจะต้องส่งเสริมความเจริญเติบโตและความมั่นคงให้แก่ผู้ปฏิบัติงานนั้น ๆ และลักษณะงานนั้น ๆ ต้องมีส่วนส่งเสริมด้านบูรณาการทางสังคมและผู้ปฏิบัติงานด้วย ลักษณะการทำงานจะต้องตั้งอยู่บนตัวบทกฎหมายหรือกระบวนการยุติธรรมอย่างเพียงพอมีความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน และลักษณะงานนั้น ๆ จะต้องมีส่วนเกี่ยวข้องและสัมพันธ์กับสังคม

ซึ่งจะเป็นการส่งเสริมให้สมาชิกในทีมงานได้เข้ามามีบทบาทร่วมในการแก้ปัญหาและระบบอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของบุคคลและองค์การไปพร้อม ๆ กัน

ความพอใจเป็นพื้นฐานสำคัญของบุคคล หากทุกคนพอใจที่จะทำงาน ผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานแล้ว เขาจะอุทิศกำลังกาย กำลังใจให้กับองค์การ หน่วยงาน ตลอดจนทีมงานอย่างเต็มความสามารถซึ่งความพอใจที่สำคัญคือ ความพอใจที่เกิดจากความรู้สึกว่าตนเองมั่นคงเป็นที่ยอมรับนับถือของเพื่อนร่วมงานได้รับความรักและความไว้วางใจจากองค์การและสมาชิกในทีมงาน ความรู้สึกที่ดีเช่นนี้จะมีส่วนช่วยสร้างมนุษยสัมพันธ์ในการทำงานเป็นอย่างดี

2. สมาชิกเกิดความเชื่อถือและไว้วางใจกัน คือ สมาชิกในทีมปฏิบัติงานร่วมกันด้วยความไว้วางใจ เชื่อในความสามารถ และความซื่อสัตย์ของสมาชิกด้วยกัน ซึ่งกลยุทธ์ในการสร้างความเชื่อถือไว้วางใจในทีมงาน ได้แก่ การมีการติดต่อสื่อสารที่ดีระหว่างสมาชิกในทีม เช่นการแจ้งข่าวสารต่าง ๆ การแบ่งปันข้อมูลซึ่งกันและกันในการดำเนินงาน มีการแสดงการยอมรับนับถือกันระหว่างสมาชิก ให้เกียรติ ยกย่องสมาชิกในทีมงาน แบ่งงานกันทำ และรับฟังซึ่งกันและกันมีความยุติธรรมในการได้รับรางวัลจากการทำงานอย่างเท่าเทียมกัน มีความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ไม่หลอกลวงเพื่อทำให้พอใจ มีจริยธรรมคุณธรรมของผู้บริหารที่มีต่อพนักงานมีการแสดงความสามารถออกมา เช่น สมาชิกสามารถแก้ไขปัญหาได้ สมาชิกสามารถทำงานนั้นได้สำเร็จ สมาชิกในทีมต่างก็มีความมั่นใจว่า สมาชิกในทีมแต่ละคนสามารถทำงานได้สำเร็จและควรมีการสอนเทคนิคที่สำคัญให้สามารถทำงานได้ดีขึ้น

3. การสื่อสารที่ดี คือ กระบวนการที่พยายามจะส่งข่าวสาร ความรู้สึกนึกคิดไปยังบุคคลอื่น ๆ เพื่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกัน อันก่อให้เกิดการปฏิบัติงานที่ถูกต้องตรงกันการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ผู้นำต้องให้ความสำคัญในการควบคุม และประสานงานให้เป็นไปในทิศทางที่ต้องการร่วมกันด้วยการสื่อสารที่มีลักษณะที่เข้าใจได้ง่าย ไม่สับสนคลุมเครือการติดต่อสื่อสารในองค์กรมีความสำคัญ ในกระบวนการบริหารอย่างหนึ่งเพราะการติดต่อสื่อสารเป็นกระวนการสื่อข้อมูลซึ่งกันและกัน ระหว่างบุคคลต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นระหว่างผู้บริหารกับพนักงานและระหว่างพนักงานด้วยกัน การสื่อสารเกี่ยวข้องกับข่าวสารของบุคคลหนึ่งหรือกลุ่มคนที่ต้องการสื่อเพื่อให้ทุกคนเข้าใจในข่าวสารนั้น การสื่อสารที่ดีต้องใช้ทักษะและความสามารถในการสื่อโดยการเรียนรู้ว่าจะสื่ออย่างไร โดยวิธีไหนที่จะทำให้เกิดความเข้าใจที่ดี เทคนิคการสื่อสารแบบใหม่ช่วยให้สมาชิกในทีมสื่อสารระหว่างกันที่ดีขึ้น ผลสะท้อนกลับของการสื่อสารเป็นสิ่งที่ทำให้แน่ใจได้ว่าการสื่อสารประสบความสำเร็จ มีความเข้าใจถูกต้องตรงกัน เข้าใจในสิ่งเดียวกัน การสำรวจผลสะท้อนกลับอาจทำได้โดยการถามปัญหาที่ได้สื่อสารไปเพื่อดูว่าผู้รับข่าวสารสามารถตอบคำถามได้ นอกจากนี้ยังสามารถสังเกต

ได้จากอากัปกิริยาของผู้รับข่าวสารว่าแสดงความรู้สึกออกมาอย่างไรซึ่งความสำเร็จของการสื่อสารได้แก่

3.1 ความเข้าใจในเรื่องที่ต้องการสื่อ มีการวางแผนไว้ล่วงหน้าว่าต้องการสื่อสารเรื่องอะไร การวางแผนที่ดีจะทำให้ผู้ได้รับข่าวสารมีทัศนคติที่ดีต่อผู้ส่งข่าวสาร

3.2 การพิจารณาวัตถุประสงค์ที่แท้จริงของการสื่อสารแต่ละครั้งว่า การสื่อสารแต่ละครั้งเพื่อให้เกิดผลอย่างไร ต้องการให้บรรลุผลอะไร

3.3 การสื่อสารทุกครั้งควรคำนึงถึงกาลเทศะ ความเหมาะสมของเวลาบรรยากาศสภาพแวดล้อมของการสื่อสารมีความเหมาะสมที่จะสื่อสารทำให้เกิดความเข้าใจและมีความน่าสนใจ

3.4 การวางแผนการสื่อสารได้อย่างเหมาะสม เช่น มีการเขียนข้อความที่จะสื่อเตรียมไว้ก่อน มีการวางแผนหัวข้อของการสื่อสารก่อนหลังตามลำดับเพื่อให้เข้าใจง่าย

3.5 การรับรู้ความรู้สึกของผู้รับสารว่ามีความเข้าใจในสื่อที่ได้รับข่าวสารหรือไม่มีข้อสงสัยที่ต้องการคำอธิบายเพิ่มเติมหรือไม่

3.6 การใช้น้ำเสียงหนักแน่น ความดังของเสียงที่ใช้ในการสื่อเหมาะสมกับเรื่องที่สื่อ

3.7 การติดตามผลการสื่อสารมีความเข้าใจเพียงใดและกระทำตามที่ต้องการหรือไม่

3.8 การสื่อสารบางอย่างไม่สามารถทำได้ในขณะนั้น อาจต้องรอจังหวะที่เหมาะสม

3.9 การกระทำสอดคล้องกับที่ได้สื่อสารข้อความไว้ หมายถึงการสื่อสารอย่างไรก็ปฏิบัติตามที่ได้พูดไว้

3.10 แน่ใจว่าการสื่อสารครั้งนั้นสร้างความเข้าใจที่ดีได้ แม้ในสถานการณ์ที่เกิดความตึงเครียดก็สามารถสื่อสารให้เกิดบรรยากาศที่ดี การฟังก็เป็นสิ่งสำคัญอย่างหนึ่งของการสื่อสารคือการรับไงอีกฝ่ายหนึ่งเพื่อให้เข้าใจความรู้สึกและการแสดงออกของอีกฝ่ายหนึ่ง

4. การทำให้ความขัดแย้งลดน้อยลง คือ การแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดจากความคิดเห็นไม่ตรงกันของสมาชิกในทีมให้ลดลง เหลือไว้ซึ่งระดับความขัดแย้งที่สร้างสรรค์การขัดแย้งในองค์การเกิดขึ้นได้เสมอในการทำงาน ความเครียดและความวิตกกังวลก็เป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้เกิดความขัดแย้งได้ การทำงานเป็นทีมหรือการทำงานร่วมกันระหว่างบุคคลต่าง ๆ อาจเกิดความขัดแย้งขึ้นได้จากการที่มีความคิดเห็นไม่ตรงกัน ตกลงกันไม่ได้ ผู้นำในทีมงานจึงเป็นผู้มีบทบาทในการแก้ไขความขัดแย้งให้เป็นในทางที่ดี หรือทางสร้างสรรค์มากกว่าการทำงานมีข้อแนะนำสำหรับผู้บริหารในการบริหารความขัดแย้งซึ่งสามารถทำได้ดังนี้

4.1 การหลีกเลี่ยง (Avoidance) หมายถึง การแก้ไขความขัดแย้งโดยการไม่เข้าไปเกี่ยวข้องกับปัญหาทำเสมือนไม่มีอะไรเกิดขึ้น การแก้ไขความขัดแย้งด้วยวิธีนี้ทำให้ล้มเหลวในการแก้ปัญหา ทำให้ปัญหายังมีอยู่ไม่ได้รับการแก้ไข

4.2 การยอมให้ (Accommodation) หมายถึง การร่วมมือกันอย่างละครึ่งทางของกลุ่มหลายกลุ่มในการพยายามให้ผลประโยชน์ลงตัว โดยฝ่ายหนึ่งยอมลดผลประโยชน์ของตน

4.3 การประนีประนอม (Compromise) หมายถึง การแก้ไขปัญหาโดยคู่กรณีทั้งสองไม่ต้องมีความร่วมมือและไม่ต้องมีการรักษาผลประโยชน์ แต่เป็นการทำความตกลงกันในผลลัพธ์ที่ทำให้ทั้งสองฝ่ายพอใจสูงสุดแต่ไม่ใช่ผลที่ได้รับประโยชน์สูงสุดไม่มีฝ่ายใดได้ประโยชน์สูงสุด

4.4 การแข่งขัน (Forcing) หมายถึง การแข่งขันกันสูงระหว่างทั้งสองฝ่ายมีความขัดแย้งสูงที่เน้นที่ความต้องการของแต่ละฝ่ายมีมากและต่างฝ่ายก็ต่างไม่พอใจซึ่งกันและกัน

4.5 การร่วมมือกัน (Collaboration) หมายถึง การที่ทั้งสองฝ่ายร่วมมือกันและรักษาผลประโยชน์ร่วมกันโดยมีเป้าหมายคือความพอใจสูงสุดของทั้งสองฝ่าย

การแก้ไขความขัดแย้งมีแนวคิดที่ต่างกันในเวลาที่ต่างกัน เช่น ในเวลาที่มีการแข่งขันหรือการบังคับจะเป็นการดี ถ้ามีการจูงใจในทางบวกหรือเมื่อต้องการลดค่าใช้จ่ายหรือเกี่ยวกับการแย่งชิงทรัพยากรที่มีน้อย ทั้งสองฝ่ายจะต้องแข่งขันกัน ส่วนการประนีประนอมจะเป็นประโยชน์เมื่อบุคคลถูกกดดันด้านเวลา เมื่อไม่สามารถร่วมมือกันได้ บุคคลควรจะพบการครึ่งทางถ้าหากเขาได้พิจารณาแล้วว่าไม่สูญเสียมากหรือหลีกเลี่ยงก็จะเหมาะสม ในกรณีที่ปัญหานั้นเป็นปัญหาเล็ก ๆ น้อย ๆ แต่การแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่สำคัญ ๆ เมื่อทั้งสองฝ่ายมีเหตุมีผลมีการคิดริเริ่มในการแก้ปัญหาเทคนิคสำคัญในการแก้ปัญหาอีกอย่างหนึ่งเรียกว่า การคำนึงถึงเป้าหมายขององค์การหมายถึงเป้าหมายระดับสูงขององค์การทำให้ทีมงานต้องพยายามอดทนเพื่อความสำเร็จขององค์การและคำนึงถึงเป้าหมายขององค์การมากกว่าความพอใจส่วนตัว การพบกันครึ่งทางเป็นการทำให้เกิดผลลัพธ์ที่น่าพอใจที่อยู่บนแนวคิดและผลประโยชน์ของกลุ่มต่าง ๆ ในการทำงานร่วมกัน

5. การแก้ไขปัญหาอุปสรรคได้อย่างมีประสิทธิภาพ คือ การที่สมาชิกในทีมสามารถค้นหาแนวทางการแก้ปัญหา และตัดสินใจร่วมกันแก้ปัญหานั้น ๆ ได้เป็นอย่างดีโดยทั่วไปสิ่งที่ทำให้มนุษย์มีความทุกข์ความกังวลใจคือปัญหาและอุปสรรค โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัญหาอุปสรรคที่เกิดจากการทำงานในองค์การและของทีมงานทุกคนล้วนเคยผ่านปัญหามาแล้วทั้งนั้น การแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ย่อมมีวิธีการที่แตกต่างกัน ดังนั้นเพื่อให้เกิดผลและแนวทางในการหลีกเลี่ยงปัญหาอุปสรรคจึงต้องมีการเรียนรู้วิธีการแก้ปัญหาเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ซึ่งหลักการวิเคราะห์องค์ประกอบพื้นฐานที่เกี่ยวกับปัญหามีดังนี้

5.1 การกำหนดหัวข้อปัญหาควรกำหนดให้ชัดเจนว่าปัญหาแท้จริงของหน่วยงานคืออะไร ใช้การวิเคราะห์และวิจารณญาณในการค้นหาปัญหา หากพบมากกว่าหนึ่งปัญหาจะต้องนำมาเปรียบเทียบดูความสำคัญและความเป็นไปได้ในการแก้ไขและกำหนดขอบเขตของปัญหาไม่ให้กว้างเกินไป

5.2 การกำหนดสภาพปัญหา การระบุเรื่องเวลา ระบุข้อเท็จจริง ระบุข้อมูลที่วัดได้ สภาพของปัญหา อาจแบ่งเป็น 3 ช่วง คือ อดีต ปัจจุบัน อนาคต

5.3 การกำหนดวัตถุประสงค์ที่สอดคล้องกับปัญหา

5.4 การวิเคราะห์ถึงสาเหตุของปัญหาโดยการวิเคราะห์ถึงสาเหตุใหญ่ สาเหตุย่อยให้เห็นชัดเจน

5.5 การกำหนดเป้าหมายในการแก้ปัญหา หรือแสวงหาทางเลือกในการแก้ปัญหาหลายทาง แล้วเลือกแนวทางที่เป็นไปได้มากที่สุด

5.6 การปฏิบัติการเพื่อแก้ไขปัญหาตามแผนและทางเลือกที่กำหนดไว้

5.7 สรุปและประเมินผลการแก้ไขปัญหาว่าได้รับผลตามเป้าหมายเพียงใดเพื่อปรับปรุงแก้ไขให้ได้แนวปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่า การแก้ไขปัญหาต่าง ๆ หากองค์การได้นำไปใช้ในการแก้ไขปัญหาโดยกลุ่มหรือทีมงาน ร่วมกันรับผิดชอบ มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้กลุ่มดำเนินการเพื่อให้เกิดความรวดเร็ว และไม่นำความเสียหายมาสู่องค์การ การดำเนินการแก้ปัญหาตามขั้นตอนและวิธีการต่างๆ ย่อมนำความสำเร็จมาสู่งานและองค์การต่อไป

6. การรับรู้ในการทำงานร่วมกัน คือ สมาชิกในทีมรับรู้เกี่ยวกับบทบาทของตนของผู้อื่น และหน้าที่ที่เป็นอยู่ภายในทีมนั้น ๆ รวมทั้งแนวทางในการประพฤติปฏิบัติที่สมาชิกในทีมยึดเป็นระเบียบกติการ่วมกัน การกำหนดบทบาทหน้าที่ในการทำงานร่วมกันของทีมงาน การกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบให้สมาชิกรับรู้และเข้าใจตรงกันนั้น เป็นสิ่งสำคัญต่อการปฏิบัติงานบทบาทของสมาชิกในทีมงานมีหลายแบบด้วยกัน คือ บทบาทในฐานะผู้นำในกลุ่ม บทบาทในฐานะผู้ตาม บทบาทตามความเข้าใจหรือความคาดหวังของสมาชิกในกลุ่มที่มีต่อสมาชิกบางคนตลอดจนการวิเคราะห์บทบาทและพฤติกรรมที่แสดงออกของบุคคลภายในกลุ่ม การเสริมสร้างความยึดเหนี่ยวให้เกิดในกลุ่มและการสร้างบรรทัดฐานในการทำงาน ช่วยให้การทำงานเป็นทีมที่ดีขึ้น

6.1 บทบาทของสมาชิกในทีม แบ่งออกเป็นลักษณะสำคัญได้ 3 กลุ่มใหญ่ ๆ ดังนี้

6.1.1 บทบาทที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน คือ สมาชิกมีการแสดงพฤติกรรมออกมาในรูปแบบต่าง ๆ เช่น เป็นผู้ริเริ่มการทำงาน การเป็นผู้เสนอแนวคิดและวิธีการทำงานใหม่ ๆ การพยายาม

หาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีการที่มีประสิทธิภาพ การเป็นผู้ให้คำชี้แจงอธิบาย การเป็นผู้ประสานงาน ประสานความคิดในหารทำกิจกรรมร่วมกัน และเป็นผู้ทำหน้าในการประเมินผลซึ่งในบทบาทการทำงานเช่นนี้จะมีส่วนในการส่งเสริมการทำงานร่วมกันของสมาชิกในทีมงาน

6.1.2 บทบาทสร้างความสัมพันธ์ภายในกลุ่ม คือ พฤติกรรมการแสดงออกของสมาชิกในกลุ่ม จะมีส่วนเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน เช่น การช่วยเหลือให้กำลังใจแก่สมาชิกทีมงานทุกคน และมีการเสนอความคิดเห็นได้อย่างทั่วถึง สมาชิกในทีมงานเป็นผู้ประสานหรือผู้ประนีประนอม ตลอดจนแสดงบทบาทในฐานะผู้กำหนดมาตรฐาน การปฏิบัติของกลุ่มการแสดงบทบาทเช่นนี้จะส่งเสริมความสัมพันธ์ภายในกลุ่มเป็นอย่างดี

6.1.3 บทบาทเพื่อตนเอง คือ เป็นบทบาทที่สมาชิกของกลุ่มแสดงออกเพื่อสนองความต้องการของตนเองเป็นสำคัญนั้น อาจจะมีพฤติกรรมการก้าวร้าวซึ่งมักแสดงออกโดยการโจมตี การไม่เห็นด้วยอย่างไร้มารยาท การขัดแย้งอย่างรุนแรงเพื่อให้สมาชิกที่ตนไม่ชอบนั้นเสียหน้าหรือเป็นผู้ขัดขวาง ดื้อดึง เป็นผู้พยายามครอบงำผู้อื่นโดยวาจาและท่าทาง หรืออาจแสดงออกในทางตรงกันข้ามกับที่กล่าวมา เช่น เรียกน้องความสนใจ บางโอกาสกลายเป็นผู้ถอนตัว ไม่ให้ความร่วมมือ ไม่ให้ความสนใจ ไม่ปฏิบัติตามข้อตกลงหรือเลี่ยงงาน ไม่เอาจริงเอาจังกับงาน เป็นต้น

6.2 การเสริมสร้างความยึดเหนี่ยวและบรรทัดฐานในการทำงานเป็นทีมการเสริมสร้างความยึดเหนี่ยวให้เกิดขึ้นในกลุ่มและสร้างบรรทัดฐานในการทำงานช่วยให้มีการทำงานเป็นทีมที่ดีขึ้นได้โดยการปฏิบัติดังนี้

6.2.1 การคัดเลือกสมาชิกที่มีทัศนคติ ค่านิยม และพื้นฐานคล้ายคลึงกัน

6.2.2 มีมาตรฐานในการเข้ามาใหม่ของสมาชิกและสภาวะทางสังคมของสมาชิก

6.2.3 ทำทีมงานให้มีขนาดเล็กแต่เพียงพอที่จะทำงานได้ การสร้างทีมขนาดใหญ่อาจทำให้เกิดปัญหาความขัดแย้งได้

6.2.4 ความสำเร็จของงานคือความสำเร็จร่วมกันของสมาชิกทุกคน

6.2.5 การมีส่วนร่วมระหว่างผู้นำทีมและหัวหน้าทีมในการตัดสินใจ

6.2.6 แสดงให้เห็นถึงการแข่งขันกับกลุ่มอื่นจะทำให้ทีมงานร่วมพลังกันเพื่อชัยชนะ

6.2.7 การให้รางวัลกับทีมงานที่ทำงานสำเร็จตามเป้าหมายได้ตามความคาดหวัง และรางวัลพิเศษสำหรับความสำเร็จตามเป้าหมายที่สูง บางครั้งมิใช่การให้รางวัลเป็นตัวเงินแต่อาจเป็นการยกย่องชมเชยหรือเกียรติยศ

จากที่กล่าวมาแล้วข้างต้นสรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ สามารถทำงานได้บรรลุผลตามเป้าหมาย จะต้องให้ความสำคัญกับคน คือ การทำให้สมาชิกในทีมงานมีความพึงพอใจ

การทำให้เกิดความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างสมาชิกในทีมงานและการบริหารของผู้บริหารในองค์การ มีการสื่อสารที่ดีทั้งระดับการบริหารและระหว่างสมาชิกนั้น การทำให้ความขัดแย้งลดน้อยลงให้มากที่สุด มีการแก้ไขปัญหาอุปสรรคได้อย่างมีประสิทธิภาพ เสริมสร้างการรับรู้ในการทำงานร่วมกัน ระหว่างสมาชิกในทีมงานการมีความยึดเหนียวสูงทำให้เกิดความตกลงร่วมกันได้เป็นอย่างดี การแก้ปัญหาและการตัดสินใจของทีมงานมาจากการสร้างบรรทัดฐานที่เปิดเผยมีบรรยากาศของความซื่อสัตย์ไว้ใจกัน และมีมีความขัดแย้งหรือมีความเกลียดชังกันในทีมงาน

6. ประโยชน์ของการทำงานเป็นทีม

การทำงานเป็นทีมซึ่งมีอยู่ทุกระดับในองค์กร ซึ่งเป็นสิ่งที่มีความสำคัญและมีความละเอียดอ่อนที่ผู้บริหารควรทำความเข้าใจ และก่อให้เกิดผลประโยชน์ต่อทั้งผู้ประปฏิบัติงานและต่อองค์การ มีผู้กล่าวถึงประโยชน์ของการทำงานเป็นทีมดังนี้ (กรกนก ทิพรส, 2555, น. 204)

1. ทำให้การแก้ปัญหามีความละเอียดรอบคอบ และประสบความสำเร็จ

2. ช่วยเพิ่มกิจกรรมที่มีความสร้างสรรค์มากขึ้น

3. ช่วยแก้ไขปรับปรุงคุณภาพการตัดสินใจ

4. สร้างขวัญและกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงาน มีความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันมีความรับผิดชอบร่วมกัน และผูกพันซึ่งกันและกัน

5. ช่วยในการควบคุมระเบียบวินัยของสมาชิก

6. มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงาน

7. ทำให้การทำงานบรรลุเป้าหมายและองค์การมีความเจริญก้าวหน้า

8. ช่วยลดต้นทุนในการทำงานและให้เพิ่มสมรรถภาพในการทำงาน

นอกจากนี้ยังมีผู้กล่าวถึงประโยชน์ของการทำงานเป็นทีม ไว้ดังนี้ (ณัฏฐพันธ์ เขจรนันท์, 2555, น. 43-45)

1. สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้กับสมาชิก

2. สร้างความมั่นคงในอาชีพ

3. สร้างความสัมพันธ์ในงาน

4. เพิ่มพูนการยอมรับนับถือระหว่างกัน

ยงยุทธ เกษสาคร (255, น. 183-184) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการทำงานเป็นทีม ไว้ดังนี้

1. งานดีมีคุณภาพ

2. เพิ่มผลผลิตของงาน

3. ลดความขัดแย้งขององค์กร

4. รับรู้บทบาทหน้าที่ของตนเอง

5. บอกถึงความรับผิดชอบ

6. สร้างมิตรสัมพันธ์

7. พัฒนาความคิดสร้างสรรค์

จากที่กล่าวมาแล้วข้างต้น สรุปได้ว่าการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพนั้นประกอบด้วยด้านสมาชิกในทีมมีความพึงพอใจในการทำงาน ด้านสมาชิกเกิดความเชื่อถือและไว้วางใจกัน ด้านการสื่อสารที่ดี ด้านการทำให้ความขัดแย้งลดน้อยลง ด้านการแก้ไขปัญหาอุปสรรคได้อย่างมีประสิทธิภาพ และด้านการรับรู้ในการทำงานร่วมกัน

รูปแบบการทำงานเป็นทีม

ธร สุนทรายุทธ (2551, น. 220) ได้ให้ทัศนะรูปแบบการทำงานเป็นทีมไว้ว่า ในการทำงานเป็นทีมนอกจากมีการแบ่งงานและประสานงานเป็นทีมกันแล้ว ยังต้องมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของสมาชิกในกลุ่มให้ชัดเจน เพื่อป้องกันความสับสน เป้าหมายสำคัญประการหนึ่งของทีมงาน คือการพร้อมใจกันคิดหาวิธีการที่จะปรับปรุงแก้ไขกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุดขนาดของกลุ่มที่ดีมักจะมีสมาชิกตั้งแต่ 3-10 คน ทีมขนาดเล็กมักมีความเหนียวแน่นมากกว่ากลุ่มที่มีขนาดใหญ่เพราะว่ากลุ่มขนาดใหญ่ติดต่อสื่อสารกันได้ลำบากและเกิดกลุ่มขนาดเล็กซ้อนอยู่ภายใน ซึ่งโดยธรรมชาติต้องแข่งขันกัน แย่งผลประโยชน์กัน ทำให้ความเหนียวแน่นในกลุ่มใหญ่ลดต่ำลง สมาชิกในทีมงานจะมีการติดต่อสื่อสารกันแบบ 2 ทิศทาง มีการติดต่อประสานงานระหว่างหัวหน้าและสมาชิกอยู่ตลอดเวลา ทีมจึงประกอบด้วยหัวหน้าทีม สมาชิก และเลขานุการแต่ละกลุ่มมีรายละเอียด ดังนี้

1. หัวหน้าทีม คุณลักษณะของหัวหน้าทีมหรือผู้นำทีม มีดังนี้

1.1 เป็นที่ยอมรับนับถือของสมาชิกกลุ่มด้วยความจริงใจ

1.2 เป็นคนเปิดเผย จริงใจ ซื่อสัตย์ และเป็นกันเอง

1.3 ไม่ใช้อิทธิพลครอบงำกลุ่ม เป็นประชาธิปไตย ปราศจากเผด็จการทุกรูปแบบ

1.4 มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในงานสูง

1.5 สามารถดำเนินการประชุมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.6 ไม่ผูกขาดการเป็นผู้นำกลุ่มตลอดเวลา

1.7 พร้อมให้ความช่วยเหลือกลุ่ม

1.8 สามารถสื่อสารผลงานของทีมให้สาธารณชนเข้าใจได้

1.9 มีวุฒิภาวะทางสังคม

1.10 มีแรงจูงใจและแรงขับทางด้านความสำเร็จสูง

บทบาทและหน้าที่สำคัญของหัวหน้าทีม

1.1 รับนโยบายจากองค์การ

1.2 กำหนดเป้าหมาย แนวทางและขั้นตอนในการปฏิบัติ

1.3 มอบหมายงานแก่สมาชิก

1.4 สร้างบรรยากาศด้วยการจูงใจ เสริมแรง ให้กำลังใจ

1.5 อำนวยความสะดวก ให้ความช่วยเหลือและแก้ปัญหาต่าง ๆ

1.6 ประเมินผลงานและผู้ร่วมงาน

2. สมาชิกในทีมงาน คุณลักษณะของสมาชิกของทีมงาน มีดังนี้

2.1 สามารถรับผิดชอบงานในหน้าที่ของตนและของกลุ่ม

2.2 เป็นผู้รู้จักฟัง รู้จักพูด และแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อกลุ่ม

2.3 เป็นผู้ที่ยอมรับฟัง และเคารพความคิดเห็นของเพื่อนสมาชิก

2.4 เคารพมติของกลุ่ม และป้องกันมิให้มติของกลุ่มเบี่ยงเบนออกไปเข้ากับความคิดเห็นของตนเอง

2.5 เป็นผู้เสียสละ อาสาช่วยทำงานทุกด้าน

2.6 กล้าแสดงความคิดเห็น

บทบาทและหน้าที่สำคัญของสมาชิก

1.1 รับผิดชอบงานจากหัวหน้าทีม

1.2 ปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบให้บรรลุเป้าหมายของทีมงาน

1.3 ให้ความร่วมมือในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ

1.4 เป็นผู้ตามที่ดี

3. เลขานุการ คุณลักษณะของเลขานุการกลุ่ม มีดังนี้

3.1 มีความสามารถในการเขียนหนังสือได้ดี

3.2 สามารถจับประเด็นการพูด การปรึกษาหารือของกลุ่มได้ดี

3.3 สามารถสรุปผลการประชุมและทำรายงานให้สมาชิกได้ทราบ

3.4 มีความรู้และประสบการณ์ในการเสนอรายงานอย่างมีแบบแผน

3.5 สามารถเขียนแผนผัง กราฟ ชาร์ทได้

บทบาทและหน้าที่สำคัญของเลขานุการ

1.1 รับคำสั่งจากหัวหน้าหรือผู้เกี่ยวข้อง

1.2 ส่งข่าวสารที่รับมาไปยังบุคคลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

1.3 ประสานงานระหว่างผู้บังคับบัญชาและถ่ายทอดสิ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเสนอให้นายรับรู้

1.4 มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีแบบสร้างสรรค์แก่ทุกคน

สรุปว่า รูปแบบการทำงานเป็นทีม ประกอบด้วยหัวหน้าทีม สมาชิกทีม และเลขานุการทีม โดยแต่ส่วนจะมีคุณลักษณะ บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจนเพื่อป้องกันความสับสนในการทำงาน มีการติดต่อประสานงานกันตลอดเวลา เพื่อความพร้อมในการคิดหาวิธีการทำงานการปรับปรุงแก้ไขกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

โครงสร้างของทีมงาน

ธร สุนทรายุทธ (2551, น. 220) ให้ทัศนะเกี่ยวกับโครงสร้างของทีมงานไว้ว่า บุคคลที่มารวมตัวกันเป็นกลุ่มหรือเป็นทีม เมื่อมีปฏิกิริยาสัมพันธ์ต่อกัน ความแตกต่างระหว่างบุคคลจะปรากฏขึ้น ซึ่งเป็นพื้นฐานก่อให้เกิดโครงสร้างของกลุ่ม ก่อให้เกิดแบบแผนของความสัมพันธ์ในกลุ่ม ส่วนประกอบที่สำคัญของโครงสร้างกลุ่มได้แก่ สถานภาพ บทบาท ปทัสถาน การสื่อสารระหว่างกลุ่ม และสิ่งแวดล้อมทางกายภาพของกลุ่ม

1. สถานภาพ หมายถึง ตำแหน่งทางสังคม หรือตำแหน่งต่าง ๆ ในกลุ่มคนที่จะมาอยู่ร่วมกันเป็นกลุ่ม ซึ่งมีความแตกต่างกันอยู่แล้ว แต่ละคนจะได้รับตำแหน่งต่าง ๆ ตามความเหมาะสมหรือบางทีอาจได้ตำแหน่งมาจากการใช้อิทธิพล เช่น ใช้อิทธิพลต่าง ๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งตำแหน่งผู้จัดการ หัวหน้าพรรค หรือผู้อำนวยการ เป็นต้น

2. บทบาท หมายถึง พฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกให้เหมาะสมกับตำแหน่งที่ครอบครองอยู่ เช่น ผู้มีตำแหน่งเป็นประธานกลุ่มต้องแสดงพฤติกรรมของผู้นำ ส่วนผู้เป็นสมาชิกก็ต้องแสดงพฤติกรรมของผู้ตาม เป็นต้น

3. ปทัสถาน หมายถึง กฎเกณฑ์ที่สมาชิกกลุ่มพึงปฏิบัติตาม เพื่อทำให้ปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกเป็นไปโดยราบรื่นและเสมอต้นเสมอปลาย รูปแบบของปทัสถาน เช่น ระเบียบ กฎคำสั่ง ข้อควรปฏิบัติ เป็นต้น สิ่งเหล่านี้เป็นแนวทางปฏิบัติของสมาชิก ซึ่งถ้าผู้ใดละเมิดไม่ปฏิบัติตามจะได้รับการลงโทษจากกลุ่ม เช่น ได้รับการตำหนิ การไม่คบด้วย หรือการไล่ออกจากกลุ่ม ผู้ที่ปฏิบัติตามปทัสถานจะได้รับการยอมรับและยกย่องจากกลุ่ม

4. การสื่อสาร หมายถึง การแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างบุคคล การสื่อสารเป็นเครือข่ายเชื่อมคนเข้าด้วยกัน ถ้าไม่มีการสื่อสารความเป็นกลุ่มจะเกิดขึ้นไม่ได้ หรือแม้แต่เมื่อเป็นกลุ่มแล้วความเป็น

กลุ่มจะสลายไปในที่สุด เพราะสมาชิกจะไม่ทราบว่ากลุ่มมีเป้าหมายอะไรที่ต้องการทำให้สำเร็จ สมาชิกในกลุ่มจะต้องปฏิบัติอย่างไรบ้างจึงจะทำให้กลุ่มหรือองค์การบรรลุเป้าหมายเหล่านั้น

5. ปัจจัยเสริมสร้างความเข้มแข็งของกลุ่ม หมายถึง สิ่งต่าง ๆ ที่อยู่รอบตัว ทำหน้าที่อำนวยความสะดวกให้กลุ่มพัฒนาขึ้นมาและดำรงอยู่ได้ เช่น การมีความคิด เจตคติ ค่านิยมและความเชื่อที่คล้ายคลึงกัน หรือมีสถานภาพทางเศรษฐกิจในระดับเดียวกัน เป็นต้น ย่อมทำให้มีการสื่อสารกันบ่อย และเป็นกลุ่มได้เร็วขึ้น และทำให้กลุ่มมีความเข้มแข็งผนึกพลังกันเหนียวแน่นมากยิ่งขึ้น

สรุปว่า การที่บุคคลมารวมตัวกันเป็นกลุ่มหรือเป็นทีม เมื่อมีปฏิสัมพันธ์หรือร่วมมือกันทำงาน ความแตกต่างระหว่างบุคคลจะปรากฏขึ้น จะก่อให้เกิดโครงสร้างของกลุ่มหรือทีมงานได้แก่ ด้านสถานภาพ บทบาท ปทัสถาน การสื่อสาร และปัจจัยที่เสริมความเข้มแข็งของทีมงาน

องค์ประกอบพื้นฐานของทีมงาน

วราภรณ์ ตระกูลสฤษดิ์ (2548) กล่าวถึง องค์ประกอบสำคัญของทีมงาน 4 ประการ ได้แก่

1. การมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมของบุคคล หมายถึง การที่สมาชิกตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปมีความเกี่ยวข้องกันในกิจการของกลุ่ม/ทีม ตระหนักในความสำคัญของกันและกัน แสดงออก ซึ่งการยอมรับการให้เกียรติกัน สำหรับกลุ่มขนาดใหญ่มีปฏิสัมพันธ์กันเป็นเครือข่ายมากกว่าการติดต่อกันตัวต่อตัว

2. มีจุดมุ่งหมายและเป้าหมายร่วมกัน หมายถึง การที่สมาชิกกลุ่มจะมีส่วนกระตุ้นให้เกิดกิจกรรมร่วมกันของทีม/กลุ่ม โดยเฉพาะจุดประสงค์ของสมาชิกกลุ่มที่สอดคล้องกับองค์การมักนำมาซึ่งความสำเร็จของการทำงานได้ง่าย

3. การมีโครงสร้างของทีม / กลุ่ม หมายถึง ระบบพฤติกรรม ซึ่งเป็นแบบแผนเฉพาะกลุ่ม สมาชิกกลุ่มจะต้องปฏิบัติตามกฎหรือมติของกลุ่ม ซึ่งอาจจะเป็นกลุ่มแบบทางการ (Formal Group) หรือ กลุ่มแบบไม่เป็นทางการ (Informal Group) ก็ได้ สมาชิกทุกคนของกลุ่มจะต้องยอมรับและปฏิบัติตามเป็นอย่างดี สมาชิกกลุ่มย่อยอาจจะมีกฎเกณฑ์แบบไม่เป็นทางการ มีความสนิทสนมกันอย่างใกล้ชิดระหว่างสมาชิกด้วยกัน

4. สมาชิกมีบทบาทและมีความรู้สึกร่วมกัน การรักษาบทบาทที่มั่นคงในแต่ละทีม / กลุ่มจะมีความแตกต่างกันตามลักษณะของกลุ่ม รวมทั้งความรู้ความสามารถของสมาชิก โดยจะมีการจัดแบ่งบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ ความรู้ ความสามารถและความถนัดของสมาชิก

Katzenbach and Smith (1993, p. 401) บ่งชี้ถึงคุณสมบัติพื้นฐานของทีมงาน มีรายละเอียดดังนี้

1. มีขนาดจำนวนสมาชิกไม่มาก (Small Member) มีผลงานวิจัยที่บ่งชี้ว่าขนาดในอุดมคติของทีมงานควรมีสมาชิก 7 คนหรืออยู่ระหว่าง 5-12 คน ทั้งนี้เพราะทีมขนาดดังกล่าวใหญ่พอที่จะทำให้

เกิดความหลากหลายของทักษะที่จำเป็นและมีขนาดเล็กพอเหมาะที่สมาชิกจะสร้างความใกล้ชิดสนิทสนมกันได้ง่าย

2. มีทักษะที่เสริมต่อกัน (Complementally Skill) ทีมงานที่ดีควรสร้างจากกลุ่มที่มาจากกลุ่มคนที่มีทักษะแตกต่างกัน โดยทักษะดังกล่าวควรมีลักษณะเสริมต่อกันในการประกอบภารกิจประดุจการแสดงของวงดนตรีดุริยางค์ขนาดใหญ่ที่มีความไพเราะ เพราะมีการผสมผสานที่ดีของเครื่องดนตรีแต่ละชิ้นที่มาร่วมเสริมการทำงานกัน ทักษะที่จำเป็นต่อการทำงานทีมมี 3 กลุ่มด้วยกัน

2.1 ทักษะที่เป็นความชำนาญงานเทคนิคหรืองานแต่ละหน้าที่ (Technical or Functional Expertise) เป็นทักษะความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ซึ่งได้มาจากการศึกษาเล่าเรียนหรือจากการเรียนรู้จากประสบการณ์การทำงานจนเกิดความชำนาญ

2.2 ทักษะที่เกี่ยวกับการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ (Problem - Solving and Decision - Making Skills) ทีมงานที่ดีจะต้องมีความสามารถเผชิญต่อปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้เสมอ สามารถวิเคราะห์ประเมินปัญหาได้แม่นยำ และเสนอแนวทางเลือกต่าง ๆ ได้เหมาะสม เพื่อช่วยในการตัดสินใจในการเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดให้ทีมงาน

2.3 ทักษะเกี่ยวกับด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Skills) การสร้างความเข้าใจและการมีวัตถุประสงค์ร่วมกันของทีมจะเกิดขึ้นไม่ได้ หากสมาชิกขาดทักษะในการติดต่อสื่อสารที่ดีและขาดทักษะในการแก้ปัญหาด้วยวิธีการสร้างสรรค์อย่างมีประสิทธิผล ดังนั้นทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลจึงเป็นหัวใจของความสำเร็จของทีมงานทักษะต่าง ๆ เช่น ทักษะการฟังที่ดี (Active Listening) การวิจารณ์เชิงช่วยเหลือ (Helping Criticism) การให้ความสนับสนุน (Support) การเอื้อประโยชน์ต่อความสงสัย (Giving Benefit of The Doubt) ความสนับสนุนความถูกต้อง (Objectivity) การช่วยเหลือร่วมมือในความกล้าเสี่ยง (Risk Taking) และการให้การยอมรับในผลประโยชน์และความสำเร็จของผู้อื่น เป็นต้น

3. ผูกพันติดต่อกันด้วยวัตถุประสงค์และเป้าหมายเดียวกัน (Committed to a Common Purpose and Performance Goals) ในทีมงานที่ประสบความสำเร็จนั้นจะต้องมีทั้งวัตถุประสงค์ของทีมกับเป้าหมายของการปฏิบัติงานที่สอดคล้องไปด้วยกันเสมอ ซึ่งช่วยให้สมาชิกของทีมงานผูกพันต่อกันทั้งนี้เป็นเพราะ

3.1 วัตถุประสงค์ที่มีความหมายร่วมกัน จะช่วยกำหนดแนวทางและแรงดลใจให้แก่สมาชิกของทีม (A Common, Meaningful Purpose Sets The Tone and Aspiration) โดยสมาชิกทีมจะนำเอาวัตถุที่มีความหมายนั้น มาเป็นตัวกำหนดทิศทางการรวมพลังและผูกพันให้เกิดขึ้น

3.2 สามารถกำหนดเป้าหมายย่อยของการปฏิบัติงานให้เป็นส่วนหนึ่งของวัตถุประสงค์หลักได้โดยง่าย (Specific Performance Goals Are An Integral Part of The Purpose) การแยกกำหนดเป้าหมายย่อยเฉพาะของงาน จะช่วยให้สมาชิกมองเห็นงานที่ต้องปฏิบัติได้ชัดเจนเป็นรูปธรรมง่ายขึ้นในแต่ละส่วนของงาน และเห็นผลรวมที่เกิดขึ้นของทีม (Team Work Product) ช่วยให้การติดต่อสื่อสารชัดเจนขึ้นและช่วยลดความขัดแย้งในงานของทีม ช่วยให้ทีมทำงานสามารถมุ่งที่ผลงาน (Getting Results) ได้ตลอดเวลา และความสำเร็จของงานตามเป้าหมายย่อยแม้จะเป็นความสำเร็จเล็ก ๆ แต่มีคุณค่าในการเสริมสร้างความผูกพันของสมาชิกได้เป็นอย่างดี (Small Wins Are Invaluable To Building Member's Commitment) จึงเกิดกำลังใจที่จะเอาชนะอุปสรรคต่อความสำเร็จในระยะยาวได้

3.3 ทำให้เกิดการผนึกกำลังช่วยกันทำให้งานสำเร็จ (The Combination is Essential to Performance) เพราะวัตถุประสงค์และการกำหนดเป้าหมายย่อยของงานที่ทีมรับผิดชอบนั้นเป็นความสัมพันธ์ที่ต้องพึ่งพาอาศัยต่อกัน (Symbiotic Relationship) ของสมาชิก ทำให้ทุกคนต้องอยู่ร่วมกันเพื่อช่วยสร้างความประสานคล้องจองต่อกันและกันและสร้างความมีชีวิตชีวาให้แก่ทีม

4. มีแนวทางปฏิบัติเดียวกัน (Committed to a Common Approach) ทีมงานจำเป็นต้องพัฒนาแนวทางในการปฏิบัติงานร่วมกัน ซึ่งได้แก่วิธีการที่สมาชิกจะทำงานร่วมกันอย่างไร เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ในการกำหนดแนวทางการทำงานของทีมนั้น ต้องคำนึงทั้งพื้นฐานทางเศรษฐกิจและการบริหาร (Economic and Administrative Aspect) และพื้นฐานเชิงสังคม (Social Aspect)ควบคู่กัน โดยในแง่พื้นฐานทางเศรษฐกิจและการบริหาร ยึดหลักการให้ทุกคนในทีมงานต้องปฏิบัติงานที่เท่าเทียมหรือใกล้เคียงกัน สมาชิกของทีมงานต้องเห็นพ้องต้องกันว่า ใครควรทำงานอะไรจะกำหนดตารางทำงานเพื่อถือปฏิบัติร่วมกันอย่างไร ในการทำงานมีทักษะอะไรบ้างที่จำเป็นต้องพัฒนาเพิ่มเติม เป็นต้น ซึ่งกิจกรรมเหล่านี้จะพัฒนามาเป็นแนวทางการทำงานร่วมกัน (Common Approach) ของทีมงานในที่สุด ส่วนในแง่พื้นฐานทางสังคม (Social Aspect of Work) สมาชิกส่วนใหญ่จะใช้เวลานอกงานในการกระทำกิจกรรมสำคัญทางสังคมร่วมเสริมทักษะทั้งบทบาทภาวะผู้นำ เช่นการสร้างความท้าทาย (Challenging) การตีความ (Interpreting) การให้ความช่วยเหลือ (Supporting)การบูรณาการ (Integrating) การสรุปย่อต่าง ๆ (Summarizing) เป็นต้น ซึ่งบทบาทเหล่านี้ล้วนช่วยเสริมสร้างความไว้วางใจต่อกัน (Mutual Trust) และช่วยลดข้อขัดแย้งที่ขัดขวางความสำเร็จของทีมงานลง

5. มีความรับผิดชอบที่สามารถตรวจสอบร่วมกันได้ (Mutual Accountability) ไม่มีกลุ่มงาน (Work Group) ใดสามารถเปลี่ยนเป็นทีมงานได้ ถ้าไม่ยึดมั่นในความรับผิดชอบที่สามารถตรวจสอบได้ร่วมกันระหว่างสมาชิก ดังนั้นคุณสมบัติในเรื่องความรับผิดชอบที่สามารถตรวจสอบได้ของทีม

(Team Accountability) จึงเป็นแกนกลางอันสำคัญในสมาชิกร่วมกันให้สัญญาอย่างจริงใจทั้งต่อตนเองและต่อผู้อื่น คำสัญญาดังกล่าวจะเสริมสร้างหลักการสำคัญของทีมงานขึ้น 2 ประการ ประการแรก คือ ความผูกพัน (Commitment) และประการหลัง คือ ความไว้วางใจ (Trust)

สรุปว่า องค์ประกอบพื้นฐานของทีมงาน จะประกอบด้วยลักษณะสำคัญ คุณสมบัติพื้นฐานของทีมงาน เช่น การมีสมาชิกทีมที่พอเหมาะ การมีทักษะที่เสริมกันของบุคคล เช่น ความชำนาญการ ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในการทำงาน มีปฏิสัมพันธ์ หรือมีความผูกพันเป็นเครือข่ายมากกว่าเป็นส่วนตัวโดยคำนึงถึงความรับผิชอบในเป้าหมายหรือความสำเร็จร่วมกัน

ลักษณะการทำงานเป็นทีมที่ดี

มีนักวิชาการกล่าวถึง ลักษณะการทำงานเป็นทีมที่ดี ไว้ดังนี้

วราภรณ์ ตระกูลสฤษดิ์ (2549, น. 12-14) กล่าวว่า ลักษณะการทำงานเป็นทีมที่ดีมีลักษณะดังนี้

1. ควรกำหนดขอบเขตหน้าที่ ความรับผิดชอบ โดยการแบ่งงานกันทำตามความรู้ความสามารถที่แต่ละบุคคลถนัด มีความเชี่ยวชาญ ตามความพึงพอใจ ในการทำงานเป็นกลุ่ม หรือเป็นทีมนี้ จำเป็นจะต้องกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของสมาชิกในกลุ่มให้ชัดเจนเพื่อป้องกันความสับสน และปัดความรับผิดชอบ และเป็นที่ยอมรับกันในองค์กรว่าการทำงานจะมีประสิทธิภาพสูงที่สุด หากสมาชิกของกลุ่มมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นเข้าร่วมแก้ไขปัญหา และอุปสรรคผลที่สุดคือการร่วมกันตัดสินใจในงานของตน

2. จำนวนสมาชิกในทีมต้องมีจำนวนพอเหมาะ ไม่ควรมีมากจนเกินไป เนื่องจากขนาดของกลุ่มที่ใหญ่มากขึ้นเท่าใด ความผูกพันภายในกลุ่มจะยิ่งลดน้อยลงมากเท่านั้น หรือ อาจทำให้เกิดกลุ่มวงใน (Inter Group) โดยทั่วไปทีมงานจะมีสมาชิกตั้งแต่ 3-7 คน มีการแลกเปลี่ยนความรู้ทักษะประสบการณ์ ซึ่งกันและกันอย่างทั่วถึง

3. มีการกำหนดเวลา มีการศึกษาวิจัยจนได้ข้อสรุปว่า พฤติกรรมในการทำงานของบุคลากรจะขยันขันแข็ง ทำงานอย่างเต็มที่ขึ้นอยู่กับการกำหนดระยะเวลาขีดเส้นตายให้งานสำเร็จดังนั้นในการทำงานร่วมกัน ควรมีการกำหนดขอบเขต หรือระยะเวลาไว้ให้แน่ชัด เพื่อเป็นกรอบหรือแนวทางในการทำกิจกรรมอย่างมีเป้าหมายที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้น

4. ความสามารถในการแก้ปัญหา มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับการเรียนรู้เป็นทีมและผลงานของทีม (Team Performance) กล่าวคือ สามารถจัดการแก้ปัญหาในทีมได้ดี การเรียนรู้ในทีมและผลงานของทีมจะประสบผลสำเร็จสูงเช่นเดียวกัน

5. การเรียนรู้เป็นทีม จะช่วยสนับสนุนให้เกิดความสัมพันธ์ส่วนบุคคลเพิ่มขึ้น และช่วยส่งเสริมให้เกิดทักษะในการแก้ปัญหา ด้วยเหตุนี้ สมาชิกภายในทีมจึงจำเป็นต้องมีการเปิดใจเรียนรู้ที่จะเข้าใจเพื่อนในฐานะสมาชิกของกลุ่ม ที่เป็นส่วนหนึ่งของทีม โดยการสร้างความคุ้นเคย ให้มีความใกล้ชิด สนิทสนมต่อกัน เพื่อจะได้เกิดความรัก ความผูกพัน มีความรู้สึกเข้าใจเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน อันจะนำไปสู่ความสมัครสมาน สามัคคี ร่วมมือ ร่วมแรง ร่วมใจในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายของทีมงาน

จากที่กล่าวมาพอสรุปได้ว่า ลักษณะการทำงานเป็นทีมที่ดี ผู้บริหารหรือผู้นำทีมควรให้ความสำคัญกับการกำหนดขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบตามความสามารถของบุคลากรแต่ละบุคคลขึ้นเป็นทีมให้ชัดเจนเพื่อป้องกันความสับสนและปัดความรับผิดชอบ จำนวนสมาชิกในทีมมีจำนวนพอเหมาะกับงาน ไม่ควรมีมากจนเกินไป มีการกำหนดระยะเวลาดำเนินงานไว้ให้แน่ชัดสมาชิกทีมได้มีโอกาสร่วมมือกันแก้ปัญหาการทำงานกันอย่างใกล้ชิด เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีม ทำให้เกิดความรักความผูกพัน มีความรู้สึกเข้าใจเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันอันจะนำไปสู่ความสมัครสมานสามัคคี ร่วมแรงร่วมใจทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ

องค์กรที่ประสบความสำเร็จในการทำงานตามเป้าหมายที่กำหนดนั้น ผู้นำทีม สมาชิกทีมจำเป็นต้องรับรู้และเข้าใจลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพร่วมกันเป็นอย่างดี

มีนักวิชาการได้กล่าวถึงลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ไว้ดังนี้

สุเมธ แสงนิ่มนวล (2544, น. 73) กล่าวถึง ลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพไว้ดังนี้

1. มีผู้นำทีมที่ดี
2. มีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน
3. มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน
4. มีการชี้แนะแนวทางปฏิบัติ
5. มีการสื่อสารแบบเปิด
6. มีการเสียสละของสมาชิกในทีมงาน
7. มีการให้ผลตอบแทนเป็นกลุ่ม
8. สร้างค่านิยมให้ทำงานร่วมกันเพื่อให้เกิดความพึงพอใจของกลุ่ม
9. มีการประสานงานที่ดี

ทิศนา แขมมณี (2545, น. 10) กล่าวถึง ลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพไว้ ดังนี้

1. การมีเป้าหมายร่วมกัน กล่าวคือ บุคคลที่จะมาร่วมกันทำงานนั้นจะต้องมีวัตถุประสงค์ในการมาร่วมกันคือจะต้องมีการรับรู้และเข้าใจเป้าหมายร่วมกันว่าจะทำอะไรให้เป็นผลสำเร็จ

2. การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน กล่าวคือ บุคคลที่จะมาร่วมกันทำงานนั้นจะต้องมีบทบาทหน้าที่ในการดำเนินงานของกลุ่มในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง

3. การติดต่อสื่อสารกันในกลุ่ม กล่าวคือ บุคคลที่มาร่วมกันทำงานนั้นจะต้องมีการสื่อความหมายต่อกันและกันเพื่อช่วยให้เกิดความเข้าใจในการทำงานร่วมกัน

4. การร่วมมือประสานงานกันในกลุ่ม กล่าวคือ บุคคลที่มาร่วมกันทำงานนั้นจะต้องมีการประสานงานกันเพื่อให้งานของกลุ่มดำเนินไปสู่ความสำเร็จ

5. การตัดสินใจร่วมกัน กล่าวคือ บุคคลที่มาทำงานร่วมกันนั้นจะต้องมีโอกาสร่วมกันที่จะต้องตัดสินใจในงานที่ทำระดับใดระดับหนึ่ง

6. การมีผลประโยชน์ร่วมกัน กล่าวคือ บุคคลที่มาทำงานร่วมกันนั้นจะต้องได้รับการจัดสรรผลประโยชน์ตอบแทนจากผลที่เกิดจากการทำงานร่วมกัน

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันท์ และคนอื่น ๆ (2545, น. 23-25) กล่าวถึง ทีมที่มีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จ มีลักษณะ ดังนี้

1. เป้าหมาย เป็นสิ่งจำเป็นที่ขาดไม่ได้ในทุกทีม เพราะการที่ทุกคนมีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมายของทีมจะทำให้เกิดพัฒนาการของทีมงาน และมีการทุ่มเทความพยายามในการทำงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามที่ทีมต้องการ

2. การแสดงออก สมาชิกทุกคนในทีมงานมีสิทธิที่จะแสดงความคิดเห็นของคนได้อย่างเสรี แต่ต้องไม่ละเมิดสิทธิผู้อื่น ขณะเดียวกันสมาชิกแต่ละคนในทีมต่างมีหน้าที่ที่จะรับฟังและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับเพื่อนสมาชิกคนอื่น ๆ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการสื่อสารในทีมเกิดขึ้นอย่างสมบูรณ์และเข้าใจเรื่องราวต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี ซึ่งทำให้ทุกคนต่างมีส่วนร่วมในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ

3. ความเป็นผู้นำ ถึงแม้ว่าทีมงานบางทีมอาจจะมีหัวหน้าทีม (Team Leader) ที่เป็นทางการ แต่สมาชิกอาจสับเปลี่ยนตำแหน่งและบทบาทระหว่างกันได้ตลอดเวลาขึ้นอยู่กับความถนัดในงานนั้น ๆ ซึ่งจะช่วยให้ทีมงานใช้ทักษะและความสามารถของสมาชิกทุกคนได้อย่างเต็มที่

4. แสดงความคิดเห็นที่สอดคล้องและเป็นเอกฉันท์ โดยหัวหน้าทีมจะพยายามให้สมาชิกทุกคนต่างแสดงความคิดเห็นโต้ตอบและลงมติร่วมกัน เพื่อให้ได้ข้อสรุปที่ดีที่สุดสำหรับการแก้ปัญหาและการปฏิบัติงาน โดยไม่สร้างความกดดันหรือบังคับให้สมาชิกคนใดคนหนึ่งจำใจต้องยอมรับในเสียงส่วนใหญ่อย่างไม่เต็มใจ เพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย โดยสมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมตลอดจนช่วยให้สมาชิกมีความเข้าใจที่ดีต่อกันและไม่มีอคติต่อกลุ่ม

5. ความไว้วางใจ เป็นพื้นฐานสำคัญของความรัก และความสามัคคีระหว่างสมาชิกในทีมเพื่อจะได้ทุ่มเทให้กับการทำงานอย่างเต็มที่ เพราะสมาชิกทุกคนต่างแน่ใจและมั่นใจว่าเขาจะมีเพื่อนร่วมทีมคอยให้การสนับสนุนในการตัดสินใจ และร่วมมือปฏิบัติงานให้สำเร็จ

6. ความคิดสร้างสรรค์ ทีมงานที่มีประสิทธิภาพต้องดำเนินงานอย่างสร้างสรรค์ โดยอาศัยพลังความคิดและความสามารถของสมาชิกแต่ละคนในการสร้างการเปลี่ยนแปลง และความก้าวหน้าแก่ทีมงาน

เนตร์พัณณา ยาวิราช (2546, น. 215) กล่าวว่า ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ คือทีมที่สามารถทำงานให้บรรลุผลตามเป้าหมาย มีการนำความคิดใหม่ ๆ มาปรับปรุงการทำงาน มีลักษณะ ดังนี้

1. สมาชิกในทีมงานมีความพึงพอใจในงาน

2. มีความเชื่อถือไว้วางใจกันระหว่างสมาชิกและผู้บริหาร

3. มีการสื่อสารที่ดี

4. มีความขัดแย้งกันน้อย

5. มีการแก้ไขปัญหา และอุปสรรคอย่างมีประสิทธิภาพ

6. มีการเสริมสร้างการรับรู้ในการทำงานร่วมกันระหว่างสมาชิกในทีมงาน

Woodcock (1989, p. 13) กล่าวถึง ลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพดังนี้

1. มีความสมดุลในบทบาท คือ มีการผสมผสานกันในความแตกต่างของความสามารถของแต่ละบุคคล โดยใช้ความแตกต่างได้อย่างเหมาะสมในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน

2. มีเป้าหมายที่ชัดเจนและเห็นด้วยกับเป้าหมาย โดยเต็มใจที่จะยอมรับและผูกพันกับเป้าหมายนั้นอย่างแท้จริง

3. มีการสื่อสารอย่างเปิดเผย มีการเผชิญหน้าอย่างเปิดเผย และมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน พูดกันอย่างตรงไปตรงมา เข้าใจตนเองเป็นอย่างดี และเข้าใจผู้อื่นภายในทีมด้วยเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นต้องแก้ปัญหาด้วยการเผชิญหน้าซึ่งกันและกัน

4. มีการสนับสนุนและจริงใจต่อกันของสมาชิกในทีม ซึ่งสมาชิกในทีมจะสนับสนุนซึ่งกันและกัน คอยให้ความช่วยเหลือ และร่วมมือร่วมใจกันอย่างจริงจัง ให้โอกาสพูดถึงปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างอิสระ

5. มีความร่วมมือและมีการขัดแย้งกัน เพื่อให้การทำงานของทีมบรรลุวัตถุประสงค์สมาชิกในทีมต้องให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน มีการใช้ประโยชน์และประสานประโยชน์ซึ่งกันและกัน การวางแผนในการดำเนินงานต้องให้สมาชิกมีส่วนร่วมด้วย ความขัดแย้งภายในทีมเป็นไปในทางสร้างสรรค์มากกว่าการทำลาย

6. มีวิธีการปฏิบัติงานที่คล่องตัว การทำงานของทีมจะมีลักษณะยืดหยุ่น การตัดสินใจจะอาศัยข้อมูลและข้อเท็จจริงเป็นหลัก

7. มีผู้นำทีมที่เหมาะสม ผู้นำภายในทีมควรจะกระจายไปทั่วทั้งทีมได้ตามสถานการณ์และจะต้องเป็นผู้ฟังที่ดีด้วย

8. มีการทบทวนบทบาทการทำงานของทีมสม่ำเสมอ เพื่อแก้ไขข้อบกพร่องได้ทันทีการทบทวนนี้อาจจะทำในระหว่างปฏิบัติงานหรือภายหลังงานเสร็จก็ได้

9. มีการพัฒนาบุคลากร มีแผนการในการพัฒนาสมาชิกภายในทีม เพื่อจะได้นำความรู้ความสามารถมาใช้ในการทำงาน

10. มีความสัมพันธ์ภายใน ระหว่างทีมดี การทำงานระหว่างกลุ่มเป็นไปในบรรยากาศของสัมพันธภาพที่ดี ฟังความคิดเห็นและทำความเข้าใจแนวคิดหรือปัญหาของผู้อื่น พร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือเมื่อจำเป็น

11. มีการติดต่อสื่อสารที่ดี ซึ่งการติดต่อสื่อสารที่ดีนับเป็นสิ่งจำเป็นในทุกระดับขององค์กรทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยสมาชิกทุกคนจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาทักษะและได้รับข้อมูลในการติดต่อสื่อสารอย่างเพียงพอ

Parker (1990, p. 170) กล่าวถึง ลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพไว้ ดังนี้

1. ต้องมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน มีการกำหนดวิสัยทัศน์ จุดมุ่งหมายงาน และการวางแผนการปฏิบัติงานซึ่งสมาชิกต่างยอมรับ

2. มีความไม่เป็นทางการ มีลักษณะสะดวกสบายและผ่อนคลาย

3. สมาชิกมีส่วนร่วม ซึ่งสมาชิกจะถูกกระตุ้นให้เข้าไปมีส่วนร่วมในการอภิปรายให้มากขึ้น

4. การเกิดความไม่ลงรอยกันเป็นการนำไปสู่การพัฒนาทีม ให้สนับสนุนความไม่ลงรอยกันไม่เห็นพ้องต้องกัน จะไม่หลีกเลี่ยง หรือมีความรู้สึกขัดแย้ง

5. ยึดมติความเป็นเอกฉันท์ในการตัดสินใจ และการตัดสินใจจะอยู่ในความเห็นพ้องต้องกันของสมาชิกทั้งหมด หลีกเลี่ยงการลงคะแนนเสียง

6. มีการติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผยไม่ซ่อนเร้น

7. มีการมอบหมายงาน บทบาท มีการแบ่งงานกันอย่างชัดเจน

8. แลกเปลี่ยนทัศนะเรื่องภาวะผู้นำ ในขณะที่มีผู้นำอย่างเป็นทางการ สมาชิกทุกคนในทีมต้องแลกเปลี่ยนทัศนะเรื่องพฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิผล

9. ความสัมพันธ์กับภายนอก ทีมต้องให้ความสนใจที่จะพัฒนาความสัมพันธ์ทรัพยากรความน่าเชื่อถือจากองค์กรภายนอก

10. มีความหลากหลาย ทีมต้องมีมุมมองที่กว้าง มีความหลากหลายทั้งกระบวนการทำงานและทักษะในการทำงาน

11. มีการประเมินตนเอง ทีมต้องยุติการตรวจสอบว่าสิ่งที่ดีเป็นอย่างไร แต่ควรให้มีการประเมินตนเองว่าได้มีการพัฒนาตนเองได้ดีขึ้นกว่าเดิมหรือไม่

วราภรณ์ ตระกูลสฤษดิ์ (2549, น. 31-32) กล่าวถึง ลักษณะทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ไว้ดังนี้

1. เป้าหมาย ทุกคนในทีมแต่ละคนจะต้องรู้ และเข้าใจในเป้าหมายของทีมงาน รวมทั้งจะต้องทุ่มเทความพยายามเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ เป้าหมายนับเป็นเรื่องสำคัญแม้กระทั่งสำหรับคนที่ทำงานตามลำพังก็ตาม เมื่อทำงานร่วมกับผู้อื่นด้วยแล้ว เป้าหมายยิ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นอันขาดไม่ได้เป้าหมายที่ทุกคนมีส่วนร่วมนั้นมักทำให้การพัฒนาการขึ้นเป็นทีมงานที่ มีน้ำหนึ่งใจเดียวกัน

2. การแสดงออก สมาชิกในทีมงานแต่ละคนมีสิทธิที่จะแสดงออกได้อย่างเสรี อีกทั้งแต่ละคนยังมีสิทธิที่ได้รับฟัง และตอบสนองอย่างเข้าใจกัน ทำให้เกิดความมั่นใจว่าทุกคนเข้าใจเรื่องราวต่าง ๆ ได้อย่างทะลุปรุโปร่ง จะทำให้บรรลุผลสำเร็จที่ดี

3. ความเป็นผู้นำ ภาวะผู้นำมีส่วนสำคัญในการช่วยให้ทีมงานประสบความสำเร็จได้ผู้นำที่ดีจะเป็นศูนย์รวมความสนใจของสมาชิก กล่าวคือ ต้องมีความรู้ ความเข้าใจในงานเป็นอย่างดีอีกทั้งความรู้เรื่องการบริหารงาน การจูงใจคน สามารถประสานความร่วมมือจากสมาชิกในทีม ทำให้ทุกคนรักงาน สามัคคี ร่วมมือกันทำงานเป็นทีมได้ดี

4. ความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน ทีมที่มีประสิทธิภาพ ต้องสามารถหาแนวทางทำให้สมาชิกในทีมงาน มีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันเป็นเอกฉันท์ พยายามลงมติให้ได้ข้อสรุปที่ดีที่สุดสำหรับการปฏิบัติงาน

5. ความไว้วางใจ สมาชิกในทีมงานจะต้องมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน สามารถเล่าเรื่องต่าง ๆ ได้อย่างสบายใจ เพื่อให้เพื่อนร่วมทีมได้รับทราบถึงรายละเอียดที่ไม่ควรเปิดเผย ให้คนนอกทีมได้รับฟัง นอกจากนี้แต่ละคนยังมีเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็นตรงข้ามโดยไม่ต้องหวั่นกลัวว่าจะได้รับผลร้ายที่ต่อเนื่องมาภายหลัง

6. ความยืดหยุ่น หรือการผ่อนปรน ทีมงานจะต้องดำเนินการคิดวิธีปฏิบัติงานแบบใหม่ที่ดีกว่าเดิมอยู่เสมอ สมาชิกแต่ละคนตระหนักดีว่า เวลาและสถานการณ์ต่าง ๆ มีการเปลี่ยนแปลงไปตามเหตุและปัจจัย ดังนั้น ควรต้องมีการยืดหยุ่น และเปลี่ยนแปลงไปทั้งในภาพรวมของทีมงานหรือในส่วนตนเป็นรายบุคคล

สรุปว่า ลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ เป็นลักษณะที่สำคัญ ที่ส่งผลให้การทำงานขององค์กรต่าง ๆ ประสบความสำเร็จ โดยที่ผู้นำทีม สมาชิกทีม ต้องมีความเข้าใจและมีความ

ตระหนักในการทำงานร่วมกัน มีการปฏิบัติตนที่ดีต่อกันและกัน ปฏิบัติตนดีต่อการทำงานต่อองค์กรด้วยความจริงใจ โดยมุ่งให้การทำงานประสบความสำเร็จลุล่วงไปด้วยดีตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

จากลักษณะการทำงานเป็นทีมที่ดีหรือทีมที่มีประสิทธิภาพหรือทีมที่มีสมรรถนะสูงตามแนวคิดและทัศนะของนักวิชาการหลายท่านที่กล่าวมาข้างต้น นับว่ามีความหลากหลายและมีลักษณะที่แตกต่างกันบ้าง สอดคล้องกันบ้าง ผู้วิจัยได้สังเคราะห์และจำแนกสภาพการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพที่สอดคล้องกันตามแนวคิดของนักวิชาการข้างต้น ได้ 6 ด้าน ได้แก่ 1) ความไว้เนื้อเชื่อใจ 2) การสื่อสารแบบเปิด 3) ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของเป้าหมาย 4) การยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน 5) การมีมนุษยสัมพันธ์ 6) การมีส่วนร่วมในการทำงานเพื่อความเข้าใจที่ชัดเจน ผู้วิจัยได้รวบรวมแนวคิดของนักวิชาการที่เกี่ยวข้องกับลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ทั้ง 6 ด้าน ดังนี้

1. ความไว้เนื้อเชื่อใจ

ความไว้เนื้อเชื่อใจเป็นความรู้สึกพื้นฐานที่สำคัญที่ทำให้สมาชิกทีม และผู้นำทีมสามารถร่วมมือกันทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพมีนักวิชาการได้ให้ความหมาย ความสำคัญ ของความไว้เนื้อเชื่อใจ ไว้ดังนี้

Hoy and Kupersmith (1985, p.2-3) ให้ความหมายของความไว้เนื้อเชื่อใจว่า เป็นความเชื่อถือของบุคคลอื่นโดยไม่มีการบังคับหรือโดยสมัครใจ

Mcallister (1993, p. 1010) ให้ความหมายของความไว้เนื้อเชื่อใจว่าเป็นการที่บุคคลหนึ่งมีความไว้เนื้อเชื่อใจ และให้ความไว้วางใจแก่ผู้อื่น การที่คนใดคนหนึ่งจะมีความเชื่อถือศรัทธาไว้วางใจผู้อื่นได้นั้น ย่อมหมายความว่า ผู้นั้นจะต้องมีความเชื่อมั่นและไว้เนื้อเชื่อใจในการกระทำของบุคคลที่ตนเชื่อถือ

พรรณราย ทรัพยะประภา (2540, น. 5) ให้ความสำคัญของความไว้เนื้อเชื่อใจว่าเป็นลักษณะที่สำคัญในการทำงานเป็นทีมให้บรรลุผลสำเร็จ คนที่มาร่วมกันทำงานเป็นทีมเพื่อทำงานร่วมกันจำเป็นต้องมีความไว้เนื้อเชื่อใจกัน ยอมรับความสามารถและเห็นคุณค่าของทีม ผู้ที่เป็นผู้นำทีมต้องมีความไว้เนื้อเชื่อใจได้ว่าสมาชิกในทีมจะสามารถทำงานตามที่ตกลงใจร่วมกันได้

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2548, น. 136) กล่าวว่า ความไว้วางใจ (Trust) เป็นการคาดหวังเชิงบวก (Positive Expectation) จากผู้อื่น ๆ ที่มีต่อคนนั้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งจากผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้นำ เป็นกระบวนการความสัมพันธ์ระหว่างกัน มีการสร้างความสัมพันธ์

ต่อเนื่องกันมาจนเกิดความไว้วางใจกัน การคาดหวังเชิงบวกเป็นการคาดหวังเรื่องของความรู้ และความคุ้นเคยสนิทสนมกันเอง

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2548, น. 136) กล่าวว่า ความไว้วางใจ (Trust) เป็นการคาดหวังเชิงบวก (Positive Expectation) จากผู้อื่น ๆ ที่มีต่อคนนั้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งจากผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้นำ เป็นกระบวนการความสัมพันธ์ระหว่างกัน มีการสร้างความสัมพันธ์ต่อเนื่องกันมาจนเกิดความไว้วางใจกัน การคาดหวังเชิงบวกเป็นการคาดหวังเรื่องของความรู้ และความคุ้นเคยสนิทสนมกันเอง

วราภรณ์ ตระกูลสฤษดิ์ (2549, น. 21-22) กล่าวถึง ความไว้วางใจว่า สมาชิกแต่ละคนรู้สึกว่าเขาสามารถพูดได้อย่างตรงไปตรงมากับสมาชิกในทีมได้ทั้งดีหรือไม่ดี มีเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็น โดยไม่ต้องกลัวว่าจะได้รับผลร้ายที่จะมีต่อเนื่องมาภายหลัง สามารถทำให้เกิดการเปิดเผยต่อกันและกล้าที่จะเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี

สรุปได้ว่า ความไว้เนื้อเชื่อใจ หมายถึง การที่บุคคลที่เป็นสมาชิกทีมหรือผู้นำทีมมีความรู้สึกเชื่อถือศรัทธาไว้วางใจในในความคิดเห็น การกระทำที่ดีต่อกัน มีความรัก ความเมตตาต่อกันด้วยความเต็มใจปราศจากการบีบบังคับ เกิดความเชื่อมั่น และไว้เนื้อเชื่อใจกัน เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญที่ทำให้การทำงานร่วมกันให้สำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. การสื่อสารแบบเปิด

การบริหารงานขององค์กร การติดต่อสื่อสารเป็นสิ่งที่สำคัญยิ่งของผู้ร่วมงานเพราะเป็นกระบวนการสื่อสารที่ถ่ายทอดความคิด ความเข้าใจของบุคคลในการบริหารงาน ผู้นำที่ดีจะต้องมีความสามารถในการสื่อสารกับบุคคลภายในองค์กร เพื่อให้ทราบความต้องการ ความคิดเห็น ความรู้สึกนึกคิด นโยบายหรือแผนงานของตนเองให้กับสมาชิกหรือบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้องรับทราบเพื่อที่ชักนำให้บุคคลอื่นปฏิบัติตาม ทั้งสมาชิกต้องมีการรับทราบข่าวสารจากเพื่อนร่วมทีมโดยทั่วกัน มีนักวิชาการได้ให้ความหมาย ความสำคัญ และลักษณะของการสื่อสารแบบเปิด ไว้ดังนี้

ประภาศรี อึ่งกุล (2542, น. 182) ได้ให้ความหมายของการสื่อสารแบบเปิดว่าเป็นกระบวนการที่บุคคลพยายามจะมีส่วนร่วมในความหมาย หรือกระบวนการส่งข้อมูลข่าวสารจากคนหนึ่ง ไปยังอีกคนหนึ่ง เป็นวิถีทางหนึ่งที่จะเข้าถึงบุคคลอื่นโดยการสื่อสารทางความคิด ทัศนคติ ความรู้สึก และค่านิยม จุดประสงค์ของการสื่อสารก็เพื่อให้ผู้รับมีความเข้าใจข่าวสารที่ถูกส่งออกไปซึ่งเกิดความเข้าใจในความหมายที่เหมือนกันหรือตรงกัน

สมชาติ กิจยรรยง (2543, น. 83) ได้ให้ความหมายของการสื่อสารแบบเปิดว่าเป็นกระบวนการในการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างมนุษย์ ภายใต้สภาวะแวดล้อมซึ่งสามารถเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์

สุนันทา เลาหนันทน์ (2544, น. 119) กล่าวว่า การสื่อสารแบบเปิด (Open Communication) เป็นการเจรจาติดต่อระหว่างทีมงาน บรรยากาศเต็มไปด้วยความเปิดเผย จริงใจต่อกัน มีความเชื่อมั่นและไว้วางใจซึ่งกันและกัน สมาชิกทีมงานสามารถสนับสนุนให้มีการสื่อสารที่เปิดเผย โดย 1) แลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกันด้วยความจริงใจและเปิดเผย 2) เต็มใจและพร้อมที่จะช่วยเหลือสมาชิกผู้ต้องการความช่วยเหลือ 3) มีการพึ่งพาอาศัยกันและสมาชิกมีความผูกพันและรับผิดชอบต่องาน

วราภรณ์ ตระกูลสฤษดิ์ (2549, น. 97) กล่าวว่า การติดต่อสื่อสาร (Communications) เป็นการศึกษาวิธีการติดต่อสื่อสารที่จะทำให้เกิดความสัมพันธ์อันดีในกลุ่มให้กลุ่มได้ และทำให้มีความเข้าใจตรงกัน เกิดความรู้สึกที่ดีต่อกัน นำไปสู่การปฏิบัติต่อกันด้วยดี

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2550, น. 216) ให้ความหมายว่า การติดต่อสื่อสาร หมายถึง กระบวนการส่งข่าวสารข้อมูล ความคิด ความรู้สึกหรือความเข้าใจจากบุคคลหนึ่งหรือหลายคน โดยวิธีการพูด การเขียน การใช้ภาษาท่าทาง การใช้สัญลักษณ์หรืออื่น ๆ หรือ หมายถึง กระบวนการถ่ายทอดข่าวสารที่ผู้ส่งสารกระทำการส่งสารผ่านช่องทาง หรือผู้ส่งไปยังผู้รับ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเปลี่ยนแปลงความความคิดเห็น ทัศนคติ อารมณ์ หรือพฤติกรรมของผู้รับสาร เพื่อการรักษาสัมพันธภาพที่ดี และความเข้าใจระหว่างบุคคลตามที่ผู้ส่งสารกำหนด

วิรัช สงวนวงศ์วาน (2551, น. 132) ให้ความหมายว่า การติดต่อสื่อสาร (Communication) คือ การถ่ายโอนและการทำความเข้าใจในความหมาย (Transfer and Understanding of Meaning) การติดต่อสื่อสารจะประสบความสำเร็จก็ต่อเมื่อ สามารถส่งผลต่อความหมายและผู้รับเกิดความเข้าใจอย่างถูกต้อง การติดต่อสื่อสาร อาจมีลักษณะเป็นการสื่อสารระหว่างบุคคล (Interpersonal Communication) หรือเป็นเครือข่ายในองค์กรที่เรียกกันโดยทั่วไปว่า การติดต่อสื่อสารขององค์กร (Organizational Communication)

สุพานี สฤษฎ์วานิช (2552, น. 269) ให้ความหมายว่า การติดต่อสื่อสาร หมายถึง การเคลื่อนย้ายหรือส่งผ่านข่าวสาร ข้อมูล หรือความหมายบางอย่างของคนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป เพื่อให้เกิดความเข้าใจกันหรือเพื่อวัตถุประสงค์บางอย่างตามที่ต้องการ

วิภาส ทองสุทธิ์ (2552, น. 299) ให้ความหมายว่า การติดต่อสื่อสาร หมายถึง การแลกเปลี่ยนสารสนเทศและการส่งผ่านหรือถ่ายทอดความหมายใด ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายจากผู้ส่ง (Sender)ไปยังผู้รับ (Receiver) ด้วยข้อมูลข่าวสารที่ทำให้ผู้รับเข้าใจ

สมพร สุทัศนีย์ (2541, น. 284) ได้ให้ความสำคัญของการสื่อสารแบบเปิดว่า เป็นลักษณะที่จะทำให้เกิดความสัมพันธ์ กล่าวคือ เป็นเครื่องมือในการถ่ายทอดข้อมูล อารมณ์ ความรู้สึกความคิดและความต้องการเพื่อให้อีกฝ่ายเกิดความเข้าใจ พึงพอใจ รักใคร่ เกิดความเชื่อถือ ศรัทธาซึ่งจะนำไปสู่ความร่วมมือในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ให้บรรลุเป้าหมาย

เปรมวดี คฤหเดช (2540, น. 24) ได้กล่าวถึงลักษณะของการสื่อสารแบบเปิดว่า การสื่อสารแบบเปิด หรือสื่อความหมายในการทำงานร่วมกันนั้น ทีมงานจำเป็นต้องตรวจสอบข้อมูลดังต่อไปนี้ ความเข้าใจตรงกันในการทำงานร่วมกันของสมาชิก สมาชิกรับฟังซึ่งกันและกัน และสมาชิก มีความเปิดเผยและจริงใจต่อกัน หากสมาชิกในทีมงานรับรู้ข่าวสารหรือมีความเข้าใจไม่ตรงกันเกิดขึ้นเมื่อใดต้องพยายามปรับความเข้าใจให้ตรงกัน ไม่พูดลับหลังหรือต่างก็มีเข้าใจคนละทิศละทางการรับรู้ของสมาชิกในทีมงานที่ต่างกัน และไม่ยอมตรวจสอบการรับรู้ซึ่งกันและกัน อาจก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้ และถ้าไม่สามารถบริหารความขัดแย้งให้เกิดประโยชน์ได้ ผลเสียต่าง ๆ จะเกิดกับประสิทธิภาพของงาน และความพึงพอใจของสมาชิกในการทำงานร่วมกัน

สรุปได้ว่า การสื่อสารแบบเปิด หมายถึง กระบวนการที่นำข่าวสาร ข้อมูล ข้อเท็จจริงความคิดความต้องการ ทัศนคติ ความรู้สึก ความหมายบางอย่าง จากผู้ส่งสารไปยังผู้รับสารโดยใช้ภาษาพูด การเขียน การใช้ท่าทาง สัญลักษณ์ สิ่งของ หรืออื่น ๆ เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันโดยมีการโต้ตอบในข้อสงสัยให้เข้าใจกันได้อย่างเปิดเผย ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานร่วมกันการสื่อสารแบบเปิดมีความสำคัญต่อการบริหารองค์กรเป็นอย่างยิ่ง ทั้งนี้ จะทำให้ผู้นำทีม สมาชิกทีมจะมีความข้าใจในข้อมูลข่าวสาร ความรู้สึก ความคิด ความต้องการซึ่งกันและกัน เกิดความพึงพอใจรักใคร่ เกิดความเชื่อถือศรัทธา ซึ่งจะนำไปสู่ความร่วมมือในการทำงานที่ให้ผลเพิ่มประสิทธิภาพของงาน

3. ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของเป้าหมาย

เป้าหมายของการทำงาน เป็นสิ่งสำคัญที่สมาชิกทุกคนในทีมงาน ต้องรับรู้และมีความเข้าใจเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ซึ่งเป็นทิศทางให้ทุกคนที่ทำงานร่วมกันมุ่งไปสู่จุดหมายเดียวกัน มีนักวิชาการให้ความหมาย และความสำคัญของความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของเป้าหมาย ไว้ดังนี้

Brown (1983, p.54) ได้ให้ความหมายของความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของเป้าหมาย ไว้ว่า เป็นเป้าหมายที่เป็นจุดหมายปลายทางที่ต้องการอันเกิดจากการปฏิบัติงานขององค์กรและเป็นเครื่องกำหนดทิศทางในการทำงาน

โฉมยง โต๊ะทอง (2540, น. 31) ได้กล่าวถึงความสำคัญของความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของเป้าหมายว่า ทีมที่จะประสบความสำเร็จต้องมีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน และจุดมุ่งหมายนี้ต้องสามารถกระตุ้นให้สมาชิกทีมรู้สึกว่าตนเองมีส่วนร่วมในการทำให้สำเร็จ และทุกคนจะต้องมีพันธสัญญาโดยมีสำนึกว่าจะต้องทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย

วราภรณ์ ตระกูลสฤษณ์ (2549, น. 9) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมจะเกิดผลดี สมาชิกทุกคนในทีมจะต้องมีเป้าหมาย กล่าวคือ มีการรับรู้ รับทราบถึงแนวความคิดเกี่ยวกับวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของทีมในเรื่องเดียวกัน นั่นคือ การมุ่งให้ทุกคนในทีมงานช่วยกัน ร่วมมือ ร่วมแรงร่วมใจกันดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ให้ประสบความสำเร็จตรงตามเป้าหมาย หรือบรรลุตามวัตถุประสงค์ของทีม

วิรัช สงวนวงศ์วาน (2551, น. 81) ได้ให้ความหมายว่า เป้าหมาย คือ ผลลัพธ์ที่ต้องการของบุคคล กลุ่มบุคคล หรือขององค์กร โดยรวมหรือเป้าหมายก็คือวัตถุประสงค์ (Goals are Objectives) ที่ให้แนวทางสำหรับผู้บริหารในการตัดสินใจและให้แนวทางปฏิบัติแก่ผู้ปฏิบัติงานขององค์กร

พัชสิรี ชมพภูคำ (2552, น. 84-85) ให้ความหมายว่า เป้าหมาย หมายถึง สิ่งที่องค์กรต้องการให้บรรลุ ตามพันธกิจและวิสัยทัศน์ที่กำหนด

สรุปได้ว่า ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของเป้าหมาย หมายถึง การที่สมาชิกทีมงานมีจุดหมายปลายทางหรือเป้าหมายความสำเร็จของการทำงานที่จุดเดียวกัน และเป็นเป้าหมายการทำงานของสมาชิกที่ต้องการให้เกิดขึ้นในองค์กร ซึ่งมีความสำคัญเนื่องจากเป็นเครื่องมือที่ทำให้สมาชิกทีมงานทุกคนยึดมั่น และตระหนักในเป้าหมายของการทำงานอันเดียวกัน จึงมีพยายามทำความเข้าใจ ทุ่มเทกำลังความสามารถอย่างเต็มที่เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายร่วมกัน

4. การยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน

สมาชิกของทีมงานแต่ละคนในองค์กร จะมีความรู้ความสามารถ บทบาทหน้าที่ที่แตกต่างกัน เมื่อมีความเคารพและยอมรับนับถือซึ่งกันและกันด้วยความจริงใจ จะเป็นพื้นฐานในการสร้างความผูกพันที่ดีต่อกัน และร่วมมือกันทำงานให้สำเร็จมีนักวิชาการให้ความหมาย และความสำคัญของการยอมรับนับถือ ไว้ดังนี้

Likert (1961, p.166) ให้ความหมายของการยอมรับนับถือว่า การยอมรับนับถือ หมายถึง การยอมรับในวิธีการแก้ไขปัญหาขององค์กร และมีความสัมพันธ์กันระหว่างบุคคลและกระบวนการกลุ่ม

พรรณราย ทรัพยะประภา (2540, น. 11) ให้ความสำคัญของการยอมรับนับถือว่า ถ้าทุกคนยอมรับกันและรับฟังกัน และยอมรับในความเป็นตัวเองของกันและกัน พร้อมทั้งใช้ความรู้

ความสามารถและจุดเด่นของกันและกันอย่างเต็มใจ จะทำให้มีบรรยากาศใกล้ชิดและเป็นกันเองมีความรู้สึกกล้าที่จะทำให้เพื่อนร่วมงานรู้ทั้งสิ่งดีและไม่ดีและตนเองด้วยความสบายใจ สามารถพูดอย่างตรงไปตรงมาและกล้าที่จะรับและให้ความช่วยเหลือกัน

โฉมยง โต๊ะทอง (2540, น. 32) ให้ความสำคัญของการยอมรับนับถือว่า ผู้ร่วมทีมจะประสบผลสำเร็จเมื่อทุกคนในทีมมีความเชื่อถือในความสามารถของกันและกัน แต่อย่างไรก็ตามความเชื่อถือนั้นเปราะบางต้องใช้เวลานานในการสร้างความเชื่อถือ แต่ง่ายต่อการทำลาย การคงความเชื่อถือให้คงอยู่นั้นต้องใช้ความตั้งใจจริง

เนตร์พัณณา ยาวิราช (2546, น. 216) ให้ความหมายของการยอมรับนับถือว่า การยอมรับนับถือ หมายถึง การให้เกียรติ การยกย่อง การสนับสนุนและการรับฟังซึ่งกันและกัน

วราภรณ์ ตระกูลสฤษณ์ (2549, น. 9) กล่าวว่า การรวมกลุ่มกันทำงานเป็นทีม ต้องอยู่ภายใต้ความเชื่อที่ว่าทุกคนในทีมมีความรู้ความสามารถแตกต่างกัน หากได้นำความแตกต่างของทุกคนในทีมมาใช้ย่อมน่าจะทำให้การทำงานของทีมหรือกลุ่มนั้นมีคุณภาพดี สมาชิกทุกคนในทีมจะต้องยอมรับนับถือกันในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้ 1) คนแต่ละคนมีความรู้ ความสามารถไม่เหมือนกัน 2) ยอมรับในความแตกต่างทางความคิด อารมณ์ ความรู้สึก ความเข้าใจ 3) ยอมรับในศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ที่ต้องการการเอาใจใส่ การยกย่อง การยอมรับ การให้เกียรติซึ่งกันและกัน

สรุปได้ว่า การยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน หมายถึง การที่สมาชิกทีมยอมรับในความรู้ความสามารถ จุดดีจุดเด่น ความแตกต่างด้านความคิด อารมณ์ ความรู้สึก ความเข้าใจสิทธิอันพึงมีพึงได้ บทบาทหน้าที่ของเพื่อนร่วมทีมด้วยความจริงใจ ให้เกียรติซึ่งกันและกัน จะให้ความสำคัญต่อการทำงานเป็นทีม กล่าวคือ จะทำให้บรรยากาศการทำงานมีความเป็นกันเองเพื่อนร่วมทีมกล้าที่จะแสดงออกอย่างตรงไปตรงมา ให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันอย่างใกล้ชิดส่งผลให้การทำงานสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

5. การมีมนุษยสัมพันธ์

การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกันของบุคลากรในองค์กร จะช่วยให้บรรยากาศในการทำงานการติดต่อประสานงานเป็นไปด้วยความราบรื่น บุคลากรในองค์กรจะทำงานร่วมกันเป็นทีมอย่างมีความสุข มีความพึงพอใจ มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของการมีมนุษยสัมพันธ์ ไว้ดังนี้

Dubrin (1981, p.4) ให้ความหมายว่า การมีมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง ศิลปะแห่งการปฏิบัติที่จะนำความรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์มาใช้ในการติดต่อเกี่ยวข้องกันเพื่อให้บรรลุจุดประสงค์ส่วนตัวและส่วนรวม

นงลักษณ์ สุทธิวัฒนพันธ์ (2545, น. 41) ให้ความหมายว่า มนุษยสัมพันธ์เป็นศาสตร์และศิลปะในการสร้างเสริมความสัมพันธ์อันดีกับบุคคล เพื่อให้ได้มาซึ่งความรักใคร่นับถือ ความจงรักภักดี และความร่วมมือ

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2550, น. 13) ได้ให้ความหมายของมนุษยสัมพันธ์ว่า มนุษยสัมพันธ์เป็นการศึกษาพฤติกรรมมนุษย์ในองค์กร และศึกษาปฏิสัมพันธ์หรือความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกลุ่ม และองค์กร เพื่อให้ทั้งบุคคล กลุ่ม และองค์กรบรรลุเป้าหมายร่วมกัน รวมถึงการศึกษาความสัมพันธ์แบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ทั้งความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นภายในองค์กร และในทุกสถานที่ที่มีคนอาศัยอยู่ ไม่ใช่เป็นเรื่องสามัญสำนึก แต่เป็นการศึกษาจากองค์ความรู้ แนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยเชิงประจักษ์ว่าจะทำอย่างไรจะจูงใจบุคคลให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิผลใช้ความสามารถและศักยภาพอย่างเต็มที่ มีความสุข ความเพลิดเพลินในการทำงาน มีความพึงพอใจและสามารถบรรลุเป้าหมายทั้งของตนเอง และองค์กรได้ มนุษยสัมพันธ์เป็นทั้งศาสตร์ และศิลป์ในการประยุกต์ความรู้ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมมนุษย์ในองค์กร เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจสามารถยอมรับ เคารพชื่นชม และเห็นคุณค่าในความแตกต่างระหว่างบุคคล มาทำงานร่วมกัน หาแนวทางแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงาน สามารถดึงศักยภาพและความสามารถที่อยู่ในตัวของบุคคลออกมา สามารถพัฒนาความสามารถในการร่วมกันทำงานเป็นทีม และสามารถพัฒนาองค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย หรือบรรลุตามวิสัยทัศน์

สรุปได้ว่า การมีมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง การที่บุคคลได้ศึกษาพฤติกรรมหรือความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กลุ่มบุคคล หรือองค์กร เพื่อให้ได้มาซึ่งความเข้าใจอันดี ความเป็นมิตรความรักใคร่ชอบพอกันระหว่างบุคคล การให้การสนับสนุนในการอยู่ร่วมกัน และมีปฏิสัมพันธ์กันอย่างมีประสิทธิภาพ การที่บุคคลในองค์กรมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกันจะทำให้การทำงานเป็นทีมราบรื่นบรรลุผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6. การมีส่วนร่วมในการทำงาน

การมีส่วนร่วมเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการทำงานในองค์กรต่าง ๆ ทั้งนี้ การมีส่วนร่วมของสมาชิกหลายคนนั้นทำให้เกิดแนวคิดใหม่ การปฏิบัติงานมีความรอบคอบ งานสำเร็จได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ มีนักวิชาการให้ความหมายและความสำคัญ ของการมีส่วนร่วม ไว้ดังนี้

ศิริกาญจน์ โกสุมภ์ (2542, น. 29) ได้ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมว่า เป็นการเปิดโอกาสให้สมาชิกทีมงานได้มีส่วนร่วมในการคิดริเริ่ม ร่วมพัฒนา ร่วมตัดสินใจ ร่วมปฏิบัติ และร่วมรับผิดชอบในเรื่องต่าง ๆ

จุฬาภรณ์ โสตะ และคนอื่น ๆ (2543, น. 36-37) ให้ความหมายของการมีส่วนร่วม (Participation) หมายถึง การที่บุคคลหรือคณะบุคคลเข้ามาช่วยเหลือ สนับสนุนทำประโยชน์ในเรื่องต่าง ๆ หรือกิจกรรมต่าง ๆ อาจเป็นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจหรือกระบวนการบริหารและบุคคลมีส่วนร่วมในองค์กรนั้นจะต้องมีส่วนเกี่ยวข้อง (Involvement) ในการดำเนินงานหรือปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ เป็นผลให้มีความผูกพัน (Commitment) ต่อภารกิจและองค์กรในโลก โดยมีเงื่อนไขของการมีส่วนร่วม(Conditions for Participant) 3 ประการ คือ อิสรภาพที่จะมีส่วนร่วม (Freedom to Participate) สามารถที่จะมีส่วนร่วม (Ability to Participate) ต้องเต็มใจที่จะมีส่วนร่วม (Willingness to Participate)

รีดเดอร์ (สำนักงานปฏิรูปการศึกษา, 2544, น. 5 อ้างอิงจาก Reader, 1984. p.10) ได้ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมว่า เป็นการที่บุคคลและกลุ่มชนได้เข้าไปมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมซึ่งกันและกัน

เกรียงไกร เจียมบุญศรี และจักร อินทจักร (2544, น. 78) ให้ความสำคัญของการมีส่วนร่วมว่า ในการทำงานเป็นทีมนั้นจำเป็นต้องอาศัยการสื่อสารแบบเปิด ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ ๆของสมาชิก ความเข้าใจกัน ความซื่อสัตย์ และที่สำคัญคือการมีส่วนร่วมของสมาชิกซึ่งเริ่มตั้งแต่การร่วมกันกำหนดนโยบาย จุดมุ่งหมาย วัตถุประสงค์ที่ชัดเจน บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบอันจะทำให้สมาชิกเกิดการมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา ตัดสินใจ ในเรื่องที่ตนเองเกี่ยวข้องมากที่สุด

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, น. 262) ได้ให้ความสำคัญของการมีส่วนร่วมว่า การที่ทำให้สมาชิกในทีมมีส่วนร่วมจะเป็นการเพิ่มคุณภาพในการตัดสินใจของผู้นำทีม เนื่องจากในบางกรณีที่ผู้นำทีมไม่มีข้อมูลเพียงพอในการตัดสินใจ อาจใช้ข้อมูลที่ได้จากลูกทีม

นรินทร์ชัย พัฒนพงศา (2547, น. 4) ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมว่า การมีส่วนร่วมคือการที่ฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดที่ไม่เคยได้เข้าร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ หรือเข้าร่วมการตัดสินใจ หรือเคยเข้ามาร่วมด้วยเล็กน้อยได้เข้ามาร่วมด้วยมากขึ้น เป็นไปอย่างอิสรภาพ เสมอภาค มิใช่เพียงมีส่วนร่วมอย่างผิวเผินแต่เข้าร่วมด้วยแท้จริงยิ่งขึ้น และการเข้าร่วมนั้นต้องเริ่มตั้งแต่ขั้นแรกจนถึงขั้นสุดท้ายของโครงการ

บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์ (2549, น. 186-187) ให้ความหมาย การมีส่วนร่วม (Participation) หมายถึง การทำกิจกรรมใด ๆที่มีบุคคลอื่น ซึ่งไม่มีหน้าที่ในการจัดกิจกรรมนั้นโดยตรงแต่มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมเกี่ยวข้องด้วย การมีส่วนร่วมเป็นวิธีการ (Means) และเป็นจุดหมายปลายทาง (End) ที่ต้องการให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความรู้ ความเข้าใจ เกิดทักษะและให้การสนับสนุนต่อกิจกรรมนั้น

สรุปได้ว่า การมีส่วนร่วมในการทำงาน หมายถึง การเปิดโอกาสให้บุคคล หรือสมาชิกทีมมีส่วนร่วมในการคิด ร่วมตัดสินใจในการวางแผนงาน การทำงาน ร่วมติดตามและการประเมินผลการทำงาน ร่วมรับผิดชอบการทำงานตั้งแต่ขั้นตอนแรกถึงขั้นตอนสุดท้าย ทำให้เกิดข้อผูกพันในสิ่งที่ตกลงร่วมกันของทีม หรืออาจกล่าวได้ว่า การมีส่วนร่วมมีความสำคัญต่อทีมงานทั้งนี้เป็นการเปิดโอกาสให้สมาชิกเข้ามามีส่วนในการระดมความคิด ความสามารถในการทำงานสามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้ตรงประเด็น ทำให้การทำงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและทันเวลา

จากลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพข้างต้น สามารถสรุปเป็นสภาพการทำงานเป็นทีมได้ 6 ด้าน คือ

1. ความไว้เนื้อเชื่อใจ
2. การสื่อสารแบบเปิด
3. ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของเป้าหมาย
4. การยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน
5. การมีมนุษยสัมพันธ์
6. การมีส่วนร่วมในการทำงาน

2.3 ประวัติกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์

บริษัท โรงพยาบาลจุฬารัตน์ จำกัด (มหาชน) (“บริษัทฯ”) ประกอบกิจการโรงพยาบาลเอกชนเริ่มก่อตั้งในปี 2529 จนถึงปัจจุบัน มีทุนจดทะเบียนรวม 1,100 ล้านบาท ประกอบด้วยบริษัทย่อยจำนวน 8 บริษัท มีสาขาของโรงพยาบาลสถานพยาบาลและคลินิกในกลุ่มรวมทั้งหมด 14 แห่ง ครอบคลุมพื้นที่ให้บริการบริเวณรอบสนามบินสุวรรณภูมิ ตั้งแต่เขตประเวศ เขตลาดกระบัง จังหวัดกรุงเทพมหานครฝั่งตะวันออก และถนนเทพารักษ์ ถนนกิ่งแก้ว อำเภอบางพลี จังหวัดสมุทรปราการ ครอบคลุมไปถึงจังหวัดในภาคตะวันออกได้แก่บริเวณ ถนนบางนาตราด อำเภอบางปะกง และนิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ซิตี้ จังหวัดฉะเชิงเทรา ถนน 304 อำเภอศรีมหาโพธิ จังหวัดปราจีนบุรี อำเภอเมืองจังหวัดชลบุรีและอำเภออรัญประเทศ จังหวัดสระแก้ว และในปี 2559 เพิ่มสาขาที่อำเภอเมือง จังหวัดระยอง โดยมีจำนวนเตียงรองรับผู้ป่วยรวม 464 เตียง และตามแผนการขยายอาคารโรงพยาบาลทั้ง 5 แห่งของบริษัทฯ ได้แก่ โครงการขยายอาคาร โรงพยาบาลจุฬารัตน์ 11 บางปะกง (แล้วเสร็จในปี 2559) โครงการขยายอาคารโรงพยาบาลจุฬารัตน์ 3 อินเตอร์ (แล้วเสร็จในปี 2559)โครงการขยายพื้นที่การให้บริการและอาคารจอดรถโรงพยาบาลจุฬารัตน์ 9 แอร์พอร์ต (แล้วเสร็จเดือนมกราคม2560) โครงการสร้างโรงพยาบาลแห่งใหม่บนถนน 304 อำเภอศรีมหาโพธิ์ จังหวัดปราจีนบุรี (คาดว่าแล้ว

เสร็จภายในปี 2560) และโครงการขยายอาคารโรงพยาบาลจุฬารัตน์ชลเวช (คาดว่าแล้วเสร็จในไตรมาส 2 ปี 2560)โดยใช้ระยะเวลา 4 ปีโครงการทั้งหมดจะแล้วเสร็จในปี 2560 นั้น จะทำให้บริษัทฯมีจำนวนเตียงรองรับผู้ป่วยเพิ่มขึ้นเป็น 705 เตียง และในปี 2559 บริษัทมีมติก่อสร้างโรงพยาบาลขนาด 100 เตียง ที่อำเภอเมือง จังหวัดฉะเชิงเทรา ซึ่งคาดว่าโครงการจะแล้วเสร็จในปี 2561 ปัจจุบันสามารถรองรับผู้ป่วยนอกมากกว่า 6,000 คนต่อวัน ซึ่งสอดคล้องกับเป้าหมายของบริษัทฯ คือ การเป็นโรงพยาบาลเอกชนที่ดีที่สุดแห่งหนึ่งในภาคตะวันออก และเติบโตควบคู่ไปกับการขยายตัวของภาคธุรกิจและอุตสาหกรรมในภาคตะวันออก

ธุรกิจประกอบกิจการสถานพยาบาล

บริษัทฯ เน้นคุณภาพการให้บริการโดยแพทย์ผู้เชี่ยวชาญในการรักษาพยาบาลทุกสาขา และเครื่องมือรักษาที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ ปลอดภัย และคำนึงถึงความพึงพอใจของผู้ใช้บริการเป็นหลัก บริษัทฯ มีศูนย์การแพทย์ที่มีผลงานเป็นเลิศและได้รับการรับรองมาตรฐานจากสถาบันต่างๆ อาทิ เช่น ศูนย์ศัลยกรรมทางมือ ศูนย์ทารกแรกเกิดน้ำหนักน้อยวิกฤติ ศูนย์โรคหลอดเลือดสมอง ศูนย์รักษาโรคหัวใจครบวงจร ศูนย์รักษาโรคมะเร็ง บริษัทฯได้ให้ความสำคัญกับการรักษาพยาบาลที่มีคุณภาพ คณะแพทย์และพนักงานที่มีความเชี่ยวชาญ โรงพยาบาลในกลุ่มของบริษัทฯทั้งสามแห่งได้รับการรับรองมาตรฐานคุณภาพโรงพยาบาลไทย(Thai Hospital Accreditation – HA) และในปี 2557 โรงพยาบาลจุฬารัตน์ 3 ซึ่งเป็นโรงพยาบาลแห่งหนึ่งในกลุ่มบริษัทฯได้รับการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลระดับสากล JCI (Joint Commission International) ตามมาตรฐานการรับรองของสหรัฐอเมริการ่วมด้วย

บริษัทฯ ให้บริการแก่ลูกค้าหลัก 2 ประเภท คือ ผู้ป่วยทั่วไป และผู้ป่วยตามโครงการสวัสดิการด้านสุขภาพภาครัฐ อาทิเช่น ผู้ป่วยตามโครงการประกันสังคม และผู้ป่วยตามโครงการของสำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ (สปสช.) ที่เข้ารับบริการฟอกเลือดด้วยเครื่องไตเทียม ศูนย์รับส่งต่อผู้ป่วยโรคหัวใจในพื้นที่จังหวัดสมุทรปราการและจังหวัดใกล้เคียงในเขตภาคตะวันออกเป็นต้นโดยโรงพยาบาลสถานพยาบาลและคลินิกในกลุ่มบริษัทฯ มีสาขารวมทั้งสิ้น 14 แห่งกระจายอยู่ในพื้นที่ซึ่งลูกค้าสามารถเข้าถึงได้โดยสะดวกปี 2559 บริษัทฯ มีเตียงรองรับผู้ป่วยจำนวน 464 เตียง และมีห้องพักสำหรับผู้ป่วยหลากหลายประเภท อาทิเช่น ห้องพักพิเศษ V.I.P. ห้องพักพิเศษ Deluxe ห้องพักผู้ป่วยประเภทพิเศษเดี่ยว ห้องพักผู้ป่วยประเภทพิเศษคู่ ห้องพักผู้ป่วยประเภทพิเศษ 4 เตียง ห้องพักผู้ป่วยประเภทพิเศษ 8 เตียง ห้องพักผู้ป่วยหนัก (ICU) ห้องพักผู้ป่วยหนักโรคหัวใจ (CCU) ห้องพักผู้ป่วยหนักเฉพาะทารกแรกเกิด (NICU) และห้องเด็กอ่อน เป็นต้น

เป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมและวัตถุประสงค์การดาเนินธุรกิจ

บริษัทฯ ได้กำหนดเป้าหมายในการเป็นโรงพยาบาลเอกชนที่โดดเด่นภายใต้คอนเซ็ป " The Star of the East" ซึ่งมีความโดดเด่นในด้านธรรมาภิบาล ด้านการเติบโตในอุตสาหกรรม ด้านการพัฒนานวัตกรรมทางการแพทย์ และด้านการพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากร รวมถึงใส่ใจสิ่งแวดล้อม โดยมุ่งมั่นที่จะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาคตะวันออก และในจังหวัดสมุทรปราการ และเป็นที่ยอมรับของผู้มาใช้บริการในด้านคุณภาพของการให้บริการตามความพึงพอใจของลูกค้าเป็นหลัก (Patient Focus) ในราคาที่ยุติธรรม โดยเน้นความปลอดภัยของผู้มาใช้บริการเป็นสำคัญ (Patient Safety) อีกทั้งมีเป้าหมายในการเป็นโรงพยาบาลเอกชนที่จะเติบโตควบคู่ไปกับการขยายตัวของภาคธุรกิจและอุตสาหกรรมในภาคตะวันออกและจังหวัดสมุทรปราการโดยจะมุ่งเน้นการขยายจุดให้บริการเครือข่ายและขยายคุณภาพการให้บริการผ่านศูนย์การแพทย์เฉพาะทางโดยคณะกรรมการและผู้บริหารได้มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และวัตถุประสงค์ไว้ดังนี้

วิสัยทัศน์

- เป็นผู้นำด้านบริการทางการแพทย์ระดับตติยภูมิ (Tertiary care) และมีผลงานเป็นที่รู้จักทั่วในประเทศและระดับนานาชาติ เป็นองค์กรที่มีความทันสมัย

- เป็นกลุ่มโรงพยาบาล (Chain hospital) ที่มีการเจริญเติบโตอย่างมั่นคง (Sustainable growth) บริหารเครือข่าย (Network) อย่างมีประสิทธิภาพ

- ยึดมั่นในจริยธรรมแห่งวิชาชีพ เป็นที่รักและศรัทธาของผู้รับบริการอย่างเหนียวแน่นตลอดไป

พันธกิจ

1. ให้การดูแลรักษาอย่างมีมาตรฐาน ผู้รับบริการประทับใจ
2. สร้างจิตสำนึกให้พนักงานรู้จักปกป้อง และรักษ์สิ่งแวดล้อม เพื่อการเป็น Green Hospital
3. ส่งเสริมให้ชุมชนมีคุณภาพชีวิตที่ดี
4. พนักงานมีความสุข

ค่านิยม (Core Values) iCARE (ไอแคร์)

i = International Patient Safety: ยึดเป้าหมายความปลอดภัยผู้ป่วยเป็นสำคัญ

i = Integrity: เป็นองค์กรที่มีธรรมาภิบาล ซื่อสัตย์ มีศีลธรรม

i = Innovation: สร้างสรรค์วิธีการใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาองค์กร

C = Care: ใส่ใจดูแลผู้ป่วยอย่างต่อเนื่อง

C =Change: พร้อมเปลี่ยนแปลงเพื่อผลงานที่ดีขึ้น

A = Accountability: มีความรับผิดชอบและเป็นที่ศรัทธาของสังคม

R = Respect: ให้เกียรติและเคารพในความเป็นบุคคล

E =Engagement: มีความรักและผูกพันกับองค์กร

E = Education: ศึกษาพัฒนาความรู้อย่างสม่ำเสมอ

E = Environment: ใส่ใจสิ่งแวดล้อม

วัตถุประสงค์

มุ่งเน้นการให้บริการด้านสุขภาพทั้งในระดับปฐมภูมิ ทุติยภูมิ และตติยภูมิ ที่มีคุณภาพมาตรฐานสากล เพื่อตอบสนองความต้องการของชุมชนอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ด้วยการบริหารและพัฒนาเครือข่ายอย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นผู้นำในการให้บริการเครือข่ายด้านสุขภาพ ที่มีเครือข่ายที่มีประสิทธิภาพและโดดเด่นในภาคตะวันออก (The Star of the East)

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.4.1 งานวิจัยในประเทศ

สงวน ช้างฉัตร (2553) ได้ศึกษาการพัฒนาทีมงานที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลในการดำเนินธุรกิจขนาดย่อม พบว่า สถานประกอบการได้ดำเนินการพัฒนาทีมงานอยู่ในระดับสูง ได้แก่ ด้านการผูกมัดตนเองของสมาชิก ด้านการสร้างความไว้วางใจ ด้านการพัฒนาสมาชิกทีมงาน และด้านการประเมินตนเอง ส่วนการดำเนินการพัฒนาทีมงานตามองค์ประกอบที่เหลือ มีการดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านการตัดสินใจสั่งการหรือการวินิจฉัยสั่งการด้านการมีส่วนร่วมของสมาชิก ด้านการติดต่อสื่อสารที่สมบูรณ์แบบ ด้านทักษะในการทำงานเป็นทีมด้านการแก้ไขความขัดแย้ง และด้านอำนาจอิสระของทีมงาน ซึ่งการเปรียบเทียบองค์ประกอบการพัฒนาทีมงานที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลในการดำเนินธุรกิจขนาดย่อมในภาพรวมไม่แตกต่างกันแต่แตกต่างกันในองค์ประกอบย่อย ผลการศึกษาเปรียบเทียบองค์ประกอบการพัฒนาทีมงานปรากฏว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ด้านลักษณะของธุรกิจ ผลการบริหารและการจัดการอายุและสถานภาพ นอกจากนั้นองค์ประกอบของการพัฒนาทีมงานที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลในการดำเนินธุรกิจขนาดย่อมยังมีความสัมพันธ์กับการบริหารและการจัดการที่ประสบความสำเร็จอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติอีกด้วย

สาวิตรี บุตรธาจารย์ (2550) ได้ศึกษาการสร้างทีมงานในสถาบันบริการสารสนเทศ สังกัดสถาบันการศึกษาเอกชน พบว่า รูปแบบการปฏิบัติงานเพื่อการสร้างทีมงานของผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงานที่มีความแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อรูปแบบการสร้างทีมงานแตกต่างกันในทุกองค์ประกอบของการสร้างทีมงาน ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานที่มีวุฒิการศึกษาแตกต่างกันมีความ

คิดเห็นต่อรูปแบบการสร้างทีมงานแตกต่างกัน เกือบทุกองค์ประกอบ ยกเว้นองค์ประกอบด้านการเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา ส่วนด้านกระบวนการทำงานและการตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสม ด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม และด้านการพัฒนาตนเองที่ทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานที่มีวุฒิการศึกษาแตกต่างกันมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน ส่วนผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการการทำงานที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อรูปแบบการสร้างทีมงานไม่แตกต่างกันเกือบทุกองค์ประกอบยกเว้นด้านความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์ ด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม ด้านการตรวจสอบทบทวนผลงานและวิธีการทำงาน ด้านการพัฒนาตนเองและด้านการติดต่อสื่อสารที่ทั้งผู้บริหารผู้ปฏิบัติงานมีประสบการณ์ทำงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นแตกต่างกัน

ยุวรัตน์ รัตนนาคินทร์ (2528) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสำเร็จในการทำงานเป็นทีมของนักสังคมสงเคราะห์ : ศึกษาเฉพาะกรณีทีมสหวิชา คลินิกยาเสพติดกรุงเทพมหานคร พบว่า ปัจจัยทางด้านปัจเจกบุคคล เป็นความแตกต่างของบุคคลที่มีต่อผลสำเร็จในการทำงานเป็นทีม ได้แก่ ความแตกต่างในการทำงานเฉาพะด้านของสมาชิกทีม และประสบการณ์การทำงานของสมาชิกทีมแต่ละคน ปัจจัยด้านสัมพันธภาพ เป็นความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกภายในทีมทั้งความสัมพันธ์ด้านส่วนตัว และความสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกัน ได้แก่ การดำเนินงานตามขั้นตอนต่าง ๆ ร่วมกันและความร่วมมือของสมาชิกทีมในการปฏิบัติงาน ปัจจัยทางด้านโครงสร้างของทีมที่มีผลต่อความสำเร็จในการทำงานเป็นทีม ได้แก่ ความชัดเจนของการกำหนดวัตถุประสงค์ความชัดเจนของการมอบหมายงาน และสภาพบรรยากาศในทีมงาน

อรัญรัตน์ นามศรีฐาน (2554) ได้ศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับการปรับปรุงโครงสร้างองค์การที่มีความสัมพันธ์กับผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐกรณีศึกษามหาวิทยาลัยขอนแก่น พบว่า ความเห็นเกี่ยวกับการปรับปรุงโครงสร้างองค์การด้านกฎระเบียบข้อบังคับในการทำงาน ด้านอำนาจหน้าที่ และด้านกระจายอำนาจ มีความสัมพันธ์กับผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ในด้านการบริหารงานบุคคลการบริหารการเงินและการบริหารวิชาการ และเป็นความสัมพันธ์ในทางเดียวกัน นั่นคือการปรับปรุงโครงสร้างองค์การมากผลกระทบที่เกิดขึ้นในด้านต่าง ๆ มีมาก และเป็นผลกระทบในทางเดียวกันส่วนความคิดเห็นเกี่ยวกับการปรับปรุงโครงสร้างองค์การด้านสายการบังคับบัญชา ไม่มีผลกระทบด้านการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และความคิดเห็นเกี่ยวกับผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในด้านบุคคล ไม่มีความสัมพันธ์เกี่ยวกับการปรับปรุงโครงสร้างองค์การ เนื่องจากบุคลากรไม่เข้าใจสายการบังคับบัญชาและไม่มั่นใจว่าหลังการเปลี่ยนแปลงแล้วจะมีความมั่นคงในหน้าที่ และไม่แน่ใจในการประเมินผลและปฏิบัติงาน

ชูชาติ อารีจิตตรานุสรณ์ และคณะ (2551) ได้ศึกษาความคิดเห็นของข้าราชการในสังกัดมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการออกนอกระบบราชการมหาวิทยาลัยขอนแก่นการเปลี่ยนแปลงสภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามต้องการสิทธิในการเลือกอยู่ในสถานภาพเดิมสำหรับผู้ที่ต้องการเปลี่ยนสภาพเป็นพนักงานของมหาวิทยาลัยและต้องมีการประเมิน มีความต้องการเงินเดือนการและตอบแทนที่สูง มีความสะดวกรวดเร็วในการทำงานเพิ่มขึ้น สภาพพนักงานมหาวิทยาลัยต้องการความเป็นธรรม สำหรับความคาดหวังที่มีต่อมหาวิทยาลัยในกำกับคือ บทบาทการให้บริการทางวิชาการมากขึ้น ในกรณีที่มหาวิทยาลัยในระบบราชการ ผู้ตอบแบบสอบถามเสนอให้แก้ไขปัญหาความไม่เป็นอิสระและความไม่คล่องตัวในประเด็นสำคัญคือเร่งพัฒนาความรู้บุคลากรผู้บริหาร สร้างระบบประเมินที่เหมาะสมและปฏิบัติได้

พรชัย คำรพ (2547, น. 158) ได้ศึกษาลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารและครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตราด ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารและครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตราด มีความคิดเห็นต่อลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

วนิดา ภูภักดี (2548, น. 45) ได้ทำการวิจัยเรื่องความคิดเห็นของผู้บริหารและครูที่มีต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด จังหวัดร้อยเอ็ด ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก 2 ด้าน คือด้านความไว้เนื้อเชื่อใจ และด้านการสื่อสารแบบเปิด อยู่ในระดับปานกลาง 4 ด้าน คือ ด้านการมีมนุษยสัมพันธ์ ด้านการยอมรับนับถือ ด้านการมีส่วนร่วมในการทำงาน และด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของเป้าหมายตามลำ ดับการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เกือบทุกด้าน ยกเว้นด้านการยอมรับนับถือ พบว่า ไม่มีความแตกต่างกัน

ทรงวุฒิ ทาระสา (2549, น. 62) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 โดยภาพรวมและรายได้ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การมีเป้าหมายเดียวกัน รองลงมา คือ การมีส่วนร่วม และการสื่อสารอย่างเปิดเผย ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือการมีปฏิสัมพันธ์

สุรศักดิ์ หงษ์เวียงจันทร์ (2550, น. 79) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีมของบุคลากร สังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดมุกดาหาร ผลการวิจัยพบว่า ความคิดเห็นของ

บุคลากรที่มีต่อระดับการมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีมของบุคลากร สังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดมุกดาหาร โดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

รัชนีกร สมทรัพย์ (2550, น. 75) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การทำงานเป็นทีมของผู้บริหารและครูในโรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทาน ประจำปีการศึกษา 2547-2548 ในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัย พบว่า การทำงานเป็นทีมของผู้บริหารและครูในโรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทาน ประจำปีการศึกษา 2547-2548 ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยรวมมีระดับการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการมีเป้าหมายร่วมกัน ด้านการติดต่อสื่อสารภายในกลุ่มด้านการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ด้านการตัดสินใจร่วมกัน ด้านการมีมนุษยสัมพันธ์ ด้านการมีประโยชน์ร่วมกัน มีระดับการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับมากทุกด้าน และเมื่อเปรียบเทียบระดับการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารและครูในโรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทาน ประจำปีการศึกษา 2547-2548 ในเขตกรุงเทพมหานครโดยจำแนกตามประเภทของโรงเรียน พบว่า มีระดับการทำงานเป็นทีมไม่แตกต่างกัน

อภิชาติ ไตรธิเลน (2550, น. 203) ได้ทำการวิจัยเรื่อง สภาพการทำงานเป็นทีมตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 1 พบว่า สภาพการทำงานเป็นทีมตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ของทีม ด้านการเสริมสร้างบรรยากาศของทีม ด้านการมีส่วนร่วมด้านการสื่อสารแบบเปิด ด้านการสร้างความไว้วางใจและการยอมรับนับถือ ด้านการกำหนดบทบาทหน้าที่ ด้านภาวะผู้นำ ด้านการมีมนุษยสัมพันธ์ ด้านการประเมินตนเอง ทุกด้านอยู่ในระดับมาก

ประพันธ์ คำสามารถ (2553, น. 100) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ผลการวิจัยพบว่ามีการทำงานเป็นทีมในโรงเรียนโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน ได้แก่ ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและสอดคล้องกับเป้าหมาย ด้านขั้นตอนการทำงานที่ถูกต้องเหมาะสม ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจดำเนินงาน ด้านสมาชิกมีส่วนร่วมและมีโอกาสเป็นผู้นำ ด้านการติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผย และด้านการสนับสนุนและไว้วางใจกัน

2.4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

Howell (2013, pp.891-902) ได้ศึกษาประสิทธิภาพของผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงพบว่า ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงที่ดี มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและทีมงาน โดยมีความพึงพอใจและความพยายามในการทำงานสูงขึ้น และมีทัศนคติที่ดีต่อผู้บังคับบัญชา

และได้กล่าวอีกว่า การที่บุคคลสามารถเรียนรู้การเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงได้โดยต้องมีพฤติกรรมคือ กำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนพร้อมกับทำการสื่อสารให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับทราบแสดงให้เห็นถึงความท้าทาย ความน่าสนใจ และแนวคิดที่ดีต่อวิสันทัศน์ที่กำหนดขึ้น ซึ่งทำให้พนักงานรู้สึกว่าตนมีส่วนร่วมว่าสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ได้ กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหาวิธีการแก้ไขปัญหา เพื่อสร้างความเชื่อมั่นในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา มีความรู้สึกว่าตนมีศักยภาพและความสามารถในการทำงาน สร้างแรงบันดาลใจและให้กำลังใจอยู่เสมอ เป็นผู้ฟังที่ดีไม่ว่าจะเป็นเรื่องงานหรือเรื่องส่วนตัว มีข้อเสนอแนะเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลามีเป้าหมายในการทำงานที่ท้าทายและมีความเหมาะสมกับผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน

Nutt (2003, pp.147-193) ได้ศึกษาการเปลี่ยนแปลงองค์การในการร่วมมือกันปรับปรุงโครงสร้าง พบว่า การให้ความสนใจเกี่ยวกับโครงสร้าง ซึ่งกระบวนการสังเกตพบในหลาย ๆ งานวิจัย ซึ่งเป็นความพยายามโดยตรง ของฝ่ายผู้จัดการ และฝ่ายบริหาร การสังเกต กระบวน การตั้งคำถาม รวมถึงอะไรที่ผลิตเป็น โครงสร้าง จะใช้โครงสร้างอย่างไร และจะวิวัฒนาการ หรือเปลี่ยนแปลงโครงสร้างเพื่อให้เหมะสมกับสถานการณ์ใหม่ ๆ หนทางหนึ่งในการแนะนำคำถามเหล่านี้คือการให้ความสนใจกับ ความร่วมมือในการปรับปรุงโครงสร้างจะเกี่ยวข้องกับผลลัพธ์กับกระบวนการที่ถูกใช้ในหลายๆ ขอบเขต ซึ่งเป็นความร่วมมือกันปรับปรุงโครงสร้าง ส่วนวิธีการของการศึกษาสำหรับกระบวนการที่ถูกเสนอและแตกต่างจากมาตรฐานประยุกต์กับกระบวนการวิจัย ข้อโต้แย้งเหล่านี้จะถูกใช้แสดงถึงการวิจัยในการปรับปรุงโครงสร้าง ซึ่งสามารถชี้ให้เห็นถึงทฤษฎีการปฏิบัติการใหม่ที่เอาชนะปัญหาที่รุนแรงที่เป็นที่สนใจของฝ่ายบริหาร

Hanson (2001, p.1453-B) ได้ศึกษาการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลิกภาพส่วนตัวของบุคลากรของบริษัทในสหรัฐอเมริกา ในการช่วยเหลือบุคลากร พบว่า การลงทุนของบริษัทในด้านการพัฒนาบุคลากรมีปัจจัยขั้นพื้นฐานคือ เพื่อพัฒนาความชำนาญในการทำงานของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพในการทำงาน และเพื่อพัฒนาความคิดเห็น การยอมรับความเข้าใจของบุคลากรที่มีต่อองค์การ โดยการปฏิบัติงานเป็นทีมเป็นวิธีการหนึ่งในการปรับปรุงพัฒนาสัมพันธภาพระหว่างบุคลากรที่จะมีผลต่อความสำเร็จของการทำงาน การบริหารและการปฏิบัติภารกิจในหน่วยงานผู้บริหารหน่วยงานควรให้บุคลากรในหน่วยงานได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของทีมงาน ปัญหา และการแก้ปัญหาในการพัฒนาบรรยากาศการทำงานและสภาพแวดล้อมในหน่วยงาน

Koslo (1989, p.1159-A) ได้วิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่กับขวัญและกำลังใจของครู โดยศึกษาจากโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาและโรงเรียนประถมศึกษา อย่างละ 2 แห่งในประเทศสหรัฐอเมริกา ผลการวิจัยพบว่า ครูที่มีส่วนร่วมในการดำเนินงานขององค์กรจะมี

ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานสูง พฤติกรรมของครูใหญ่ที่เป็นไปตามความต้องการของครู จะทำให้ครูผู้สอนมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และพฤติกรรมของครูใหญ่ที่ทำให้ครูขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน คือ ความไม่ชัดเจนในเป้าหมายและวิธีการปฏิบัติการไม่ให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การบังคับ ไม่ให้ความช่วยเหลือสนับสนุนครูการไม่รับฟังความคิดเห็น การตัดสินใจโดยขาดข้อมูล ความไม่แน่นอนในการตัดสินใจ การสื่อสารไม่ดี และการขาดความกระตือรือร้น

Austin and Baldwin (1991, p.54-A) ได้วิจัยเรื่อง การศึกษาความร่วมมือของอาจารย์ในมหาวิทยาลัย เนื่องจากพบว่าการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี และการเพิ่มขึ้นของความรู้ต่าง ๆ ทำให้อาจารย์ต้องร่วมมือกันทำงานโดยเฉพาะบทบาททางด้านการสอนและงานวิจัย ซึ่งการร่วมมือกันจะมีประสิทธิภาพได้นั้นต้องขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ ได้แก่ ลักษณะของสมาชิก คือ มีการสื่อสารที่ดี การได้รับรู้ถึงความแตกต่างกันในบทบาทและสามารถใช้ความแตกต่างให้เป็นประโยชน์ในกลุ่มได้ในเวลาที่แตกต่างกัน นอกจากนี้ยังเกี่ยวข้องกับภูมิหลังประสบการณ์ทำงานขนาดของทีม โครงสร้างของทีม การติดต่อสื่อสารของทีม ความแตกต่างกันในสภาพของกลุ่ม ความยึดมั่นผูกพันของกลุ่ม และระยะเวลาที่ร่วมมือกันในการทำงานของกลุ่ม

Katzenbach (1997, p.104) ศึกษาพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารระดับสูง (Top Management Team) พบว่า ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งวัดจากความสามารถที่จะบรรลุมาตรฐานที่ตั้งไว้ได้ มีพฤติกรรมการทำงานเป็นทีม คือ ผู้บริหารมีความยืดหยุ่นและมีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบกันอย่างชัดเจนโดยมีเป้าหมายร่วมกัน

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยเห็นว่า การทำงานเป็นทีม เป็นเรื่องที่สำคัญที่สนับสนุนให้หน่วยงานหรือองค์กรต่าง ๆ สามารถดำเนินงานเพื่อไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ การที่บุคลากรได้มีโอกาสร่วมมือร่วมใจกันทำงาน มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกันมีการติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผย โดยคำนึงถึงความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของเป้าหมาย มีการยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน และมีความไว้เนื้อเชื่อใจกัน จะทำให้การทำงานในกิจกรรมต่าง ๆ ด้วยความราบรื่น จนประสบความสำเร็จ และสามารถพัฒนาองค์กรให้สำเร็จตามเป้าหมายได้

บทที่ 3
วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาเรื่อง การทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของทีมงาน กรณีศึกษากลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ ครั้งนี้ใช้หลักการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยผู้ศึกษาค้นคว้าได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง
2. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล
5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การกำหนดประชากร

ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ประกอบด้วย แพทย์ พยาบาล และเจ้าหน้าที่ รวมทั้งสิ้น 1,527 คน

การเลือกกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ ได้มาจากการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) และเทียบตารางกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie and Morgan (1970, pp.607 - 610) จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ดังแสดงในตาราง

ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง บุคลากรกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์

	จำนวนประชากร	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
แพทย์	241	150
พยาบาล	563	234
เจ้าหน้าที่	723	258
รวม	1,527	317

จากตารางที่ 3.1 ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคลากรกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ สำหรับการวิจัยครั้งนี้จำนวน 317 คน

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) ถามความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับตำแหน่งของผู้ตอบแบบสอบถามประเภทของสถานพยาบาล เกี่ยวกับสภาพการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ จำนวน 1 ฉบับแบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับตำแหน่ง และประเภทของสถานพยาบาล มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List)

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นของบุคลากร เกี่ยวกับสภาพการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับของลิเคิร์ท (Likert's Five Rating Scale) กำหนดค่าน้ำหนัก ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง มีสภาพการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มีสภาพการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพมาก

ระดับ 3 หมายถึง มีสภาพการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง มีสภาพการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพน้อย

ระดับ 1 หมายถึง มีสภาพการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพน้อยที่สุด

ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ

การวิจัยครั้งนี้มีลำดับขั้นตอนการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยตามลำดับ ดังนี้

1. ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ

2. กำหนดกรอบการสร้างเครื่องมือในการวิจัย จากข้อมูลที่ศึกษาเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยการสังเคราะห์ตัวแปรได้สภาพการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ 6 ด้าน

3. สร้างแบบสอบถามฉบับร่าง โดยกำหนดเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารของนักวิชาการและศึกษาแบบสอบถามจากงานวิจัยเรื่อง การศึกษาลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตราด ของพรชัย คำรพ (2547, น. 158) จำนวน 6 ด้าน ได้แก่ ด้านความไว้เนื้อเชื่อใจ ด้านการสื่อสารแบบเปิด ด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของเป้าหมาย ด้านการยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน ด้านการมีมนุษยสัมพันธ์ ด้านการมีส่วนร่วมในการทำงาน ด้านละ 10 ข้อ นำเสนอที่ปรึกษา

วิทยานิพนธ์ เพื่อพิจารณาตรวจสอบความถูกต้อง ความเหมาะสมเบื้องต้น และนำมาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ

วิธีหาคุณภาพเครื่องมือ

1. นำแบบสอบถามฉบับร่างเสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 ท่าน เพื่อตรวจสอบความสมบูรณ์ความสอดคล้องกับเนื้อหา และนำแบบสอบถามมาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ

2. นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบความสมบูรณ์และแก้ไขความถูกต้องแล้วนำไปทดลองใช้ (Try Out) กับกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นบุคลากรในสถานพยาบาลที่ไม่อยู่ในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ จำนวน 30 คน

3. วิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา (α - Confficient) ตามวิธีการของ Cronbach (1990, pp.202-204) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ เท่ากับ 0.87

4. จัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ เพื่อนำไปเก็บรวบรวมข้อมูล

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้ศึกษาดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

1. ขอหนังสือถึงผู้อำนวยการกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง เพื่อขอความร่วมมือตอบแบบสอบถาม

2. นำหนังสือขอความร่วมมือพร้อมแบบสอบถามไปแจกให้กับกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างด้วยตนเอง แล้วนัดหมายวันที่เก็บแบบสอบถามคืน

3. เก็บแบบสอบถามคืนด้วยตนเอง และนำแบบสอบถามมาตรวจสอบความสมบูรณ์

3.4 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับตำแหน่งของผู้ตอบแบบสอบถามและประเภทของโรงพยาบาล โดยหาค่าร้อยละ (Percentage)

2. วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพตามความคิดเห็นของบุคลากรในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ โดยหาค่าเฉลี่ย $\bar{X}$ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) โดยมีเกณฑ์การแปรผลค่าเฉลี่ย ดังนี้ บุญชม ศรีสะอาด (2545, น. 103)

4.51 - 5.00 หมายถึง มีสภาพการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพอยู่ในระดับมากที่สุด

3.51 - 4.50 หมายถึง มีสภาพการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพอยู่ในระดับมาก

2.51 - 3.50 หมายถึง มีสภาพการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพอยู่ในระดับปานกลาง

1.51 - 2.50 หมายถึง มีสภาพการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพอยู่ในระดับน้อย

1.00 - 1.50 หมายถึง มีสภาพการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพอยู่ในระดับน้อยที่สุด

3. เปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากร เกี่ยวกับสภาพการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ จำแนกตามประเภทของโรงพยาบาลโดยหาค่าที (t-test) และจำแนกตามตำแหน่งด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) และหากพบความแตกต่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทำการเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธีของเชฟเฟ่ (Scheffe')

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติพื้นฐาน

1. ค่าร้อยละ (Percentage)

2. ค่าเฉลี่ย $\bar{X}$

3. ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)

สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

1. ค่าความเที่ยงตรง (IOC)

2. ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ โดยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α - Confficient) ตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach)

สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมุติฐาน

สถิติเชิงอนุมานที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน ได้แก่ ค่า t-test สำหรับตัวแปร 2 กลุ่มได้แก่ เพศ ประเภทของโรงพยาบาล และตัวแปร 3 กลุ่ม ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา ใช้วิธีวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) และหากพบความแตกต่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทำการเปรียบเทียบความแตกต่าง เป็นรายคู่ด้วยวิธีของเชฟเฟ่ (Scheffe')

บทที่ 4
ผลการวิเคราะห์

การศึกษาเรื่อง การทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของทีมงาน กรณีศึกษา กลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ เป็นการศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้น ได้แก่ ข้อมูลตำแหน่งของผู้ตอบแบบสอบถาม และตัวแปรตาม ได้แก่ สภาพการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ด้วยโปรแกรมทางสถิติ ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการทดสอบความแตกต่างด้วยสถิติทดสอบความแตกต่างรายคู่ และสถิติทดสอบความแปรปรวนแบบทางเดียว

4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับตำแหน่งของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตำแหน่งของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และประเภทของสถานพยาบาล

ตารางที่ 4.1 จำนวนร้อยละของตำแหน่งของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตำแหน่งของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	90	28.39
หญิง	227	71.61
อายุ		
ต่ำกว่า 25 ปี	14	4.42
25 - 30 ปี	76	23.97
31 - 35 ปี	108	34.07
35 - 40 ปี	63	19.87
41 ปีขึ้นไป	56	17.67

ตารางที่ 4.1 จำนวนร้อยละของตำแหน่งของผู้ตอบแบบสอบถาม (ต่อ)

ตำแหน่งของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	115	36.28
ปริญญาตรี	166	52.37
สูงกว่าปริญญาตรี	36	11.36
ตำแหน่ง		
แพทย์	26	8.20
พยาบาล	37	11.67
เจ้าหน้าที่	254	80.13
ประเภทของสถานพยาบาล		
โรงพยาบาล	166	52.37
คลินิก	151	47.63
รวม	**317**	**100.00**

จากตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของตำแหน่งของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 317 คน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 227 คน คิดเป็นร้อยละ 71.61 มีอายุ 31-35 ปี จำนวน 108 คน คิดเป็นร้อยละ34.07 มีการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 166 คน คิดเป็นร้อยละ 52.37 มีตำแหน่งเป็นเจ้าหน้าที่ จำนวน 254 คน คิดเป็นร้อยละ80.13 และประเภทของสถานพยาบาล คือ โรงพยาบาล จำนวน 166 คน คิดเป็นร้อยละ 52.37

4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นสภาพการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ ด้านความไว้เนื้อเชื่อใจ

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นสภาพการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ ด้านความไว้เนื้อเชื่อใจ

สภาพการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับความคิดเห็น
สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์สามารถปรับทุกข์กับเพื่อนร่วมทีมได้	4.09	0.85	มาก
สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์คิดช่วยเหลือเพื่อนร่วมทีมอยู่เสมอ	3.85	1.05	มาก
สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์มีความเชื่อมั่นผู้ร่วมทีมในการเก็บความลับบางอย่างจากเพื่อนร่วมทีมได้	3.89	1.07	มาก
สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ยอมรับฟังความคิดเห็นจากเพื่อนร่วมทีมด้วยความเต็มใจ	4.06	0.94	มาก
สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ไม่จับผิดซึ่งกันและกัน	3.80	1.16	มาก
สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์และผู้นำทีมมีการตอบข้อสงสัยในการทำงานแก่กันอย่างเป็นประโยชน์ได้ทุกเรื่อง	3.79	1.16	มาก
สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์มีความเชื่อมั่นผู้นำทีมในการช่วยแก้ปัญหาความผิดพลาดจากการทำงานได้	3.84	0.94	มาก
สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ยอมรับผิดชอบในความผิดพลาดจากการทำงานตามเป้าหมายร่วมกัน	3.95	0.92	มาก
สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ร่วมมือกันแก้ปัญหาเมื่อมีอุปสรรคในการทำงานด้วยความเต็มใจ	3.89	1.08	มาก

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นสภาพการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ ด้านความไว้เนื้อเชื่อใจ (ต่อ)

สภาพการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับความคิดเห็น
สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์มีความพึงพอใจในผลงานที่เกิดขึ้นจากการทำงานร่วมกัน	3.50	1.04	มาก
ด้านความไว้เนื้อเชื่อใจ	3.87	0.77	มาก

จากตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นสภาพการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ ด้านความไว้เนื้อเชื่อใจ ผลการวิเคราะห์พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นด้านความไว้เนื้อเชื่อใจอยู่ในระดับมาก ด้วยค่าเฉลี่ย 3.87 เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าทุกรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับได้ดังนี้ สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์สามารถปรับทุกข์กับเพื่อนร่วมทีมได้ (ค่าเฉลี่ย 4.09) รองลงมาคือ สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ยอมรับฟังความคิดเห็นจากเพื่อนร่วมทีมด้วยความเต็มใจ (ค่าเฉลี่ย 4.06) สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ยอมรับผิดชอบในความผิดพลาดจากการทำงานตามเป้าหมายร่วมกัน (ค่าเฉลี่ย 3.95) สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์มีความเชื่อมั่นผู้ร่วมทีมในการเก็บความลับบางอย่างจากเพื่อนร่วมทีมได้ (ค่าเฉลี่ย 3.89) สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ร่วมมือกันแก้ปัญหาเมื่อมีอุปสรรคในการทำงานด้วยความเต็มใจ (ค่าเฉลี่ย 3.89) สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์คิดช่วยเหลือเพื่อนร่วมทีมอยู่เสมอ (ค่าเฉลี่ย 3.85) สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์มีความเชื่อมั่นผู้นำทีมในการช่วยแก้ปัญหาความผิดพลาดจากการทำงานได้ (ค่าเฉลี่ย 3.84) สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ไม่จับผิดซึ่งกันและกัน (ค่าเฉลี่ย 3.80) สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์และผู้นำทีมมีการตอบข้อสงสัยในการทำงานแก่กันอย่างเป็นประโยชน์ได้ทุกเรื่อง (ค่าเฉลี่ย 3.79) และสมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์มีความพึงพอใจในผลงานที่เกิดขึ้นจากการทำงานร่วมกัน (ค่าเฉลี่ย 3.50) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นสภาพการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ ด้านการสื่อสารแบบเปิด

สภาพการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ กลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับความคิดเห็น
สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ยอมรับในความคิดเห็นที่แตกต่างของเพื่อนร่วมทีมด้วยความจริงใจ	3.67	1.02	มาก
การยอมรับในความเป็นตัวของตัวเองของเพื่อนร่วมทีม	3.78	0.95	มาก
สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ยอมรับในความรู้ความสามารถ จุดดีจุดเด่น ของเพื่อนร่วมทีมด้วยความจริงใจ	4.07	0.91	มาก
สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ยอมรับในบทบาทหน้าที่ของเพื่อนร่วมทีมด้วยความจริงใจ	4.06	0.92	มาก
สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ให้เกียรติเพื่อนร่วมทีมเสมอ	3.93	0.91	มาก
สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ให้ความช่วยเหลือและร่วมมือกันทำงานด้วยความจริงใจ	4.12	0.91	มาก
สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ให้ความศรัทธาในตัวผู้นำทีม	4.11	0.88	มาก
สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ยอมรับในความผิดพลาดของเพื่อนร่วมทีมด้วยความจริงใจ	3.72	1.00	มาก
สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ได้รับข้อมูลข่าวสารจากหลายช่องทาง	4.10	0.79	มาก
สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ใช้เทคโนโลยีช่วยในการติดต่อสื่อสาร	4.09	0.82	มาก
การสื่อสารแบบเปิด	3.97	0.73	มาก

จากตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นสภาพการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ ด้านการสื่อสารแบบเปิด ผลการวิเคราะห์พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นด้านการสื่อสารแบบปิด อยู่ในระดับมาก ด้วยค่าเฉลี่ย 3.97 เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกรายข้ออยู่ในระดับมาก สามารถเรียงลำดับได้ดังนี้ สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ให้ความช่วยเหลือและร่วมมือกันทำงานด้วยความจริงใจ (ค่าเฉลี่ย 4.12) รองลงมาคือ สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ให้ความศรัทธาในตัวผู้นำทีม (ค่าเฉลี่ย 4.11) สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ได้รับข้อมูลข่าวสารจากหลายช่องทาง (ค่าเฉลี่ย 4.10) สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ใช้เทคโนโลยีช่วยในการติดต่อสื่อสาร (ค่าเฉลี่ย 4.09) สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ยอมรับในความรู้ความสามารถ จุดดีจุดเด่น ของเพื่อนร่วมทีมด้วยความจริงใจ (ค่าเฉลี่ย 4.07) สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ยอมรับในบทบาทหน้าที่ของเพื่อนร่วมทีมด้วยความจริงใจ (ค่าเฉลี่ย 4.06) สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ให้เกียรติเพื่อนร่วมทีมเสมอ (ค่าเฉลี่ย 3.93) การยอมรับในความเป็นตัวของตัวเองของเพื่อนร่วมทีม (ค่าเฉลี่ย 3.78) สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ยอมรับในความผิดพลาดของเพื่อนร่วมทีมด้วยความจริงใจ (ค่าเฉลี่ย 3.72) และสมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ยอมรับในความคิดเห็นที่แตกต่างของเพื่อนร่วมทีมด้วยความจริงใจ (ค่าเฉลี่ย 3.67) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นสภาพการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ ด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของเป้าหมาย

สภาพการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ กลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับความคิดเห็น
สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ มีความเข้าใจทิศทางการทำงานตรงกันอย่างชัดเจน	3.95	0.90	มาก
สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการกำหนดเป้าหมายการทำงาน	3.84	0.89	มาก
เป้าหมายที่กำหนดในการทำงานตอบสนองต่อความต้องการของกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์โดยรวม	3.89	0.82	มาก
สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์มีความเข้าใจอย่างแจ่มชัดในเป้าหมายของการทำงาน	4.00	0.88	มาก

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นสภาพการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ ด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของเป้าหมาย (ต่อ)

สภาพการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับความคิดเห็น
สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์มีจิตสำนึกว่าต้องร่วมมือกันทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย	3.51	0.99	มาก
สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ร่วมมือกันทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายด้วยความเต็มใจ	3.32	1.08	ปานกลาง
สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ร่วมมือในการตรวจสอบข้อผิดพลาดจากการทำงานด้วยความเต็มใจ	3.70	0.77	มาก
สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารอย่างตรงไปตรงมา ไม่ปกปิดข้อมูล	3.56	0.98	มาก
สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ได้รับข้อมูลข่าวสารจากหลายช่องทาง	4.04	0.77	มาก
สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ใช้เทคโนโลยีช่วยในการติดต่อสื่อสาร	3.70	0.98	มาก
ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของเป้าหมาย	3.75	0.71	มาก

จากตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นสภาพการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ ด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของเป้าหมาย ผลการวิเคราะห์พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของเป้าหมายอยู่ในระดับมาก ด้วยค่าเฉลี่ย 3.75 เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า รายข้อที่ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ได้แก่ สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ได้รับข้อมูลข่าวสารจากหลายช่องทาง (ค่าเฉลี่ย 4.04) รองลงมาคือ สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์มีความเข้าใจอย่างแจ่มชัดในเป้าหมายของการทำงาน (ค่าเฉลี่ย 4.00) สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ มีความเข้าใจทิศทางการทำงานตรงกันอย่างชัดเจน (ค่าเฉลี่ย 3.95) เป้าหมายที่กำหนดในการ

ทำงานตอบสนองต่อความต้องการของกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์โดยรวม (ค่าเฉลี่ย 3.89) สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการกำหนดเป้าหมายการทำงาน (ค่าเฉลี่ย 3.84) สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ร่วมมือในการตรวจสอบข้อผิดพลาดจากการทำงานด้วยความเต็มใจ (ค่าเฉลี่ย 3.70) สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ใช้เทคโนโลยีช่วยในการติดต่อสื่อสาร (ค่าเฉลี่ย 3.70) สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารอย่างตรงไปตรงมา ไม่ปกปิดข้อมูล (ค่าเฉลี่ย 3.56) และสมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์มีจิตสำนึกว่าต้องร่วมมือกันทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย (ค่าเฉลี่ย 3.51) และรายข้อที่อยู่ในระดับปานกลาง คือ สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ร่วมมือกันทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายด้วยความเต็มใจ (ค่าเฉลี่ย 3.32) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นสภาพการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ ด้านการยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน

สภาพการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ กลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับความคิดเห็น
สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ยอมรับในความคิดเห็นที่แตกต่างของเพื่อนร่วมทีมด้วยความจริงใจ	3.91	0.80	มาก
การยอมรับในความเป็นตัวของตัวเองของเพื่อนร่วมทีม	4.02	0.79	มาก
สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ยอมรับในความรู้ความสามารถ จุดดีจุดเด่น ของเพื่อนร่วมทีมด้วยความจริงใจ	4.02	0.79	มาก
สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ยอมรับในบทบาทหน้าที่ของเพื่อนร่วมทีมด้วยความจริงใจ	3.73	0.98	มาก
สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ให้เกียรติเพื่อนร่วมทีมเสมอ	3.95	0.90	มาก
สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ให้ความช่วยเหลือและร่วมมือกันทำงานด้วยความจริงใจ	4.18	0.89	มาก
สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ให้ความศรัทธาในตัวผู้นำทีม	4.10	0.89	มาก

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นสภาพการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ ด้านการยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน (ต่อ)

สภาพการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับความคิดเห็น
สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ยอมรับในความผิดพลาดของเพื่อนร่วมทีมด้วยความจริงใจ	4.01	0.74	มาก
สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ยอมรับในสิทธิอันพึงมีพึงได้ของเพื่อนร่วมทีมด้วยความจริงใจ	4.11	0.75	มาก
สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ยอมรับฟังความคิดเห็นที่ขัดแย้งซึ่งกันและกัน	3.56	1.11	มาก
การยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน	3.96	0.61	มาก

จากตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นสภาพการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ ด้านการยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน ผลการวิเคราะห์พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ด้วยค่าเฉลี่ย 3.96 เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าทุกรายข้ออยู่ในระดับมาก สามารถเรียงลำดับได้ดังนี้สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ให้ความช่วยเหลือและร่วมมือกันทำงานด้วยความจริงใจ (ค่าเฉลี่ย 4.18) รองลงมาคือ สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ยอมรับในสิทธิอันพึงมีพึงได้ของเพื่อนร่วมทีมด้วยความจริงใจ (ค่าเฉลี่ย 4.11) สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ให้ความศรัทธาในตัวผู้นำทีม (ค่าเฉลี่ย 4.10) การยอมรับในความเป็นตัวของตัวเองของเพื่อนร่วมทีม (ค่าเฉลี่ย 4.02) สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ยอมรับในความรู้ความสามารถ จุดดีจุดเด่น ของเพื่อนร่วมทีมด้วยความจริงใจ (ค่าเฉลี่ย 4.02) สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ยอมรับในความผิดพลาดของเพื่อนร่วมทีมด้วยความจริงใจ (ค่าเฉลี่ย 4.01) สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ให้เกียรติเพื่อนร่วมทีมเสมอ (ค่าเฉลี่ย 3.95) สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ยอมรับในความคิดเห็นที่แตกต่างของเพื่อนร่วมทีมด้วยความจริงใจ (ค่าเฉลี่ย 3.91) สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ยอมรับในบทบาทหน้าที่ของเพื่อนร่วมทีมด้วยความจริงใจ (ค่าเฉลี่ย 3.73) และสมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ยอมรับฟังความคิดเห็นที่ขัดแย้งซึ่งกันและกัน (ค่าเฉลี่ย 3.56) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นสภาพการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ ด้านการมีมนุษยสัมพันธ์

สภาพการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ กลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับความคิดเห็น
สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์แสดงพฤติกรรมที่มีน้ำใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อกัน	4.05	0.83	มาก
สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์มีการพบปะพูดคุยกันอย่างเป็นกันเอง ด้วยความเข้าใจกัน	3.52	1.04	มาก
สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ไม่เกิดความรู้สึกโดดเดี่ยวในการทำงาน	3.71	0.95	มาก
สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ร่วมมือกันทำงานอย่างมีความสุข	3.42	1.02	มาก
สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์มีความรักความเข้าใจอันดีต่อกันอย่างสม่ำเสมอ	3.67	0.91	มาก
สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ให้การช่วยเหลือซึ่งกันและกันด้วยความเต็มใจทุกเรื่อง	2.95	1.30	ปานกลาง
สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์มีอารมณ์แจ่มใสต่อกันอย่างสม่ำเสมอ	3.58	1.10	มาก
สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์มีการประสานความร่วมมือ ร่วมใจในการทำงานอยู่ตลอดเวลา	3.41	1.07	มาก
ผู้นำทีม และสมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์มีความสามัคคีกันเป็นอย่างดี	3.35	1.06	ปานกลาง
ผู้นำทีม และสมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์มีความรู้สึกเป็นมิตรที่ดีต่อกัน	3.87	0.67	มาก
การมีมนุษยสัมพันธ์	3.55	0.60	มาก

จากตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นสภาพการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ ด้านการมีมนุษยสัมพันธ์ ผลการวิเคราะห์พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นด้านการมีมนุษยสัมพันธ์อยู่ในระดับมาก ด้วยค่าเฉลี่ย 3.55 เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า รายข้อที่อยู่ในระดับมาก ได้แก่ สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์แสดงพฤติกรรมที่มีน้ำใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อกัน (ค่าเฉลี่ย 4.05) รองลงมาคือ ผู้นำทีม และสมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์มีความรู้สึกเป็นมิตรที่ดีต่อกัน (ค่าเฉลี่ย 3.87) สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ไม่เกิดความรู้สึกโดดเดี่ยวในการทำงาน (ค่าเฉลี่ย 3.71) สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์มีความรักความเข้าใจอันดีต่อกันอย่างสม่ำเสมอ (ค่าเฉลี่ย 3.67) สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์มีอารมณ์แจ่มใสต่อกันอย่างสม่ำเสมอ (ค่าเฉลี่ย 3.58) สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์มีการพบปะพูดคุยกันอย่างเป็นกันเอง ด้วยความเข้าใจกัน (ค่าเฉลี่ย 3.52) สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ร่วมมือกันทำงานอย่างมีความสุข (ค่าเฉลี่ย 3.42) และสมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์มีการประสานความร่วมมือ ร่วมใจในการทำงานอยู่ตลอดเวลา (ค่าเฉลี่ย 3.41) และรายข้อที่อยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ผู้นำทีม และสมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์มีความสามัคคีกันเป็นอย่างดี (ค่าเฉลี่ย 3.35) และสมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ให้การช่วยเหลือซึ่งกันและกันด้วยความเต็มใจทุกเรื่อง (ค่าเฉลี่ย 2.95) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นสภาพการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ ด้านการมีส่วนร่วมในการทำงาน

สภาพการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ กลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับความคิดเห็น
สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์เข้าไปมีส่วนร่วมในการทำงานด้วยความสมัครใจ	3.47	0.67	มาก
สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์มีส่วนร่วมในการรับรู้และวางแผนการทำงาน	3.87	0.78	มาก
สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการทำงานทุกขั้นตอน	3.98	0.86	มาก

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นสภาพการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ ด้านการมีส่วนร่วมในการทำงาน (ต่อ)

สภาพการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับความคิดเห็น
สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ใช้ความรู้ความสามารถในการทำงานอย่างเต็มศักยภาพ	4.59	0.60	มากที่สุด
สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์รู้สึกมีความเป็นอิสระในการทำงาน	4.25	0.56	มากที่สุด
สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์มีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาที่เกิดจากการทำงานให้สำเร็จ	3.79	1.16	มาก
สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์มีส่วนร่วมในการประเมินผลการทำงาน	3.84	0.93	มาก
สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์มีส่วนร่วมในการประเมินตนเอง และเพื่อนร่วมทีม	3.89	1.08	มาก
ผู้นำและสมาชิกทีมมีความรู้สึกต้องรับผิดชอบในผลที่เกิดขึ้นจากการทำงานร่วมกัน	3.50	1.04	มาก
สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์มีส่วนร่วมในการปรับปรุงแก้ไขและพัฒนางาน	3.67	1.02	มาก
การมีส่วนร่วมในการทำงาน	3.88	0.44	มาก

จากตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นสภาพการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ ด้านการมีส่วนร่วมในการทำงาน ผลการวิเคราะห์พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นในระดับมาก ด้วยค่าเฉลี่ย 3.88 เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า รายข้อที่อยู่ในระดับมากที่สุด สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ใช้ความรู้ความสามารถในการทำงานอย่างเต็มศักยภาพ (ค่าเฉลี่ย 4.59) และสมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์รู้สึกมีความเป็นอิสระในการทำงาน (ค่าเฉลี่ย 4.25) รายข้อที่อยู่ในระดับมาก ได้แก่ สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการทำงานทุกขั้นตอน (ค่าเฉลี่ย 3.98) รองลงมาคือสมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์มีส่วนร่วมในการ

ประเมินตนเอง และเพื่อนร่วมทีม (ค่าเฉลี่ย 3.89) สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์มีส่วนร่วมในการรับรู้และวางแผนการทำงาน (ค่าเฉลี่ย 3.87) สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์มีส่วนร่วมในการประเมินผลการทำงาน (ค่าเฉลี่ย 3.84) สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์มีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาที่เกิดจากการทำงานให้สำเร็จ (ค่าเฉลี่ย 3.79) สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์มีส่วนร่วมในการปรับปรุงแก้ไขและพัฒนางาน (ค่าเฉลี่ย 3.67) ผู้นำและสมาชิกทีมมีความรู้สึกต้องรับผิดชอบในผลที่เกิดขึ้นจากการทำงานร่วมกัน (ค่าเฉลี่ย 3.50) และสมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์เข้าไปมีส่วนร่วมในการทำงานด้วยความสมัครใจ (ค่าเฉลี่ย 3.47) ตามลำดับ

4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบระหว่างตำแหน่งของผู้ตอบแบบสอบถามกับสภาพการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์

ตารางที่ 4.8 เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ จำแนกตามเพศ

สภาพการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์	ชาย		หญิง		t	Sig.
	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน		
ด้านความไว้เนื้อเชื่อใจ	4.02	0.71	3.81	0.79	2.25	0.02
การสื่อสารแบบเปิด	4.03	0.70	3.94	0.75	0.98	0.33
ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของเป้าหมาย	3.85	0.69	3.71	0.71	1.57	0.12
การยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน	4.00	0.60	3.94	0.61	0.70	0.48
การมีมนุษยสัมพันธ์	3.43	0.61	3.60	0.60	-2.24	0.03
การมีส่วนร่วมในการทำงาน	3.93	0.42	3.87	0.45	1.23	0.22

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.8 เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ จำแนกตามเพศ ผลการวิเคราะห์พบว่า

สภาพการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ ด้านการมีมนุษยสัมพันธ์มีค่าความน่าจะเป็นน้อยกว่า 0.05 (มีค่า Sig. เท่ากับ 0.026) แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีเพศแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นด้านการมีมนุษยสัมพันธ์แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ตารางที่ 4.9 เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ จำแนกตามอายุ

สภาพการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์	**อายุ**	**ค่าเฉลี่ย**	**SD**	**F**	**Sig.**
ด้านความไว้เนื้อเชื่อใจ	ต่ำกว่า 25 ปี	4.06	0.63	3.08	**0.02***
	25 – 30 ปี	4.00	0.69		
	31 – 35 ปี	3.93	0.79		
	36 - 40 ปี	3.83	0.78		
	41 ปีขึ้นไป	3.57	0.83		
การสื่อสารแบบเปิด	ต่ำกว่า 25 ปี	3.98	0.64	0.43	0.79
	25 – 30 ปี	4.00	0.71		
	31 – 35 ปี	3.97	0.74		
	36 - 40 ปี	4.01	0.79		
	41 ปีขึ้นไป	3.86	0.73		
ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของเป้าหมาย	ต่ำกว่า 25 ปี	3.92	0.48	1.38	0.24
	25 – 30 ปี	3.88	0.71		
	31 – 35 ปี	3.73	0.70		
	36 - 40 ปี	3.70	0.72		
	41 ปีขึ้นไป	3.63	0.74		
การยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน	ต่ำกว่า 25 ปี	3.99	0.59	0.46	0.77
	25 – 30 ปี	3.98	0.55		

ตารางที่ 4.9 เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ จำแนกตามอายุ (ต่อ)

สภาพการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์	อายุ	ค่าเฉลี่ย	SD	F	Sig.
	31 – 35 ปี	3.96	0.61		
	36 - 40 ปี	4.00	0.68		
	41 ปีขึ้นไป	3.86	0.62		
การมีมนุษยสัมพันธ์	ต่ำกว่า 25 ปี	3.56	0.49	1.82	0.12
	25 – 30 ปี	3.43	0.66		
	31 – 35 ปี	3.53	0.58		
	36-40 ปี	3.65	0.59		
	41 ปีขึ้นไป	3.67	0.58		
การมีส่วนร่วมในการทำงาน	ต่ำกว่า 25 ปี	3.97	0.63	1.29	0.27
	25 – 30 ปี	3.89	0.45		
	31 – 35 ปี	3.94	0.42		
	36 - 40 ปี	3.86	0.49		
	41 ปีขึ้นไป	3.78	0.42		

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.9 เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ จำแนกตามอายุ ผลการวิเคราะห์พบว่าสภาพการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ ด้านการไว้เนื้อเชื่อใจมีค่าความน่าจะเป็นน้อยกว่า 0.05 (มีค่า Sig. เท่ากับ 0.016) แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นด้านการไว้เนื้อเชื่อใจแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ตารางที่ 4.10 เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ จำแนกตามระดับการศึกษา

สภาพการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์	ระดับการศึกษา	ค่าเฉลี่ย	SD	F	Sig.
ด้านความไว้เนื้อเชื่อใจ	ต่ำกว่าปริญญาตรี	3.78	0.79	3.12	**0.05***
	ปริญญาตรี	3.87	0.78		
	สูงกว่าปริญญาตรี	4.14	0.66		
การสื่อสารแบบเปิด	ต่ำกว่าปริญญาตรี	3.86	0.81	2.09	0.12
	ปริญญาตรี	4.01	0.70		
	สูงกว่าปริญญาตรี	4.11	0.54		
ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของเป้าหมาย	ต่ำกว่าปริญญาตรี	3.61	0.71	3.83	**0.02***
	ปริญญาตรี	3.82	0.71		
	สูงกว่าปริญญาตรี	3.90	0.65		
การยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน	ต่ำกว่าปริญญาตรี	3.86	0.65	2.44	0.09
	ปริญญาตรี	4.01	0.58		
	สูงกว่าปริญญาตรี	4.04	0.53		
การมีมนุษยสัมพันธ์	ต่ำกว่าปริญญาตรี	3.56	0.56	1.20	0.30
	ปริญญาตรี	3.58	0.62		
	สูงกว่าปริญญาตรี	3.41	0.64		
การมีส่วนร่วมในการทำงาน	ต่ำกว่าปริญญาตรี	3.85	0.42	0.79	0.45
	ปริญญาตรี	3.89	0.45		
	สูงกว่าปริญญาตรี	3.95	0.41		

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.10 เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ จำแนกตามระดับการศึกษาผลการวิเคราะห์พบว่าสภาพการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ ด้านการไว้เนื้อเชื่อใจ และด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของเป้าหมาย มีค่าความน่าจะเป็นน้อยกว่า 0.05 (มีค่า Sig. เท่ากับ

0.045 และ 0.023) แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นด้านการไว้เนื้อเชื่อใจ และด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของเป้าหมาย แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ตารางที่ 4.11 เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ จำแนกตามตำแหน่งงาน

สภาพการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ กลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์	**ตำแหน่งงาน**	**ค่าเฉลี่ย**	**SD**	**F**	**Sig.**
ด้านความไว้เนื้อเชื่อใจ	แพทย์	3.80	0.69	0.37	0.69
	พยาบาล	3.78	0.82		
	เจ้าหน้าที่	3.89	0.77		
การสื่อสารแบบเปิด	แพทย์	3.85	0.67	0.60	0.55
	พยาบาล	3.90	0.67		
	เจ้าหน้าที่	3.99	0.75		
ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของเป้าหมาย	แพทย์	3.60	0.62	0.67	0.51
	พยาบาล	3.80	0.57		
	เจ้าหน้าที่	3.76	0.74		
การยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน	แพทย์	3.76	0.62	1.79	0.17
	พยาบาล	4.04	0.51		
	เจ้าหน้าที่	3.97	0.62		
การมีมนุษยสัมพันธ์	แพทย์	3.41	0.61	1.47	0.23
	พยาบาล	3.46	0.69		
	เจ้าหน้าที่	3.58	0.58		
การมีส่วนร่วมในการทำงาน	แพทย์	3.85	0.42	0.51	0.60
	พยาบาล	3.83	0.36		
	เจ้าหน้าที่	3.90	0.45		

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.11 เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ จำแนกตามตำแหน่งงาน ผลการวิเคราะห์พบว่าสภาพการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ ทุกด้าน มีค่าความน่าจะเป็นมากกว่า 0.05 แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ตารางที่ 4.12 เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ จำแนกตามประเภทของสถานพยาบาล

สภาพการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์	โรงพยาบาล		คลินิก		t	Sig.
	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน		
ด้านความไว้เนื้อเชื่อใจ	3.87	0.76	3.87	0.77	-0.01	0.99
การสื่อสารแบบเปิด	3.92	0.76	4.01	0.71	-1.04	0.30
ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของเป้าหมาย	3.68	0.71	3.82	0.71	-1.70	0.09
การยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน	3.90	0.63	4.01	0.59	-1.56	0.12
การมีมนุษยสัมพันธ์	3.52	0.58	3.58	0.62	-0.89	0.37
การมีส่วนร่วมในการทำงาน	3.88	0.42	3.89	0.46	-0.34	0.73

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.12 เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ จำแนกตามประเภทของสถานพยาบาล ผลการวิเคราะห์พบว่าสภาพการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ ทุกด้าน มีค่าความน่าจะเป็นมากกว่า 0.05 แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประเภทของสถานพยาบาล แตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง การทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของทีมงาน กรณีศึกษา กลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหาร และผู้เกี่ยวข้องนำข้อมูลไปใช้ในการพัฒนาการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพในสถานพยาบาล จากกลุ่มตัวอย่างคือ บุคลากรในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ที่ปฏิบัติงานในปี พ.ศ. 2559 จำนวน 317 คน เพื่อศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้น และตัวแปรตาม แล้วนำผลที่ได้มาทำการทดสอบด้วยโปรแกรมทางสถิติ ซึ่งผลที่ได้สามารถสรุปได้ดังนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 227 คน คิดเป็นร้อยละ 71.6 มีอายุ 31-35 ปี จำนวน 108 คน คิดเป็นร้อยละ 34.1 มีการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 166 คน คิดเป็นร้อยละ 52.4 มีตำแหน่งเป็นเจ้าหน้าที่ จำนวน 254 คน คิดเป็นร้อยละ 80.1 และประเภทของสถานพยาบาล คือ โรงพยาบาล จำนวน 166 คน คิดเป็นร้อยละ 52.4

ระดับความคิดเห็นสภาพการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ ด้านความไว้เนื้อเชื่อใจ ผลการวิเคราะห์พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นด้านความไว้เนื้อเชื่อใจอยู่ในระดับมาก ด้วยค่าเฉลี่ย 3.87 เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าทุกรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับได้ดังนี้ สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์สามารถปรับทุกข์กับเพื่อนร่วมทีมได้ (ค่าเฉลี่ย 4.09) รองลงมาคือ สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ยอมรับฟังความคิดเห็นจากเพื่อนร่วมทีมด้วยความเต็มใจ (ค่าเฉลี่ย 4.06) สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ยอมรับผิดชอบในความผิดพลาดจากการทำงานตามเป้าหมายร่วมกัน (ค่าเฉลี่ย 3.95) สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์มีความเชื่อมั่นผู้ร่วมทีมในการเก็บความลับบางอย่างจากเพื่อนร่วมทีมได้ (ค่าเฉลี่ย 3.89) สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ร่วมมือกันแก้ปัญหาเมื่อมีอุปสรรคในการทำงานด้วยความเต็มใจ (ค่าเฉลี่ย 3.89) สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์คิดช่วยเหลือเพื่อนร่วมทีมอยู่เสมอ (ค่าเฉลี่ย 3.85) สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์มีความเชื่อมั่นผู้นำทีมในการช่วยแก้ปัญหาความผิดพลาดจากการทำงานได้ (ค่าเฉลี่ย 3.84) สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ไม่จับผิดซึ่งกันและกัน (ค่าเฉลี่ย 3.80) สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์และผู้นำ

ทีมมีการตอบข้อสงสัยในการทำงานแก่กันอย่างเป็นประโยชน์ได้ทุกเรื่อง (ค่าเฉลี่ย 3.79) และสมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์มีความพึงพอใจในผลงานที่เกิดขึ้นจากการทำงานร่วมกัน (ค่าเฉลี่ย 3.50) ตามลำดับ

ระดับความคิดเห็นสภาพการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ ด้านการสื่อสารแบบเปิด ผลการวิเคราะห์พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นด้านการสื่อสารแบบปิด อยู่ในระดับมาก ด้วยค่าเฉลี่ย 3.97 เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกรายข้ออยู่ในระดับมาก สามารถเรียงลำดับได้ดังนี้ สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ให้ความช่วยเหลือและร่วมมือกันทำงานด้วยความจริงใจ (ค่าเฉลี่ย 4.12) รองลงมาคือ สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ให้ความศรัทธาในตัวผู้นำทีม (ค่าเฉลี่ย 4.11) สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ได้รับข้อมูลข่าวสารจากหลายช่องทาง (ค่าเฉลี่ย 4.10) สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ใช้เทคโนโลยีช่วยในการติดต่อสื่อสาร (ค่าเฉลี่ย 4.09) สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ยอมรับในความรู้ความสามารถ จุดดีจุดเด่น ของเพื่อนร่วมทีมด้วยความจริงใจ (ค่าเฉลี่ย 4.07) สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ยอมรับในบทบาทหน้าที่ของเพื่อนร่วมทีมด้วยความจริงใจ (ค่าเฉลี่ย 4.06) สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ให้เกียรติเพื่อนร่วมทีมเสมอ (ค่าเฉลี่ย 3.93) การยอมรับในความเป็นตัวของตัวเองของเพื่อนร่วมทีม (ค่าเฉลี่ย 3.78) สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ยอมรับในความผิดพลาดของเพื่อนร่วมทีมด้วยความจริงใจ (ค่าเฉลี่ย 3.72) และสมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ยอมรับในความคิดเห็นที่แตกต่างของเพื่อนร่วมทีมด้วยความจริงใจ (ค่าเฉลี่ย 3.67) ตามลำดับ

ระดับความคิดเห็นสภาพการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ ด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของเป้าหมาย ผลการวิเคราะห์พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของเป้าหมายอยู่ในระดับมาก ด้วยค่าเฉลี่ย 3.75 เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า รายข้อที่ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ได้แก่ สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ได้รับข้อมูลข่าวสารจากหลายช่องทาง (ค่าเฉลี่ย 4.04) รองลงมา คือ สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์มีความเข้าใจอย่างแจ่มชัดในเป้าหมายของการทำงาน (ค่าเฉลี่ย 4.00) สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ มีความเข้าใจทิศทางการทำงานตรงกันอย่างชัดเจน (ค่าเฉลี่ย 3.95) เป้าหมายที่กำหนดในการทำงานตอบสนองต่อความต้องการของกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์โดยรวม (ค่าเฉลี่ย 3.89) สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการกำหนดเป้าหมายการทำงาน (ค่าเฉลี่ย 3.84) สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ร่วมมือในการตรวจสอบข้อผิดพลาดจากการทำงานด้วยความเต็มใจ (ค่าเฉลี่ย

3.70) สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ใช้เทคโนโลยีช่วยในการติดต่อสื่อสาร (ค่าเฉลี่ย 3.70) สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารอย่างตรงไปตรงมา ไม่ปกปิดข้อมูล (ค่าเฉลี่ย 3.56) และสมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์มีจิตสำนึกว่าต้องร่วมมือกันทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย (ค่าเฉลี่ย 3.51) และรายข้อที่อยู่ในระดับปานกลาง คือ สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ร่วมมือกันทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายด้วยความเต็มใจ (ค่าเฉลี่ย 3.32) ตามลำดับ

ระดับความคิดเห็นสภาพการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ ด้านการยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน ผลการวิเคราะห์พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ด้วยค่าเฉลี่ย 3.96 เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าทุกรายข้ออยู่ในระดับมาก สามารถเรียงลำดับได้ดังนี้สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ให้ความช่วยเหลือและร่วมมือกันทำงานด้วยความจริงใจ (ค่าเฉลี่ย 4.18) รองลงมาคือ สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ยอมรับในสิทธิอันพึงมีพึงได้ของเพื่อนร่วมทีมด้วยความจริงใจ (ค่าเฉลี่ย 4.11) สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ให้ความศรัทธาในตัวผู้นำทีม (ค่าเฉลี่ย 4.10) การยอมรับในความเป็นตัวของตัวเองของเพื่อนร่วมทีม (ค่าเฉลี่ย 4.02) สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ยอมรับในความรู้ความสามารถ จุดดีจุดเด่น ของเพื่อนร่วมทีมด้วยความจริงใจ (ค่าเฉลี่ย 4.02) สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ยอมรับในความผิดพลาดของเพื่อนร่วมทีมด้วยความจริงใจ (ค่าเฉลี่ย 4.01) สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ให้เกียรติเพื่อนร่วมทีมเสมอ (ค่าเฉลี่ย 3.95) สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ยอมรับในความคิดเห็นที่แตกต่างของเพื่อนร่วมทีมด้วยความจริงใจ (ค่าเฉลี่ย 3.91) สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ยอมรับในบทบาทหน้าที่ของเพื่อนร่วมทีมด้วยความจริงใจ (ค่าเฉลี่ย 3.73) และสมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ยอมรับฟังความคิดเห็นที่ขัดแย้งซึ่งกันและกัน (ค่าเฉลี่ย 3.56) ตามลำดับ

ระดับความคิดเห็นสภาพการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ ด้านการมีมนุษยสัมพันธ์ ผลการวิเคราะห์พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นด้านการมีมนุษยสัมพันธ์อยู่ในระดับมาก ด้วยค่าเฉลี่ย 3.55 เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า รายข้อที่อยู่ในระดับมาก ได้แก่ สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์แสดงพฤติกรรมที่มีน้ำใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อกัน (ค่าเฉลี่ย 4.05) รองลงมาคือ ผู้นำทีม และสมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์มีความรู้สึกเป็นมิตรที่ดีต่อกัน (ค่าเฉลี่ย 3.87) สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ไม่เกิดความรู้สึกโดดเดี่ยวในการทำงาน (ค่าเฉลี่ย 3.71) สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์มีความรักความเข้าใจอันดีต่อกันอย่างสม่ำเสมอ (ค่าเฉลี่ย 3.67) สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์มี

อารมณ์แจ่มใสต่อกันอย่างสม่ำเสมอ (ค่าเฉลี่ย 3.58) สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์มีการพบปะพูดคุยกันอย่างเป็นกันเอง ด้วยความเข้าใจกัน (ค่าเฉลี่ย 3.52) สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ร่วมมือกันทำงานอย่างมีความสุข (ค่าเฉลี่ย 3.42) และสมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์มีการประสานความร่วมมือ ร่วมใจในการทำงานอยู่ตลอดเวลา (ค่าเฉลี่ย 3.41) และรายข้อที่อยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ผู้นำทีม และสมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์มีความสามัคคีกันเป็นอย่างดี (ค่าเฉลี่ย 3.35) และสมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ให้การช่วยเหลือซึ่งกันและกันด้วยความเต็มใจทุกเรื่อง (ค่าเฉลี่ย 2.95) ตามลำดับ

ระดับความคิดเห็นสภาพการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ ด้านการมีส่วนร่วมในการทำงาน ผลการวิเคราะห์พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นในระดับมาก ด้วยค่าเฉลี่ย 3.88 เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า รายข้อที่อยู่ในระดับมากที่สุด สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ใช้ความรู้ความสามารถในการทำงานอย่างเต็มศักยภาพ (ค่าเฉลี่ย 4.59) และสมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์รู้สึกมีความเป็นอิสระในการทำงาน (ค่าเฉลี่ย 4.25) รายข้อที่อยู่ในระดับมาก ได้แก่ สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการทำงานทุกขั้นตอน (ค่าเฉลี่ย 3.98) รองลงมาคือสมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์มีส่วนร่วมในการประเมินตนเอง และเพื่อนร่วมทีม (ค่าเฉลี่ย 3.89) สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์มีส่วนร่วมในการรับรู้และวางแผนการทำงาน (ค่าเฉลี่ย 3.87) สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์มีส่วนร่วมในการประเมินผลการทำงาน (ค่าเฉลี่ย 3.84) สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์มีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาที่เกิดจากการทำงานให้สำเร็จ (ค่าเฉลี่ย 3.79) สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์มีส่วนร่วมในการปรับปรุงแก้ไขและพัฒนางาน (ค่าเฉลี่ย 3.67) ผู้นำและสมาชิกทีมมีความรู้สึกต้องรับผิดชอบในผลที่เกิดขึ้นจากการทำงานร่วมกัน (ค่าเฉลี่ย 3.50) และสมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์เข้าไปมีส่วนร่วมในการทำงานด้วยความสมัครใจ (ค่าเฉลี่ย 3.47) ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบระหว่างตำแหน่งของผู้ตอบแบบสอบถามกับสภาพการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีเพศแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นด้านการมีมนุษยสัมพันธ์แตกต่างกัน ผู้ที่มีอายุแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นด้านการไว้เนื้อเชื่อใจแตกต่างกัน ผู้ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นด้านการไว้เนื้อเชื่อใจ และด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของเป้าหมาย แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีตำแหน่งงาน และมีประเภทของสถานพยาบาล แตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

5.2 การอภิปรายผลการวิจัย

การยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน สอดคล้องกับแนวคิดของ ParKer (อ้างถึงในสุนันทา เลาหนันทน์, 2540, น. 114-122) ที่กล่าวว่า คุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ มีการรับฟังซึ่งกันและกัน สมาชิกตั้งใจฟังการแสดงความคิดเห็นของสมาชิกคนอื่น คิดพิจารณาไตร่ตรองสิ่งที่ได้รับฟัง และสงวนท่าทีที่จะวิพากษ์วิจารณ์

ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของเป้าหมาย มีการกำหนดวิธีการ ขั้นตอนการทำงาน และระยะเวลาในการทำงานอย่างเป็นระบบ มีการติดตามขั้นตอนการทำงานตามแผนที่วางไว้มีการประเมินผลการดำเนินงานในการประชุมร่วมกัน มีการกำหนดบทบาทและหน้าที่กันในการประชุมทีม มีการประชุมปรึกษาหารือกันในการทำงาน ร่วมตัดสินใจในทีมโดยใช้ความคิดอย่างมีเหตุผล สมาชิกทีมร่วมกันกำหนดวิธีการทำงานทำให้ง่ายในการนำไปปฏิบัติ สอดคล้องกับแนวคิดของศิริอร ขันธหัตถ์ (2541,น. 161-162) ที่กล่าวว่า เทคนิคในการทำงานร่วมกันประกอบด้วย การกำหนดหรือทำความเข้าใจวัตถุประสงค์และเป้าหมายร่วมกัน การวางแผนร่วมกันและมีขั้นตอนอย่างกระจ่างเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย กำหนดบทบาทและการรับผิดชอบของสมาชิกตามความสามารถ ดำเนินการตามขั้นตอนที่วางไว้ ประเมินผลเพื่อค้นหาข้อบกพร่องเป็นระยะ ๆ จนบรรลุเป้าหมาย คุณสมบัติที่ดีและพึงมีในการทำงานร่วมกันต้องรู้จักเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี รู้จักประสานงานและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นแก่กัน รู้จักสื่อสารและประชาสัมพันธ์ที่ดี รับฟังและยอมรับมติของกลุ่มด้วยความจริงใจไม่เป็นผู้สร้างปัญหา การจัดให้มีระบบจูงใจที่ดี คอยจูงใจให้สมาชิกทำงานตามแผนงานอย่างมีประสิทธิภาพ การฝึกกำหนดเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน สอดคล้องกับแนวคิดของสำนักงาน

คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2550, น. 142-146) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารจะต้องสร้างและกระตุ้นให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มความรู้ ความสามารถ วิธีกระตุ้นที่ดีอย่างหนึ่ง คือ การทำให้บุคลากรตระหนักว่าตนเองมีคุณค่าต่อความสำเร็จขององค์กร และเกิดความภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งแห่งความสำเร็จนั้น ทีมงานต้องมีเป้าหมายที่สมาชิกทีมมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน และทุกคนต้องเข้าใจเป้าหมายเหล่านั้น สอดคล้องกับแนวคิดของสุขุม เฉลยทรัพย์, สิทธิพร เอี่ยมเสน และ หทัยกาญน์ ชูตระกูล (2554, น. 1-11) ที่กล่าวว่า ความกระจ่างชัดเจนและเป้าหมายเดียวกัน (Clear Objectives and Agreed Goals) สมาชิกทุกคนของทีมจะต้องมี ความเข้าใจในเป้าหมายอย่างเด่นชัด และเต็มใจที่จะผูกพัน

การมีส่วนร่วมในการทำงาน สอดคล้องกับแนวคิดของ สุริยะ วิริยะสวัสดิ์ (2540, น. 98-100) ที่กล่าวว่า ทีมงานที่ประสบความสำเร็จจะมีความเป็นอิสระสูงมาก ดังนั้นจึงมีการกระจายอำนาจออกไปให้ทุกคนรับผิดชอบ โดยแยกงานออกเป็นงานเล็ก ๆ หลาย ๆ งานที่ควบคุมได้มอบให้คนในทีมงาน สร้างความเชื่อมั่นและเคารพในความสามารถของคนในทีม หลีกเลี่ยงวิธีการให้รายละเอียดแบบชี้นิ้ว ปล่อยให้คนในทีมทำงานด้วยวิธีการของเขาเอง หัวหน้าทีมต้องปล่อยให้ลูกทีมทำงาน จะเข้าตรวจสอบดูความคืบหน้าและแทรกแซงเท่าที่จำเป็น ในการทำงานสมาชิกทีมต้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน การให้การสนับสนุนซึ่งกันและกัน มีความอดทนอดกลั้นเมื่อพบปัญหาในการทำงานร่วมกัน มีความอดทนอดกลั้นต่อความขัดแย้ง และเมื่อเกิดปัญหาต้องมีการแก้ไขปัญหาร่วมกันอย่างสร้างสรรค์สมาชิกทีมเสนอความคิดสร้างสรรค์ในการวิเคราะห์ และแก้ไขปัญหาการทำงานของทีม สอดคล้องกับแนวคิดของ Johnson and Johnson (อ้างถึงใน สุนันทา เลาหนันทน์, 2540, น. 60, 123-124) ที่กล่าวว่า ส่งเสริมการตัดสินใจโดยกลุ่ม กระบวนการตัดสินใจยืดหยุ่นตามสถานการณ์ และความคิดเห็นส่วนใหญ่เป็นมติที่กลุ่มต้องการความเหนียวแน่นในทีมงานเกิดจากการที่มีการยอมรับ การสนับสนุน การเชื่อใจ ความรักและความเป็นพวกเดียวกัน ความขัดแย้งและการอภิปรายเชิงวิพากษ์วิจารณ์ในทางสร้างสรรค์ เป็นสิ่งที่ยอมรับได้ และช่วยในการปรับปรุงงานของทีม

การมีมนุษยสัมพันธ์ สามารถทำงานแทนเพื่อนที่ไม่สามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายได้ด้วยความเต็มใจ ให้คำแนะนำเมื่อเพื่อนสมาชิกในทีมต้องการ พร้อมที่จะให้ความร่วมมือต่อทีมอย่างเต็มที่ เสนอตัวทำงานให้ทีมเมื่อคิดว่าสามารถทำงานนั้นได้รู้จักปรับตัวให้เข้ากับสมาชิกในทีม เรียนรู้และเข้าใจอุปนิสัยของเพื่อนร่วมทีมเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหา ระงับอารมณ์เมื่อเกิดข้อขัดแย้ง กล่าวคำชมเชยเพื่อนสมาชิกในทีมเมื่อผลงานประสบผลสำเร็จได้ตามแผนงาน ยอมรับคำขอโทษและให้ข้อเสนอแนะแก่สมาชิกทีมที่สร้างปัญหาให้กับทีม สอดคล้องกับแนวคิดของสุริยะ วิริยะสวัสดิ์ (2540,

น. 98-100) ที่กล่าวว่า การสร้างงานสร้างคน ทีมงานจะต้องมีการประสานสอดคล้องให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีความแตกต่างภายใต้การตัดสินใจที่เป็นเอกภาพ คนในทีมงานต้องลด การแข่งขันเพื่อให้ตนเองเด่นและมีมิตรจิตมิตรใจสนับสนุนงานกันและกัน โดยแต่ละคนอาจยึดหลักธรรมของพระสัมมาสัมพุทธเจ้าที่เรียกว่า พรหมวิหาร 4 มาใช้ในการทำงานคือ เมตตา มีความรักใคร่ ปรารถนาให้ผู้อื่นมีความสุข กรุณา มีความสงสารช่วยเหลือเพื่อให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ มุทิตา มีความยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดีหรือมีสุข อุเบกขา การวางเฉยไม่ดีใจหรือเสียใจจนเกินไป ทั้งนี้ ผู้นำทีมจะมีบทบาทสำคัญในการสร้างบรรยากาศและช่วยเหลือสนับสนุน การกำหนดปริมาณงานที่ต้องรับผิดชอบให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน จัดสรรอัตรากำลังคนให้เพียงพอกับปริมาณงาน หากอัตรากำลังขาดต้องรีบหามาทดแทน เพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบต่อประสิทธิภาพงาน สอดคล้องกับแนวคิดของวันชัย มีชาติ (2555, น. 1-8) ที่กล่าวว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning) เป็นการพิจารณาถึง ความต้องการกำลังคนและกำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบัน อย่างเป็นระบบในการวิเคราะห์และพยากรณ์เกี่ยวกับอุปสงค์และอุปทานด้านกำลังคน เพื่อระบุความต้องการกำลังคนนำไปสู่การกำหนดกลวิธีที่จะให้ได้กำลังคน ในจำนวนและสมรรถนะที่เหมาะสม องค์การต้องการคนแบบใด เมื่อไร เพื่อให้องค์การมีบุคคลเข้ามาทำงานได้ทันตามเวลาที่ต้องการ เพื่อช่วยให้สามารถเกิดความสมดุลของงานกับคนคือ คนไม่ล้นงาน งานไม่ล้นคน เพื่อธำรงรักษากำลังคนที่เหมาะสมไว้กับองค์การอย่างต่อเนื่อง การวางแผนทดแทนบุคลากรมีความจำเป็น เมื่อมีปัญหาผิดพลาดในการเลื่อนตำแหน่งบุคลากร เกิดปัญหาผิดพลาดในการเปลี่ยนสายงานของบุคลากร มีการเปลี่ยนแปลงขององค์การต่าง ๆ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความจำเป็นที่จะต้องมีความสามารถที่สอดคล้องกับลักษณะของการเปลี่ยนแปลง การจัดองค์การใหม่ การปรับลดขนาด การควบรวมองค์การ ทำให้ต้องจัดพนักงานที่เหลืออยู่ตามโครงสร้างและตำแหน่งใหม่จึงเกิดปัญหาสายงานและตำแหน่งงาน มีผลต่อประสิทธิภาพงานและความสำเร็จขององค์การ

การสื่อสารแบบเปิด การจัดวางระบบให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างสมาชิกและผู้นำทีมอย่างสม่ำเสมอ สอดคล้องกับแนวคิดของ Mayo (อ้างถึงในสุนันทา เลาหนันทน์, 2540, น. 37) ที่กล่าวว่า หัวหน้าให้ข้อมูลย้อนกลับด้านการปฏิบัติงานของกลุ่มด้วยความจริงใจ การติดต่อสื่อสารกันทั้งที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ การใช้วิธีการที่นิ่มนวลในการประสานงานประสานความคิดที่แตกต่าง สร้างทัศนคติที่ดีต่อกัน แยกเรื่องส่วนตัวออกจากงาน ใช้หลักมนุษยสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกัน ความไว้วางใจกันสมาชิกทีมงานเดียวกัน เห็นคุณค่าของคนและยอมรับในศักยภาพของแต่ละบุคคล มีการเปิดเผยและจริงใจต่อกัน พยายามซักถามเพื่อให้เกิดความกระจ่างเมื่อเกิดข้อสงสัย เมื่อมีปัญหาและอุปสรรคจะต้องร่วมกันแก้ไข การนำข้อขัดแย้งมาพิจารณาร่วมกัน และหาข้อตกลงร่วมกัน

อย่างสร้างสรรค์ คิดอย่างมีเหตุมีผล และหลักการประนีประนอม เคารพและรับฟังความคิดเห็นของเสียงส่วนน้อย สอดคล้องกับแนวคิดของ ParKer (อ้างถึงในสุนันทา เลาหนันทน์, 2540, น. 114-122) ที่กล่าวว่าการสื่อสารที่เปิดเผย การเจรจาติดต่อระหว่างทีมงาน บรรยากาศเต็มไปด้วยความเปิดเผยจริงใจต่อกัน มีความเชื่อมั่นและไว้วางใจซึ่งกันและกัน ความไม่เห็นด้วยในทางบวก การสื่อสารความคิดเห็นที่แตกต่างกัน การรับรู้ของสมาชิกเป็นลักษณะการยอมรับจุดต่าง และแสวงจุดร่วม มองว่าความหลากหลายต่าง ๆ เป็นจุดแข็งของทีมงาน สมาชิกต้องการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในทางบวก การมีโอกาสแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างกันจะนำไปสู่ความเป็นปึกแผ่นของทีมงาน การสื่อสารกันอย่างเปิดเผย การติดต่อสื่อสารกันในทุกรูปแบบทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ การติดต่อประสานงานในทีมกันได้อย่างรวดเร็วและถูกต้องตรงกัน ความไว้วางใจกัน เป็นหัวใจสำคัญของการทำงานเป็นทีม ให้ความยุติธรรมกับสมาชิกในทีมทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน เปิดใจกว้างในการทำงานกับผู้อื่นมากกว่าการทำงานกับเพื่อนสนิท ไม่นำเรื่องส่วนตัวของเพื่อนสมาชิกมาเกี่ยวข้องกับการทำงาน สอดคล้องกับแนวคิดของสุขุม เฉลยทรัพย์, สิทธิพร เอี่ยมเสน และหทัยกาญน์ ชูตระกูล (2554, น. 1-11) ที่กล่าวว่า การพูดคุยกันอย่างเปิดเผย ความไว้วางใจกันเป็นเหตุชักนำให้สมาชิกในทีมงานพูดคุยกันอย่างเปิดเผย ทำให้สามารถทำความเข้าใจเรื่องต่าง ๆ ให้ตรงกันได้ เป็นการลดหรือปิดช่องว่างความหวาดระแวงและความรู้สึกไม่ปลอดภัยในการพูด การอภิปรายแสดงความคิดเห็นลงได้ ความรู้สึกที่ดีต่อกันจึงเกิดขึ้น การหันหน้าเข้าหากันหรือปรึกษาหารือกัน เมื่อความไว้วางใจและการพูดจากันอย่างเปิดเผย การประชุมปรึกษากันจึงจะประสบความสำเร็จในแง่การเผชิญกับปัญหาการช่วยกันคิดแก้ไขปัญหาและความขัดแย้งในทีมงาน หัวหน้าทีมงานจะต้องสร้างความไว้เนื้อเชื่อใจกันในหมู่สมาชิกของทีมงานเพื่อไม่ให้เกิดความหวาดระแวงในทีมงานให้ร่วมมือกันแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานด้วยความจริงใจ ภายใต้บรรยากาศการทำงานแห่งความไว้เนื้อเชื่อใจกันอย่างเต็มที่

5.3 ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

5.3.1 ผู้บริหารควรให้ความสำคัญของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะมีผลต่อประสิทธิภาพงานและความสำเร็จขององค์การ ดังนั้นในส่วนที่ควรเพิ่มเติมคือการให้สมาชิกภายในทีมยอมรับความผิดพลาดของเพื่อนร่วมทีมได้เพราะเมื่อเกิดความผิดพลาดจากสมาชิกภายในทีมเพื่อนร่วมทีมก็จะได้นำปัญหามาที่ผิดพลาดนำมาแก้ไขจะได้สามารถเพิ่มประสิทธิภาพของทีมได้อย่างดีขึ้น

5.3.2 ควรมีการจัดบรรยากาศในการทำงานให้เอื้ออำนวยต่อการทำงานเป็นทีม รวมถึงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือในการให้รางวัลและจูงใจพนักงานให้ทุ่มเทกับการทำงาน มีผลต่อ

ประสิทธิภาพของงานและความสำเร็จขององค์การ ควรมีการจัดฝึกอบรมหรือเทรนนิ่งให้แก่สมาชิกในทีม เพื่อพัฒนาทักษะให้เข้ากับงานที่ได้รับมอบหมายยิ่งขึ้น

5.3.3 ในการทำงานเป็นทีมควรมีการประเมินผลการทำงานของทีม เป็นระยะอย่างสม่ำเสมอ สมาชิกทุกคนควรมีส่วนร่วมในการประเมิน จะทำให้สมาชิกได้ทราบความก้าวหน้าของงาน ปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้น การทบทวนเป้าหมาย และวิธีการ ซึ่งอาจจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงไปให้สอดคล้องกับสถานการณ์นั้น ๆ

5.3.4 ควรส่งเสริมให้สมาชิกในทีมมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายในการทำงานร่วมกันได้อย่างกลมเกลียว ควรเปิดโอกาสให้สมาชิกทราบถึงแนวทางการดำเนินงาน เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กรให้พนักงานทราบอย่างชัดเจน เพื่อให้พนักงานปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน

5.4 งานวิจัยที่เกี่ยวเนื่องในอนาคต

5.4.1 ควรมีการศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของหน่วยงานอื่น ๆ ที่เป็นธุรกิจประเภทเดียวกันหรือใกล้เคียงกัน เพื่อนำมาศึกษาเปรียบเทียบให้เห็นความแตกต่างของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม

5.4.2 ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารงานและการทำงานเป็นทีมของผู้บังคับบัญชาในระดับต่าง ๆ ว่ามีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของพนักงาน

5.4.3 ควรศึกษาปัจจัยด้านปัญหาและอุปสรรคที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมเพื่อหาแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขให้ตรงประเด็น

บรรณานุกรม

กรกนก ทิพรส. (2555). **องค์การและการจัดการ** (พิมพ์ครั้งที่ 4). มหาสารคาม: อภิชาติการพิมพ์.

กิติมา ปรีดีดิลก. (2529). **ทฤษฎีการบริหารองค์การ**. กรุงเทพฯ: ชนะการพิมพ์.

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง. (2553). **การจัดการและการพัฒนาองค์การ**. ขอนแก่น: ภาควิชาสังคมศาสตร์ คณะมนุษย์ศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

จินตนา ณ ระนอง. (2555). **การทำงานเป็นทีม**. กรุงเทพฯ: อมรการพิมพ์.

ชาญชัย อาจิณสมาจาร. (2553). **ทักษะการบริหารทีมงาน**. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.

ชูชาติ อารีจิตตรานุสรณ์ และคณะ. (2551). **รายงานการวิจัยการรับรู้และความคาดหวังของบุคลากรมหาวิทยาลัยขอนแก่นต่อการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ. ม.ป.ท.**: สภาข้าราชการและลูกจ้างมหาวิทยาลัยขอนแก่น.

ณรงค์ ฮ่อนาม. (2555). การทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ. **วารสารเพิ่มเติมผลผลิต, 31**(5), 40-47.

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันท์. (2555). **กลยุทธ์การการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กร**. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด.

นรินทร์ แจ่มจำรัส. (2559). **การพัฒนาองค์การ**. กรุงเทพฯ : ศูนย์พัฒนาทุนมนุษย์.

เนตร์พัณณา ยาวิราช. (2557). **การจัดการสมัยใหม่** (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: เซ็นทรัล เอ็กซ์เพรส จำกัด.

บุญชม ศรีสะอาด. (2553). **การวิจัยเบื้องต้น**. (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.

ประภัสสร บุญมี. (2552). **ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการประกอบธุรกิจ**. มหาสารคาม: คณะวิทยาการจัดการ : สถาบันราชภัฏมหาสารคาม.

พิชัย เล่งพาณิชย์. (2551). การสร้างทีมงาน. **วารสารศูนย์วิทยาลัยหนองคาย มหาวิทยาลัยขอนแก่น**, **1**(1), 55.

พิสมัย สุภทราพรณ์. (2538). **บริหารเวลาบริหารทีมงาน**. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด (มหาชน).

มัลลิกา ตันสอน. (2554). **กลยุทธ์ธุรกิจ**. กรุงเทพฯ : ธีระป้องสุวรรณกรรม.

ยงยุทธ เกษสาคร. (2551). **ภาวะผู้นำและการจูงใจ**. กรุงเทพฯ: ศูนย์เอกสารและตำรา สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.

บรรณานุกรม (ต่อ)

ยุวรัตน์ รัตนนาคินทร์. (2528). **ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสำเร็จในการทำงานเป็นทีมของนักสังคมสงเคราะห์: ศึกษาเฉพาะกรณีทีมสหวิชาคลินิกยาเสพติดกรุงเทพฯ**. (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์).

เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฎ์ และคณะ. (2555). **การพัฒนาทีมงาน**. กรุงเทพฯ: ดีไลท์.

วรภัทร ภู่เจริญ. (2557). **การบริหารคนดื้อ** (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: บริษัท อริยชน จำกัด.

วารี หะวานนท์. (2553). **การบัญชีธนาคาร การปฏิบัติงานธนาคารพาณิชย์**. กรุงเทพฯ : ชวนพิมพ์.

วิชัย โถสุวรรณจินดา. (2555). **ความลับขององค์การ** (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ดีไลท์.

สงวน ช้างฉัตร. (2553). **การพัฒนาทีมงานที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจขนาดย่อม**. งานวิจัยส่วนบุคคล. ม.ป.ท. : สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ.

สมชาติ กิจยรรยง. (2550). **เกมและกิจกรรมเพื่อพัฒนาคนและองค์กร**. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.

สาวิตรี บุตรธาจารย์. (2550). **การสร้างทีมงานในสถาบันบริหารสารสนเทศสังกัดสถาบันอุดมศึกษาเอกชน**. (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง).

สุพัตรา สุภาพ. (2550). **บริหารงานมีประสิทธิภาพ**. กรุงเทพฯ: ธรรมนิติ.

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2555). **ภาวะผู้นำ ทฤษฎีและปฏิบัติ**. กรุงเทพฯ: เรือนแก้วการพิมพ์.

สุนันทา เลาหนันทน์. (2550). **การสร้างทีมงาน**. กรุงเทพฯ: ดีดีบุคสโตร์.

สุนันทา เลาหนันทน์. (2554). **การพัฒนาองค์การ**. กรุงเทพฯ: ดีดีบุคสโตร์.

เสน่ห์ จุ้ยโต. (2555). **องค์การสมัยใหม่**. นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

อรัญรัตน์ นามศรีฐาน. (2554). **ความคิดเห็นเกี่ยวกับการปรับปรุงโครงสร้างองค์การที่มีความสัมพันธ์กับผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ กรณีศึกษามหาวิทยาลัยขอนแก่น**. (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยขอนแก่น).

Black, K. (2006). **Business Statistic for Contemporary Decision Making** (4th ed.). USA, John Wiley & Son.

Hanson, B. J. (2001). **A Comparison of Methods for Detection of Qualitative Interaction in Multicenter Trials**. (Dissertation 1346). Retrieved from https://scholarworks.wmich.edu/dissertations/1346

บรรณานุกรม (ต่อ)

Howell. J. M. & Avolio, B. J. (2013). Transformational Leaderships Transactional Leadership, Locus of Control, and Support for Innovation: Key Predictors Consolidated Business Unit Performance. **Journal of Applied Psychology, 78**(6), 891-902.

Koller, J. (2015). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. **Harvard Business Review, 73**(2), 66.

Mike, B. (2003). Managing Change and Transition. **Harvard Business School Press**, 81-95.

Nutt, P. C. (2003). Implications for Organizational Change in the Structure Process Duality. **Journal of Organizational Change and Development,** 14, 147-193.

Paul, S. (2016). Why Do Employees Resist Change. **Harvard Business Review, 74**(3), 86-92.

ภาคผนวก

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

คำชี้แจง แบบสอบถามฉบับนี้จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหาร และผู้เกี่ยวข้องนำข้อมูลไปใช้ในการพัฒนาการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพในสถานพยาบาล ต่อไป

แบบสอบถามฉบับนี้ แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับตำแหน่งของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ด้านความไว้เนื้อเชื่อใจ ด้านการสื่อสารแบบเปิด ด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของเป้าหมาย ด้านการยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน ด้านการมีมนุษยสัมพันธ์ และด้านการมีส่วนร่วมในการทำงาน

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับตำแหน่งของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ( ) ตามสภาพความเป็นจริง

1. เพศ

   ( ) ชาย ( ) หญิง

2. อายุ

   ( ) ต่ำกว่า 25 ปี ( ) 25 - 30 ปี ( ) 31 - 35 ปี

   ( ) 35 - 40 ปี ( ) 41 ปีขึ้นไป

3. ระดับการศึกษา

   ( ) ต่ำกว่าปริญญาตรี ( ) ปริญญาตรี ( ) สูงกว่าปริญญาตรี

4. ตำแหน่งของผู้ตอบแบบสอบถาม

   ( ) แพทย์ ( ) พยาบาล ( ) เจ้าหน้าที่

5. ประเภทสถานพยาบาล

   ( ) โรงพยาบาล ( ) คลินิก

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์

คำชี้แจง ข้อความในแบบสอบถามเป็นลักษณะสภาพการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ ขอให้ผู้ตอบแบบสอบถามพิจารณาข้อความดังกล่าว เป็นสภาพการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์อยู่ในระดับใด โปรดทำเครื่องหมาย ✓ลงในช่องระดับสภาพการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ตามความคิดเห็นของท่าน โดยใช้เกณฑ์การพิจารณา ดังนี้

5 หมายถึง มีสภาพการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพอยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง มีสภาพการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพอยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง มีสภาพการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพอยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง มีสภาพการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพอยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง มีสภาพการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	รายการ	ระดับสภาพการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
1	**ด้านความไว้เนื้อเชื่อใจ** สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์สามารถปรับทุกข์กับเพื่อนร่วมทีมได้					
2	สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์คิดช่วยเหลือเพื่อนร่วมทีมอยู่เสมอ					
3	สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์มีความเชื่อมั่นผู้ร่วมทีมในการเก็บความลับบางอย่างจากเพื่อนร่วมทีมได้					
4	สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ยอมรับฟังความคิดเห็นจากเพื่อนร่วมทีมด้วยความเต็มใจ					
5	สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ไม่จับผิดซึ่งกันและกัน					
6	สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์และผู้นำทีมมีการตอบข้อสงสัยในการทำงานแก่กันอย่างเป็นประโยชน์ได้ทุกเรื่อง					
7	สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์มีความเชื่อมั่นผู้นำทีมในการช่วยแก้ปัญหาความผิดพลาดจากการทำงานได้					

ข้อ	รายการ	ระดับสภาพการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
8	สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์มีอิสระในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย					
9	ผู้นำทีมให้ความไว้วางใจสมาชิกทีมในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายได้					
10	สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ ให้เกียรติเพื่อนร่วมทีมเสมอ					
11	**การสื่อสารแบบเปิด** สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ได้รับข้อมูลข่าวสารอย่างรวดเร็วและทันเหตุการณ์					
12	สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ได้รับทราบข้อมูลข่าวสารอย่างชัดเจนและทั่วถึง					
13	เมื่อสมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์รับทราบข่าวสารแล้ว มีความเข้าใจความต้องการ ความคิดเห็นความรู้สึกนึกคิด และนโยบายของผู้นำทีมอย่างชัดเจน					
14	สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ซักถามปัญหาหรือข้อสงสัยการทำงานจากผู้นำได้ตลอดเวลา					
15	สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ปรึกษาหารือกันด้วยเหตุผล					
16	สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงานกันได้ทุกเรื่อง					
17	สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ได้รับข้อมูลข่าวสารที่มีประโยชน์ต่อการทำงาน					

ข้อ	รายการ	ระดับสภาพการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
18	สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารอย่างตรงไปตรงมา ไม่ปกปิดข้อมูล					
19	สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ได้รับข้อมูลข่าวสารจากหลายช่องทาง					
20	สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ใช้เทคโนโลยีช่วยในการติดต่อสื่อสาร					
21	**ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของเป้าหมาย** สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ มีความเข้าใจทิศทางการทำงานตรงกันอย่างชัดเจน					
22	สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการกำหนดเป้าหมายการทำงาน					
23	เป้าหมายที่กำหนดในการทำงานตอบสนองต่อความต้องการของกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์โดยรวม					
24	สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์มีความเข้าใจอย่างแจ่มชัดในเป้าหมายของการทำงาน					
25	สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์มีจิตสำนึกว่าต้องร่วมมือกันทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย					
26	สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ร่วมมือกันทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายด้วยความเต็มใจ					

ข้อ	รายการ	ระดับสภาพการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
27	สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ร่วมมือในการตรวจสอบข้อผิดพลาดจากการทำงานด้วยความเต็มใจ					
28	สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ยอมรับผิดชอบในความผิดพลาดจากการทำงานตามเป้าหมายร่วมกัน					
29	สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ร่วมมือกันแก้ปัญหาเมื่อมีอุปสรรคในการทำงานด้วยความเต็มใจ					
30	สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์มีความพึงพอใจในผลงานที่เกิดขึ้นจากการทำงานร่วมกัน					
31	**การยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน** สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ยอมรับในความคิดเห็นที่แตกต่างของเพื่อนร่วมทีมด้วยความจริงใจ					
32	การยอมรับในความเป็นตัวของตัวเองของเพื่อนร่วมทีม					
33	สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ยอมรับในความรู้ความสามารถ จุดดีจุดเด่น ของเพื่อนร่วมทีมด้วยความจริงใจ					
34	สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ยอมรับในบทบาทหน้าที่ของเพื่อนร่วมทีมด้วยความจริงใจ					

ข้อ	รายการ	ระดับสภาพการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
35	สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ให้เกียรติเพื่อนร่วมทีมเสมอ					
36	สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ให้ความช่วยเหลือและร่วมมือกันทำงานด้วยความจริงใจ					
37	สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ให้ความศรัทธาในตัวผู้นำทีม					
38	สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ยอมรับในความผิดพลาดของเพื่อนร่วมทีมด้วยความจริงใจ					
39	สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ยอมรับในสิทธิอันพึงมีพึงได้ของเพื่อนร่วมทีมด้วยความจริงใจ					
40	สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ยอมรับฟังความคิดเห็นที่ขัดแย้งซึ่งกันและกัน					
41	**การมีมนุษยสัมพันธ์** สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์แสดงพฤติกรรมที่มีน้ำใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อกัน					
42	สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์มีการพบปะพูดคุยกันอย่างเป็นกันเอง ด้วยความเข้าใจกัน					
43	สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ไม่เกิดความรู้สึกโดดเดี่ยวในการทำงาน					
44	สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ร่วมมือกันทำงานอย่างมีความสุข					

ข้อ	รายการ	ระดับสภาพการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
45	สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์มีความรักความเข้าใจอันดีต่อกันอย่างสม่ำเสมอ					
46	สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ให้การช่วยเหลือซึ่งกันและกันด้วยความเต็มใจทุกเรื่อง					
47	สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์มีอารมณ์แจ่มใสต่อกันอย่างสม่ำเสมอ					
48	สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์มีการประสานความร่วมมือ ร่วมใจในการทำงานอยู่ตลอดเวลา					
49	ผู้นำทีม และสมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์มีความสามัคคีกันเป็นอย่างดี					
50	ผู้นำทีม และสมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์มีความรู้สึกเป็นมิตรที่ดีต่อกัน					
51	**การมีส่วนร่วมในการทำงาน** สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์เข้าไปมีส่วนร่วมในการทำงานด้วยความสมัครใจ					
52	สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์มีส่วนร่วมในการรับรู้และวางแผนการทำงาน					
53	สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการทำงานทุกขั้นตอน					
54	สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์ใช้ความรู้ความสามารถในการทำงานอย่างเต็มศักยภาพ					

ข้อ	รายการ	ระดับสภาพการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
55	สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์รู้สึกมีความเป็นอิสระในการทำงาน					
56	สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์มีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาที่เกิดจากการทำงานให้สำเร็จ					
57	สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์มีส่วนร่วมในการประเมินผลการทำงาน					
58	สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์มีส่วนร่วมในการประเมินตนเอง และเพื่อนร่วมทีม					
59	ผู้นำและสมาชิกทีมมีความรู้สึกต้องรับผิดชอบในผลที่เกิดขึ้นจากการทำงานร่วมกัน					
60	สมาชิกทีมงานในกลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์มีส่วนร่วมในการปรับปรุงแก้ไขและพัฒนางาน					

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-นามสกุล	นางสาวนาฏยา สุวรรณศิลป์
วัน เดือน ปีเกิด	6 มีนาคม 2529
ที่อยู่	60 หมู่ 1 ตำบลคลองหรัง อำเภอนาหม่อม จังหวัดสงขลา 90310
การศึกษา	ปริญญาตรี คณะบริหารธุรกิจ สาขาการจัดการทั่วไป มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
เบอร์โทรศัพท์	065-6175839
อีเมล์	kunnattaya@gmail.com