

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีเอกสารต่างๆและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นพื้นฐานและแนวทางการวิจัยโดยลำดับประเด็นการศึกษาทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามลำดับดังนี้

1. ประวัติและความเป็นมาของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค
2. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม
3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ประวัติและความเป็นมาของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค(2549 : 6-7) เกิดขึ้นในประเทศไทยมานานแล้ว ซึ่งประเทศไทยมีไฟฟ้าใช้เป็นครั้งแรกเมื่อปี 2427 ในรัชสมัยของพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ 5 ผู้ให้กำเนิดกิจการไฟฟ้าในประเทศไทย คือ จอมพลเจ้าพระยาสุรศักดิ์มนตรี (เจิมแสวงชูโต) เมื่อครั้งมีบรรดาศักดิ์เป็นเจ้าหมื่นไวยวรนาถ โดยท่านได้คิดตั้งเครื่องกำเนิดไฟฟ้าเดินสายไฟฟ้าและติดตั้งโคมไฟฟ้าที่กรมทหารหน้าซึ่งเป็นที่ตั้งกระทรวงกลาโหม ในปัจจุบันในวันที่เปิดทดลองใช้แสงสว่างด้วยไฟฟ้าเป็นครั้งแรกนั้น ปรากฏว่าบรรดาขุนนางข้าราชการและประชาชนมาดูแสงไฟฟ้าอย่างแน่นขนัดด้วยความตื่นตาตื่นใจ เมื่อความทรงทราบฝ่าละอองธุลีพระบาทพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ 5 ทรงโปรดเกล้าฯให้ติดตั้งไฟฟ้าแสงสว่างขึ้นในวังหลวงทันที จากนั้นมาไฟฟ้าก็เริ่มแพร่หลายไปตามวังเจ้านาย

กิจการไฟฟ้าในประเทศไทยเริ่มก่อตัวเป็นรูปเป็นร่างขึ้น เมื่อบริษัทจากประเทศเดนมาร์กได้ขอสัมปทานผลิตกระแสไฟฟ้าเพื่อใช้เดินรถรางจากบางคอแหลมถึงพระบรมมหาราชวังเป็นครั้งแรก และได้ขยายการผลิตไฟฟ้าเพื่อแสงสว่างโดยติดตั้งระบบผลิตที่มั่นคงถาวรขึ้นที่วัดเลียบ (ที่ตั้งการไฟฟ้านครหลวงในปัจจุบัน) ต่อมาในปี 2457 โปรดเกล้าฯให้ตั้งโรงไฟฟ้าขึ้นอีก 1 โรง เรียกว่าการไฟฟ้าหลวงสามเสนซึ่งต่อมามีฐานะเป็นกองหนึ่งของกรมโยธาเทศบาลกระทรวงมหาดไทยและในที่สุดได้รวมเข้ากับกิจการไฟฟ้ากรุงเทพฯ (วัดเลียบ) จนกลายมา

เป็นการไฟฟ้านครหลวงในปัจจุบัน ซึ่งรับผิดชอบดูแลพื้นที่กรุงเทพมหานครสมุทรปราการและนนทบุรีรวม 3 จังหวัด

สำหรับกิจการไฟฟ้าในส่วนภูมิภาคเริ่มต้นอย่างเป็นทางการ เมื่อทางราชการได้ตั้งแผนกไฟฟ้าขึ้นในกองบวรภิบาลกรมสาธารณสุขกระทรวงมหาดไทย และได้ก่อสร้างไฟฟ้าเทศบาลเมืองนครปฐมขึ้น เพื่อจำหน่ายไฟฟ้าให้แก่ประชาชนเป็นแห่งแรกเมื่อปี 2473 จากนั้นมาไฟฟ้าจึงได้แพร่หลายไปสู่หัวเมืองต่างๆ ขณะเดียวกันก็มีเอกชนขอสัมปทานจัดตั้งการไฟฟ้าขึ้นหลายแห่งต่อมาในปี 2477 มีการปรับปรุงแผนกไฟฟ้าเป็นกองไฟฟ้าสังกัดกรมโยธาเทศบาลกระทรวงมหาดไทย และภายหลังเปลี่ยนชื่อเป็นกองไฟฟ้าภูมิภาคหลังจากก่อสร้างไฟฟ้าที่เทศบาลเมืองนครปฐมเป็นแห่งแรก แล้วก็มีการทยอยก่อสร้างไฟฟ้าให้ชุมชนขนาดใหญ่ระดับจังหวัดและอำเภอต่างๆ เพิ่มขึ้นเรื่อยๆ แต่ในช่วงสงครามโลกครั้งที่ 2 กิจการไฟฟ้าขาดแคลนอะไหล่และน้ำมันเชื้อเพลิง ระบบผลิตชำรุดทรุดโทรมจนถึงปี 2490 สถานะทางเศรษฐกิจเริ่มดีขึ้นประเทศไทยเริ่มพัฒนาท้องถิ่นให้เจริญขึ้น ดังนั้นภารกิจของไฟฟ้าภูมิภาคจึงหนักหน่วงขึ้นรัฐบาลเริ่มเห็นความจำเป็นในการเร่งขยายการก่อสร้างกิจการไฟฟ้าเพิ่มขึ้นใหม่ และดำเนินกิจการไฟฟ้าที่มีอยู่เดิมให้ดีขึ้น จึงได้จัดตั้งองค์การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเมื่อปี 2497 เพื่อรับผิดชอบดำเนินกิจการไฟฟ้าในส่วนภูมิภาค

องค์การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคได้รับการก่อตั้งขึ้นเป็นองค์การเอกเทศตามพระราชกฤษฎีกาซึ่งให้ไว้เมื่อวันที่ 6 มีนาคม พุทธศักราช 2497 และประกาศในราชกิจจานุเบกษาเมื่อวันที่ 16 มีนาคม พุทธศักราช 2497 มีการแต่งตั้งคณะกรรมการขึ้นเป็นผู้ควบคุมการบริหารอยู่ภายใต้การควบคุมของกรมโยธาเทศบาลกระทรวงมหาดไทย และรัฐบาลโดยมีรัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทย มีอำนาจกำกับโดยทั่วไปองค์การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคมีทุนประเดิมตามกฎหมายจำนวน 5 ล้านบาทมีการไฟฟ้าอยู่ในความดูแลจำนวน 117 แห่ง

การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเป็นรัฐวิสาหกิจด้านสาธารณูปโภคก่อตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2503 โดยรับโอนทรัพย์สินหนี้สินและความรับผิดชอบขององค์การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ในขณะนั้นมาดำเนินการวัตถุประสงค์ที่สำคัญของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคคือการผลิตจัดหาให้ได้มาจัดส่งและจัดจำหน่ายพลังงานไฟฟ้าให้แก่ประชาชนธุรกิจและอุตสาหกรรมต่างๆ ในเขตจำหน่าย 73 จังหวัดทั่วประเทศ ยกเว้น กรุงเทพมหานคร นนทบุรีและสมุทรปราการ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคมีภารกิจในการให้บริการไฟฟ้าให้แก่ประชาชน ในเขตความรับผิดชอบทั่วประเทศ โดยวางเป้าหมายในการดำเนินงาน โดยปรับปรุงการจัดหาและการบริการพลังงานไฟฟ้า ให้มีประสิทธิภาพปลอดภัยมีความมั่นคงสม่ำเสมอเชื่อถือได้เพียงพอ และรวดเร็วทันต่อความต้องการใช้พลังงานไฟฟ้าที่เพิ่มขึ้น และสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง พร้อมพัฒนากิจการด้านต่างๆ เพื่อเพิ่มรายได้ให้เลี้ยงตนเองได้มีกำไรพอสมควรตลอดจนมีเงินทุนเพียงพอ

แก่การขยายงานพัฒนาการบริหารงานองค์กร การบริหารงานบุคคลและการจัดการทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูง

การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคมีภารกิจในการบริการไฟฟ้าให้แก่ประชาชน ในเขตความรับผิดชอบทั่วประเทศ โดยวางเป้าหมายในการดำเนินการที่สำคัญ 3 ประการได้แก่

1. ปรับปรุงการจัดการและการบริการพลังงานไฟฟ้าให้มีประสิทธิภาพปลอดภัยมีความมั่นคงสม่ำเสมอเชื่อถือได้เพียงพอ และรวดเร็วทันต่อความต้องการใช้พลังงานไฟฟ้าที่เพิ่มขึ้น และสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

2. พัฒนากิจการด้านต่างๆ เพื่อเพิ่มรายได้ให้เลี้ยงตนเอง ได้มีกำไรพอสมควรตลอดจนเงินทุนเพียงพอแก่การขยายงาน

3. พัฒนาการบริหารงานองค์กรการบริหารงานบุคคล และการจัดการทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคมีเป้าหมายที่จะดำเนินงานเป็นธุรกิจมากขึ้น เนื่องจากประเมินว่าหากในอนาคตมีการแปรรูปธุรกิจพลังงานไฟฟ้าต้องมีการแข่งขันจากผู้ประกอบการรายใหม่เข้ามามากขึ้น และการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจะขยายธุรกิจและการลงทุนออกไปสู่ธุรกิจอื่นๆ เพื่อสร้างรายได้เสริมให้แก่องค์กร จึงมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างเพื่อมีการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและขีดความสามารถในการแข่งขันรองรับการดำเนินงานเชิงธุรกิจในอนาคต และโครงสร้างของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคแบ่งออกเป็น 5 กลุ่มธุรกิจดังนี้

1. กลุ่มธุรกิจเครือข่าย รับผิดชอบระบบเครือข่ายและระบบจำหน่าย มีหน้าที่หลักที่สำคัญคือ การวางแผนพัฒนาระบบไฟฟ้า การควบคุมส่งการจ่ายไฟ การปฏิบัติการระบบไฟฟ้า

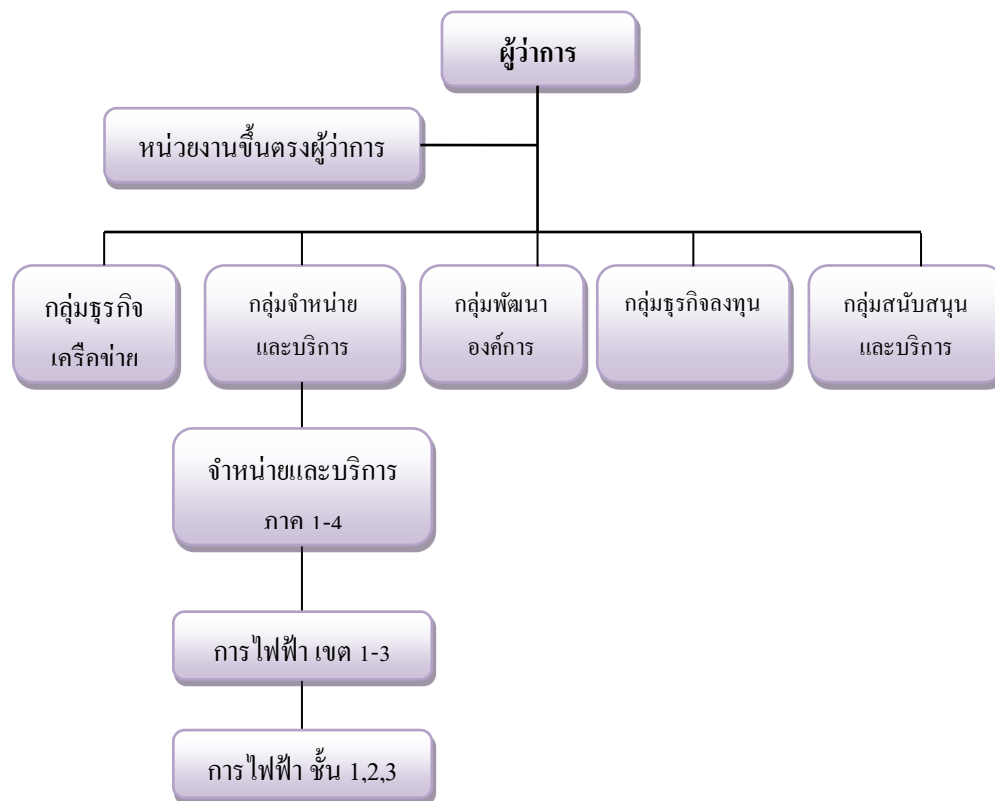
2. กลุ่มธุรกิจจำหน่ายและบริการรับผิดชอบการจำหน่าย และให้บริการผู้ใช้ไฟฟ้าทั้งหมด โดยจะประสานงานอย่างใกล้ชิดกับกลุ่มธุรกิจเครือข่าย เพื่อให้ผู้ใช้ไฟฟ้าได้รับบริการและรวดเร็วและมีความพึงพอใจสูงสุด

3. กลุ่มพัฒนาองค์กรดูแลรับผิดชอบนโยบายและวางแผนยุทธศาสตร์ในองค์กรในภาพรวม งานปรับเปลี่ยนองค์กรเพื่อเป็นบริษัทและบริษัทในเครือ งานพัฒนาธุรกิจใหม่เพื่อรองรับการแข่งขันเชิงธุรกิจ รวมทั้งงานประชาสัมพันธ์ เพื่อสร้างภาพลักษณ์องค์กรและงานนโยบายเศรษฐกิจพลังงาน

4. กลุ่มธุรกิจลงทุน รับผิดชอบงานพัฒนาธุรกิจลงทุน ด้านการก่อสร้างบำรุงรักษา ด้านวิศวกรรม ด้านสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อให้เป็นธุรกิจที่สามารถสร้างรายได้เสริมให้กับการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

5. กลุ่มธุรกิจสนับสนุนและบริการรับผิดชอบงานอำนวยการ งานบัญชีและการเงิน งานบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้กับกลุ่มธุรกิจต่างๆ ในองค์กร

ภาพที่ 2.1 โครงสร้างการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

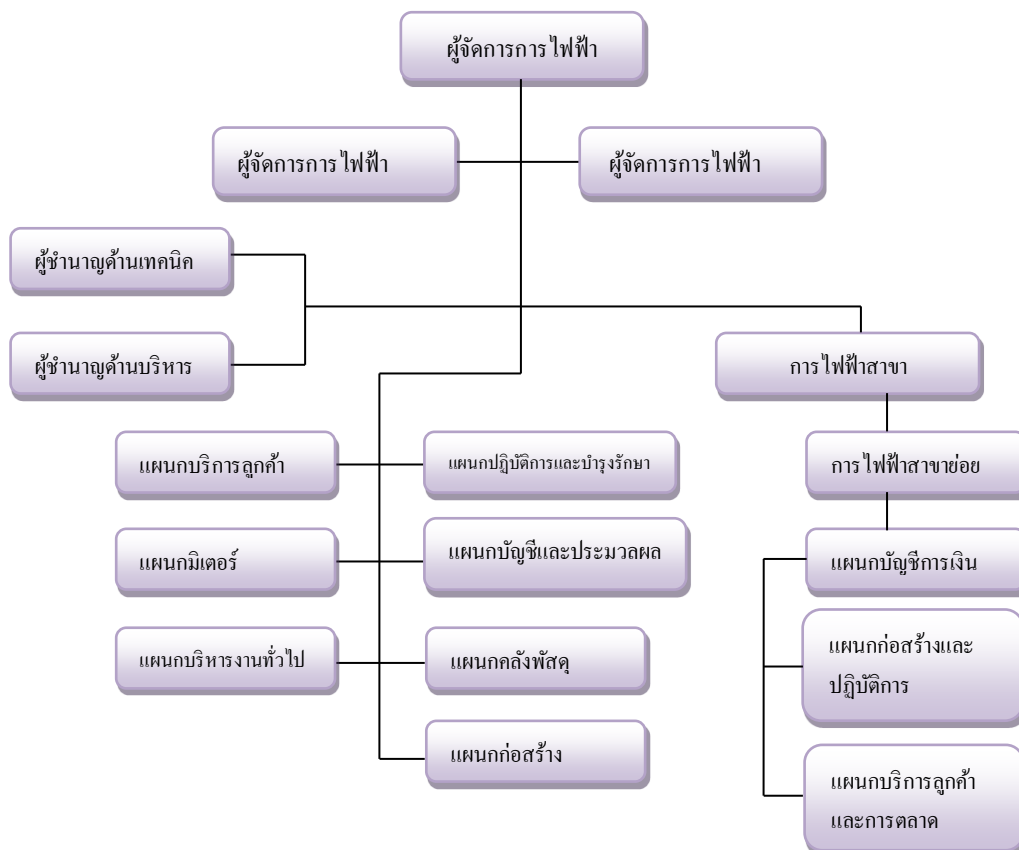


(การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค, 2556)

การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคมีสำนักงานใหญ่ตั้งอยู่ที่กรุงเทพมหานครมีหน้าที่กำหนดนโยบายและแผนงานให้คำแนะนำตลอดจนจัดหาวัสดุอุปกรณ์ต่างๆให้หน่วยงานในส่วนภูมิภาค แบ่งการบริหารงานออกเป็น ผู้ว่าการ รองผู้ว่าการ สำนักผู้ว่าการ สำนักตรวจสอบภายใน สำนักทรัพยากรบุคคล สำนักกฎหมาย และกองสำหรับในส่วนภูมิภาคแบ่งการบริหารออกเป็น 4 ภาค ภาคละ 3 เขตรวมทั้งสิ้น 12 เขตการไฟฟ้า

การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดอุบลราชธานี มีสำนักงานตั้งอยู่ที่ ถนนชยางกูร ซอยชยางกูร 42 อำเภอเมือง จังหวัดอุบลราชธานี มีภารกิจหลักในการให้บริการและจำหน่ายพลังงานไฟฟ้า รวมทั้งธุรกิจเสริมที่เกี่ยวข้องในจังหวัดอุบลราชธานี โดยมีโครงสร้างการบริหารงานดังนี้

ภาพที่ 2.2 โครงสร้างการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัด อุบลราชธานี



(การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค, 2556)

การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดอุบลราชธานี นั้นมีหน่วยงานในสังกัดดังนี้

1. การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สาขาอำเภอพิบูลมังสาหาร
2. การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สาขาอำเภอตระการพืชผล
3. การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สาขาอำเภอม่วงสามสิบ
4. การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สาขาอำเภอโขงเจียม
5. การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สาขาอำเภอวารินชำราบ

จากข้อมูลดังกล่าวผู้วิจัยสรุปได้ว่าการแบ่งโครงสร้างส่วนราชการภายในของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ในเขตจังหวัดอุบลราชธานีได้แบ่ง โครงสร้างส่วนราชการภายในออกเป็น 7 แผนกงานใหญ่ๆ ได้แก่ แผนกปฏิบัติการและบำรุงรักษา มีหน้าที่ เช่น งานสำรวจออกแบบปรับปรุงระบบไฟฟ้าบำรุงรักษาระบบจำหน่ายให้มีความมั่นคง แผนกบัญชีและประมวลผล มีหน้าที่ เช่น งานการเงินทำหน้าที่งานเก็บเงินค่าไฟ แผนกมิเตอร์ มีหน้าที่ เช่น ควบคุมงานระบบด้านมิเตอร์แรงต่ำ

และแรงสูง แผนกบริหารงานทั่วไป มีหน้าที่ เช่น ควบคุมอัตราค่าจ้างและสวัสดิการต่างๆของพนักงานแผนกบริการลูกค้า มีหน้าที่ เช่น บริการงานขอใช้ไฟฟ้า แผนกก่อสร้าง มีหน้าที่ เช่น ก่อสร้างขยายเขตระบบจำหน่าย แผนกคลังพัสดุ มีหน้าที่ ควบคุมดูแลทรัพยากรในด้านอุปกรณ์ เป็นต้น

การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ได้กำหนดยุทธศาสตร์องค์กร 3 ยุทธศาสตร์ คือ 1. องค์กรที่มีสมรรถนะสูงและใช้สินทรัพย์อย่างเต็มศักยภาพ (performance and utilization) 2. องค์กรที่มีลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (customer - centric organization) และ 3. องค์กรที่เติบโตอย่างเกื้อกูล (growth and ecosystem) เพื่อเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์องค์กร โดยมีกลยุทธ์รองรับยุทธศาสตร์ 5 กลยุทธ์ ประกอบด้วย (การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค, 2549 : 12)

1. กลยุทธ์ ด้านการพัฒนาองค์กรและปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน
2. กลยุทธ์ ด้านการบริหารและจัดสรรทรัพยากร
3. กลยุทธ์ ด้านการพัฒนาสินค้า บริการ และภาพลักษณ์
4. กลยุทธ์ด้านการลงทุนและนวัตกรรม
5. กลยุทธ์ ด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม

โครงสร้างการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายตามกลยุทธ์ที่ได้วางไว้ ปัจจัยหลักที่ช่วยผลักดันกลยุทธ์ด้านการปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จังหวัดอุบลราชธานี คือการจัดทำแนวทางการดำเนินงานที่เน้นเพิ่มคุณภาพ และประสิทธิภาพของสินค้าและบริการ มีการพัฒนาคุณภาพ (quality) ความเชื่อถือได้ (reliability) และประสิทธิภาพ (efficiency) ของระบบไฟฟ้าอย่างต่อเนื่อง โดยตอบสนองความต้องการของลูกค้าในแต่ละพื้นที่อย่างเหมาะสม นอกจากนี้ยังบริหารการลงทุนให้เป็นไปตามแผนงานที่วางไว้ เพื่อควบคุมต้นทุนพร้อมกันนี้ยังกระตุ้นจิตสำนึกของพนักงานการไฟฟ้าฯ ที่ต้องปฏิบัติในความเสี่ยงทั้งบนที่สูงและภาคพื้นดิน โดยเน้นย้ำให้ความรู้เพิ่มเติม ในการป้องกันการเกิดอุบัติเหตุระหว่างปฏิบัติหน้าที่ ถือว่าเป็นส่วนหนึ่งที่จะสร้างความระมัดระวังให้กับผู้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมไปถึงพัฒนาทีมงานบุคลากร ในด้านเทคโนโลยี สารสนเทศ เพื่อรองรับการดำเนินธุรกิจ วางแผนทีมงานเพื่อการจัดวางกำลังคนให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ ทั้งจำนวน คุณภาพ (competency) ของพนักงาน และโครงสร้างองค์กร ให้สอดคล้องกับภาระงานในอนาคตอีกด้วย

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม

ความหมายของทีมและการทำงานเป็นทีม

เมื่อกล่าวถึงคำว่าทีมโดยทั่วไปคงไม่ได้หมายถึงคนเพียงคนเดียวอาจหมายถึงกลุ่มคนหรือคนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของคำว่าทีมไว้คล้ายกันดังนี้

วูดค็อก และฟรานซิส (Woodcock and Francis, 1994 : 1) ได้ให้นิยามคำว่าทีมไว้ว่า ทีมหมายถึง กลุ่มคนที่ช่วยเหลือซึ่งกัน และกัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน

روبบินส์ (Robbins, 2001 : 258) ได้อธิบายว่า ทีมหมายถึง การทำงานร่วมกันของกลุ่มบุคคล เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ และผลสำเร็จที่เกิดขึ้นเป็นของสมาชิกทุกคนที่ทำงานร่วมกัน ไม่ใช่ผลสำเร็จของผู้ใดผู้หนึ่ง

แทพเพิน (Tappen, 1995 : 317) ให้ความหมายการทำงานเป็นทีมไว้ว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง กลุ่มบุคคลที่ทำงานร่วมกัน โดยมีเป้าหมายร่วมกัน

เนลสันและควิก (Nelson and Quick, 1997 : 252) กล่าวถึงความหมายของทีมว่า ทีมคือ บุคคลกลุ่มเล็กๆ กลุ่มหนึ่งที่มีลักษณะเป็นองค์ประกอบอย่างสมบูรณ์ มีการแลกเปลี่ยนวัตถุประสงค์ทั่วไปและเป็นผู้ซึ่งต้องการที่จะทำงานร่วมกัน เพื่อบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ การทำงานเป็นกลุ่มที่มุ่งเน้นงานการทำงานเป็นกลุ่ม มีทั้งรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ทีมมีประโยชน์มากต่อการปฏิบัติงานที่มีปฏิสัมพันธ์ซับซ้อน หรือมีอาสาสมัครมากกว่า 1 คน

เนตร์พัฒนา ขาววิราช (2549 : 233) ให้ทัศนะของการทำงานเป็นทีมว่า หมายถึง ความสำเร็จของผู้บริหาร ในการประสานการทำงานของบุคลากร หลายฝ่ายเข้าด้วยกัน ให้บรรลุผลสำเร็จ

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ และคณะ (2546 : 10) ให้ความหมายของทีม หรือ ทีมงานว่า หมายถึง กลุ่มคนที่ต้องทำงานร่วมกัน โดยมีวัตถุประสงค์เดียวกัน และเป็นการรวมตัวที่จะต้องอาศัยความเข้าใจ ความผูกพันและความร่วมมือ ซึ่งกันและกัน ของสมาชิกในกลุ่ม เพื่อที่สมาชิกแต่ละคน สามารถทำงานร่วมกันจนประสบความสำเร็จ และบรรลุเป้าหมายสูงสุดของทีมได้

วรารักษ์ ตระกูลสฤณี (2549 : 7) ได้อธิบายว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่บุคคลมารวมกลุ่มกัน เพื่อมาร่วมมือกันในการกระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใด ให้สำเร็จลุล่วงด้วยดี โดยการร่วมมือกัน ประสานงานกัน และมุ่งดึงศักยภาพ ที่มีจากบุคคลแต่ละคน ภายในกลุ่มออกมา ช่วยในการดำเนินกิจกรรม ใ้งานบรรลุเป้าหมาย

สุนันทา เลहनันท์ (2549 : 62) ได้สรุปว่าการทำงานเป็นทีม หมายถึง การทำงานของกลุ่มบุคคลที่ทำงานร่วมกันมีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างสมาชิกในกลุ่มช่วยกันทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพและผู้ร่วมทีมต่างมีความพอใจในการทำงานนั้น

ปราณี กุรุพินทาร์กย์ (2549 : 15) ได้กล่าวว่าการทำงานเป็นทีม หมายถึง การรวมตัวกันตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปเพื่อทำงานร่วมกันให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์เดียวกันโดยการร่วมกันคิด ร่วมกันทำ ร่วมกันตัดสินใจร่วมปฏิบัติงานและพึ่งพาอาศัยกันเพื่อให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

ปริญญา ตันสกุล (2550 : 24) ได้ให้ความหมายของทีม หมายถึง คณะบุคคลหรือกลุ่มคนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปที่มารวมตัวกันเพื่อทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายๆอย่างให้สำเร็จร่วมกัน ซึ่งงานดังกล่าวนี้จะไม่มีการสามารถกระทำสำเร็จจุดดวงแต่เพียงลำพังคนเดียว

ไพโรจน์ บาลัน (2551 : 18) ได้อธิบายว่าทีมคือ กลุ่มคนที่ถูกจัดตั้งขึ้นเพื่อทำงานร่วมกันหรือกลุ่มคนที่ทำงานร่วมกันหรือกลุ่มคนที่ทำงานคล้ายคลึงกันหรือกลุ่มคนที่ขึ้นตรงกับผู้บังคับบัญชาคนเดียวกัน

จากความหมายดังกล่าวผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่กลุ่มคนที่ประกอบด้วยบุคคลตั้งแต่ 2 ขึ้นไปโดยมีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน มีความพึ่งพาและความผูกพันกันในการทำงานมีการแบ่งปันความรับผิดชอบร่วมกันเพื่อให้งานนั้นสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีม

การทำงานเป็นทีมนั้นจะต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับธรรมชาติพื้นฐานของมนุษย์ในองค์กรเป็นเบื้องต้นโดยนำทฤษฎีที่สำคัญมาประกอบการอธิบายและประยุกต์เข้ากับการทำงานเป็นทีมได้ดังนี้

บุตรี จารุโรจน์ (2549 : 26) ได้รวบรวมทฤษฎีต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีม อธิบายดังนี้

1. ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's hierarchy of need theory) ความต้องการของมนุษย์มีลำดับขั้นความต้องการอยู่ 5 ประการดังนี้คือ

1.1 ความต้องการทางด้านร่างกาย (physiological needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์เช่นความต้องการอาหาร เครื่องนุ่งห่มที่อยู่อาศัยและยารักษาโรค เป็นต้น

1.2 ความต้องการด้านความมั่นคงปลอดภัย (security and safety needs) ภายหลังจากที่ร่างกายได้รับการตอบสนองในสิ่งจำเป็นต่างๆแล้วคนก็ถึงความต้องการด้านความมั่นคงปลอดภัยนี้

1.3 ความต้องการเป็นที่ยอมรับของสังคม (social belongingness needs) ได้แก่ ความต้องการเป็นที่ยอมรับของกลุ่มหรือสังคม ความต้องการอยากเป็นสมาชิกขององค์กร ความต้องการความรักจากเพื่อนร่วมงาน

1.4 ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง (self-esteem needs) เช่น ความต้องการเคารพในตนเองและความอยากมีเกียรติในสังคม

1.5 ความต้องการความสมหวังในชีวิต (self-actualization needs) เช่น ความต้องการที่จะใช้ความสามารถอย่างเต็มที่และความเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง ซึ่งความต้องการส่วนสุดท้ายนี้จะเน้นที่การพัฒนาส่วนบุคคล

2. ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮร์ซเบิร์ต (Herzberg :two-factor theory) ปัจจัยที่มีผลต่อการจูงใจในการดำเนินการของทีมมี 2 ประเภทคือ

2.1 ปัจจัยจูงใจ (motivation factors) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความพอใจในการทำงาน

2.2 ปัจจัยอนามัยหรือบำรุงรักษา (hygiene /maintenance factors) คือปัจจัยแตกต่างจากปัจจัยจูงใจโดยสิ้นเชิง เพราะเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความไม่พอใจในการทำงานที่ท่าเช่นถ้าสมาชิกทีมได้รับเงินเดือนน้อยไม่เพียงพอกับการใช้ชีวิตประจำวัน ก็จะเกิดความไม่พอใจในการทำงานที่อยู่แต่ไม่จำเป็นที่ว่ามีสมาชิกบางคนได้รับเงินเดือนสูงแล้ว จะพอใจในการทำงานที่ท่าถ้าการทำงานในทีมมีสภาวะเกี่ยวกับปัจจัยจูงใจ เป็นไปอย่างเหมาะสมเช่นผู้นำทีมรับรู้ว่าการดำเนินงานสำเร็จยอมรับในตัวสมาชิกทีมและทุกคนในทีม มีความรับผิดชอบก็แสดงให้เห็นว่าสมาชิกได้รับการจูงใจในระดับสูงในทางตรงกันข้ามถ้าผู้นำทีมไม่สนใจต่อปัจจัยจูงใจเหล่านี้ก็แสดงให้เห็นว่าระดับการจูงใจในทีมต่ำ ถึงแม้ปัจจัยอนามัยได้รับการดำเนินการอย่างเหมาะสมในทีมก็ตาม ถ้าผู้นำทีมดำเนินการเกี่ยวกับปัจจัยอนามัยได้อย่างเหมาะสม สมาชิกทีมก็จะเกิดความพอใจ และสามารถไขปัจจัยเหล่านี้เป็นสิ่งจูงใจเขาได้ แต่ถ้าผู้นำทีมดำเนินการเกี่ยวกับปัจจัยอนามัยอย่างไม่เหมาะสมก็จะทำให้สมาชิกเกิดความไม่พอใจและจะมีผลในทางลบกับทีมได้

3. ทฤษฎีจูงใจสู่ความสำเร็จของ แมคเคลลันด์ (McClelland :achievement motivation theory) การจูงใจที่มีอิทธิพลต่อความต้องการที่สำคัญที่สุดแบ่งออกเป็น 3 องค์ประกอบคือ ความสำเร็จ (achievement) การมีส่วนร่วม (affiliation) และอำนาจ (power) หรืออาจกล่าวให้ง่ายที่สุดก็คือ

3.1 ความต้องการสู่ความสำเร็จ (achievement needs) ในการดำเนินการเช่นสมาชิกทีมถูกจูงใจให้ดำเนินการจนบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพก็เท่ากับว่าเขาต้องการความสำเร็จในงานคนงานที่มีความต้องการความสำเร็จในงานสูงต้องมีคุณสมบัติดังนี้ ต้องมีความ

รับผิดชอบ มักตั้งเป้าหมายที่ยากๆสำหรับตนเอง ต้องการปฏิภริยาโต้ตอบหรือผลสำเร็จที่เจาะจงหรือโดยทันที และมุ่งมั่นต่อการปฏิบัติงาน

3.2 มุ่งความต้องการมีส่วนร่วม (affiliation needs) เป็นเรื่องเกี่ยวกับการยอมรับมิตรภาพสมาชิกทีม มีความต้องการประเภทนี้จะมีผลการดำเนินงานที่ดีที่สุดของทีม ซึ่งทำให้เกิดความสัมพันธ์ในสังคมและมิตรภาพขึ้นในทีม

3.3 ความต้องการอำนาจ (power needs) คือความต้องการที่จะทำการควบคุมและมีอิทธิพลต่อผู้อื่น ถ้าบุคคลใดมีความต้องการอำนาจสูง ก็จะมีแนวโน้มที่จะกลายเป็นผู้นำทีมซึ่งมีผลการดำเนินการดีกว่าบุคคลอื่นๆในทีม

4. ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของแมคเกรเกอร์ (Mcgregor's theory X and theory Y) ทฤษฎี X เชื่อว่าคนส่วนมากโดยธรรมชาติแล้ว ไม่ชอบทำงานไม่มีความทะเยอทะยานมีความรับผิดชอบน้อย มีความคิดริเริ่มน้อยในการแก้ปัญหาขององค์กร การจูงใจเป็นการจูงใจทางร่างกายและความปลอดภัยเท่านั้น คนส่วนใหญ่ชอบให้ควบคุมอย่างใกล้ชิดและถูกบังคับเพื่อให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร ส่วนทฤษฎี Y เชื่อว่าคนส่วนมากโดยธรรมชาติ ชอบทำงานตั้งใจทำงานสามารถควบคุมตนเอง เพื่อทำให้เป้าหมายขององค์กรประสบผลสำเร็จสามารถใช้ความคิดริเริ่มในการแก้ปัญหาขององค์กร การจูงใจเป็นเรื่องของความต้อการมีชื่อเสียงและความสำเร็จในชีวิต สามารถสั่งการได้ด้วยตนเองและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงานอย่างต่อเนื่องถ้าหากได้รับการจูงใจอย่างถูกต้อง

5. ทฤษฎีความคาดหวัง คือทฤษฎีที่ให้ข้อคิดว่าการจูงใจเป็นส่วนหนึ่งของความคาดหวังส่วนบุคคลและการจูงใจในแต่ละบุคคล ขึ้นอยู่กับสองสิ่งคือสมาชิกมีความต้องการมากน้อยแค่ไหน และคิดว่าจะสามารถทำสิ่งนั้นได้อย่างไรสภาวะการของค่านิยม และผลที่แต่ละคนได้รับจะต้องตอบสนองความต้องการที่แท้จริงของเขาได้ เช่นความสำเร็จในงานทฤษฎีความคาดหวังทำให้ทราบว่าผู้นำทีมควรทำการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในทีม

6. ทฤษฎีความยุติธรรม (equity theory) สมาชิกทีมมักจะพิจารณาถึงระบบการให้รางวัลว่าได้รับความยุติธรรมหรือไม่ทฤษฎีความยุติธรรมนี้ตั้งอยู่บนสมมติฐานที่ว่าสมาชิกทีมโดยทั่วไป ต้องการได้รับการปฏิบัติจากทีมงานอย่างยุติธรรมและมักจะเปรียบเทียบผลงานและรางวัลที่ได้รับกับสมาชิกทีมคนอื่นๆเสมอ ทฤษฎีนี้ตั้งอยู่บนฐานของหลักการที่ซึ่งได้รับข้อมูลมาจากองค์กรโดยทั่วไปและนำมาปรับใช้กับการทำงานเป็นทีมดังนี้

6.1 ถ้าสมาชิกทีมรู้ว่าพวกเขาได้รับรางวัลซึ่งไม่เหมาะสมจากทีม พวกเขาก็จะไม่พอใจและก็จะทำงานอย่างไม่เต็มความสามารถ และก็จะพยายามออกจากทีม

6.2 ถ้าสมาชิกทีมมีความเชื่อว่าพวกเขาได้รับรางวัลไม่เหมาะสมกับงานที่พวกเขาได้ทำ พวกเขา ก็จะรักษาระดับการทำงานของพวกเขา คือไม่มีความพยายามที่จะทำให้เกิดผลงานที่มีระดับสูงขึ้น

6.3 ถ้าสมาชิกทีมรู้ว่ารางวัลที่พวกเขาได้รับมากกว่าที่เขาคาดคิดบนพื้นฐานของความยุติธรรม พวกเขา ก็จะทำงานหนักขึ้นเป็นที่แน่นอนว่าทฤษฎีนี้ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเข้าใจสมาชิกทีม อาจจะประเมินผลงานของเขาสูงเกินไปหรือเขาอาจประเมินรางวัลที่สมาชิกคนอื่นได้รับผิดพลาด ไม่ว่าทฤษฎีนี้จะเป็นที่ยอมรับหรือไม่ก็ตาม ก็ยังพบว่าทฤษฎีนี้เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้นำทีมที่จะระวังถึงความเข้าใจของสมาชิกทีม ที่จะว่าผู้นำทีมไม่ยุติธรรมเพราะว่าพวกเขามักมีพฤติกรรมที่อยากได้รางวัลเพิ่มขึ้นอยู่ตลอดเวลา

7. ทฤษฎีเสริม (reinforcement theory) ทฤษฎีนี้ให้ข้อเสนอเกี่ยวกับพฤติกรรมทำให้ความสนับสนุนต่อเงื่อนไขต่างๆ และอาจกล่าวได้ว่าสิ่งแวดล้อมเป็นต้นเหตุที่ก่อเกิดพฤติกรรมต่อเงื่อนไขต่างๆเหล่านั้นทฤษฎีนี้ ทำให้ความต้องการที่แท้จริงของสมาชิกลดลงนำไปสู่พฤติกรรมแบบต่างๆ โดยเน้นหนักที่ว่าอะไรจะเกิดขึ้นเมื่อเขาเริ่มดำเนินการบางสิ่งบางอย่างทฤษฎีนี้ ถ้าหากทำให้เกิดขึ้นในทีมจะทำให้สมาชิกทีมได้พัฒนาตัวเอง และนำไปให้เกิดความร่วมมือขึ้นในทีมด้วย

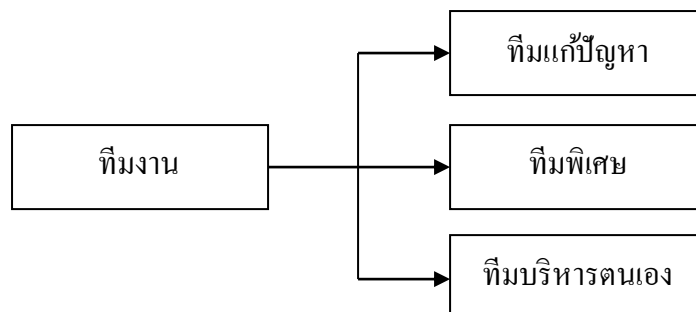
8. ทฤษฎีเป้าหมาย (goal-setting theory) เป็นทฤษฎีที่เชื่อว่า พฤติกรรมต่างๆสามารถทำความเข้าใจได้ในรูปแบบของการตั้งเป้าหมาย โดยมีประเด็น 3 เรื่องคือคุณลักษณะเฉพาะของเป้าหมาย (goal specificity) อุปสรรคของเป้าหมาย (goal difficulty) และการยอมรับในเป้าหมาย (goal acceptance) องค์ประกอบทั้งสามนี้มีอิทธิพลต่อการดำเนินการการแข่งขันการมีส่วนร่วมและสิ่งย้อนกลับสมาชิกจะปรับปรุงการดำเนินงาน ถ้าหากมีคุณลักษณะเฉพาะของเป้าหมายมากกว่าวัตถุประสงค์ที่ผู้บังคับบัญชากำหนดให้ทำ

จากข้อมูลดังกล่าวผู้วิจัยสรุปได้ว่าทฤษฎีที่กล่าวมาหากได้ทำการศึกษาค้นคว้าอย่างละเอียดก็จะทำให้เข้าใจธรรมชาติของคนทำงานว่าต้องใช้ความละเอียดอ่อนอย่างสูงต่อการจูงใจ เพื่อให้คนทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพต่อองค์กรและต่อทีมงานที่รับผิดชอบร่วมกัน

ประเภทของทีมงาน

การจำแนกประเภทของทีมงานในองค์การมีนักวิชาการหลายท่านได้จำแนกประเภทของทีมงานไว้ใกล้เคียงกันดังเช่น มัลลิกา ต้นสอน (2546 : 134-136) ได้จำแนกรูปแบบของทีมงานในองค์การเป็น 3 ประเภท ดังภาพที่ 2.3

ภาพที่ 2.3 ประเภทของทีม



มัลลิกา ตันสอน (2546 : 135)

1. ทีมแก้ปัญหา (problem solving team) เป็นทีมงานที่ประกอบด้วยผู้บริหารและพนักงานที่ต่างเข้ามารวมกลุ่มด้วยความสมัครใจ และประชุมกันเพื่อหาวิธีที่เหมาะสมสำหรับการแก้ปัญหาต่างๆ เช่น การออกแบบผลิตภัณฑ์ กระบวนการผลิต และประกันคุณภาพ เป็นต้น โดยปกติทีมแก้ปัญหาคือทำหน้าที่ให้คำปรึกษาและให้คำแนะนำในการพัฒนาการทำงานให้ดีขึ้นเท่านั้น แต่จะไม่ลงมือดำเนินการแก้ไขหรือทำการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ผู้บริหารอาจจะจัดตั้งทีมแก้ปัญหาขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์แฝงเพื่อส่งเสริมความเข้าใจและความร่วมมือระหว่างพนักงาน

2. ทีมที่มีจุดมุ่งหมายพิเศษ (special purpose team) หรือ ทีมข้ามสายงาน (crossfunction team) เป็นทีมงานที่จัดตั้งจากการรวบรวมบุคคลจากหน่วยงานต่างๆ ให้ทำงานร่วมกัน เพื่อจุดมุ่งหมายเฉพาะอย่าง ตัวอย่างเช่น ปรับปรุงและพัฒนาผลิตภัณฑ์ หรือขอรับรองมาตรฐานการทำงาน และเมื่อทีมงานปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายแล้ว สมาชิกก็จะแยกย้ายกลับไปปฏิบัติงานในหน่วยงานเดิมของตน ทีมงานข้ามสายงานมีจุดเด่นที่สำคัญคือมีความรู้ทักษะและประสบการณ์ที่หลากหลายทำให้มีความคิดสร้างสรรค์ความครอบคลุมในการวิเคราะห์และแก้ปัญหาที่ซับซ้อน

3. ทีมงานบริหารตนเอง (self-managing) เป็นทีมที่สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบต่อกระบวนการผลิต หรือการปฏิบัติงานของทีมอย่างแท้จริง ทีมบริหารตนเองจะปฏิบัติงานอย่างเป็นอิสระ และปราศจากการแทรกแซงของผู้บริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการแบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบ

ยงยุทธ เกษสาคร (2549 : 4-5) ได้แบ่งหน้าที่ทีมงานได้เป็น 5 ประเภทได้แก่

1. ทีมงานผู้บริหารระดับสูง ทีมงานระดับสูงนี้มีบทบาทหน้าที่ในการกำหนดจุดมุ่งหมายนโยบาย และพัฒนากลยุทธ์ขององค์กรเพราะองค์กรมีภารกิจที่กว้างจึงต้องการสมาชิกที่เป็นตัวแทนของทุกลักษณะในองค์กร บางครั้งทีมงานอาจมีสมาชิกชั่วคราวที่มาร่วมทำประโยชน์ให้กับองค์กรโดยใช้ความรู้ประสบการณ์ความเชี่ยวชาญอย่างใดอย่างหนึ่ง ในเวลาใดเวลาหนึ่งซึ่งบทบาทของทีมงานระดับสูงมีดังนี้

1.1 พัฒนากลยุทธ์ด้วยการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อม และกำหนดทิศทางขององค์กร ประเมินการแข่งขัน และระบุโอกาสของธุรกิจจากข้อมูลสารสนเทศ ไม่ใช่จากความรู้สึกลึกซึ้งคิดเพื่อการคาดคะเนว่าอนาคตจะเป็นอย่างไร และพิจารณาสิ่งที่เป็นไปได้

1.2 ทำความกระจ่างชัดในค่านิยมกำหนดว่า องค์กรเป็นตัวแทนของอะไรสิ่งใดที่ถูกต้องคืออะไร สิ่งที่เกิดคืออะไรรักษามโนธรรมสำนึกขององค์กร และกำหนดหลักการมุ่งใจเบื้องต้นให้กับสมาชิกทีมงานให้เป็นรูปธรรม

1.3 การควบคุมการทำงาน การออกคำสั่งในการตัดสินใจที่สำคัญนับเป็นหน้าที่โดยตรงของทีมงานระดับสูง นอกจากนี้ยังรวมไปถึงการออกคำสั่งและติดตามความก้าวหน้าเพื่อการวางแผนจัดหาทรัพยากรการบริหาร ตั้งแต่การออกแบบขององค์กรและเลือกพนักงานและกำหนดค่าตอบแทนค่าจ้างรางวัลและแก้ปัญหาความขัดแย้งระหว่างฝ่ายต่างๆ

1.4 ทำหน้าที่เสมือนสัญลักษณ์ขององค์กร รักษาการติดต่อระดับสูงกับบุคคลหรือองค์กรจากภายนอก เจรจาข้อตกลงที่สำคัญและมีหลักประกันว่าองค์กรมีสภาพที่เหมาะสมและสร้างอิทธิพลต่อรัฐบาลและกำหนดนโยบายขององค์กร

2. ทีมงานบริหารระดับกลาง ลักษณะของทีมงานบริหารระดับกลางคือเป็นผู้จัดวางจุดมุ่งหมายที่มีรายละเอียดการปฏิบัติงานมาก และทำหน้าที่ประสานงานและควบคุมการทำงานของสมาชิกในองค์กร โดยเฉพาะบุคลากรหลักระดับหัวหน้างานฝ่ายต่างๆที่เป็นกลจักรสำคัญในองค์กร จัดหาทรัพยากรและวางแผนการปฏิบัติงานสร้างกลยุทธ์การพัฒนา และการจัดการวิเคราะห์ขอบเขตของหน้าที่ต่างๆให้กับสมาชิกในทีม

3. ทีมงานระดับปฏิบัติ ได้แก่ฝ่ายทำงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ของงานบุคคลเหล่านี้ อาจทำงานกับเครื่องจักรในโรงงาน หรืออาจจะเป็นผู้ขนย้ายรับส่งสินค้าหรืออาจจะเป็นผู้ให้บริการลูกค้าในร้านภัตตาคารบนรถทัวร์รถไฟ หรือบนเครื่องบินบุคลากรเหล่านี้เป็นคนเปลี่ยนปัจจัยป้อนเข้าผ่านกระบวนการให้เป็นผลผลิตสู่ลูกค้า จึงนับเป็นทีมงานที่มีความสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร

4. ทีมงานเชิงเทคนิค เป็นฝ่ายจัดตั้งมาตรฐานในองค์กร ซึ่งอาจเป็นมาตรฐานทางเทคนิคมาตรฐานการผลิตหรือมาตรฐานการบริการ โดยเน้นเกณฑ์วิธีการที่เป็นรูปแบบเดียวกันทั่วทั้งองค์กรยิ่งองค์กรมีขนาดใหญ่โตขึ้นมากเท่าใด ความต้องการมาตรฐานยิ่งจำเป็นมากยิ่งขึ้น ทีมงานเชิงเทคนิคจึงต้องตื่นตัวอยู่ตลอดเวลา

5. ทีมฝ่ายสนับสนุนการปฏิบัติงาน ปกติทีมงานดังกล่าวนี้เกิดขึ้นภายนอกและการไหลของงานตามปกติในองค์กร โดยหน้าที่ของทีมฝ่ายสนับสนุนการปฏิบัติงานจะให้การสนับสนุนทางอ้อม ซึ่งนับเป็นกองกำลังบำรุงที่สำคัญต่อผู้ปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ และส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

จากข้อมูลดังกล่าวผู้วิจัยสรุปได้ว่าสามารถจำแนกประเภททีมงานตามลักษณะการปฏิบัติได้ 3 ประเภทคือ ทีมงานตามหน้าที่ หรือทีมงานแก้ปัญหาที่เข้ามาสายงาน และทีมงานบริหารหรือควบคุมตนเอง ส่วนการจำแนกตามบทบาทหน้าที่สามารถจำแนกได้ 5 ประเภท คือ ทีมงานผู้บริหารระดับสูง ทีมงานบริหารระดับกลาง ทีมงานระดับปฏิบัติ ทีมงานเชิงเทคนิคและทีมฝ่ายสนับสนุนการปฏิบัติงาน ซึ่งในการทำงานเป็นทีมสามารถช่วยให้องค์กรมีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น

ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม

ในปัจจุบันจะเห็นได้ว่างานทุกอย่างภายในองค์กร ล้วนแล้วแต่ต้องการความร่วมมือร่วมใจของทุกคน ไม่ใช่เพียงคนเดียวดังนั้นการทำงานงานร่วมกันหรือทำงานเป็นทีม จึงมีความสำคัญต่อองค์กรดังที่ได้มีผู้ทรงความรู้หลายๆท่านได้กล่าวไว้ดังนี้

ฉันทูพันธ์ เจริญนันทน์และคนอื่นๆ (2546 : 16) ได้กล่าวถึงสาเหตุที่ทำให้บุคคลต้องรวมตัวกันเป็นทีมได้ดังนี้

1. ความคิดสร้างสรรค์ทำให้ทีมงานร่วมกันสร้างความคิดใหม่ๆ และกล้านำความคิดของทีมไปปฏิบัติให้เกิดผลที่เป็นรูปธรรมและมีประสิทธิภาพ

2. ผลงานโดยปกติ ผลรวมในการทำงานของทีม จะมีสูงกว่าการที่สมาชิกจะแยกกันทำงานของตน และนำผลงานมารวมกันทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพของผลงาน ซึ่งจะช่วยให้ทั้งองค์กรและสมาชิกทำงานให้ถึงเป้าหมาย ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะตนจะได้ผลตอบแทนที่สูงขึ้นทั้งทางตรงและทางอ้อม

3. การสื่อสารการทำงานเป็นทีม สามารถผลักดันให้สมาชิกมีการสื่อสารและมีความเข้าใจซึ่งกันและกันได้ดียิ่งขึ้น ซึ่งจะทำให้เกิดความเข้าใจการยอมรับและความผูกพันระหว่างสมาชิก โดยสมาชิกจะร่วมแรงร่วมใจกันแก้ปัญหาและอุปสรรคไปด้วยกัน

4. ความสัมพันธ์เมื่อสมาชิกทำงานร่วมกันรู้จักกันสนิทสนมผูกพันและมีความไว้วางใจกันก็ย่อมที่จะช่วยเหลือกันในปัญหาต่างๆทั้งในการทำงานและปัญหาอื่นๆหรือที่เรียกว่าให้การสนับสนุนทางสังคมและจิตใจระหว่างกันโดยเฉพาะเมื่อต้องเผชิญปัญหาหรือวิกฤติส่วนตัวเขาจะมีเพื่อนร่วมทีมที่คอยให้การสนับสนุนทั้งทางด้านกำลังใจและการแก้ปัญหา

ประคอง สุคนธ์จิตต์ (2551 : 2-3) ได้อธิบายว่าการทำงานเป็นทีมเป็นเรื่องที่มีความสำคัญมากตั้งแต่สังคมระดับเล็กไปจนถึงใหญ่ ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่จะต้องสร้างทีมงานและทำงานเป็นทีมผู้บริหารในทุกองค์การ ให้ความสำคัญของการทำงานเป็นทีมเนื่องจากการทำงานเป็นทีมจะต้องระดมความคิดและความสามารถที่แตกต่างกัน ในแต่ละบุคคลมาประสานสอดคล้องกัน ซึ่งจะช่วยให้การทำงานที่ต้องใช้ความสามารถหลายด้านดำเนินไปได้ด้วยดีดังเหตุผลต่อไปนี้

1. มนุษย์ทุกคนมีความจำกัดในเรื่องพลังงาน การทำงานแต่เพียงคนเดียวให้สำเร็จนั้นย่อมเป็นการยากโดยเฉพาะในงานใหญ่ๆ หรืองานที่สลับซับซ้อนกำลังงานเพียงคนเดียวทำไม่ได้จึงจำเป็นต้องพึ่งพาแรงงานจากผู้อื่นด้วย

2. มนุษย์ทุกคนมีความจำกัด และความแตกต่างกันในเรื่องสติปัญญาความสามารถในการคิดจะทำงานใดๆห่วยเดียวย่อมสู้หลายห่วยไม่ได้ เพราะหลายห่วยสามารถช่วยกันคิดช่วยกันดูให้รอบคอบขึ้น

3. มนุษย์เป็นสัตว์สังคม อยู่อย่างโดดเดี่ยวลำพังไม่ได้จึงจำเป็นต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน และมีความต้องการที่จะมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมกับผู้อื่นการที่มนุษย์มีโอกาสที่จะอยู่และทำงานร่วมกับผู้อื่นจึงเป็นการสนองความต้องการขั้นพื้นฐานที่จำเป็นของมนุษย์

4. ลักษณะของสังคมในปัจจุบัน เป็นสังคมที่ต้องทำงานร่วมกันในทุกระดับ และทุกองค์การหากเราไม่สามารถทำงานเป็นทีมแล้ว จะทำให้เกิดปัญหาอุปสรรคต่อความเจริญก้าวหน้าขององค์การ

5. การทำงานเป็นทีมให้ผลงานที่ดีกว่าการทำงานตามลำพังคนเดียว และสามารถทำให้ได้จำนวนผลผลิตออกมา เป็นจำนวนมากกว่าการทำงานแบบต่างคนต่างทำ

6. การที่บุคคลได้มีโอกาสรวมกลุ่มกันทำงานเป็นทีม ช่วยให้บุคคลได้เรียนรู้จากผู้อื่นซึ่งจะส่งผลดีต่อตนเองและทีมงานตามไปด้วยจากข้อมูลดังกล่าวข้างต้นแสดงให้เห็นถึงความจำเป็น และความสำคัญของการทำงานร่วมกันเป็นทีมหากมีการฝึกฝนปฏิบัติตนให้สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ แล้วยังมีประโยชน์ต่อตนเองและสังคมโดยรวมอีกด้วย

จากข้อมูลดังกล่าวสรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญต่อองค์การอย่างยิ่ง เนื่องจากการทำงานเป็นทีม เป็นการรวบรวมความสามารถและทักษะของบุคคลในด้านที่แตกต่าง

กันมาร่วมกันทำงาน และจะสามารถทำให้บรรลุวัตถุประสงค์และนำความคิดที่สร้างสรรค์ของแต่ละบุคคลมาทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อประสิทธิภาพและความสำเร็จขององค์กร

ประโยชน์ของการทำงานเป็นทีม

การทำงานเป็นทีมจะมีประโยชน์ทั้งในด้านขององค์กรและในด้านของตัวบุคคลในทีมได้นั้น ควรตั้งอยู่บนพื้นฐานของความสมดุลกล่าวคือมีความพอใจทั้งสองฝ่ายซึ่งจะทำให้เกิดประโยชน์อย่างสูงสุด

สุนันทา เลานันท์ (2549 : 65-66) ได้กล่าวว่าการทำงานเป็นทีมนอกจากจะมีผลดีต่อองค์กรโดยรวมแล้วยังมีผลดีต่อสมาชิกแต่ละบุคคลในทีมงานนั้นด้วยเหตุผล 3 ประการคือ

1. ทีมงานเป็นการรวมเอาทรัพยากรมนุษย์ที่มีค่าที่สุดขององค์กรเข้าด้วยกัน ทำให้สามารถปฏิบัติงานที่บุคคลเพียงคนเดียวไม่อาจทำได้ เพราะนอกจากจะได้ร่างกายแรงใจเพิ่มขึ้นแล้วยังจะได้ความคิดหลายแง่หลายมุมมาผสมผสานกัน ทำให้ศักยภาพแฝงที่แต่ละคนมีอยู่ถูกนำมาใช้ได้มากขึ้น

2. ทีมงานทำให้มีการมอบหมายให้รับผิดชอบ เพื่อให้มีปฏิบัติหน้าที่ตามความนัด ความเชี่ยวชาญและความพอใจของแต่ละคนเป็นการทำให้เกิดการเรียนรู้ซึ่งกัน และกันยังผลให้แต่ละคนมีโอกาสสร้างหรือพัฒนาความสามารถด้านอื่นๆ ให้ดีขึ้น โดยการเรียนรู้จากสมาชิกผู้ร่วมงาน

3. ทีมงานช่วยให้สมาชิกแต่ละคน ได้รับการตอบสนองความต้องการทางสังคม ได้แก่ความรักและการยอมรับซึ่งกันและกัน อันจะเป็นบันไดนำไปสู่ความสำเร็จในชีวิตการทำงานในที่สุด

เมื่อพิจารณาในภาพรวมจะพบว่า การทำงานเป็นทีมงานช่วยทำให้องค์กรสามารถรวมพลังในการปฏิบัติงานทำให้งานที่จะยากลำบากเพียงใดก็สามารถประสบผลสำเร็จได้ไม่ยากนัก เมื่อผลการปฏิบัติงานดีขึ้นทั้งด้านคุณภาพและปริมาณ ส่งผลให้องค์กรเจริญก้าวหน้าทัดเทียมคู่แข่งหรือพร้อมที่จะนำหน้าคู่แข่งผลประโยชน์ของทีมงานสรุปได้ดังนี้

1. โดยทั่วไปพบว่าผลการปฏิบัติงานของกลุ่ม/ทีมจะมีประสิทธิภาพผลดีกว่าการทำงานโดยบุคคลเพียงคนเดียว

2. เมื่อมีการเปรียบเทียบการตัดสินใจโดยกลุ่ม/ทีมกับการตัดสินใจโดยบุคคลเพียงคนเดียวพบว่า การตัดสินใจ โดยกลุ่มจะมีประสิทธิภาพมากกว่าและแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงกว่า

3. บุคคลเรียนรู้ที่จะเป็นผู้มีค่านิยมในการช่วยเหลือผู้อื่น มีความเมตตาปราณีและมีความรับผิดชอบต่อผู้อื่น เสียสละจากการที่เขาได้เข้าเป็นสมาชิกกลุ่ม

4. การแสดงออกของอารมณ์ต่างๆเช่น สนุกสนานตื่นเต้นร่าเริงผิดหวังสมหวังเหล่านี้ จะมีความเข้มข้นสูงกว่าปกติเมื่อบุคคลอยู่ในกลุ่มมากกว่าเมื่ออยู่เพียงคนเดียว

5. คุณภาพการใช้ชีวิตประจำวันจะสูงขึ้น เพราะกลุ่มเนื่องจากได้มีการแบ่งงานกันทำ ตามความเชี่ยวชาญของแต่ละคน

6. การขจัดความขัดแย้งสามารถทำได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงกว่า เมื่อได้อยู่รวมกันใน กลุ่มการจัดการกับอิทธิพลทางสังคม ก็ดีกว่าถ้าไม่มีกลุ่มก็จะไม่มีมาตรฐานของสังคม ไม่มีค่านิยม ของสังคมไม่มีกฎระเบียบของสังคมความเจริญย่อมเกิดขึ้นไม่ได้

7. เอกลักษณะของบุคคลการยอมรับนับถือในตนเอง และสมรรถภาพทางสังคมของ คนเราล้วนแล้วแต่ได้รับการกล่อมเกลาหรือหล่อหลอมจากสังคมทั้งสิ้น

8. ถ้าปราศจากการร่วมมือกันระหว่างคนเราแล้ว กลุ่มและองค์การทั้งหลายย่อมอยู่ รอดไม่ได้

ไพโรจน์ บาลัน (2551 : 21) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการทำงานเป็นทีมไว้ดังนี้

1. มีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นด้วยฐานความรู้และประสบการณ์ที่กว้างขึ้น
2. มีความคิดสร้างสรรค์มากขึ้นมีมุมมองที่กว้างขึ้นและสามารถจัดการกับปัญหาต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

3. มีความพร้อมที่จะตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงและความเสี่ยง

4. มีความรับผิดชอบต่องานและทุ่มเทแรงกายแรงใจเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

5. มีการมอบหมายงาน (กระจายหน้าที่ความรับผิดชอบและอำนาจการตัดสินใจ) ได้ อย่างมีประสิทธิภาพ

6. มีสภาพแวดล้อมรวมทั้งบรรยากาศในการทำงานที่ช่วยส่งเสริมให้สมาชิกในทีมมี แรงกระตุ้นและแรงจูงใจมากขึ้น

จากข้อมูลดังกล่าวผู้วิจัยสรุปได้ว่าการทำงานเป็นทีม จะส่งผลดีทั้งในด้านตัวของ พนักงานและในด้านขององค์การกล่าวคือ เมื่อพนักงานได้ร่วมกันทำงานตามความสามารถของแต่ละ บุคคลและมีความยืดหยุ่นกว่าการทำงานคนเดียว เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การและเมื่อ องค์การได้รับประโยชน์คือประสิทธิผลสำเร็จตรงตามเป้าหมาย ส่งผลให้พนักงานได้รับผลตอบแทน ที่สมกับความปรารถนาด้วยเช่นกัน

ปัญหาหรืออุปสรรคและแนวทางแก้ไขสำหรับการทำงานเป็นทีม

การทำงานในองค์การใดย่อมมีปัญหาและอุปสรรคในการทำงานอย่างแน่นอน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการทำงานเป็นทีม ซึ่งประกอบด้วยคนหลายคนมาทำงานร่วมกันสำหรับลักษณะ ที่เป็นตัวชี้บ่งว่าทีมมีปัญหาในการปฏิบัติงานมีดังนี้ (ประคอง สุคนธ์จิตต์, 2551 : 6-7)

1. เมื่อต่างคนต่างทำงานอย่างเดียวยาจเป็นเพราะธรรมชาติของงานในหน้าที่มีความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะเช่น พนักงานขายมักทำงานตามลำพังแต่โดยความเป็นจริงแล้วพนักงานขายมีความต้องการ ในความรู้สึกว่าเขาเป็นส่วนหนึ่งของทีมงาน ดังนั้นจึงอาจเชื่อได้ว่าถึงเวลาแล้วที่จะต้องสร้างทีมงานขายให้กับพนักงานขายเหล่านั้น

2. เมื่องานมีความซับซ้อนจำเป็นต้องใช้ทักษะร่วมกัน และการทำงานในระดับต่างๆ ของบุคคลสามารถเสริมความสามารถของผู้อื่น ได้ซึ่งการสอนงานภายในกลุ่มทีมงาน จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้สูงขึ้น

3. เมื่อการตัดสินใจต้องมาจากการตัดสินใจของกลุ่ม/ทีมบ่อยครั้งที่การตัดสินใจที่ดีมีประสิทธิภาพ ต้องอาศัยปัจจัยป้อนเข้าจากแหล่งต่างๆอาศัยข้อมูลที่แท้จริงจากทั้งภายในและภายนอกองค์กร และใช้หลักการประชุมระดมสมองเพื่อการตัดสินใจร่วมกัน

4. เมื่อความสัมพันธ์ของสายบังคับบัญชาไม่ค่อยมีความเข้มแข็งซึ่งทีมงานจะเป็นสื่อกลางที่ดีกว่าในการเพิ่มการจูงใจ และช่วยให้ความสัมพันธ์ของสายการบังคับบัญชาและกระบวนการตรวจสอบรายงานได้รับการพัฒนาดีขึ้น ลดความซ้ำซ้อนการควบคุมสั่งการ

5. เมื่อปัญหาที่มีความสลับซับซ้อนจำเป็นต้องอาศัยความชำนาญหลายสาขา องค์กรขนาดใหญ่ส่วนมากมีคณะกรรมการอำนาจการ ซึ่งถือว่าเป็นทีมงานระดับสูงทำหน้าที่คอยควบคุมการวางแผนกำหนดนโยบายขององค์กรจึงทำให้สามารถบริหารจัดการองค์กรได้

6. เมื่อผู้ปฏิบัติงานต้องการสนับสนุนขวัญและกำลังใจขึ้นอยู่กับการสนับสนุนจากฝ่ายอื่นๆ ทั้งนี้เมื่อบุคคลไม่สามารถทำงานได้ตามลำพัง ทีมงานสามารถเป็นสื่อกลางในการตอบสนองความต้องการ โดยจัดทีมงานให้การสนับสนุนได้

7. เมื่อไม่สามารถระบุจุดแข็งและจุดอ่อนของบุคคลได้ ทีมงานสามารถอำนวยความสะดวกให้กับความเข้าใจที่ดีกว่าในการกำจัดจุดอ่อนและพัฒนาจุดแข็งของบุคคลในทีม ด้วยวิธีการกระบวนการกลุ่มเมื่อจำเป็นต้องให้เกิดการพัฒนาที่สำคัญทีมงาน จะเป็นสื่อกลางที่มีประสิทธิภาพในการสนองความต้องการ

8. สิ่งที่เป็นเครื่องกีดขวางการทำงานเป็นทีมได้แก่

- 8.1 เจตคติที่ไม่ดีต่อกันระหว่างสมาชิกในทีมซึ่งก่อให้เกิดการต่อต้าน
- 8.2 ความรู้สึกว่าเป็นคนนอกกลุ่มจึงขาดจิตสำนึกความรับผิดชอบในงาน
- 8.3 ความไม่เป็นธรรมเรื่องค่าจ้างเงินเดือนหรือผลตอบแทน
- 8.4 ความยากลำบากในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน
- 8.5 ขาดความชัดเจนในเรื่องของบทบาทหน้าที่และยุทธวิธีการปฏิบัติงาน
- 8.6 ขาดการวางแผนที่มีประสิทธิภาพรวมทั้งการแก้ปัญหาและการสั่งการ

8.7 การไร้สมรรถภาพในการบริหารทำให้เกิดความขัดแย้งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้

การทำงานเป็นทีมมีสิ่งที่แสดงให้เห็นสภาพปัญหาในการปฏิบัติงานเนตร์พัฒนา ยาวีราช (2549 : 127) แบ่งได้เป็น 3 เรื่องหลักๆคือปัญหาด้านผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาปัญหาด้าน ผู้ได้บังคับบัญชาและปัญหาของการปฏิบัติงานในองค์กร

จากข้อมูลดังกล่าวผู้วิจัยสรุปได้ว่า สภาพปัญหาในการทำงานเป็นทีมมีตัวบ่งชี้ใน หลายด้านแต่สามารถแบ่งได้เป็น 3 ด้านใหญ่ๆคือปัญหาด้านผู้บริหาร หรือผู้บังคับบัญชาปัญหาด้าน ผู้ได้บังคับบัญชาปัญหาของการปฏิบัติงานในองค์กร ดังนั้นผู้บริหารที่ดีควรให้ความสนใจใน ปัญหาที่เกิดขึ้นและหาทางแก้ไขปัญหาโดยการพิจารณาขั้นตอน หรือสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาการ ค้นหาปัญหาที่เกิดจากการทำงานเป็นทีมอย่างจริงจังเพื่อการแก้ไขปัญหาได้ถูกต้อง

ประคอง สุคนธจิตต์ (2551 : 10-11) ได้อธิบายว่าปัญหาหรืออุปสรรคต่างๆของทีมงาน ทำให้ผู้บริหารหรือหัวหน้าทีม ควรจะต้องมีการวิเคราะห์หาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาทั้งนี้เพื่อเป็น แนวทางในการทำงานร่วมกันกล่าวคือ

1. ประสานประโยชน์ของสมาชิกทุกคนในทีมงาน เนื่องจากเป็นธรรมชาติของมนุษย์ ที่จะทำงานด้วยกัน ได้ก็ต่อเมื่อมีผลประโยชน์ร่วมกัน หากมีการจัดสรรผลประโยชน์ร่วมกันที่ดีจะ ส่งผลต่อความสำเร็จของทีมงาน

2. ยอมรับความแตกต่างของบุคคลเนื่องจากทีมงาน จะประกอบด้วยกลุ่มคนที่มีความ หลากหลายในการทำงานร่วมกัน จะต้องสร้างความสมดุลและความพอดีด้วยการหาจุดลงตัวของ ความแตกต่าง และขณะเดียวกันต้องสร้างความพึงพอใจให้กับทุกคน ด้วยการมอบหมายงานที่ เหมาะสมกับแต่ละบุคคลอันจะส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของทีมงาน

3. ใช้เทคนิคการจูงใจเพื่อให้ทุกคนในทีมงานช่วยกันทำงานหัวหน้าทีม จะต้องเข้าใจ ในความต้องการของสมาชิกในทีมงานเพื่อจะได้หาวิธีตอบสนองความต้องการของแต่ละคนเช่น การจ่ายค่าตอบแทนการยกย่องชมเชยการให้กำลังใจการยอมรับผลงาน เป็นต้น

4. ควรยอมรับในศักดิ์ศรีแห่งความเป็นมนุษย์ ต้องยอมรับว่าทุกคนในทีมงานมีคุณค่า ทัดเทียมกันต้องมีการปฏิบัติต่อกันอย่างเสมอภาค มีการสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีมีความ ยุติธรรมและมีการยอมรับสมาชิกในทีมงานอย่างจริงจังนอกจากนี้ควรมีการวิเคราะห์ปัญหาที่ เกิดขึ้นในทีมงาน ซึ่งผู้บริหารหรือผู้เป็นหัวหน้าทีมควรเสริมสร้างจิตสำนึกในการทำงานเป็นทีม ให้แก่ทีมงานด้วย

5. ส่งเสริมให้ทีมงานเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน เพราะการเห็นแก่ ประโยชน์ของส่วนรวมจะทำให้ทุกคนพร้อมจะช่วยเหลือผู้ร่วมทีมหรือบุคคลอื่น

6. ส่งเสริมให้ทีมงานมีความรับผิดชอบในงานและให้ความสำคัญแก่การทำงานเป็นทีม

7. ปลุกฝังความมีน้ำใจนักกีฬา รู้แพ้ รู้ชนะ มีใจเป็นธรรมยอมรับความสามารถของผู้อื่น ไม่นินทาว่าร้ายหรือพูดให้ผิดใจกัน

8. ส่งเสริมให้ทีมงานทำงานด้วยกันด้วยดี มีความสุภาพอ่อนโยนมีน้ำใจให้ความช่วยเหลือเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่คำนึงถึงจิตใจผู้อื่นเคารพในสิทธิของผู้อื่นและมุ่งทำแต่ความดี

จันทิมา มุขด้วง (2550 : 37-38) ได้อธิบายวิธีการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการทำงานเป็นทีมเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพคือ

1. ปรับโครงสร้างการทำงานของทีมให้เป็นระบบ โดยสอดคล้องกับการทำงานขององค์กรโดยคำนึงถึงขั้นตอนการทำงานความชัดเจนของหน้าที่ และบทบาทของทีมงานรวมถึงมีช่องทางการสื่อสารที่รวดเร็วและคล่องตัว

2. ระบุตัววัตถุประสงค์และเป้าหมายในการทำงานร่วมกันให้ชัดเจน พร้อมสื่อสารให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเข้าใจตรงกัน

3. กำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานให้ชัดเจนมีรายละเอียดของคุณลักษณะงานฟังก์ชันของงานที่ทุกคนเข้าใจตรงกันรวมถึงขอบเขตหน้าที่ของสมาชิกแต่ละคน

4. จัดกิจกรรมส่งเสริมความสามัคคีระหว่างผู้บริหารและสมาชิกทีมงานหรือระหว่างสมาชิกด้วยกันในอันที่จะเสริมสร้างความเข้าใจ และความเป็นปึกแผ่นของทีมงานมีกระบวนการสร้างความสำนึกความเป็นทีมร่วมกัน

5. จัดการฝึกอบรมเสริมสร้างทักษะในการทำงานร่วมกัน ซึ่งประกอบด้วยทักษะส่วนบุคคลและทักษะของกลุ่มซึ่งจะเป็นพื้นฐานทำให้ทีมสมบูรณ์ยิ่งขึ้น โดยเฉพาะทักษะการติดต่อสื่อสารทักษะการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลการแก้ปัญหาและการตัดสินใจในการแก้ปัญหาข้อขัดแย้งการเป็นผู้นำที่รวมถึงการประชุมของทีมงาน

6. สร้างจริยธรรมด้วยการนำหลักธรรมมาปฏิบัติปลุกฝังให้เป็นลักษณะนิสัยที่ประกอบด้วยคารวะธรรมสามัคคีธรรมและปัญญาธรรม

7. ศึกษาความสามารถของสมาชิกเป็นรายบุคคลและส่งเสริมให้สมาชิกได้แสดงความสามารถอย่างเต็มศักยภาพให้เป็นที่ยอมรับของทีมงาน

8. มอบหมายงานอย่างชัดเจนและสอดคล้องกับความสามารถของสมาชิกทีมงาน

9. กำหนดมาตรการเป็นข้อปฏิบัติร่วมกันแต่เปิดโอกาสให้ทำงานอย่างอิสระและมีการติดตามผลการปฏิบัติงาน

10. ส่งเสริมและกระตุ้นให้ทุกคนแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ มีส่วนร่วมในการวางแผนการทำงานร่วมมือร่วมใจกับทุกคนผู้บริหารทีมงานยอมรับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่าย

11. ทบทวนการทำงานของทีมงานอย่างสม่ำเสมอมีการให้ข้อมูลป้อนกลับและให้ความช่วยเหลือในกรณีทีทีมงานต้องการ

12. ให้การยกย่องชมเชยผลการปฏิบัติงานและมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของทีมงานอย่างยุติธรรมมีรางวัลอย่างทั่วถึงและเสมอภาค

13. สร้างวัฒนธรรมในการปฏิบัติงานขององค์กรที่สมาชิกทุกคนยอมรับมีการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน ร่วมมือโดยการจัดหาทรัพยากรต่างๆและเครื่องอำนวยความสะดวกอย่างเพียงพอ

14. กำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายในระยะยาวที่มุ่งให้ความสนใจกับงานและสมาชิกผู้ปฏิบัติงานควบคู่กันไป

จากข้อมูลดังกล่าวผู้วิจัยสรุปได้ว่า การแก้ปัญหาในการทำงานเป็นทีมจะช่วยผลักดันให้การทำงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งต้องเกิดจากทุกคนในทีมร่วมมือกันและที่สำคัญต้องรู้จักวิเคราะห์ปัญหาต่างๆในแต่ละด้านเพื่อจะได้แก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างถูกต้อง ส่งผลให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพต่อไป

ลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ

ในการทำงานเป็นทีมสิ่งสำคัญที่จะทำให้ทีมงานหรือองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการ และมีประสิทธิภาพได้นั้นมีนักวิชาการหลายท่านได้เสนอแนวคิดลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพไว้คล้ายกันดังนี้

วูดค็อกและฟรานซิส (Woodcock & Francis) ได้เสนอแนวคิดองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพว่าจะต้องประกอบด้วยคุณลักษณะดังนี้คือ

1. กำหนดบทบาทของสมาชิกที่ชัดเจนและสมดุล (balanced roles) สมาชิกในทีมแต่ละคนจะต้องมีความเข้าใจในบทบาทของตนเองมีการจัดแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบในการทำกิจกรรมต่างๆขององค์กร มีการแจ้งอย่างเป็นทางการอาจกำหนดและเขียนเป็นแผนภูมิแสดงให้คนทั่วไปได้รับรู้ว่าใครต้องรายงานต่อใคร ใครทำหน้าที่อะไรเพื่อกำหนดพฤติกรรมของสมาชิกในทีมที่แสดงออกให้ชัดเจนเหมาะสมกับตำแหน่งที่รับผิดชอบอยู่ตามบทบาทแบ่งได้เป็น 2 ประเภท

1.1 บทบาทตามหน้าที่ (บทบาทเฉพาะ)เช่น บทบาทของการเป็นผู้จัดการมีหน้าที่ตัดสินใจสั่งการควบคุมงานภายในอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง

1.2 บทบาททั่วไปเป็นการแสดงพฤติกรรมในการทำงานตามความคาดหวังของบุคคลที่เกี่ยวข้องเช่น การมาทำงานตรงตามเวลาการตั้งใจในการทำงานการให้ความเคารพนับถือผู้ที่มีประสบการณ์มากกว่าผู้สูงกว่า

2. วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน (clear objective and agree goals) วัตถุประสงค์คือจุดมุ่งหมายของการปฏิบัติงานที่ใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติงานขององค์การที่ต้องการทำให้บรรลุผลสำเร็จ วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนจะระบุผลสำเร็จที่คาดหวังไว้ในการดำเนินงานให้เป็นไปตามภารกิจขององค์การ

3. การเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา (openness and confrontation) ความเปิดเผยต่อกันของสมาชิกในทีมเป็นสิ่งสำคัญต่อการทำงานเป็นทีม ทีมงานที่มีประสิทธิภาพสมาชิกในทีมจะต้องกล้าแสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา รวมทั้งจะต้องกล้าเผชิญหน้าในการช่วยแก้ปัญหาอย่างเต็มใจและจริงใจการแสดงความคิดเห็นของสมาชิกในทีม จะต้องปลอดภัยกล่าวคือทุกคนสามารถพูดคุยถึงปัญหาต่างๆ ได้อย่างสบายใจ และมีความไว้วางใจต่อกันจริงใจต่อกันมีความเชื่อถือและมีความเข้าใจซึ่งกันและกันและกันสามารถพูดคุยกันได้อย่างตรงไปตรงมาโดยการทำความเข้าใจซึ่งกันและกัน ทั้งความเข้าใจในพฤติกรรมความคิดและความต้องการของบุคคลอื่นทั้งนี้เพื่อให้สามารถอยู่ร่วมกันและทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี โดยมีการเรียนรู้เกี่ยวกับบุคคลอื่นในด้านความต้องการความคาดหวังความชอบหรือไม่ชอบความรู้ความสามารถความสนใจความถนัดจุดเด่นจุดด้อยและอารมณ์รวมทั้งความรู้สึกความสนใจนิสัยใจคอ

4. การสนับสนุนและการไว้วางใจต่อกัน (support and trust) การสนับสนุนและความไว้วางใจโดยธรรมชาติแล้วต้องไปด้วยกัน เพราะถ้าปราศจากความไว้วางใจกันจะทำให้สมาชิกแต่ละคนในทีมไม่กล้าคิดกล้าทำงานตามความตั้งใจ รวมทั้งความรู้สึกว่าเขาจะต้องปกป้องงานที่เขารับผิดชอบสมาชิกรู้สึกว่าเขาสามารถพูดได้อย่างตรงไปตรงมากับสมาชิกในทีมอื่นๆ ได้ทั้งดีและไม่ดีจะส่งผลให้สามารถสื่อความหมาย และนำความรู้ความเข้าใจที่ได้รับไปปรับปรุงทำงานในความรับผิดชอบของตนเองให้ดียิ่งขึ้นสรุปว่าสมาชิกในทีมจะต้องไว้วางใจซึ่งกันและกัน โดยที่แต่ละคนมีเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมา โดยไม่ต้องกลัวว่าจะได้รับผลร้ายที่จะมีต่อเนื่องมาภายหลังสามารถทำให้เกิดการเปิดเผยต่อกัน และกล้าที่จะเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหาต่างๆ ได้เป็นอย่างดี

5. ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งทางสร้างสรรค์ (cooperation and conflict) ความร่วมมือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่ทำให้งานประสบความสำเร็จตามที่ทีมมุ่งหวังไว้เมื่อแต่ละบุคคลได้รับมอบหมายงาน หากไม่ยอมร่วมมือกันทำงานงานที่ได้รับมอบหมายนั้นย่อมไม่อาจสำเร็จได้สิ่งที่ต้องการความร่วมมือในการทำงานแสดงออกได้ โดยพิจารณาจากความพร้อมที่จะ

แลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันช่วยกัน ทำงานเท่าที่ตนเองจะมีความสามารถทำได้เป็นอย่างดีที่สุดทุกคนในทีมจะแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ เพราะทุกคนในทีมมีความไว้วางใจซึ่งกันและกันสมาชิกในทีมสามารถพูดได้อย่างตรงไปตรงมาทั้งนี้ผู้นำกลุ่มหรือทีมจะต้องทำงานอย่างหนักในอันที่จะทำให้เกิดความร่วมมือดังนี้

5.1 การสร้างความร่วมมือกับบุคคลอื่นในการสร้างความร่วมมือเพื่อความเข้าใจซึ่งกันและกัน จะมีบุคคลอยู่สองฝ่ายคือผู้ขอความร่วมมือและผู้ให้ความร่วมมือความร่วมมือจะเกิดขึ้นได้เมื่อฝ่ายผู้ให้เต็มใจ และยินดีจะให้ความร่วมมือเหตุผลที่ทำให้ขาดความร่วมมือไม่ช่วยเหลือกัน

5.2 การขัดแย้งหมายถึงความไม่ลงรอยกันทางความคิด หรือการกระทำที่เกิดขึ้นระหว่างสองคนขึ้นไป หรือระหว่างกลุ่มโดยมีลักษณะที่ไม่สอดคล้องขัดแย้งขัดขวางไม่ถูกกันจึงทำให้ความคิดหรือการทำการกิจกรรมร่วมกันนั้นเสียหาย หรือดำเนินไปได้อย่างไม่ราบรื่นทำให้การทำงานเป็นทีมลดลงนับเป็นปัญหาอุปสรรคที่สำคัญยิ่ง

6. กระบวนการทำงานและการตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสม (sound working and decision procedures) งานที่มีประสิทธิภาพนั้นทุกคนควรจะต้องคิดถึงงาน หรือผลงานเป็นอันดับแรก ต่อมาควรวางแผนว่าทำอะไรงานจึงออกมาดีได้ดังที่เราต้องการอย่างไรก็ตามก่อนที่จะตัดสินใจนั้น จุดมุ่งหมายควรต้องมีความชัดเจนและสมาชิกทุกคนควรมีความเข้าใจในจุดมุ่งหมายของการทำงานเป็นอย่างดี เพราะจะนำไปสู่แนวทางในการทำงานว่าต้องทำอะไรจึงจะบรรลุตามเป้าหมายของงานให้ได้ผลงานออกมาอย่างดีที่สุด การตัดสินใจสั่งการเป็นกระบวนการขั้นพื้นฐานของการบริหารงาน ผู้บริหารหรือผู้นำทีมเป็นบุคคลสำคัญในการที่จะมีส่วนในการตัดสินใจ วิธีการที่ผู้บริหารใช้ในการตัดสินใจหลายวิธีคือผู้บริหารตัดสินใจเพื่อแก้ไขปัญหา โดยไม่ต้องซักถามคนอื่นหรือผู้บริหารอาจรับฟังความคิดเห็นก่อนตัดสินใจ กล่าวคือผู้บริหารยังคงต้องตัดสินใจด้วยตัวเองแต่ขึ้นอยู่กับความคิดเห็นและข้อมูลอื่นๆที่ผู้บริหารได้รับมาจากสมาชิกของทีมงาน

7. ภาวะผู้นำที่เหมาะสม (appropriate leadership) การที่ผู้นำหรือหัวหน้าทีมงานทำหน้าที่เป็นผู้ชี้แนะประเด็นที่สำคัญในการทำงานตามบทบาทของผู้นำ คือการแบ่งงานกระจายงานให้สมาชิกทุกกลุ่มตามความรู้ความสามารถสำหรับสมาชิกของทีมงานที่ได้รับเลือกให้เป็นผู้นำ ต้องพร้อมที่จะทำหน้าที่ให้เหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมายโดยการให้การสนับสนุนนำทีมให้ประสบความสำเร็จส่งเสริมให้มีบรรยากาศที่ดีในการทำงานเป็นทีมมีการพัฒนาบุคลากร และพัฒนาทีมงาน

8. การตรวจสอบทบทวนผลงานและวิธีการทำงาน (regular review) ทีมงานที่ดีไม่เพียงแต่ดูจากลักษณะของทีม และบทบาทที่มีอยู่ในองค์กรเท่านั้นแต่ต้องดูวิธีการทำงานที่ทำงานด้วยการทบทวนงานจะทำให้ทีมงาน ได้เรียนรู้จากประสบการณ์ที่ทำให้รู้จักคิดปรับปรุงแก้ไขการ

ปฏิบัติงานในองค์กรด้วยวิธีการในการทบทวนงานนั้นมีเป็นจำนวนมาก และทุกวิธีจะเกี่ยวข้องกับการได้รับข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของแต่ละคนหรือของทีม โดยส่วนรวมสำหรับวิธีที่ใช้กันมากในการทบทวนผลงานมีหลายวิธีเช่นการทบทวนการปฏิบัติงานด้วยตนเองการใช้ผู้สังเกตภายนอกหรือการใช้โทรศัพท์สนั้วงจรปิด

9. การพัฒนาตนเอง (individual development) ทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะต้องค้นหาและรวบรวมทักษะต่างๆของแต่ละบุคคล และผลิตผลที่ดีกว่าในขณะเดียวกันประสิทธิภาพของทีมจะมีมากขึ้น ถ้าหากทีมได้ให้ความสนใจต่อการพัฒนาทักษะของแต่ละบุคคลเมื่อก้าวถึงการพัฒนาบุคลากรองค์กร มักจะมองในเรื่องของการพัฒนาทักษะและความรู้ที่แต่ละคนมีอยู่เพื่อปรับปรุงให้ดีขึ้น

10. ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างทีม (sound inter - team relation) การทำงานเป็นทีมแม้ว่าทีมงานจะมีคุณลักษณะดังกล่าวมาแล้วดีเพียงใดก็ตาม ถ้าหากขาดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างทีมหรือระหว่างบุคคลในทีมแล้ว ความสำเร็จของการทำงานเป็นทีมก็จะมีอุปสรรคความสัมพันธ์ระหว่างทีมที่มีประสิทธิภาพควรมีลักษณะดังนี้มี การสื่อสารและความเข้าใจสมาชิกในทีมพยายามที่จะเข้าใจความคิดเห็นของคนอื่นเข้าใจปัญหาและอุปสรรคของฝ่ายอื่นๆมีความช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ค้นหาวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพพร้อมกับฝ่ายอื่นอย่างต่อเนื่อง พยายามนำความคิดเห็นของคนอื่นในทีมมาพิจารณาเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดและมีความเข้าใจในความแตกต่างของคนและพยายามใช้ประโยชน์จากความต่างต่างนั้น

11. การติดต่อสื่อสารที่ดี (good communications) ในการทำงานโดยทั่วไปต้องมีการสื่อสารระหว่างผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ร่วมปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพโดยเฉพาะอย่างยิ่งในการสื่อความหรือแลกเปลี่ยนข่าวสารซึ่งกัน และกันทำให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีเป็นเครื่องมือในการถ่ายทอดข้อมูลข้อความความรู้ อารมณ์ความรู้สึกในบางครั้งต้องการวิธียังถึงความต้องการอารมณ์ความรู้สึกของผู้ร่วมงานทุกคน เพื่อจะประเมินแนวทางการสื่อสารวิธีการถ่ายทอดข้อมูลต่างๆเช่น คำพูดกิริยาท่าทางสีหน้าแวตาทาษาเขียนสัญลักษณ์หรือสื่อมวลชนเป็นต้นการสื่อสารที่เป็นคำพูดผู้พูดต้องใช้ศิลปะในการพูดถ้าเป็นการเขียนต้องใช้ศิลปะในการเขียน ไม่ว่าจะเป็นการพูดหรือการเขียนย่อมมีอิทธิพลต่อการสื่อสารทั้งสิ้นการสื่อสารที่ไม่ดีจะทำให้เกิด

11.1 การติดต่อสื่อสารแบบเป็นทางการ (formal communication) หมายถึงการติดต่อสื่อสารที่มีระเบียบแบบแผนมีข้อกำหนดไว้อย่างชัดเจน มีลายลักษณ์อักษรที่บ่งบอกระเบียบวิธีการเช่น ใบสมัครงานคำสั่งหรือจดหมายของทางราชการเป็นต้น ผู้บังคับบัญชาควรใช้การติดต่อสื่อสารแบบเป็นทางการเมื่อเป็นงานที่เป็นพิธีการและต้องการหลักฐานบันทึกไว้

11.2 การติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ (informal communication) หมายถึง การติดต่อสื่อสารที่เกิดจากความใกล้ชิดสนิทสนมเป็นการส่วนตัว เป็นการสื่อสารแบบเป็นกันเอง เช่น การทักทายปราศรัยพูดคุยกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา หรือการพูดคุยระหว่างเพื่อนร่วมงานเหมาะสำหรับการติดต่อสื่อสารที่ต้องการความเร่งด่วน

ในทัศนะของแมกเกรเกอร์ (McGregor) ซึ่งเป็นนักวิชาการคนแรกที่ได้นำเสนอ ลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพมีดังนี้

1. บรรยากาศของการทำงานไม่เป็นทางการปราศจากพิธีรีตองเป็นแบบสบายและไม่เครียดทุกคนช่วยกันทำงานมีความสนใจในการทำงานอย่างจริงจัง และไม่มีร่องรอยที่แสดงให้เห็นความเบื่องาน

2. มีการอภิปรายถกเถียงกันอย่างกว้างขวางโดยทุกคนมีส่วนร่วมอภิปรายกันอย่างจริงจัง จะอภิปรายเฉพาะเรื่องที่เกี่ยวข้องกับปัญหาหากมีใครอภิปรายนอกประเด็นจะมีสมาชิกดึงเรื่องกลับเข้าสู่ประเด็นได้อย่างรวดเร็ว

3. สมาชิกทีมงานเข้าใจวัตถุประสงค์อย่างชัดเจนและยอมรับภารกิจหลักของทีม ทั้งนี้เนื่องจากทุกคนได้ร่วมอภิปรายและตั้งข้อสังเกตกันอย่างกว้างขวาง จนกระทั่งได้ร่างวัตถุประสงค์และเป้าหมายของทีมที่เป็นที่ยอมรับยังผลให้ทุกคนรู้สึกผูกพันในอันที่จะผลักดันให้มีการดำเนินการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดร่วมกัน

4. สมาชิกทีมงานรับฟังเหตุผลซึ่งกันและกันรับฟังความคิดทุกเรื่องอย่างตั้งใจ การอภิปรายแต่ละครั้งจะไม่วกไปวนมาทุกคนตั้งใจฟังข้อคิดที่สมาชิกอื่นๆเสนอ ทุกคนกล้าแสดงความคิดเห็นโดยไม่กลัวว่าจะถูกมองว่าเป็นคนโง่ ถึงแม้ว่าข้อเสนอเหล่านั้นดูเหมือนว่าจะไร้สาระก็ตาม

5. แม้มีความคิดเห็นไม่สอดคล้องกันอยู่เสมอ แต่ทีมงานคุ้นเคยและสบายใจกับสภาพเหล่านี้พร้อมจะเผชิญกับความคิดเห็นที่แตกต่างกัน โดยไม่แสดงอาการหลีกเลี่ยงความขัดแย้งที่เกิดขึ้น หากกลับขั้วผู้ที่มีความไม่เห็นพ้องกันโดยทีมไม่รีบด่วนตัดสินใจจะมีการตรวจสอบเรื่องต่างๆอย่างถี่ถ้วน จนได้ข้อยุติบรรยากาศการทำงานจึงส่งเสริมความเป็นประชาธิปไตยอย่างแท้จริง ไม่ยินยอมให้มีการเผด็จการของคนกลุ่มน้อยบางครั้งพบว่า มีบางเรื่องที่ไม่สามารถแก้ไขได้

6. การตัดสินใจโดยส่วนใหญ่จะเป็นการตัดสินใจและใช้หลักความเห็นพ้องต้องกัน (consensus) ซึ่งเป็นที่ชัดเจนว่าทุกคนเห็นด้วยโดยหลักการและเต็มใจที่จะปฏิบัติตามมติอย่างไรก็ตาม ถึงแม้ว่าจะมีผู้ไม่เห็นด้วยอยู่บ้างแต่จะเก็บความไม่เห็นด้วยไว้ในใจ นอกจากนี้พบว่า การตัดสินใจโดยการออกเสียงจะมีน้อยมาก เพราะกลุ่มจะไม่รับวิธีใช้เสียงข้างมากว่าเป็นพื้นฐานที่เหมาะสมในการตัดสินใจ

7. การวิพากษ์วิจารณ์การกระทำเกิดขึ้นบ่อยและการกระทำอย่างเปิดเผยโดยตรงไปตรงมาท่ามกลางความสบายใจ การโจมตีเรื่องส่วนตัวไม่ว่าต่อหน้าหรือลับหลังจะมีน้อยมาก โดยการวิพากษ์วิจารณ์จะมีลักษณะ เป็นการสร้างสรรค์มุ่งขจัดปัญหาอุปสรรคต่างๆ ที่กลุ่มกำลังเผชิญหรือกำลังขัดขวางไม่ให้ดำเนินไปได้ด้วยดี

8. สมาชิกมีอิสระที่จะแสดงความรู้สึกและความคิดเห็นต่างๆ ที่มีต่อปัญหา และการปฏิบัติงานของทีมงานจะมีการกลบเกลื่อน หรือเก็บกดเรื่องต่างๆ น้อยมากทุกคนในทีมมีความเข้าใจดีว่าผู้อื่นมีความรู้สึกอย่างไรต่อเรื่องที่กำลังอภิปรายกันอยู่

9. เมื่อมีการปฏิบัติงานจะมีการมอบหมายงานอย่างชัดเจนผู้ที่เกี่ยวข้องจะเข้าใจและยอมรับภารกิจต่างๆ อย่างเต็มใจ

10. หัวหน้าทีมจะไม่ใช้อำนาจครอบงำกลุ่มในทางกลับกันกลุ่มก็จะไม่ยอมปฏิบัติตามผู้นำอย่างไรเหตุผลจากการสังเกตพบว่าสถานะความเป็นผู้นำจะเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ และสภาพแวดล้อมสมาชิกของทีมงานต่างมีความรู้ และประสบการณ์ที่แตกต่างกันดังนั้นทุกคนจึงเป็นผู้รู้ได้ในเรื่องของตนทีมจะใช้ประโยชน์จากสมาชิกแต่ละคนได้มากที่สุด โดยทุกคนยินดียอมรับบทบาทผู้นำในฐานะผู้รู้ได้มีหลักฐานน้อยมากที่ชี้ว่ามีการแข่งขันอำนาจกัน ทีมยึดค่านิยมที่ว่าปัญหาไม่ได้อยู่ที่ว่าใครจะบังคับบัญชาแต่จะอยู่ที่ว่าจะทำงานให้สำเร็จได้อย่างไร

11. ทีมจะตระหนักเกี่ยวกับการปฏิบัติงานโดยจะมีการตรวจสอบเป็นระยะๆ ว่างานดำเนินการไปได้ด้วยดีเพียงใดและมีปัญหาหรืออุปสรรคอะไรบ้างที่เป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์และเป้าหมายของกลุ่มถึงแม้ว่าปัญหาจะเกี่ยวข้องกับเรื่องใดกลุ่มจะนำเรื่องเหล่านั้นมาอภิปรายกันอย่างกว้างขวางจนได้วิธีแก้ปัญหาต่างๆ ให้ลุล่วงไป

ฉัตรฐพันธ์ เขจรนนท์และคนอื่นๆ (2546 : 22-26) ได้กล่าวว่าทีมงานที่จะประสบความสำเร็จนั้นมีคุณลักษณะสำคัญร่วมกันดังนี้

1. เป้าหมาย (goal) เป็นเรื่องจำเป็นและขาดไม่ได้ในทุกทีม เพราะเป้าหมายที่ทุกคนมีส่วนร่วมจะทำให้เกิดการพัฒนาการของทีมงานที่มีน้ำหนึ่งใจเดียวกัน โดยที่สมาชิกแต่ละคนในทีม

2. การแสดงออก (expression) สมาชิกทุกคนในทีมงานมีสิทธิที่จะแสดงความคิดเห็นของตนได้อย่างเสรี แต่ต้องไม่ละเมิดสิทธิผู้อื่นขณะเดียวกันสมาชิกแต่ละคนในทีมต่างก็มีหน้าที่ที่จะต้องรับฟัง และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับเพื่อนสมาชิกคนอื่นๆ โดยการแสดงออกของสมาชิกจะเกิดความเข้าใจในสิทธิหน้าที่และความรับผิดชอบของตนและทีมงานอย่างชัดเจน

3. ความเป็นผู้นำ (leader) การทำงานเป็นทีมจะมีจุดเด่นสำคัญคือทีมงานจะมีความยืดหยุ่นกว่าการทำงานในรูปแบบอื่น ถึงแม้ว่าทีมงานบางทีมอาจมีหัวหน้าทีมที่เป็นทางการแต่สมาชิกทีมอาจสลับเปลี่ยนตำแหน่งและบทบาทระหว่างกันได้ตลอดเวลา โดยสมาชิกแต่ละคนใน

ทีมงานจะต้องเต็มใจรับหน้าที่เป็นผู้นำตามความเหมาะสมในแต่ละสถานการณ์ และตามความสามารถของตน

4. แสดงความคิดเห็นที่สอดคล้องและเป็นเอกฉันท์ (consensus) โดยหัวหน้าทีมจะพยายามให้สมาชิกทุกคนต่างแสดงความคิดเห็นโต้ตอบ และลงมติดร่วมกันเพื่อให้ได้ข้อสรุปที่ดีที่สุดสำหรับแก้ปัญหาและการปฏิบัติงานโดยไม่สร้างความกดดัน หรือบังคับให้สมาชิกคนใดคนหนึ่งจำใจต้องยอมรับในเสียงส่วนใหญ่อย่างไม่เต็มใจ เพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมายโดยสมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมตลอดจนช่วยให้สมาชิกมีความเข้าใจที่ดีต่อกัน

5. ความไว้วางใจ (trust) จะเป็นพื้นฐานของความรักรวมถึงความสามัคคีระหว่างหมู่คณะ ดังนั้นสมาชิกในทีมงานจะต้องเชื่อใจและไว้วางใจซึ่งกันและกัน เพื่อจะได้ทุ่มเทให้กับการทำงานอย่างเต็มที่และมีความร่วมมือในการปฏิบัติงานให้สำเร็จซึ่งจะช่วยให้ทีมงานมีผลงานความคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ และพัฒนาการที่ก้าวไปอย่างรวดเร็ว

6. ความคิดสร้างสรรค์ (creativity) การเปลี่ยนแปลงในโลกปัจจุบันทำให้ทีมงานต้องหาวิธีปฏิบัติหรือสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ที่ดีกว่าเดิมอยู่เสมอ โดยระดมความคิดในการแก้ปัญหาและหาทางออกอย่างสร้างสรรค์ให้แตกต่างและดีกว่าเดิม โดยอาศัยพลังความคิดและความสามารถของสมาชิกแต่ละคนในการสร้างการเปลี่ยนแปลง และความก้าวหน้าแก่ทีมงานซึ่งช่วยให้ทีมงานมีโอกาสและความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2549 : 222) กล่าวถึงการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพมีดังนี้
team work จำแนกตัวอักษรได้ดังนี้

t – trust - ความไว้วางใจ

e – empathy - ความเห็นอกเห็นใจช่วยเหลือเกื้อกูล

a - agreement - การมีความเห็นร่วมกันในทิศทางเดียวกัน

m - mutual Benefit – การมีผลประโยชน์ร่วมกัน

w - willingness - ความเต็มใจในการทำงาน

o - opportunity - การให้โอกาสแสดงความสามารถ

r - recognition - การให้การยอมรับและตระหนักในหน้าที่

k - knowledge – การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน

จากการทบทวนวรรณกรรมแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม โดยผู้วิจัยได้นำบริบทในการปฏิบัติงาน ของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จังหวัดอุบลราชธานี มาศึกษาและเปรียบเทียบกับทฤษฎีที่ศึกษา พบว่า ทฤษฎีที่เหมาะสม ที่ผู้วิจัยนำมาประยุกต์ใช้ในการวิจัยเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

จังหวัดอุบลราชธานี พบว่าแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของ วัตค็อกและฟรานซิส (Woodcock & Francis) มีความเหมาะสมที่จะนำมาใช้เป็นกรอบแนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม เป็นกรอบแนวคิดหลักในการศึกษาซึ่งได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ (The Building Blocks of Effective Teamwork) ซึ่งกล่าวถึงองค์ประกอบของทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะต้องประกอบด้วยคุณลักษณะที่ดี 11 ด้าน ได้แก่ กำหนดบทบาทของสมาชิกที่ชัดเจนและสมดุลวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน การเปิดเผยต่อกัน และการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา การสนับสนุนและการไว้วางใจต่อกัน ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ กระบวนการทำงานและการตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสม ภาวะผู้นำที่เหมาะสม ตรวจสอบบทบาทผลงานและวิธีการทำงาน การพัฒนาตนเอง ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม และการติดต่อสื่อสารที่ดี

ทั้งนี้แนวคิดการทำงานเป็นทีมทั้ง 11 ด้าน มีเนื้อหาของกรอบแนวคิดที่ครอบคลุมบริบทของการปฏิบัติงานของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดอุบลราชธานี ซึ่งการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพจำต้องอาศัยองค์ประกอบหลายๆด้าน ให้สอดคล้องกับสถานการณ์และเวลาเพื่อเอื้ออำนวยให้ทุกคนทำงานร่วมกันเกิดผลสำเร็จของงานตามเป้าหมาย และมีความพึงพอใจต่อผลงานที่เกิดขึ้นอันจะส่งผลให้เกิดการพัฒนาองค์กรหรือทีมงานที่มีประสิทธิภาพจากเหตุผลดังกล่าวข้างต้น

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการทำงาน

ในการศึกษาเรื่องประสิทธิภาพในการทำงานที่ผ่านมา มีผู้เสนอแนวคิดที่หลากหลายและแตกต่างกันออกไป ตามลักษณะความสนใจ แต่แนวคิดทั้งหมดมักจะเกี่ยวข้องกับการประเมินประสิทธิภาพการทำงาน ซึ่งเป็นวิธีหนึ่งของกระบวนการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานและเป็นจุดเริ่มต้นที่ดีของการตรวจสอบเพื่อตัดสินใจ เป็นที่มาของการดำเนินงานที่มีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กรซึ่งแนวคิดของนักวิชาการมีหลายแนวคิดดังนี้

ความหมายของประสิทธิภาพในการทำงาน

สมใจ ลักษณะ (2549 : 6) กล่าวถึง ประสิทธิภาพ ว่าเป็นเรื่องของ การใช้ปัจจัยและกระบวนการในการดำเนินงาน โดยมีผลผลิตที่ได้รับเป็นตัวกำหนด การแสดงประสิทธิภาพของการดำเนินงานใดๆ อาจแสดงค่าของประสิทธิภาพในลักษณะของการเปรียบเทียบระหว่างค่าใช้จ่ายในการลงทุน กับผลกำไรที่ได้รับ ซึ่งถ้าผลกำไรมีสูงกว่าต้นทุนเท่าไร ยิ่งแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพมากขึ้น ประสิทธิภาพอาจไม่แสดงเป็นค่าตัวเลข แต่แสดงด้วยลักษณะการบันทึกลักษณะการใช้เงิน

วัสดุ คน และเวลาในการปฏิบัติงานอย่างคุ้มค่า ประหยัด ไม่มีการสูญเปล่าเกินความจำเป็น รวมถึงการใช้กลยุทธ์หรือเทคนิควิธีการปฏิบัติที่เหมาะสม สามารถนำไปสู่การบังเกิดผลได้เร็ว ตรง และมีคุณภาพ

เสาวรักษ์ สุวรรณสว่าง (2550 : 9) กล่าวถึงแนวความคิดเรื่องประสิทธิภาพของฟลอรา และเด็บบี (Flora and Debbie) ที่ว่าประสิทธิภาพ (efficiency) หมายถึง ความคล่องแคล่ว ชำนาญในการใช้ทรัพยากร (แรงงานเครื่องจักร วัตถุดิบ) การเปรียบเทียบความมีประสิทธิภาพกับต้นทุน เป็นผลลัพธ์ที่ได้รับอย่างดี นั่นคือผลิตสินค้าได้คุณภาพในเวลาที่ดีที่สุด เวลาสั้นที่สุด ประสิทธิภาพ ต้นทุนดีที่สุด

กันตยา เพิ่มผล (2551 : 2) กล่าวว่า ประสิทธิภาพ (efficiency) หมายถึง อัตราส่วนของผลผลิตต่อปัจจัย (ratio of outputs to inputs) การวัดประสิทธิภาพจะวัดตัวบ่งชี้หลายตัวประกอบด้วยกัน เช่นอัตราการได้ผลตอบแทน (rate of return) ในเงินลงทุนหรือทรัพย์สินเพื่อเป็นทุนค่าใช้จ่ายต่อหน่วยผลผลิต (unit cost) อัตราการสูญเปล่าสิ้นเปลืองการใช้ทรัพยากรอัตราส่วนของผลกำไรต่อค่าใช้จ่ายในการลงทุน

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2553 : 109) กล่าวว่า ประสิทธิภาพ (efficiency) หมายถึง การทำงานที่ได้ผลผลิตหรือผลลัพธ์ตามที่ต้องการ โดยใช้ทรัพยากรที่มีมูลค่าน้อยกว่ามูลค่าของผลลัพธ์

สาคร สุขศรีวงศ์ (2553 : 11) กล่าวว่า ประสิทธิภาพ (efficiency) หมายถึง การใช้ปัจจัยนำเข้าน้อยที่สุด เพื่อให้ได้ผลผลิตในจำนวนที่กำหนด หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ การทำสิ่งต่างๆ ให้ถูกต้อง (doing the thing right) ดังนั้นประสิทธิภาพจึงเกิดจากความสามารถของผู้จัดการหรือผู้บริหารในการทำสิ่งต่างๆ เพื่อให้ได้ผลผลิตที่สูงกว่า เมื่อเปรียบเทียบกับปัจจัยนำเข้า ดังนั้นประสิทธิภาพจึงมีความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยนำเข้า (input) และผลผลิต (output) เพื่อให้ต้นทุนของทรัพยากรต่ำสุด

วรารัตน์ เจียวไพร (2553 : 14-15) ประสิทธิภาพ (efficiency) หมายถึง การวัดความสัมพันธ์ระหว่างต้นทุนที่เป็นปัจจัยนำเข้า (ทุน วัตถุดิบ เครื่องจักร คน) ผ่านกระบวนการแปรสภาพเปรียบเทียบกับมูลค่าของสินค้าและบริการที่เป็นผลผลิต หากพบว่ามูลค่าของผลผลิตสูงกว่าต้นทุน สรุปได้ว่า การบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ

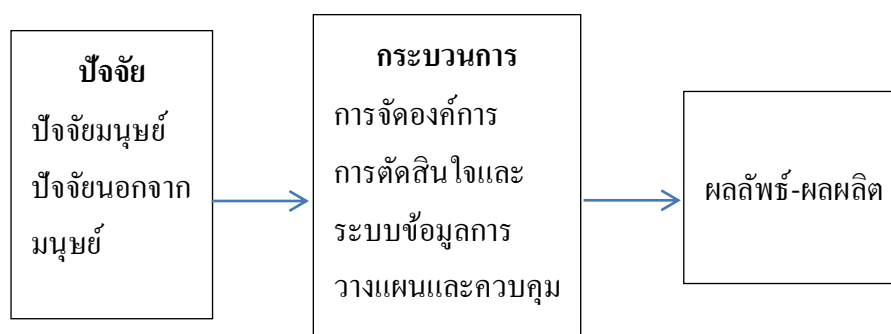
พัฒนา คดีพิศาล (2553 : 15) กล่าวว่า ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง การดำเนินงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ โดยให้ได้ผลผลิตออกมาดีและมากที่สุดในขณะที่ใช้ทรัพยากรในการดำเนินกิจกรรมน้อยที่สุด โดยการทำงานนั้นต้องมีกลยุทธ์ ระบบการทำงานในรูปแบบต่างๆ ที่สมาชิกในทีมมีความเห็นร่วมกันและมุ่งไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

จากข้อมูลดังกล่าวผู้วิจัยสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพขององค์การคือการทำงานที่องค์การสามารถดำเนินงานต่างๆตามภารกิจหน้าที่ขององค์การโดยใช้ทรัพยากรปัจจัยต่างๆรวมถึงกำลังคนอย่างคุ้มค่าที่สุดมีการสูญเปล่าน้อยที่สุด มีลักษณะของการดำเนินงานไปสู่ผลตามวัตถุประสงค์ได้อย่างดี โดยประหยัดทั้งเวลาทรัพยากร และกำลังคนองค์การมีระบบการบริหารจัดการที่เอื้อต่อการผลิตและการบริการ ได้ตามเป้าหมายขององค์การมีความสามารถประยุกต์ศาสตร์กลยุทธ์เทคนิควิธีการและเทคโนโลยีอย่างฉลาดทำให้เกิดวิธีการทำงานที่เหมาะสม มีความราบรื่นในการดำเนินงานมีปัญหาอุปสรรคและความขัดแย้งน้อยที่สุด บุคลากรมีขวัญกำลังใจดีมีความสุขความพอใจในการทำงานสิ่ง ที่ควรระลึกคือแม้คำว่าประสิทธิภาพจะเป็นส่วนย่อยของคำว่า ประสิทธิภาพแต่เมื่อพิจารณาความ มีประสิทธิภาพขององค์การจะเน้นปัจจัยและกระบวนการที่เชื่อมโยงไปสู่ผลผลิตแบบครบวงจร นั่นคือพิจารณาประสิทธิภาพในลักษณะที่มีการจัดปัจจัยและใช้กระบวนการอย่างคุ้มค่าไม่สูญเปล่าน่าไม่สิ้นเปลืองใช้วิธีการทำงานและวิธีการบริหารจัดการที่ดีให้องค์การสามารถบรรลุผลตาม วัตถุประสงค์ได้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์

องค์ประกอบที่นำไปสู่ประสิทธิภาพขององค์การ

สมิธ (Smith 2005 : 65) ให้กรอบแนวคิดขององค์ประกอบการทำงานองค์การที่นำไปสู่ความมีประสิทธิภาพของการผลิตดังภาพที่ 2.4

ภาพที่ 2.4 องค์ประกอบที่นำไปสู่ประสิทธิภาพขององค์การ



สมิธ (Smith 2005 : 65)

จากภาพที่ 2.4 ได้อธิบายขององค์ประกอบต่างๆขององค์การที่จะนำไปสู่ผลที่มีประสิทธิภาพคือ

1. องค์ประกอบด้านปัจจัย (input)

1.1 ปัจจัยมนุษย์ (human) ได้แก่กำลังคน (manpower) ความสามารถ (abilities) พลัง (energies) ความต้องการ (needs) ความคาดหวัง (expectations)

1.2 ปัจจัยนอกจากมนุษย์ (nonhuman) ได้แก่เงินทุน (money) เครื่องมือเครื่องจักร (machines) วัสดุ (materials) เทคนิควิธีการ (methods) ที่ดิน (land)

2. องค์ประกอบด้านกระบวนการ (process)

1.1 การจัดองค์การ ได้แก่จัดโครงสร้างจัดศักยภาพการปรับเปลี่ยน (dynamics) การวิเคราะห์ (analysis) การกำหนดวัตถุประสงค์การกำหนดยุทธศาสตร์ (strategies) การกำหนดกลยุทธ์ (tactics)

1.2 การจกระบบตัดสินใจและระบบข้อมูลได้แก่กระบวนการตัดสินใจการใช้ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ (management information system) การจกระบบสนับสนุน

1.3 การวางแผนและควบคุมได้แก่การวางแผนยุทธศาสตร์ (strategic planning systems) รูปแบบการวางแผนและวิธีการที่ใช้ (planning methods and models) การวางแผนงานโครงการ (project and program planning) การจกระบบควบคุมและคอมพิวเตอร์ช่วยควบคุม (control systems and cybernetics) การวิเคราะห์ทุนและกำไรเพิ่มประสิทธิภาพ (cost-benefit analysis and effectiveness) การบริหารบุคลากรและการประเมิน (human systems management evaluation)

3. องค์ประกอบด้านผลผลิต (outputs)

3.1 สินค้าและบริการ (good service)

3.2 ความสามารถปฏิบัติขององค์การ (performance)

3.3 ระดับการเพิ่มผลผลิต (productivity)

3.4 นวัตกรรม (innovation)

3.5 การเติบโตและการพัฒนาการขององค์การได้แก่การขยายสถานที่ (plant) การขยายทุน (capital) การขยายตลาด (markets) การใช้เทคโนโลยี (technology) การขยายบุคลากร (personnel)

3.6 ภาพพจน์ขององค์การ (image)

3.7 ความมุ่งมั่นขององค์การ (commitment)

3.8 แรงจูงใจขององค์การ (motivation)

3.9 ความพึงพอใจของบุคลากรและลูกค้า (satisfaction)

องค์ประกอบของการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน

ประสิทธิภาพในการทำงานในองค์กรเป็นหัวใจของการนำองค์กรไปสู่การบรรลุผลความสำเร็จของการดำเนินงานองค์กร จะมีผลผลิตเป็นที่น่าพอใจทั้งในด้านการผลิตการบริการมีความเจริญก้าวหน้าและสร้างความพึงพอใจทั้งแก่ลูกค้า และแก่บุคลากรขององค์กรอันได้แก่ปัจจัย กระบวนการ ผลผลิต และสิ่งแวดล้อมถ้าองค์ประกอบ 4 ประการนี้มีลักษณะที่เอื้อต่อการดำเนินงานตามภารกิจขององค์กรก็นำไปสู่การบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ขององค์กร คือการสร้างผลผลิตทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพได้ครบถ้วน

สิ่งแวดล้อมนอกองค์กรได้แก่ตลาดความต้องการของลูกค้าสภาพเศรษฐกิจของสังคมและของประเทศ เช่นภาวะเงินเฟ้อสภาพคล่องทางการเงินการธนาคาร กำลังการซื้อของลูกค้าความเปลี่ยนแปลงของสังคมเช่น นิยมฟุ่มเฟือยต้องการความสะดวกในการบริการบางลักษณะ บริการขายตรงบริการสื่อสารขนส่งการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีเช่น การประดิษฐ์คิดค้นอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ใหม่ๆ การซื้อขายสินค้าทางสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (electronic Commerce) สภาพการซื้อขายส่งออกในตลาดโลกคู่แข่งขั้นทางการผลิตการบริการแหล่งวัตถุดิบคุณภาพวัตถุดิบและผู้ร่วมลงทุน

สิ่งแวดล้อมในองค์กรได้แก่ นโยบายวิสัยทัศน์และปรัชญาขององค์กรที่จะกำหนดทิศทางของการดำเนินงานองค์กรวัฒนธรรมองค์กร และการจัดบรรยากาศการทำงานที่จะส่งเสริมการทำงานของบุคลากร

ปัจจัยขององค์กรได้แก่สภาพความพร้อมขององค์กรในด้านที่ดินอาคารสถานที่ อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้เงินทุนเทคโนโลยีและศักยภาพของบุคลากร โดยเฉพาะด้านบุคคลถือเป็นหัวใจของการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กรบุคคลจะต้องมีประสิทธิภาพในการทำงาน องค์ประกอบด้านตัวบุคคลที่จะนำไปสู่การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานได้แก่สิ่งสำคัญดังนี้ ปรัชญาและอุดมการณ์ บุคลิกภาพ ความต้องการ ค่านิยม การมีเป้าหมายที่เหมาะสมของชีวิตและการทำงาน ความสามารถในการสำรวจตนเอง ความสามารถในการพิชิตอุปสรรคในการทำงานและการสร้างความเชื่อมั่นในตนเอง

จากข้อมูลดังกล่าวผู้วิจัยสรุปได้ว่า กระบวนการขององค์กรเป็นองค์ประกอบสำคัญเป็นลำดับสองต่อจากองค์ประกอบด้านบุคคลกระบวนการที่สำคัญขององค์กรคือการดำเนินงานทั้งหมดที่จะทำให้เกิดการผลิตและการบริการที่น่าพอใจ ขอบข่ายของกระบวนการขององค์กรที่เอื้อต่อการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร ได้แก่ การจัดโครงสร้างงานขององค์กร การวางแผนการจัดองค์กรในด้านบุคลากร การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน การควบคุมคุณภาพการทำงานและการพัฒนาองค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ

การสร้างประสิทธิภาพในการทำงาน

ดังที่ทราบว่าคุณภาพหมายถึง การประหยัดทรัพยากรหรือค่าใช้จ่ายบนมูล ส่วนสวัสดิ์ (2549 : 134-139)จึงขอเสนอวิธีลดต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายด้วยแนวคิด 1. ต้นทุนคุณภาพ (cost of quality) และ 2. ลดความสูญเปล่า (waste reduction) ดังนี้

1. การลดต้นทุนคุณภาพ

ไม่ว่าองค์กรจะทำอะไรล้วนต้องจ่ายเงิน การผลิตสินค้าหนึ่งชิ้น เขียนใบกำกับสินค้าหนึ่งฉบับ การซ่อมแซมเครื่องจักร การบริหารงานที่ฉลาดจึงต้องใช้จ่ายเงินเป็นถึงการสูญเปล่า คุณภาพสำคัญที่จะช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายก็คือ ต้นทุนคุณภาพ

1.1 ต้นทุนคุณภาพ เป็นเงินต้นทุนที่ทำให้มั่นใจว่าลูกค้าจะได้รับสินค้าหรือบริการ คุณภาพสูงในองค์กรจำนวนมากต้นทุนดำเนินงานส่วนมากใช้ในการทำผิดพลาดซ่อมแซมงาน ทำงานซ้ำต้องจ่ายค่าประกันจ่ายคืนลูกค้า และความสูญเสียอีกนานาประการ

1.2 การวิเคราะห์ต้นทุนคุณภาพ จะช่วยให้เห็นว่าต้นทุนสำคัญมากมาช่อนอยู่ ต้นทุนที่มองเห็นมีอยู่เช่นความบกพร่องการทำซ้ำการตรวจสอบส่วนต้นทุนที่มองไม่เห็นก็มีอีกมาก เช่น ต้นทุนส่งมอบเร่งรีบเสียเวลาเนื่องจากอุบัติเหตุปฏิบัติงานจากขั้นตอนที่ไม่จำเป็น ต้นทุน การสืบสวนข้อร้องเรียนการเขียนคำสั่งงานซ้ำการฝึกอบรมซ้ำ

ครอสบี (Crosby, 1986 : 87-88) กล่าวไว้ใน quality is free หนังสือที่จับใจคนที่สนใจ ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพกับความมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานว่าต้นทุนอันมีผลมาจากคุณภาพแล้ว ใหญ่กว่าต้นทุนในการผลิตสินค้าหรือบริการคุณภาพสูงเสียอีก ดังนั้นองค์กรจึงควร ลงทุนในการบริหารคุณภาพเพื่อหลีกเลี่ยงต้นทุนการบริการบกพร่องที่สูงขึ้นสูงขึ้นในวงการก่อสร้างมักแสดงแนวคิดเป็น “กฎ 1-10-100” หมายความว่าต้นทุนปัญหาคุณภาพที่เกิดขึ้นหน้างาน หากต้องจ่ายหนึ่งร้อยบาทถ้าพบก่อนจะเสียค่าแก้ไขเพียง 10 บาทในตอนทบทวนการออกแบบและ เสียค่าใช้จ่ายเพียง 1 บาทในการป้องกันไม่ให้เกิดปัญหา

การก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานต้องลดต้นทุนคุณภาพอย่างที่สุด สมิท (Smith, 2005 : 59) อธิบายไว้ว่ายิ่งลงทุนในการพัฒนาคุณภาพจะลดความเสียหายอันเกิดจากต้นทุน คุณภาพต้นทุน มีความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารคุณภาพกับข้อบกพร่องของการบริการบริษัทที่ คุณภาพเฉลี่ยต่ำ มักพบต้นทุนเกี่ยวกับข้อบกพร่องในการบริการสูงตัวอย่างต้นทุนเหล่านี้ รวมถึง ค่าใช้จ่ายในการออกแบบใหม่ การถูกร้องเรียนค่าธรรมเนียมทางกฎหมายลูกค้าตืจากและอื่นๆเมื่อ บริษัทลงทุนเพิ่มขึ้นในการทำงานคุณภาพต้นทุนข้อบกพร่องในการบริการจะลดลงอย่างรวดเร็ว เพื่อเรียนรู้ต้นทุนคุณภาพให้ดูต้นทุนทุกชนิดเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพ และความล้มเหลวทาง คุณภาพต้นทุนเหล่านี้ จะมีสี่ประเภทด้วยกันต้นทุนคุณภาพไม่ใช่เป็นค่าใช้จ่ายที่สร้างคุณภาพของ

สินค้าหรือบริการหากเป็นต้นทุนอันเนื่องจากการไม่ได้สร้างคุณภาพของสินค้า หรือบริการทุกงานที่ทำซ้ำทุกกิจกรรมที่ทำไม่เป็นไปตามความต้องการของลูกค้า ล้วนแล้วแต่ก่อให้เกิดค่าใช้จ่าย เช่น การทำงานซ้ำการทดสอบซ้ำการตรวจสอบแล้วตรวจสอบอีก การแก้ไขเอกสารการขั้บรถไปส่งของที่ลืมส่งนำไปส่งผิดสถานที่ หรือทำอาหารไม่ตรงกับที่ลูกค้าสั่งจึงต้องทำใหม่ต้นทุนเหล่านี้จะไม่เกิดขึ้นเลยหากทำงานคุณภาพตั้งแต่แรกถ้าหาก “ทำให้ถูกต้องตั้งแต่แรก”

2. การลดความสูญเปล่า

การทำงานที่ไม่ก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มล้วนเป็นงานที่ทำแล้วสูญเปล่าความสูญเปล่าเพิ่มต้นทุน (ค่าใช้จ่าย) ให้แก่ผลิตภัณฑ์ท้ายคนทำงานรอเครื่องจักรให้เสร็จกระบวนการเพื่อจะเติมวัตถุดิบเข้าไป ไม่เป็นการเพิ่มมูลค่าเพิ่มคนเซ็นรจากส่วนหนึ่งของโรงงานไปยังอีกแห่งหนึ่งเป็นการทำงานเพิ่มมูลค่าหรือไม่ ในเมื่อเขาทำการเคลื่อนไหวอยู่การรอและการขนส่งเป็นตัวอย่างของกิจกรรมที่ไม่ก่อมูลค่าเพิ่ม เป็นกิจกรรมที่เป็นความสูญเปล่าอาจแยกความสูญเปล่าเป็น 7 ประเภท ดังนี้

2.1 ความสูญเปล่าที่เกิดจากการผลิตมากเกินไปการผลิตมากเกินไป เหมือนกับการซื้อของจำนวนมากมาเก็บไว้ในตู้เย็นจนใช้หรือกินไม่ทันเป็นการใช้แรงงานมากขึ้นใช้เงินมากขึ้นเสียเวลาในการทำงานนอกจากนั้นยังเปลืองเนื้อที่จัดเก็บค่าใช้จ่ายการแบกยกแล้วยังเสี่ยงต่อการตก รุนอีกด้วย

2.2 ความสูญเปล่าที่เกิดจากการผลิตบกพร่อง/แก้ไขงานในการทำงานที่ต่อเนื่องกันนั้นทุกกระบวนการเพิ่มคุณภาพเข้าไปในงาน เมื่อต้องทำงานใหม่หรือแก้งานนั้นต้องใช้เวลาในการแก้ไขหากข้อบกพร่องตกไปถึงมือผู้บริโภคก็ยิ่งจะเสียหายหนักขึ้น หนังสือที่พิมพ์ผิดนอกจากเสียเวลายังเสียกระดาษหมึกพิมพ์และเมื่อถึงมือผู้บริโภคจะเสียความประทับใจอีกด้วย การทำงานจึงต้องทำให้ถูกต้องตั้งแต่แรกถูกต้องครบถ้วนทุกกระบวนการ

2.3 ความสูญเปล่าที่เกิดจากเวลารอคอย/ความล่าช้าการต้องรอคนรอเครื่องรอวัตถุดิบจึงจะทำงานต่อไปได้นับเป็นความสูญเปล่าที่เรียกว่าเสียโอกาส แทนที่จะผลิตหรือทำงานได้กลับต้องอยู่เฉยจึงต้องหาต้นเหตุแห่งความล่าช้า ในสายการทำงานให้ทำสืบต่อกันได้อย่างพอดี ยุทธศาสตร์หนึ่งคือเตรียมงานนอกเพื่อเข้ามาทำงานในงานบางอย่างเตรียมไว้ก่อนล่วงหน้าในที่อื่นได้แล้วจึงนำมาประกบเข้ากับกระบวนการส่งมอบแก่ลูกค้า เช่น กรอกเอกสารไว้พร้อมเมื่อถึงก็ใช้การได้เลย

2.4 ความสูญเปล่าที่เกิดจากสินค้าคงคลัง/งานอยู่ระหว่างผลิตบริษัทที่สะสมงานไว้เกินไปเสมือนแม่ครัวสะสมเครื่องปรุงจำนวนมากไว้ในครัว เนื่องจากได้ประโยชน์จากส่วนลดแต่ไม่ได้ตระหนักว่าผักเน่า หรืออาหารบางอย่างที่ต้องทิ้งหรือปล่อยให้บูดซึ่งมากกว่าค่าของเงินจากการ

ประหยัคนั้นอีก การมีของสะสมในคลังมากเป็นการเสียเนื้อที่เสียวัตถุดิบเสียเวลาผลิต เช่น เดียวกับการมีงานอยู่ระหว่างผลิตจำนวนมากเกินกว่าที่กระบวนการถัดไปจะรับได้ทันทีก็เป็นความสูญเปล่า

2.5 ความสูญเสียนี่เกิดจากการขนของของที่ขนไปมาระหว่างจุดต่างๆของคลังสินค้าการถ่ายจากรถใหญ่มารถเล็ก จึงมาถึงเครื่องจักร ได้การส่งต่อหลายทอดทำให้เกิดการสูญเสียนี่ในสำนักงานคนส่งของต้องเดินทางชั้นหนึ่งไปยังอีกชั้นหนึ่ง ระหว่างแผนกกับแผนก ล้วนเสียค่าใช้จ่ายสิ้นเปลืองเวลา และพลังงานมากมายโดยไม่ได้เพิ่มมูลค่าให้แก่สินค้าหรือบริการเลย

2.6 ความสูญเปล่าเกิดจากกระบวนการขาดประสิทธิผลบางที่ออกแบบขั้นตอนปฏิบัติงานให้ซับซ้อน เพื่อตรวจสอบสอบทวนบางที่การออกแบบผลิตภัณฑ์ให้ผลิตได้ยาก เช่น ออกแบบถังพลาสติกให้ต้องประกอบกันห้าหกชิ้น แทนที่จะเป็นเพียงสองสามชิ้นย่อมเกินความจำเป็นอีกประการหนึ่งวิธีการทำงานให้ง่ายเข้าไว้โดยการขจัดรวบรัดใหม่ หรือทำให้งานง่ายขึ้นก็จะช่วยให้การทำงานได้ประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2.7 ความสูญเปล่าอันเกิดจากการเคลื่อนไหวหรือการกระทำที่ไม่จำเป็นการเคลื่อนไหวทุกท่วงท่าล้วนมีความหมายล้วนต้องให้ผลผลิต เคยดูภาพวีดีโอที่ฉายภาพเคลื่อนไหวช้า หรือไม่คงจะเห็นได้ว่าการเคลื่อนไหวมากมายที่ไม่ปรากฏเลยเมื่อฉายภาพในระดับความเร็วปกติ เช่น เดียวต้นฉบับที่กระบวนการทำงานของคนทำงานแล้วฉายภาพอย่างเคลื่อนไหวช้า ก็จะไม่เห็นได้ว่าการกระทำเคลื่อนไหวที่ไม่จำเป็นมากมายทำนองเดียวกันการศึกษาการเคลื่อนไหวอย่างละเอียดของการทำงานของผู้ปฏิบัติงานในกระบวนการผลิตเปิดเผยให้เห็นงานที่มีประสิทธิผล

จากข้อมูลดังกล่าวผู้วิจัยสรุปได้ว่า การสร้างประสิทธิภาพในการทำงานโดยประหยัดทรัพยากรหรือค่าใช้จ่ายด้วยวิธีลดต้นทุน และการลดความสูญเปล่าจะช่วยให้อำนาจเกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานยังลงทุนในการพัฒนาคุณภาพ จะลดความเสียหายอันเกิดจากต้นทุนคุณภาพด้วยการจัดการกับความบกพร่องการทำซ้ำ และเพิ่มการตรวจสอบงานลงไปเพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพคุ้มค่ากับการลงทุนนั่นเอง

การใช้แรงจูงใจเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน

ผู้บริหารจัดการมีหน้าที่ความรับผิดชอบสำคัญในการจัดรูปแบบของการใช้แรงจูงใจแก่บุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานรูปแบบการจูงใจมี 3 รูปแบบคือ

1. การจูงใจด้วยรางวัลตอบแทนรางวัลตอบแทนในรูปแบบของเงินเดือนตอบแทน ได้แก่ ค่าตอบแทนเช่นเงินเดือน โบนัสการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งซึ่งส่วนหนึ่งจะเป็นที่มาของการได้รับเงินเดือนเงินประจำตำแหน่งสวัสดิการ และบริการต่างๆเช่นค่ารักษาพยาบาลสงเคราะห์ที่อยู่อาศัยรางวัลตอบแทนที่ไม่ใช่เงิน ได้แก่ การให้เครื่องอำนวยความสะดวกเช่นห้องทำงานส่วนตัว

ของผู้บริหารประจำตำแหน่งให้โอกาสไปศึกษาอบรมสัมมนาให้รับผิดชอบโครงการที่มีเกียรติ และได้สร้างผลงานการยกย่องเชิดชูเกียรติ เกียรติบัตรประกาศเกียรติคุณลักษณะสำคัญของการให้รางวัลตอบแทนคือควรคำนึงถึงความต้องการขั้นพื้นฐานของบุคคลแต่ละคน ที่อาจมีลำดับความต้องการแตกต่างกันรางวัลที่จัดนอกจากตรงความต้องการแล้วควรส่งเสริมให้มีความต้องการขั้นสูงต่อไปหลักการจัดรางวัลควรเป็นรางวัลที่มีความสำคัญต่อผู้รับมีการจัดสรรอย่างเป็นธรรมโปร่งใส และยืดหยุ่นตามความแตกต่างระหว่างบุคคล

2. จูงใจด้วยงานหลักการสำคัญของการจูงใจด้วยงานคือ ใช้ลักษณะและเงื่อนไขวิธีการทำงานจูงใจให้บุคคลมีความต้องการที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถอุทิศตนให้กับงาน และให้ความร่วมมือพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานวิธีการจูงใจด้วยงานควรประยุกต์ทฤษฎีของเฮอริชเบิร์ก เน้นการจัดงานให้ท้าทายความสามารถให้โอกาสผู้ปฏิบัติงานได้มีอิสระในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ความสำเร็จในงานด้วยตนเองความสำเร็จและความสุขความพอใจในงานที่ตนเองรับผิดชอบจะช่วยจูงใจให้เกิดการอุทิศตนตั้งใจทำงานให้ประสพผลดียิ่งขึ้น แนวปฏิบัติที่พบว่าได้ผลดีในการจูงใจด้วยงานคือการหมุนเวียนงาน (job rotation) ทำให้พ้นสภาพความจำเจเกิดความกระตือรือร้นในงานใหม่ขยายขอบเขตและเนื้อหางานมอบอำนาจหน้าที่เพิ่มขึ้นเพื่อแสดงความไว้วางใจ และเชื่อมั่นในความสามารถของเขาจะช่วยสร้างความท้าทายตัวอย่างการขยายขอบเขตงานได้แก่ให้โอกาสพนักงานติดต่อลูกค้าโดยตรง เพื่อทราบความต้องการของลูกค้าให้โอกาสพนักงานวางแผนจัดตารางการทำงานและควบคุมงานของตนเอง

3. จูงใจด้วยวัฒนธรรมองค์การกรณีตัวอย่างของญี่ปุ่น เป็นตัวอย่างที่ดีของการจัดวัฒนธรรมองค์การให้จูงใจบุคลากรให้มีความรักในองค์การบุคลากรรู้สึกว่าตนเองเป็นเจ้าของหรือส่วนหนึ่งขององค์การรูปแบบการจัดการในองค์การใช้วิธีการบริหารแบบมีส่วนร่วม (participative management) วัฒนธรรมองค์การที่จูงใจบุคลากรให้มีประสิทธิภาพการทำงานสูงขึ้นได้แก่ ลักษณะต่อไปนี้นำใช้วิสัยทัศน์สร้างเป้าหมายอนาคตความเจริญก้าวหน้าขององค์การเป็นทิศทางที่ทุกคนมุ่งมั่นให้ทุกคนมีส่วนร่วม โดยให้ความสำคัญต่อผู้บริหารทุกระดับใช้การตัดสินใจจากระดับล่าง (bottom up) โดยให้ความสำคัญแก่ผู้ปฏิบัติงาน ในฐานะผู้ใกล้ชิดกับปัญหามากที่สุดมีการสื่อสารจากล่างขึ้นบนในนโยบายทิศทางแนวดำเนินการที่พวกเขาต้องการให้ทุกคนทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการทำตามติดตามประเมินแผนและภูมิใจในความสำเร็จของแผน ให้ความสำคัญต่อความต้องการของบุคคลและสนองความต้องการของบุคคลเช่นสนองความต้องการความมั่นคงด้วยการจ้างงานตลอดชีวิต และให้ความสำคัญกับระบบอาวุโสให้ความเชื่อถือไว้วางใจด้วยการควบคุมเฉพาะผลตามเป้าหมายและให้ทุกคนมีโอกาสกำหนดรายละเอียดของวิธีการดำเนินงานด้วยตนเองส่งเสริม

ความเจริญก้าวหน้าของบุคคลด้วยการจัดให้การฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอทั้งรูปแบบการไปศึกษาดูงานนอกสถานที่ฝึกอบรมขณะทำงานจัดกลุ่มคุณภาพให้รุ่นพี่สอนรุ่นน้องเป็นต้น

4. ติดตามประเมินผลด้วยวิธีการธรรมชาติเช่นการสนทนาระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงานให้โอกาสผู้ปฏิบัติงานได้ประเมินผลการทำงานเป็นหมู่คณะ เพื่อร่วมกันภูมิใจเมื่อผลงานประสบความสำเร็จและช่วยกันปรับปรุงแก้ไขในส่วนที่ยังไม่บรรลุผลตามเป้าหมาย

จากข้อมูลดังกล่าวผู้วิจัยสรุปได้ว่า การใช้แรงจูงใจเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานควรคำนึงถึงความต้องการขั้นพื้นฐานของบุคคลแต่ละคนที่อาจมีลำดับความต้องการแตกต่างกันรางวัลที่จัดนอกจากตรงความต้องการแล้วควรส่งเสริมให้มีความต้องการขั้นสูงต่อไป

แนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กร

การประเมินผลการปฏิบัติงาน หรือการวัดผลงาน (performance assessment) เป็นวิธีการที่สำคัญอย่างหนึ่งของระบบการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กรเพราะการวัดผลงานเป็นที่มาของข้อมูลข่าวสารที่ชี้แนะความมีประสิทธิภาพหรือความด้อยประสิทธิภาพของทุกส่วนประกอบในองค์กร เช่น บุคลากร โครงสร้างนโยบายการวางแผนการจัดการใช้ทรัพยากร การใช้เทคโนโลยีการบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นต้นการวัดผลแบ่งได้เป็น 2 ส่วนคือการวัดผลงานบุคลากรที่เน้นการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคล และการวัดผลงานขององค์กร

1. การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคลเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการพัฒนาบุคลากร เพื่อพิจารณาประสิทธิภาพและประสิทธิผลการทำงานก่อนการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง เปลี่ยนแปลงตำแหน่ง โยกย้ายหรืออาจถึงขั้นบังคับขั้วชั่วคราว (lay off) ประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรก็เพื่อ

1.1 ปรับปรุงการปฏิบัติงานเพื่อช่วยสร้างและรักษาระดับการทำงานของพนักงานแต่ละคนให้อยู่ในมาตรฐานเสมอ ทำให้พนักงานแต่ละคนต่างจะต้องพยายามปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนเองให้ดีขึ้นตลอดเวลา

1.2 ช่วยพัฒนาตัวพนักงานทำให้พนักงานทราบว่าตนเองมีโอกาสที่จะก้าวหน้าและพัฒนาตนเองอย่างไรความก้าวหน้าอาจเกิดจากการขวนขวายหาความรู้ด้วยตนเอง หรือการเข้ารับการฝึกอบรมพัฒนาซึ่งเป็นที่ยอมรับกันทั่วไปว่าการฝึกอบรมจะช่วยเสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่พนักงานและองค์กรไปพร้อมกัน

1.3 เป็นช่องทางขยับขยายเปลี่ยนแปลงหน้าที่การงานเป็นการช่วยพิจารณาเกี่ยวกับการเลื่อนตำแหน่ง โยกย้ายเล็กบ้าง หรือปลดออกจางานในกรณีที่ผลการปฏิบัติงานไม่เป็นที่น่าพอใจของผู้บริหารองค์กรการประเมินผลที่มีระบบยุติธรรม และเชื่อถือได้เป็นสิ่งที่ดีควรกระทำ

เพราะจะยังประโยชน์ให้แก่หน่วยงานและตัวบุคคลไปพร้อมๆกันการประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากรก็เพื่อปรับปรุงให้พนักงานได้ทำงานให้เกิดความเหมาะสมองค์การทุกแห่งต่างมุ่งหวังที่จะเจริญก้าวหน้าเติบโตขึ้นไปจากเดิมที่เป็นอยู่ปริมาณและคุณสมบัติของบุคคลที่องค์การต้องการก็ต้องปรับให้สอดคล้องกันประสิทธิภาพการทำงานของบุคคลก็เพื่อหาความเหมาะสมทางด้านค่าจ้างเงินเดือนและตำแหน่งเป็นการช่วยฝ่ายบริหารในการตัดสินใจได้อย่างถูกต้องและยุติธรรม

2. การวัดผลองค์การด้วยเทคนิค KPI การวัดผลงานขององค์การคือการวัดผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับสมาชิกองค์การผู้รับบริการจากองค์การและผลที่เกิดกับสังคมจัดว่าเป็นข้อมูลที่มีความสำคัญมากต่อองค์การเพราะข้อมูลที่แสดงผลงานเช่นนี้จะช่วยเป็นหลักฐานข้อเท็จจริงแสดงความสำเร็จของการดำเนินงานองค์การว่างบังเกิดผลตรงครบถ้วนสมบูรณ์ตามนโยบายพันธกิจวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การเพียงใดความสำเร็จขององค์การ ในลักษณะนี้ถือว่าเป็นหัวใจขององค์การทุกประเภททั้งภาครัฐและเอกชนเป็นความสำเร็จที่เกี่ยวข้อง โดยตรงกับฐานะขององค์การในสังคมเป็นความสำเร็จของการอยู่รอดเจริญก้าวหน้ามีฐานะโดดเด่นชนะคู่แข่งดีเพียงใดเป็นความสำเร็จที่อยู่ในจิตใจความรู้สึกและความคิดของสมาชิกทุกคนในองค์การ

2.1 ความหมายของเทคนิค KPI เทคนิค KPI มาจากคำเต็ม Key Performance Indicators ซึ่งหมายถึง “ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน” ได้จากรูปแบบที่เสนอโดย the european foundation for quality management (สุพจน์ ทรายแก้ว, 2543 : 131 -150) ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานคือสิ่งที่เป็นหลักฐานเชิงรูปธรรมสิ่งที่สังเกตพบได้และสิ่งที่วัดเชิงปริมาณได้ที่แสดงถึงผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน KPI เป็นการตอบคำถามที่ว่า “ถ้าการปฏิบัติงานในด้านนี้ประสบความสำเร็จหรือไม่ประสบความสำเร็จเราจะดูได้จากอะไร” ตัวอย่างเช่นการวัดผลการปฏิบัติงานด้านสารสนเทศเพื่อการบริหาร (MIS : Management Information Systems) ผู้วัดผลต้องการทราบว่าการปฏิบัติงาน MIS มีความสำเร็จหรือไม่ดูที่อะไรนักวัดผลการปฏิบัติงานเป็นผู้ให้คำตอบว่าตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน KPI ของ MIS คือมีข้อมูลครบถ้วนทุกฐาน (base) หรือไม่เช่นฐานข้อมูลบุคลากร โครงการการเงินตลาดลูกค้าผลผลิตบริการรายได้เป็นต้นข้อมูลเหล่านี้ตรงกับความต้องการบริหารงานและการตัดสินใจของผู้บริหารหรือไม่ ข้อมูลเหล่านี้แม่นยำและเป็นปัจจุบันทันสมัยหรือไม่ข้อมูลเหล่านี้สะดวกต่อการเรียกดูเรียกใช้เพียงใด

2.2 การกำหนดตัวชี้วัดการปฏิบัติงาน KPI การกำหนดตัวชี้วัดการปฏิบัติงาน KPI ควรใช้วิธีการง่ายๆต่อไปนี้

2.2.1 วิเคราะห์นโยบายพันธกิจวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การระบุ “ผลการปฏิบัติงานหรือผลลัพธ์ที่ปรารถนาจะได้รับ” ซึ่งต้องให้ความสนใจในคุณลักษณะสำคัญของ ผลผลิต (output) ผลลัพธ์ (outcome) และผลกระทบ (impact) ที่เกิดจากระบวนการดำเนินงาน

2.2.2 นำผลลัพธ์ที่ต้องการนั้นมาวิเคราะห์ระบุหลักฐานเชิงรูปธรรมที่แสดงถึง ผลลัพธ์ที่ต้องการปกติผลลัพธ์ที่ต้องการหนึ่งด้านอาจต้องใช้หลักฐานเชิงรูปธรรมหลายหลักฐานจึง จะครอบคลุมครบถ้วนก็ได้

2.2.3 เขียนตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานให้สะท้อนเชิงปริมาณเพื่อใช้เป็นเกณฑ์ ตัดสินว่าผลการปฏิบัติงานจริงนั้นตรงและครบถ้วนตามเกณฑ์หรือไม่เกณฑ์เชิงปริมาณช่วยเพิ่มความ สะดวกของการตัดสินระดับความสูงต่ำมากน้อยของผลจริงที่ได้รับ

ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานขององค์การสาธารณะคือองค์การที่จัดตั้งขึ้นเพื่อผลิตและ บริการต่อสังคมในลักษณะองค์การมหาชนที่มีบุคคลหลายฝ่ายมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน หน่วยงานราชการรัฐวิสาหกิจและบริษัทที่เป็นมหาชนต่างก็อยู่ในความหมายนี้ องค์การสาธารณะมี วัตถุประสงค์และเป้าหมายที่มุ่งสร้างผลกระทบให้เกิดขึ้นต่อสังคมโดยรวมอย่างทั่วถึงมิได้มุ่งเน้นที่ ผลประโยชน์ภายในองค์การหรือมุ่งตอบสนองต่อลูกค้าผู้รับบริการแต่เพียงด้านเดียว

วัฒนา วงเกียรติรัตน์และคณะ (2543 : 4 - 14) ได้พัฒนารูปแบบการใช้เทคนิค KPI เพื่อวัดผลงานขององค์การสาธารณะที่จัดตั้งขึ้นในรูปแบบขององค์การมหาชนโดยกำหนดให้มีการ วัดผลการปฏิบัติงานใน 6 องค์ประกอบคือ

1. ตัวชี้วัดผลกระทบที่มีต่อสังคม (impact on society)
 - 1.1 ระดับการรับรู้ของประชาชนที่เกี่ยวกับผลงานที่องค์การดำเนินงาน
 - 1.2 อัตราการมีส่วนร่วมในการสร้างผลงานที่มีผลกระทบต่อสังคม
2. ตัวชี้วัดความพึงพอใจของผู้รับบริการ (customers satisfaction)
 - 2.1 การรับรู้ถึงภาพลักษณ์
 - 2.2 ระดับความเชื่อมั่นในผลงานบริการ
 - 2.3 ระดับความพึงพอใจต่อผลผลิตและการบริการขององค์การ
3. ตัวชี้วัดการเรียนรู้และพัฒนาองค์กร (learning organization and growth)
 - 3.1 อัตราผลงานเชิงนวัตกรรมการปรับปรุงงาน
 - 3.2 อัตราการใช้งานและการแลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศ
 - 3.3 ระดับการมีส่วนร่วมในการปรับปรุงองค์กร
4. ตัวชี้วัดความพึงพอใจและการพัฒนาของพนักงาน (employees satisfaction and growth)

4.1 ระดับความพึงพอใจที่มีต่อกระบวนการบริการ

4.2 ระดับความพึงพอใจที่มีต่อสภาพงานและการจ้างงาน

4.3 อัตราของพนักงานที่เติบโตและก้าวหน้าในอาชีพตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

5. ตัวชี้วัดผลประโยชน์ทางการเงิน (financial)

5.1 ระดับประสิทธิภาพทางการเงินได้แก่ต้นทุนต่อหน่วยสัดส่วนค่าใช้จ่ายทางตรงต่อค่าใช้จ่ายรวมอัตราผลตอบแทนจากการลงทุนระดับผลิตภาพของหน่วยผลิต

5.2 ระดับประสิทธิผลทางการเงินได้แก่ความสอดคล้องระหว่างเป้าหมายกับผลงานทางการเงินอัตราการขยายตัวของทรัพย์สิน

จากข้อมูลดังกล่าวผู้วิจัยสรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานนอกจากจะช่วยแสดงความสำเร็จในผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นแล้วการวัดผลงานขององค์กรจะยังมีประโยชน์ช่วยชี้แนะการพัฒนาองค์กรในกรณีที่ผลความสำเร็จในบางด้าน มีลักษณะบกพร่องหรือมีระดับต่ำกว่าความคาดหวัง ซึ่งจะเป็นที่มาของการคิดค้นแสวงหาแนวคิดปฏิบัติใหม่ๆที่จะปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานและหาแนวทางเพิ่มคุณภาพและประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานได้มากขึ้น

ตัวชี้วัดประสิทธิภาพในการทำงาน

ตัวชี้วัดประสิทธิภาพในการทำงานเป็นเครื่องมือที่ใช้วัดผลการดำเนินงานหรือประเมินผลการดำเนินงานในด้านต่างๆ ขององค์กร ซึ่งสามารถแสดงผลของการวัดหรือการประเมินในรูปแบบข้อมูลเชิงประมาณเพื่อสะท้อน ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององค์กรหรือหน่วยงานภายในองค์กร

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ (2547 : 10-11) ได้แบ่งแนวคิดตัวชี้วัดประสิทธิภาพในการทำงานไว้ 3 ส่วน ได้แก่

1. ผลการปฏิบัติงาน (performance) หมายถึงผลลัพธ์ของการปฏิบัติงานของบุคคลที่ปฏิบัติหน้าที่ตามความรับผิดชอบเช่นปริมาณงานที่ทำได้ ความเข้าใจในงาน ความเข้าใจในคำสั่ง ความถูกต้องของงานที่ทำ ความตื่นตัว ความคิดริเริ่ม การประสานงานและความร่วมมือต่างๆโดยก่อให้เกิดคุณค่าและประโยชน์ต่อหน่วยงานที่สังกัดมากหรือน้อยกว่าที่ควรจะเป็น

2. ต้นทุน (cost) หมายถึง มูลค่าของทรัพยากรที่ใช้ในการผลิตหรือการให้บริการเป็นส่วนที่เรียกว่ามูลค่าของปัจจัยนำเข้า (input value) ของระบบต้นทุนซึ่งอาจเป็นเงินสดหรือค่าใช้จ่ายในรูปแบบอื่นที่จ่ายไปเพื่อจะให้ได้มาซึ่งบริการหรือผลผลิตในทางธุรกิจ ต้นทุนคือ ค่าใช้จ่ายส่วนที่จ่ายไปเพื่อให้ได้ผลตอบแทนหรือรายได้ ต้นทุนจึงเป็นส่วนสำคัญในการตัดสินใจทางธุรกิจต่างๆ

3. เวลา (time) หมายถึง ระยะเวลาที่ใช้ในการทำงานตามปริมาณงานที่กำหนดให้แล้วเสร็จ นั่นคือจะทำงานในปริมาณที่กำหนดให้เสร็จต้องใช้เวลาทำงานเท่าใดนั่นเอง

ประชุม รอดประเสริฐ (2545 : 332) ได้กล่าวถึงตัวชี้วัดประสิทธิภาพการทำงาน ในลักษณะของมาตรฐานในการปฏิบัติงาน ดังนี้

1. มาตรฐานเชิงเวลา (time standard) หมายถึง ผลการปฏิบัติงานที่ต้องแล้วเสร็จใน ระยะเวลาที่กำหนดขึ้นถือว่าได้มาตรฐาน

2. มาตรฐานเชิงคุณภาพ (quality standard) หมายถึงคุณค่าของผลการปฏิบัติงานที่ควร แก่การยอมรับ คุณค่าที่เป็นนามธรรมที่แสดงถึงความสวยงาม ความคงทน ความดี และอื่นๆอันเกิด จากทัศนคติของแต่ละบุคคลที่มีต่อผลงานนั้น ซึ่งเป็นมาตรฐานที่ค่อนข้างวัดยาก

3. มาตรฐานเชิงปริมาณ (quantity standard) หมายถึงผลการปฏิบัติงานที่แสดงได้โดย จำนวนและเวลาที่กำหนดให้ จำนวนเป็นรูปธรรมที่สามารถวัดได้

จากข้อมูลดังกล่าวผู้วิจัยสรุปได้ว่า การวัดผลปฏิบัติงานจะมีคุณค่ามหาศาลถ้านำมา วิเคราะห์ให้เห็นปัญหาสาเหตุของปัญหาและแนวทางการแก้ปัญหาโดยเฉพาะปัญหาในส่วนที่ เกี่ยวกับประสิทธิภาพของคนและประสิทธิภาพขององค์การการวิเคราะห์ให้เข้าใจปัญหาในกรณีผล การปฏิบัติงานขององค์การโดยประสิทธิภาพจะเป็นที่มาของการคิดค้นแนวทางปรับปรุงแก้ไขและ พัฒนาองค์การต่อไป

จากการทบทวนวรรณกรรมแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพของนักวิชาการ ต่างๆที่ได้กล่าวมาในข้างต้นนี้อาจกล่าวได้ว่าประสิทธิภาพสามารถมองได้ 2 แง่มุมคือเมื่อมองในเชิง ธุรกิจประสิทธิภาพจะหมายถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยนำเข้า (input) กับผลผลิต (output) ที่ ได้รับหากการใช้วัตถุดิบที่เป็นปัจจัยนำเข้าในการผลิตที่น้อยและระบบให้ผลผลิตมีมูลค่าสูงกว่า มูลค่าของวัตถุดิบตั้งต้นบวกกับค่าดำเนินการ โดยที่มูลค่าของผลผลิตยิ่งสูงกว่าการลงทุนมากเท่าใด ย่อมแสดงถึงประสิทธิภาพที่สูงของการผลิตนั้น แต่ถ้ามองในอีกแง่หนึ่งในเชิงของการทำงาน ซึ่งผู้วิจัยจะได้นำไปใช้ในการวิจัยครั้งนี้ประสิทธิภาพจะหมายถึง ผลการปฏิบัติงานที่เกิดจากการ ทำงานที่ถูกต้องรวดเร็วขึ้นกว่าเดิมและทันตามกำหนดเวลา นอกจากนี้ยังต้องใช้ทรัพยากรทั้งคน และอุปกรณ์ได้อย่างเหมาะสมคุ้มค่าเกิดประโยชน์สูงสุดรวมทั้งมีการนำเทคนิคต่างๆเข้ามาใช้เพื่อ ช่วยลดขั้นตอนการทำงานลงเกิดความสะดวกรวดเร็ว งานต่างๆสามารถเสร็จได้ทันตามกำหนดเวลา ที่วางไว้ก่อให้เกิดความพึงพอใจต่อผู้รับบริการ และเกิดการสูญเสียต่อทรัพยากรน้อยที่สุดซึ่งถ้าผล การปฏิบัติงานดีก็ถือว่ามีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานสูงถ้าผลการปฏิบัติงานไม่ดีก็ถือว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานต่ำ

เมื่อนำลักษณะการปฏิบัติงานของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จังหวัดอุบลราชธานี มาเปรียบเทียบกับ ทฤษฎี แนวคิดต่างๆ พบว่า แนวคิดของ วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์และประชุม รอดประเสริฐที่ได้สรุปแนวคิดตัวชี้วัดประสิทธิภาพในการทำงานไว้อย่างน่าสนใจ มีความใกล้เคียงกับลักษณะการปฏิบัติงานของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จังหวัดอุบลราชธานี เนื่องจากมีเกณฑ์ที่สามารถตัดสินว่าผลการปฏิบัติงานจริงนั้นตรง และครบถ้วนตามเกณฑ์หรือไม่รวมทั้งมีหลักเกณฑ์ในการวัดประสิทธิภาพที่ชัดเจน สามารถวัดความสำเร็จของงานและมองเห็นภาพรวมได้เป็นอย่างดี ซึ่งทำให้ บุคคล ทีมงาน หรือหน่วยงาน ได้ทราบว่าตนเองจะต้องทำงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์หรือทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อะไร รวมทั้งสามารถตรวจสอบผลงานของตนเองได้ตลอดเวลา เพื่อนำผลการประเมินไปใช้ปรับปรุงแก้ไขการทำงานได้ทันที ดังนั้น ผู้วิจัยจึงนำแนวคิดของ วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์และประชุม รอดประเสริฐ มากำหนดเป็นกรอบแนวคิด เกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ซึ่งได้แก่ มาตรฐานเชิงเวลา มาตรฐานเชิงคุณภาพ มาตรฐานเชิงปริมาณ และ มาตรฐานเชิงต้นทุน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

พรชัย คำรพ (2547 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่องลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชคัย ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นต่อลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพโดยรวมอยู่ในระดับมาก เปรียบเทียบลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ จำแนกตามตำแหน่งประสบการณ์ในการปฏิบัติงานขนาดของโรงเรียนที่ปฏิบัติงาน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนวุฒิการศึกษาโดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

นันทิดา แคน้อย (2547 : บทคัดย่อ) ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ประสิทธิภาพกับการปฏิบัติหน้าที่ของสมาชิกสภา และคณะกรรมการบริหารองค์การบริหารส่วนตำบล : ศึกษาเฉพาะกรณี อำเภอบางแพ จังหวัดราชบุรี ผลการศึกษาพบว่า สมาชิกสภาและคณะกรรมการบริหารส่วนตำบลนี้ ได้มีความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ตามบทบาทหน้าที่ที่มี อยู่ในระดับสูง โดยมีประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ในด้านการวางแผนสูงกว่าทุกด้าน และมีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานต่ำกว่าทุกด้าน คือ ด้านการประเมินผลงาน ประชาชนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ตามบทบาทหน้าที่อยู่ในระดับปานกลาง โดยที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ ในด้านการวางแผนสูงกว่าทุกด้านและมีประสิทธิภาพด้านการปฏิบัติงาน ต่ำกว่าทุกด้านคือ ด้านการ

ตัดสินใจส่วนปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่ของสมาชิกสภาและคณะกรรมการบริหาร องค์การบริหารส่วนตำบล ได้แก่ เพศ และระดับการศึกษา

ประเสริฐ สุประภาส (2549 : บทคัดย่อ) การศึกษา ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน : ศึกษาเฉพาะกรณี กองการพนักงาน การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ผลการศึกษาพบว่ากลุ่มตัวอย่าง ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนใหญ่ อยู่ในระดับปานกลาง โดยในการทดสอบสมมติฐาน เพื่อหาความแตกต่าง ระหว่างปัจจัยต่างๆ กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน กองการพนักงาน การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคพบว่า ปัจจัยด้านอายุงานที่แตกต่างกัน มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในบางด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ปัจจัยด้านการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมที่แตกต่างกัน มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในบางด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และ ปัจจัยด้านเพศ ค่าตอบแทน คุณวุฒิการศึกษา และการนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปใช้ในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน ไม่มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

พูนทรัพย์ คำวิชา (2550 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการทำงานเป็นทีม ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของคณะกรรมการประสานงานสาธารณสุขระดับอำเภอ จังหวัดอุดรธานี ผลการศึกษาพบว่ากลุ่มตัวอย่างมีการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าการทำงานเป็นทีมของคณะกรรมการประสานงานสาธารณสุขระดับอำเภอ จังหวัดอุดรธานี มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการปฏิบัติงานของคณะกรรมการประสานงานสาธารณสุขระดับอำเภอจังหวัดอุดรธานี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 การทำงานเป็นทีมของคณะกรรมการประสานงานสาธารณสุขระดับอำเภอจังหวัดอุดรธานี คือการทบทวนการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอด้านการพัฒนาตนเองด้านความร่วมมือและความขัดแย้งด้านการติดต่อสื่อสารที่ดีและด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสมซึ่งปัจจัยทั้ง 5 ด้านสามารถร่วมกันพยากรณ์การปฏิบัติงานของคณะกรรมการประสานงานสาธารณสุขระดับอำเภอจังหวัดอุดรธานีได้ร้อยละ 72.60

สุรัตติกาล ผูกเกสร (2550 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานกับการทำงานเป็นทีมของกรมปศุสัตว์ เขต 1 ผลการวิจัยพบว่าการทำงานเป็นทีมในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมในแต่ละรายด้าน พบว่ามีเกณฑ์อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านการสื่อสารอย่างเปิดเผย ด้านการสร้างความปลอดภัยในการทำงาน ด้านการทำงานร่วมกัน ด้านการมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกัน ด้านการส่งเสริมการพัฒนาบุคคล และด้านการร่วมกันทบทวนการทำงาน

จิตตรี เกษสุวรรณ (2553 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาวัฒนธรรมองค์การและบรรยากาศองค์การที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานเป็นทีมของพนักงานบริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพมหานคร จำกัด กรณีศึกษา สำนักงานใหญ่ ผลต่อการค้นคว้าพบว่า วัฒนธรรมองค์การด้านความสามารถในการปรับตัว การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติพันธกิจ ความสอดคล้องต้องกัน และบรรยากาศองค์การด้านโครงสร้างองค์การ การติดต่อสื่อสาร การได้รับการสนับสนุน การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ความขัดแย้งในองค์การ การให้รางวัลและการลงโทษมีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการทำงาน และมีความสัมพันธ์อยู่ในทิศทางเดียวกัน ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้ โดยที่บรรยากาศขององค์การ ด้านการติดต่อสื่อสาร การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีอิทธิพลกับระดับแรงจูงใจในการทำงานมากที่สุด โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

คอลลี (Kolb, 1991 : 262) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับผลสำเร็จในการทำงานเป็นทีม โดยการศึกษาจากทีมงานในโรงงานและองค์การบริหารด้านสุขภาพในสหรัฐอเมริกา จำนวน 32 ทีม โดยแบ่งเป็นทีมทดลอง 16 ทีม และทีมไม่ทดลอง 16 ทีม พบว่าจากการตอบแบบสอบถามของสมาชิกและการประเมินผลงานของทีมทั้ง 2 ลักษณะมีความแตกต่างกัน ทีมที่ทดลองประสบความสำเร็จอย่างมีนัยสำคัญมากกว่าทีมที่ไม่ได้ทดลอง

ฮาร์วูด(Harwood 1992 : 757) ได้ศึกษากระบวนการเปลี่ยนแปลงโดยใช้วิธีการสร้างทีมงาน ซึ่งพบว่า การสื่อสารกับการสร้างทีมงานเป็นสิ่งสำคัญต่อการทำงานร่วมกัน ระดับการศึกษาและอารมณ์จะเป็นอุปสรรคต่อการทำงานเป็นทีมเนื่องจากการทำงานเป็นทีมจะต้องทำงานกันแบบพึ่งพาอาศัยกัน

เซนเนีย(Zennie 1992 : 26-34) ได้ศึกษาเกี่ยวกับวิธีการทำงานร่วมกันโดยอาศัยรูปแบบการทำงาน พบว่า การทำงานร่วมกันจะดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับความรู้ ความสามารถของแต่ละคนที่จะใช้ในการตัดสินใจแก้ไขปัญหา และจะต้องมีการเรียนรู้ในหลักการการทำงานร่วมกันเพื่อศึกษาถึงวัฒนธรรมองค์การและยอมรับในสภาพของการเปลี่ยนแปลง

คาอุดรอัน(Caudron 1994 : 73) ศึกษาพบว่า บริษัทจำนวนหนึ่งในสหรัฐอเมริกาที่ตัดสินใจนำการทำงานเป็นทีมเข้ามาบริหาร โดยการนำกลุ่มคนมารวมกัน มีสิ่งกีดขวางต่อความสำเร็จ เนื่องจากคนมีบุคลิกภาพความคาดหวัง ประสบการณ์และความรู้ที่แตกต่าง คนอเมริกันยกย่องการทำงานเป็นส่วนบุคคล ยอมรับและเคารพอำนาจหน้าที่ และคาดหวังการเพิ่มค่าจ้างขึ้นอยู่กับความอาวุโส จากสิ่งเหล่านี้เป็นเรื่องยากที่จะปรับให้เข้ากันกับแนวคิดเรื่องทีม และยังเป็นสิ่งขัดขวางประสิทธิผลของทีมที่บริษัท Gossenยังคงค้นร่นต่อเรื่องความเป็นปัจเจกชนต่อไป โดยมีเป้าหมายคือพยายามสื่อสารและฝึกอบรมพนักงานให้ตระหนักถึงกลยุทธ์ของบริษัทที่มุ่งสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า โดยให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางในงานของตนในทีม โดย

ที่ผู้จัดการยังคงมีบทบาทในทีมจะต้องเข้าใจบทบาทใหม่ การฝึกอบรมพนักงานยังคงเป็นสิ่งจำเป็นและควรดำเนินต่อไป โดยต้องมุ่งเน้นให้พนักงานรู้ว่าทำอะไรจึงจะเป็นส่วนหนึ่งของทีมที่มีประสิทธิภาพการเปลี่ยนแปลงที่ทำงานต้องเป็นไปอย่างช้าๆ และพนักงานจะต้องทำงานร่วมกัน

ค็อกแลน(Coghlan 1994 : 15) ศึกษาพบว่า องค์ประกอบสำคัญของชีวิตแต่ละคนคือกลุ่มและการมีลักษณะชีวิตเป็นกลุ่มในองค์กร เมื่อตั้งกลุ่มหรือทีมจะมีเวลาเข้าร่วมกันพวกเขาจะกำหนดรูปแบบพฤติกรรมความคิดและความเกี่ยวข้องกัน กลุ่มจะพยายามเพิ่มความสมดุลของอำนาจระหว่างการแข่งขันการรวมกันในองค์กร พวกเขาจะนำไปสู่ความขัดแย้งกับคนอื่นและอิทธิพลของกลุ่มที่ไม่เป็นทางการจะนำสมาชิกแต่ละคนสู่กระบวนการขัดเกลาทางสังคมบังคับด้วยบรรทัดฐานและพัฒนาวัฒนธรรมที่เป็นอำนาจให้แต่ละคนตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ การตั้งสิ่งที่จะเปลี่ยนแปลงความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งจากกลุ่ม การสร้างทีมเป็นการตั้งกลุ่มตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นทีมที่เป็นทางการหรือทีมงานชั่วคราวและคณะกรรมการ

เร็นทซ์แฮฟเนอร์และดัฟฟี (Rentsch, Heffner & Duffy 1994 : 19)พบว่าสมาชิกทีมมีระดับประสบการณ์แตกต่างกันจะเข้าใจกระบวนการทำงานเป็นทีมแตกต่างกันมาก และหากความแตกต่างเหล่านี้ถูกชี้ชัดจะนำไปสู่การฝึกอบรมทีม การบริหารทีม และการปฏิบัติงานของทีมมากขึ้นในการศึกษาปัจจุบันมีการตรวจสอบประสบการณ์ของทีม โดยดูจากความรู้ในการทำงานเป็นทีม โครงสร้างความรู้การทำงานเป็นทีม หรือแบบแผนการทำงานเป็นทีม โดยการประเมินด้วยการวัดในหลายมิติพบว่า สมาชิกที่มีประสิทธิภาพสูง จะมีแนวความคิดต่อการทำงานเป็นทีมที่รัดกุมมากและเป็นนามธรรมมากกว่า สมาชิกที่มีประสบการณ์น้อย นอกจากนั้นยังพบว่า แต่ละคนที่มีประสบการณ์สูงสามารถแสดงออกถึงความสอดคล้องว่าเข้าใจเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม จากผลลัพธ์นี้ได้เสนอว่า การฝึกอบรมทีมควรจะออกแบบให้ขึ้นอยู่กับประสบการณ์การทำงานเป็นทีมเป็นอันดับแรก และให้ความรู้ในการทำงานเป็นทีมแก่ผู้รับการฝึกอบรม ผู้จัดการทีมจะต้องตระหนักเสมอถึงศักยภาพในระดับประสบการณ์ของสมาชิกทีม เมื่อจะทำการมอบหมายงาน

จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า การที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปซึ่งมีความสัมพันธ์กัน ค่อนข้างจะใกล้ชิดคิดมาร่วมกันดำเนินกิจกรรมทั้งหลายให้บรรลุเป้าหมายไปในทิศทางเดียวกัน สนับสนุน ช่วยเหลือ เอาใจใส่ซึ่งกันและกัน ใช้ทักษะประสบการณ์แบบรับภาระร่วมกันร่วมมือกันทำงานอย่างเต็มความสามารถ สามัคคีกันเพื่อแก้ไขปัญหาต่างๆและพัฒนาองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ การทำงานเป็นทีมคือการที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป รวมกลุ่มกันซึ่งอาจจะเรียกว่าทีม กลุ่ม หรือทีมงาน ประกอบด้วยหัวหน้าทีมและสมาชิก ทุกคนในทีมจะต้องมีความร่วมมือร่วมใจกัน มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดมีความสามัคคี มี

เป้าหมายเดียวกันมีความพึงพอใจซึ่งกันและกัน มีหัวหน้าทีมที่สามารถโน้มน้าวให้สมาชิกทุ่มเท
กำลังใจให้กับหน่วยงานเพื่อให้งานต่างๆสำเร็จตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ จากที่กล่าวมา
ข้างต้นทำให้ทราบว่ามียุคหลายตัวที่มีความสัมพันธ์กับการทำงานเป็นทีมและปัจจัยเหล่านั้นจะ
นำพาทีมให้ประสบความสำเร็จ