

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

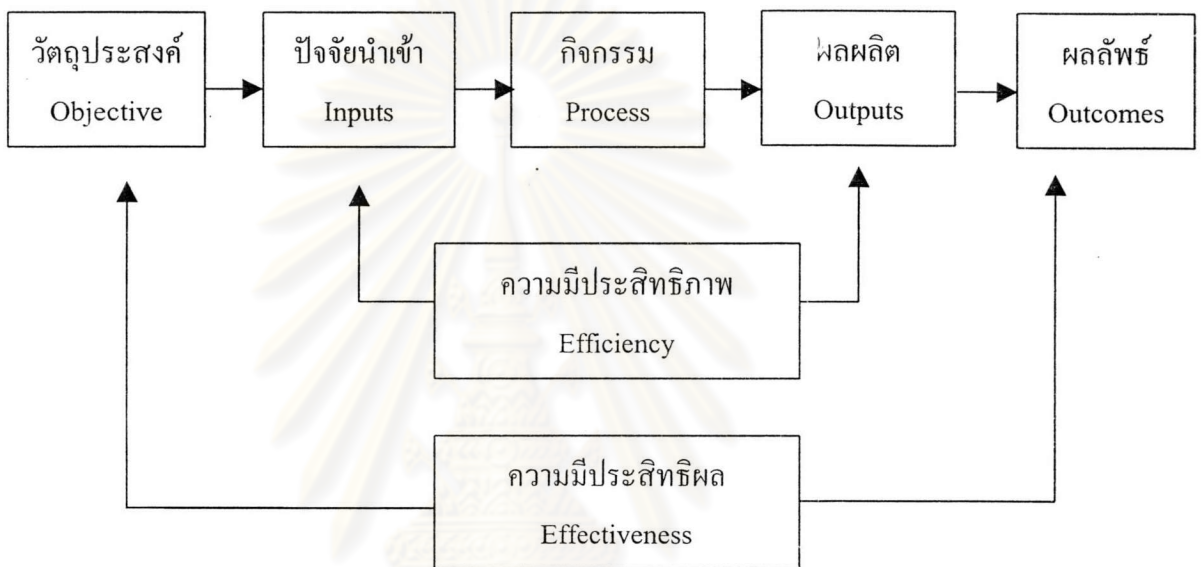
การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการทำหน้าที่ของทีมพยาบาล และทักษะการบริหารของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับประสิทธิผลของทีมพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลศูนย์ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาดำรง บทความ เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. ประสิทธิภาพของทีมงาน
  - 1.1 ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลของทีม
  - 1.2 ขอบเขตและแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลทางการพยาบาล
  - 1.3 เกณฑ์ในการประเมินประสิทธิผลของทีม
  - 1.4 การประเมินประสิทธิผล
2. การทำหน้าที่ของทีมงาน
  - 2.1 ความหมายและความสำคัญของทีมงาน
  - 2.2 ประเภทของทีมงาน
  - 2.3 ลักษณะของทีมที่มีประสิทธิผล
  - 2.4 การทำหน้าที่ของทีมงานตามแนวคิดของ Hellriegel และคณะ
  - 2.5 ทีมการพยาบาลและการทำงานเป็นทีม
    - 2.5.1 ความหมายของทีมการพยาบาล
    - 2.5.2 ลักษณะทีมการพยาบาล
    - 2.5.3 องค์ประกอบของทีมพยาบาล
    - 2.5.4 กระบวนการทำงานของทีม
3. ทักษะการบริหาร
  - 3.1 ทักษะการบริหารตามแนวคิดของ Katz
    - 3.1.1 ทักษะด้านเทคนิค
    - 3.1.2 ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์
    - 3.1.3 ทักษะด้านความคิด
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
5. กรอบแนวคิดในการวิจัย

## 1. ประสิทธิภาพของทีมงาน

### 1.1 ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพของทีมงาน

ประสิทธิผล (Effectiveness) หมายถึง การเปรียบเทียบระหว่างเป้าหมายกับผลลัพธ์ของกิจกรรม ซึ่งหมายถึงระดับการบรรลุเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ล่วงหน้าของกิจกรรมนั้น ๆ ว่าได้ผลลัพธ์ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้เพียงใด ในด้านประสิทธิผลนั้น ทิพาวดี เมฆสวรรค์ (2539 อ้างใน โชคชัย สุเวชวัฒนกุล, 2542) สรุปเป็นแผนภาพดังนี้



ภาพที่ 1 กระบวนการเกี่ยวกับประสิทธิภาพ ทิพาวดี เมฆสวรรค์  
(2539 อ้างใน โชคชัย สุเวชวัฒนกุล, 2542)

วัตถุประสงค์ (Objective) หมายถึง เป้าหมายของผลลัพธ์ของงานที่ต้องการทั้งในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว

ปัจจัยนำเข้า (Inputs) หมายถึง ทรัพยากรที่ใช้ในการผลิต การให้บริการและปฏิบัติงาน เช่น เงินทุน อาคาร เครื่องมือ วัสดุอุปกรณ์ เทคโนโลยี ทรัพยากรทางปัญญา กฎระเบียบ และการรักษาชื่อเสียงขององค์กร เป็นต้น

กิจกรรม (Processes) หมายถึง กระบวนการทำงาน ได้แก่ ปัจจัยนำเข้าทั้งหลายเพื่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มตามมาตรฐานคุณภาพที่ได้กำหนดไว้

ผลผลิต (Outputs) หมายถึง ผลงานหรือบริการที่องค์กรนั้นจัดขึ้นโดยกิจกรรมที่ทำให้เกิดบริการนั้นจะอยู่ภายใต้การควบคุมขององค์กร เช่น ผู้ป่วยได้รับการรักษา หรืองานให้ผู้ป่วยที่ว่างงาน เป็นต้น

ผลลัพธ์ (Outcomes) หมายถึง ผลกระทบที่เกิดจากบริการที่ได้ทำขึ้น ซึ่งก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อผู้รับบริการ อันเนื่องจากการดำเนินการ เช่น ผู้ป่วยหายป่วยกลับไปทำงานต่อได้ และมีสุขภาพแข็งแรง

ความมีประสิทธิภาพ (Efficiency) คือ การเปรียบเทียบระหว่างปัจจัยนำเข้า (Inputs) กับผลผลิต (Outputs) ได้แก่ การสร้างผลผลิตในระดับที่สูงกว่าปัจจัยนำเข้า ความมีประสิทธิภาพสามารถวัดได้โดยนำปัจจัยนำเข้าจริงหารด้วยผลผลิตจริง หากได้ค่าน้อยแสดงว่ามีผลผลิตเพิ่มขึ้นมากกว่าการเพิ่มขึ้นของปัจจัยนำเข้า ซึ่งบอกถึงองค์กรที่มีประสิทธิภาพ

ประสิทธิผลของทีม (Team effectiveness) คือ การเปรียบเทียบระหว่างวัตถุประสงค์กับผลลัพธ์ของทีม ซึ่งหมายถึงวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ล่วงหน้าของทีมนั้น ๆ ว่า ได้ผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ความมีประสิทธิภาพมีความเกี่ยวข้องกับผลผลิตและผลลัพธ์

Kelly et al. (1991: 204 อ้างในวาริ พุทธิทรัพย์, 2544: 21) ให้คำจำกัดความ ประสิทธิภาพของทีมงาน หมายถึง เกณฑ์ที่ใช้ประเมินผลการดำเนินงานของทีมเพื่อให้การทำงานมีความชัดเจนสามารถทำงานได้อย่างเหมาะสมมีประสิทธิภาพ เป็นข้อตกลงที่เกี่ยวกับผลลัพธ์ที่เกิดจากทีมงาน สถานภาพของทีมงาน และเป็นประสบการณ์การทำงานเป็นทีมของสมาชิก

Kreitner and Kinicki (1992: 400) ให้คำจำกัดความ ประสิทธิภาพของทีมงานไว้ว่า ประสิทธิภาพของทีมงาน หมายถึง ความสามารถในการยอมรับผลผลิตหรือบริการที่ลูกค้ามอบให้ ทีมงาน สมาชิกทีมปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายขององค์กร ทุกคนมีความพึงพอใจและเต็มใจให้ความร่วมมือช่วยเหลือทีมงานอย่างต่อเนื่อง ทีมงานมีความก้าวหน้ามั่นคง สิ่งแวดล้อมภายในองค์กรส่งเสริมการทำงานเป็นทีม

Hellriegel et al. (2002: 465) ให้คำจำกัดความ ประสิทธิภาพของทีมงาน หมายถึง ผลลัพธ์ที่บรรลุวัตถุประสงค์ เป็นรายบุคคลหรือเป็นทีม ปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดประสิทธิภาพของทีมประกอบด้วย ปัจจัยภายนอก การออกแบบทีม และกระบวนการภายในทีม ประเมินจากความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติงาน ในด้านความถูกต้อง ความรวดเร็ว ความคิดสร้างสรรค์ และการลดต้นทุน

จากความหมายของประสิทธิผลของทีมงาน สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพของทีม หมายถึง ผลลัพธ์ที่เกิดจากการทำงานเป็นทีม ที่บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ตรงตามความต้องการของผู้ใช้บริการ มีผลต่อความพึงพอใจและให้การยอมรับในผลงานของทีม สมาชิกทีมทุกคนมีความพึงพอใจ ให้ความร่วมมือช่วยเหลือทีมงานอย่างต่อเนื่อง และสามารถสร้างผลิตภาพในงานได้เพิ่มขึ้น

#### แนวคิดหลักเกี่ยวกับประสิทธิผลของทีม

ในยุคปัจจุบัน งานบริการทุกประเภทให้ความสำคัญกับความพึงพอใจของลูกค้ามากที่สุด งานบริการสุขภาพมุ่งเน้นผู้ป่วยเป็นศูนย์กลาง และผู้ป่วยมีความพึงพอใจ จากการศึกษาของโชคชัย สุเวชวัฒนากุล (2542) โดยสอบถามจากผู้เชี่ยวชาญ พบว่าตัวบ่งชี้ประสิทธิผลของ

การวัดกิจกรรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในด้านองค์กร ได้แก่ความพึงพอใจของลูกจ้าง ความสามารถในการผลิตและคุณภาพตามลำดับ ซึ่งสอดคล้องกับ Robbins (2001: 263-269) ที่กล่าวถึงตัวบ่งชี้ประสิทธิผลของทีมคือ ผลผลิตภาพ ผลการปฏิบัติงานของทีม และความพึงพอใจของทั้งลูกจ้าง ตลอดจน สมาชิกทีม ความมีประสิทธิผลของทีมเป็นเครื่องมือที่ใช้ทดสอบผลการดำเนินงานของทีม เป็นแนวทางในการปฏิบัติให้เกิดความเหมาะสม ประหยัดเวลา และสามารถแก้ปัญหาได้ถูกต้อง รวมถึง มีความชัดเจนในการดำเนินงาน ประสิทธิผลของทีมงานเกิดจากความพยายามของสมาชิกทีมในการนำกลยุทธ์ ความรู้ ความสามารถ และทักษะที่มีอยู่มาใช้ปฏิบัติงานร่วมกันอย่างเหมาะสม เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของทีม ทำให้ทีมเกิดการพัฒนา นักวิชาการได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลของทีมงานไว้ดังนี้

Kelly et al. (1991 อ้างใน วาริ พูลทรัพย์, 2544: 28) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับเกณฑ์การประเมินประสิทธิผล ประกอบด้วย 1) ทีมงานมีข้อตกลงเกี่ยวกับผลลัพธ์ที่เกิดจากทีมงานคือผลผลิตของทีมงานที่มีคุณภาพ ได้มาตรฐานตามที่ผู้รับบริการกำหนดไว้ 2) ทีมงานมีแนวทางในการดำเนินงานที่สมาชิกยึดถือเป็นข้อปฏิบัติ และต้องการรักษาไว้ให้คงอยู่ตลอดไป ซึ่งเป็นแนวทางที่เพิ่มขีดความสามารถในการทำงานร่วมกันของสมาชิก ทำให้ทีมงานมีความมั่นคง และมีการทำงานเป็นทีมได้อย่างต่อเนื่อง 3) ทีมงานมีสมาชิกที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น สามารถรักษาความรู้สึกพึงพอใจในความเป็นสมาชิกทีมไว้ได้ Kelly ยังได้เสนอแนะแนวทางการปฏิบัติงานของทีม เพื่อให้เกิดประสิทธิผลโดยรวม และก่อให้เกิดการประสานการทำงานร่วมกันของสมาชิก ซึ่งข้อเสนอแนะสอดคล้องกับแนวคิดของ Hackman and Oldham ดังนี้คือ 1) ประสิทธิผลของทีมเกิดจากสมาชิกทีมมีความพยายาม ทွ่มความสามารถของตนเองในการปฏิบัติงานร่วมกัน จนบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย 2) ประสิทธิผลของทีมงาน เกิดจากสมาชิกนำความรู้และทักษะที่ตนเองมีอยู่มาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ เพื่อให้งานในความรับผิดชอบของทีม เป็นผลงานที่มีความสมบูรณ์ 3) ประสิทธิผลของทีมงาน เกิดจากสมาชิกทีมนำกลยุทธ์ที่ตนเองมีอยู่ มาใช้ดำเนินงานร่วมกันอย่างเหมาะสม ซึ่งสมาชิกทุกคนได้ใช้ความพยายาม ความรู้ ทักษะ และเทคนิคการปฏิบัติงานมาร่วมกันดำเนินงาน เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งหมดเป็นเกณฑ์สำหรับประเมินผลการดำเนินงาน ที่ทำให้เกิดประสิทธิผลของทีมงาน

Kreitner and Kinicki (1992: 400) ให้แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลของทีมที่มีความสำคัญต่อองค์กร สรุปได้ 2 ประการคือ 1) ผลการดำเนินงาน (Performance) เป็นผลงานที่ลูกจ้างให้การยอมรับต่อผลผลิตหรือบริการที่ได้รับจากทีมงาน ซึ่งประกอบด้วย คุณภาพบริการ ข้อมูลข่าวสารเพียงพอต่อการตัดสินใจ การตัดสินใจของทีมมีคุณภาพเนื่องจากได้ผลการดำเนินงานตรงกับความต้องการ และความคาดหวังของลูกจ้างเป็นผลทำให้ลูกจ้างมีความพึงพอใจ 2) สมาชิกมีความสามารถในการดำรงไว้ซึ่งการทำงานเป็นทีม (Team viability) เกิดจากสมาชิกทีมมีความ

พึงพอใจในทีมงานเต็มใจให้ความร่วมมือ และพร้อมให้ความช่วยเหลือทีมงานอย่างเต็มความสามารถและต่อเนื่อง

Campion et al. (1993: 835 อ้างในวาริ พุทธทรัพย์, 2544: 24) ได้ทำการวิจัยและสรุปเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินประสิทธิผลของทีมงาน ประกอบด้วย 1) ผลผลิตในงาน (Productivity) เป็นผลลัพธ์ที่เกิดจากการปฏิบัติงานของทีมงานที่สามารถเพิ่มทั้งปริมาณ คุณภาพและประสิทธิภาพด้านต้นทุน 2) ความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน (Employee Satisfaction) ในลักษณะของการได้ปฏิบัติงานที่ตนพอใจ รางวัลและผลตอบแทนที่เหมาะสม งานมีคุณภาพ มีความก้าวหน้าในวิชาชีพ และได้พัฒนาความรู้และทักษะ

Hellriegel et al. (2002: 465) ได้กล่าวถึงเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินประสิทธิผลของ ทีม จากผลลัพธ์ของความสำเร็จตามเป้าหมายของบุคคลและทีมงาน ประกอบด้วย 1) ความถูกต้อง 2) ความรวดเร็วในการพัฒนางาน ให้ทันต่อความต้องการของผู้ใช้บริการ 3) ความคิดสร้างสรรค์ และ 4) ความสามารถในการลดต้นทุน

## 1.2 ขอบเขตและแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลทางการพยาบาล

ความสำเร็จขององค์กรแตกต่างกันไปตามเป้าหมาย และการให้คุณค่าความสำเร็จด้วยเหตุผลที่ต่างกัน ประสิทธิผลของแต่ละองค์กรจึงแตกต่างกันไปตามเกณฑ์ที่ใช้วัดความสำเร็จ Campbell (1979 อ้างใน ฟาริดา อิบราฮิม, 2542: 247) ได้เสนอแนวทางในการวัดประสิทธิผลอย่างกว้าง ๆ คือ 1) ความยึดมั่นผูกพันของบุคลากรต่อหน่วยงาน บุคลากรทำงานในองค์กรเป็นระยะเวลานาน และทำงานตรงต่อเวลา 2) ผลผลิตที่ได้ในเชิงประสิทธิภาพ คือ กำไร คุณภาพ และการให้คุณค่าของทรัพยากรบุคคล 3) เจตคติของบุคลากร คือ ความพึงพอใจในงาน ได้รับแรงจูงใจ มีขวัญกำลังใจ มีความสุขในการดำเนินชีวิต 4) การประเมินของผู้คนรอบข้าง 5) พฤติกรรมเชิงกลยุทธ์ เช่น การวางแผนและกำหนดเป้าหมาย มีความยืดหยุ่น มีการปรับตัว มีความพร้อมในการปฏิบัติงาน มีความเจริญก้าวหน้า และใช้ทรัพยากรจากสภาพแวดล้อมได้อย่างเหมาะสม 6) พฤติกรรมบริหาร วัดจากการเลือกใช้ทักษะทางเทคนิค และทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งจำเป็นต้องใช้เพื่อการส่งเสริมการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น ความสามารถในการปฏิบัติงานโดยยึดเป้าหมาย ความกลมกลืนในบทบาทและการยอมรับทางสังคม การมีส่วนร่วมและมีความสามารถแลกเปลี่ยนการทำงานโดยเน้นความสำเร็จ ความสามารถควบคุม ทักษะในการบริหาร ข้อมูล การมุ่งเน้นการฝึกฝนและพัฒนาบุคคล การแก้ไขความขัดแย้งและสร้างการรวมตัวในกลุ่มบุคลากร ในการเลือกใช้เกณฑ์ใดเกณฑ์หนึ่งหรือหลาย ๆ เกณฑ์ในการวัดประสิทธิผลขององค์กรขึ้นอยู่กับเป้าหมาย กลยุทธ์ ความคาดหวังของทั้งภายในและภายนอกขององค์กร และประสิทธิผลจากสภาพแวดล้อม

องค์กรพยาบาลประกอบด้วยหน่วยงานย่อยหลายหน่วยงาน ในแต่ละหน่วยงานประกอบด้วย ทีมพยาบาลที่ปฏิบัติงานร่วมกันเป็นระบบ ระบบการพยาบาลเป็นทีม เป็นระบบการ

ดูแลผู้ป่วยที่ได้รับความนิยมมากที่สุดในโรงพยาบาล เป็นลักษณะการบริหารการพยาบาลในหน่วยย่อยลงมา มีการกระจายความรับผิดชอบของหัวหน้าหอผู้ป่วยไปให้หัวหน้าทีมการพยาบาล โดยมีพยาบาลวิชาชีพเป็นหัวหน้าที่ทำหน้าที่นี้เทศงาน ประสานงาน และให้การช่วยเหลือสนับสนุน (Burnhard and Walsh, 1995: 46 อ้างในวาริ พูลทรัพย์, 2544: 87) ทีมการพยาบาลจึงมีจำนวนบุคลากรมากกว่าร้อยละ 70 ของบุคลากรทั้งหมดในโรงพยาบาล ปฏิบัติงานใกล้ชิดกับผู้ป่วยมากที่สุด ความสำเร็จของระบบสุขภาพจึงมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการดูแล และการให้บริการด้านสุขภาพของทีมการพยาบาล ดังนั้นประสิทธิผลของทีมพยาบาลจึงมีความสำคัญมาก (พวงรัตน์ บุญญานุกฤษ, 2541: 179)

ประสิทธิผลของทีมพยาบาล ตามแนวคิดของ Hellriegel et al. (2002) การมีประสิทธิผลของทีมพยาบาลอยู่ที่การบรรลุเป้าหมายของหอผู้ป่วย ซึ่งเป้าหมายขึ้นอยู่กับความต้องการของการใช้บริการและการสนองตอบความต้องการของผู้ใช้บริการ ซึ่งเป็นกลยุทธ์สำคัญที่ทำให้หอผู้ป่วยประสบความสำเร็จ สาเหตุสำคัญที่สุดที่ทำให้หัวหน้าหอผู้ป่วย ให้ความสำคัญกับทีมงานพยาบาล คือการตอบสนองความต้องการของผู้ป่วยให้ได้รับบริการที่มีคุณภาพสูงขึ้น โดยประเมินจากการปฏิบัติงานของทีมพยาบาล ความมีประสิทธิภาพ คือ การเปรียบเทียบระหว่างเป้าหมายกับผลลัพธ์ของการปฏิบัติงาน ตามแนวคิดของ Hellriegel และคณะ ประสิทธิผลของทีมประเมินจากความสำเร็จของงาน ประกอบด้วย ความถูกต้อง แม่นยำ การพัฒนางานให้รวดเร็วทันต่อความต้องการของผู้ป่วย ความคิดสร้างสรรค์ และความสามารถในการลดต้นทุน ซึ่งสอดคล้องกับ Quick (1992: 14 อ้างใน ดวงพร ปิ่นสุวรรณ, 2542: 31) กล่าวถึง คุณภาพที่เกิดจากการทำงานเป็นทีม เป็นคุณภาพของความสำเร็จและความถูกต้อง เนื่องจากสมาชิกรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีม จึงต้องการให้ภาพพจน์ของทีมดี ปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผล สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ป่วยได้

### 1.3 เกณฑ์ในการประเมินประสิทธิผลของทีมงาน

การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญและเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไป ผลของการทำงานเป็นทีมจะส่งผลกระทบต่อองค์กรโดยตรง แนวคิดเรื่องประสิทธิผลจึงเป็นเครื่องมือในการตัดสินใจขั้นสุดท้ายของการบริหารองค์กร (ภรณ์ กิริติบุตร, 2529: 2) ประสิทธิผล เป็นความสามารถของบุคคลในทีมที่จะทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ (ธงชัย สันติวงษ์, 2541: 29)

Campion et al. (1993: 835 อ้างใน วาริ พูลทรัพย์, 2544: 22-23) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับเกณฑ์ในการประเมินประสิทธิผลของทีม คือ 1) ผลผลิตงาน (Productivity) เป็นผลลัพธ์ที่เกิดจากการปฏิบัติงานของทีม ซึ่งองค์ประกอบของผลผลิตงานเพื่อเพิ่มประสิทธิผลของทีมงานที่นำมาเป็นเกณฑ์ในการประเมิน 3 องค์ประกอบ คือ ปริมาณงานที่เพิ่มขึ้น (Quantity) คุณภาพงานสูงขึ้น (Quality) และมีประสิทธิภาพด้านต้นทุน (Cost efficient) ซึ่ง Campion และคณะได้

ใช้ทั้ง 3 องค์ประกอบดังกล่าว เป็นตัวชี้วัดความสัมพันธ์ความมีผลิตภาพในงานในระดับที่สูงขึ้น ทำให้สามารถตรวจสอบคุณภาพได้ แบ่งและจัดสรรงานอย่างเสมอภาค พิจารณาความซับซ้อนและขอบเขตของงานได้ถูกต้องชัดเจน พิจารณาภาระงานตามขนาดของทีมงาน ฝึกอบรมให้ความรู้และทักษะเพิ่มขึ้น และนำมาปฏิบัติงานภายในทีมได้ 2) ความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน (Employee satisfaction) เป็นความพึงพอใจทั้งลักษณะส่วนบุคคลและทีมงาน องค์ประกอบที่ใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินประสิทธิผล ด้านความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานเป็นทีม สามารถจำแนกได้เป็นการบริหารทีมงาน สัมพันธภาพในทีมงาน และความสำเร็จในงาน

Luthans (2002: 479) กล่าวถึงการวัดประสิทธิผลของทีม สามารถวัดได้จากการที่ทีมบรรลุวัตถุประสงค์และความสำเร็จของงานทั้งหมดในองค์กร จากการศึกษาเป็นระยะเวลานานเกี่ยวกับประสิทธิผลของทีม จะรวมถึงการสร้างสรรค์สภาพแวดล้อมที่สนับสนุนให้เกิดความยึดมั่นผูกพันกับองค์กร ระบบการให้รางวัลที่เหมาะสม ระบบการสื่อสารที่ดี และลักษณะทางกายภาพของสถานที่ปฏิบัติงาน ทั้งหมดที่กล่าวมานี้เป็นสิ่งที่ผสมผสานทำให้ทีมทำงานในบรรยากาศที่ทำให้เกิดผลผลิต Luthans ยังกล่าวอีกว่า ทีมงานที่มีประสิทธิผลขึ้นอยู่กับกรอบงานให้สมาชิกทุกคนได้ทำงานร่วมกัน ขนาดของทีมควรจะเล็กซึ่งไม่เกิน 10 คน สมาชิกทีมควรเลือกโดยอาศัยการชักชวนและมีความสามารถ การรวมกันจัดตั้งทีมจะเป็นทีมที่มีความสามัคคี จากการศึกษาเกี่ยวกับทีมที่มีความร่วมมือกัน เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ทำให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดี โดยทำการศึกษา 16 ครั้ง จำนวน 372 ทีม โดยการหา Meta-analysis พบว่าร้อยละ 74 ที่มีความร่วมมือกันในทีมสูง จะมีผลการปฏิบัติดีกว่าทีมที่มีความร่วมมือกันน้อยกว่า ซึ่งสัมพันธ์กับทฤษฎีเกี่ยวกับความร่วมมือของทีม ความร่วมมือของทีมกระตุ้นให้เกิดวัตถุประสงค์ของทีมที่ดีขึ้น และกิจกรรมปฏิสัมพันธ์ในทีมเกิดขึ้นได้อย่างเต็มที่

เกณฑ์ในการประเมินประสิทธิผลของทีม ที่ใช้ประเมินการทำงานเป็นทีมมีมากมาย ประสิทธิผลของทีมวัดจากผลลัพธ์ของแต่ละบุคคลและทีม ทีมงานอาจจะมีประสิทธิผลคืออยู่แล้ว แต่บางคนอาจจะยังไม่มีประสิทธิผลคือพอ เช่น การตัดสินใจ ทีมอาจจะมีประสิทธิผลมากกว่าในแง่ของการพัฒนางานบริการให้ทันต่อความต้องการของผู้ใช้บริการและเกณฑ์ที่ใช้ในการลดต้นทุน ทีมอาจจะดูว่าไม่มีประสิทธิผล แต่ในการตัดสินใจของทีมอาจจะมีความคิดสร้างสรรค์มากกว่า และทำให้ผู้ใช้บริการพึงพอใจมากที่สุดกับผลงานของทีม ดังนั้นในด้านความพึงพอใจของลูกค้าและความคิดสร้างสรรค์มองว่าทีมมีประสิทธิผลมากกว่า ในทำนองเดียวกันสมาชิกแต่ละคนอาจรู้สึกว่างานของตนล่าช้า เพราะต้องรอข้อสรุปจากสมาชิกคนอื่น ๆ ก่อนดำเนินการต่อไป แต่เมื่อได้อภิปรายกันแล้วสมาชิกในทีมสามารถเข้าใจและมีมุมมองที่กว้างขวางขึ้น รวมทั้ง สมาชิกได้รับความรู้และทักษะใหม่ ๆ เพิ่มมากขึ้น อย่างไรก็ตามทีมงานจะดูที่ประสิทธิภาพโดยรวม ซึ่งขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ของเกณฑ์สำคัญ ๆ ที่ปรับใช้เพื่อวัดประสิทธิผล (Hellriegel et al., 2002: 464) ซึ่งเกณฑ์ที่ Hellriegel และคณะ ใช้ในการประเมินประสิทธิผลของทีมเป็นความสำเร็จของงาน

ประกอบด้วย ความถูกต้อง ความรวดเร็ว ความคิดสร้างสรรค์ และการลดต้นทุน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1.3.1 ความถูกต้อง หมายถึง ภาวะหรือคุณภาพของการปฏิบัติงานที่ไม่มีความผิดพลาดหรือผิดพลาดน้อยมาก ปฏิบัติงานด้วยความระมัดระวัง ถูกต้องตามมาตรฐานหรือรูปแบบที่กำหนด ซึ่งเป็นเป้าหมายที่สำคัญอันดับแรกของหอผู้ป่วย คือ คุณภาพบริการที่ดีเยี่ยม ถูกต้องตามมาตรฐานวิชาชีพ สามารถตอบสนองปัญหาและความต้องการของผู้ใช้บริการ

1.3.2 ความรวดเร็ว หมายถึง การพัฒนาบริการให้รวดเร็วทันต่อความต้องการของผู้ใช้บริการ โดยสมาชิกแต่ละคนในทีมทำหน้าที่ของตนเองได้เสร็จสมบูรณ์ไปพร้อม ๆ กัน การปฏิบัติหน้าที่ของตนในเวลาเดียวกัน และประสานงานกันอย่างใกล้ชิดระหว่างแต่ละหน้าที่ จะลดจำนวนเวลาที่ใช้ในกระบวนการทำงาน

จากการวิจัยของ Business wire (1998 cited in Hellriegel et al., 2002: 460) ได้ทำการศึกษาการทำงานเป็นทีมของพนักงานธุรกิจประกันภัย สามารถให้บริการลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ คือ ต้องการความรวดเร็วเมื่อเกิดอุบัติเหตุ โดยใช้บริการที่รู้จักกันในนามของทีม “FAST” เป็นทีมที่ให้บริการด้านการเงินที่ยืดหยุ่นได้ ทีมงานนี้จะมีนโยบายเป็นลายลักษณ์อักษร พนักงานขายและพนักงานรับแจ้งอุบัติเหตุที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน มาปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อให้บริการลูกค้า

1.3.3 ความคิดสร้างสรรค์ เป็นพื้นฐานสำหรับการคิดค้นผลิตภัณฑ์ หรือบริการใหม่ ๆ เพื่อสนองตอบความต้องการของลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ ในองค์กรที่มีการทำงานเป็นทีม ทีมงานมีสมาชิกที่มีประสบการณ์และความชำนาญเฉพาะทางที่หลากหลายมาทำงานร่วมกัน ผสานความร่วมมือกันสร้างสรรค์ผลงานที่มีคุณค่าและเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานและองค์กร (Hellriegel et al., 2002: 460) สมาชิกในทีมแต่ละคนมีศักยภาพที่จะแสดงความคิดสร้างสรรค์ที่หลากหลาย และมีพลังที่สำคัญที่สุดคือ ทีมงานสามารถจัดสิ่งแวดล้อมเพื่อส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ขึ้น โดยการสร้างบรรยากาศในการทำงาน การสื่อสารกันโดยตรงมีมาตรฐานการปฏิบัติที่ชัดเจน ภาวะผู้นำ ขวัญและกำลังใจ สิ่งเหล่านี้เป็นส่วนส่งเสริม สนับสนุนและกระตุ้นให้สมาชิกในทีมได้เสนอความคิดที่มีความหลากหลาย และจะนำไปสู่ความคิดสร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงาน (Adair, 1986: 155-156)

ความคิดสร้างสรรค์ของบุคคลจะเกิดขึ้นได้ต้องมีคุณสมบัติ ความกล้าที่จะเสี่ยงและแรงปรารถนา การคิดทบทวน ความรู้สึก และพฤติกรรม Miller (1990 อ้างใน กริช สืบสนธิ์, 2535) กล่าวถึงการเสริมสร้างความคิดสร้างสรรค์ จะประกอบด้วยกระบวนการดังนี้ 1) ตระหนักเป็นความตระหนักถึงปัจจุบันที่สมบูรณ์ที่สุด เช่น ผู้วางแผนการประชุมต้องรู้ว่าจะมีใครเข้าประชุมบ้าง และวาระการประชุมประกอบด้วยเรื่องใดบ้าง 2) ยึดมั่นในสิ่งที่เห็น เป็นการมองด้วยสายตา ยึดมั่น มองอย่างไคร่ตรงและมองทางบวก 3) เล็งเห็นทางเลือกทั้งหมด โดยหลีกเลี่ยงการตัดทอน



ความคิดที่ทำให้รู้สึกว่าจะทำได้หรือทำไม่ได้หรือไม่สำเร็จ 4) สนุกสนาน ยินดีที่จะลองแนวทางใหม่ โดยต้องรวบรวมข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ จากหลายแหล่ง 5) ประเมินและเลือกทางเลือกต่าง ๆ แล้วจัดแยกเป็นหมวดหมู่และจัดลำดับตามเกณฑ์ แล้วเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดสำหรับทุกคน 6) ประเมินผลที่ได้ เป็นการหาคำตอบในเรื่องที่ได้ปฏิบัติตามเรื่องที่เกิดขึ้น Stott and walker (1995: 356-357 อ้างใน สุรินทร์ทา เลहनันท์, 2544: 223) ได้ยืนยันว่าสมาชิกทีมงานแต่ละคนมีศักยภาพที่จะเสนอความคิดสร้างสรรค์ได้

พยาบาลที่ปฏิบัติงานในระดับทุติยภูมิและตติยภูมิ ต้องใช้เทคโนโลยีสูงในการรักษาและการพยาบาลที่มีความหลากหลายและซับซ้อน และจำเป็นต้องมีการพัฒนามาตรฐานและนวัตกรรมการพยาบาลที่จำเป็นต้องใช้ รวมทั้งพัฒนานวัตกรรมที่มีอยู่เดิมให้ดียิ่งขึ้น เพื่อลดค่าใช้จ่ายในการดูแล สิ่งเหล่านี้เป็นความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมทางการพยาบาล (ทัศนบุญทอง 2542: 76)

1.3.4 การลดต้นทุน การลดต้นทุนในการให้บริการและตอบสนองลูกค้าให้เร็วขึ้นกว่าเดิม เป็นเหตุผลหลักของโรงพยาบาลทุกแห่ง การทำงานเป็นทีมทำให้สมาชิกทีมปฏิบัติงานได้รวดเร็วขึ้น ได้ผลิตผลจำนวนมากขึ้น ทำให้งานบริการสุขภาพโดยรวมสามารถตอบสนองผู้ใช้บริการได้เร็วขึ้น ทำให้ค่าใช้จ่ายโดยรวมลดลง (Hellriegel et al., 2002) ตามแนวคิดนี้สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับงานบริการด้านสุขภาพ เช่น การใช้การจัดการผู้ป่วยรายกรณีทำให้ทีมสุขภาพมีการทำงานเป็นทีมมากขึ้น ค่าใช้จ่ายในการรักษาพยาบาลผู้ป่วยใส่เส้นที่ขาหนีบที่ได้รับการรักษาโดยการผ่าตัดลดลง และจำนวนวันที่นอนโรงพยาบาลลดลง ทั้งนี้เนื่องจากทีมสุขภาพมีการกำหนดเป้าหมายและระยะเวลาการอยู่โรงพยาบาลของผู้ป่วยไว้ล่วงหน้าในแผนการดูแลร่วมกัน ทำให้มีแนวทางในการปฏิบัติงานที่แน่นอน งานมีระบบมากขึ้น ทีมสุขภาพมีการประสานงานกันมากขึ้น (จิราภรณ์ ศรีไชย, 2543)

## 2. การทำหน้าที่ของทีมงาน

### 2.1 ความหมายและความสำคัญของทีมงาน

ปัจจุบันโครงสร้างองค์กรที่มีการทำงานเป็นทีมที่นิยมอย่างมาก เพราะความเชื่อที่ว่าทีมสามารถทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ต้องการได้ ซึ่งการปฏิบัติงานโดยลำพังไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ ทีมงานจึงมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของทีม (สุรินทร์ทา เลहनันท์, 2544: 64) มีวรรณกรรมทั้งในประเทศและต่างประเทศ ที่เกี่ยวข้องกับความหมายของทีมงาน ดังนี้

อนูวัฒน์ ศุภชุตินกุล (2542: 3) ให้ความหมายไว้ว่า ทีมงานหมายถึง การรวมตัวของกลุ่มคน ซึ่งต้องอาศัยทำงานร่วมกัน มีความไว้วางใจกัน และการสื่อสารเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของแต่ละคน (โดยทั่วไปมักจะมีจำนวน 5-9 คน) ทีมอาจจะเป็นทีมถาวรหรือทีม

ชั่วคราว อาจจะเป็นทางการในโครงสร้างองค์กรหรือเป็นส่วนเสริม อาจจะได้รับอำนาจเต็มที่หรือเป็นเพียงที่ปรึกษา ซึ่งเรียกชื่อได้แตกต่างกัน ต่อมา สุนันทา เลาหพันธ์ (2544: 62) ให้ความหมายไว้ว่า ทีมงาน หมายถึง กลุ่มบุคคลที่ทำงานร่วมกัน มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่ม ช่วยกันทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ และผู้ร่วมทีมต่างมีความพอใจในการทำงานนั้น

Woodcock and Francis (1994: 1) ได้ให้ความหมายของทีมงานว่า หมายถึง บุคคลที่ต้องมีปฏิสัมพันธ์กัน ปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ อย่างไรก็ตาม Guzzo et al. (1995: 2) ให้ความหมายไว้ว่า ทีมงานเป็นหน่วยของสังคม การทำงานซึ่งอยู่ในระบบใหญ่ของสังคม เช่นในองค์กร มีจำนวนสมาชิกและการระบุลักษณะงาน ขั้นตอนการดำเนินงาน องค์ประกอบของทีมงาน การติดตามผลงาน การผลิตหรือการบริการ การเจรจาต่อรอง มีการพึ่งพาช่วยเหลือกันระหว่างสมาชิก มีการตัดสินใจร่วมกัน สมาชิกมีความรับผิดชอบและมีปฏิสัมพันธ์กัน แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร แบ่งปันทรัพยากร ประสานความร่วมมือกัน เพื่อให้งานบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายของทีมงาน

Shonk (1997: 1) ให้ความหมายว่าทีมงานคือ บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ปฏิบัติงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ส่วน Fripp (2000 อ้างใน วาริ พูลทรัพย์, 2544: 48) ให้ความหมายว่า ทีมไม่ใช่เพียงกลุ่มคนที่ทำงานในสถานที่เดียวกัน หรือมีเครื่องหมายที่บัตรพนักงานที่แสดงว่าทำงานในองค์กรเดียวกัน แต่ทีมสร้างขึ้นจากบุคคลที่มีประสบการณ์ ความสามารถ หรือการศึกษาไม่เท่ากัน แต่มีข้อตกลงร่วมกันเพื่อบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายและก่อให้เกิดผลดีแก่องค์กร บุคลากรและลูกค้า นอกจากนี้ Robbins (2001: 258) ให้ความหมายว่า ทีมงานคือการทำงานร่วมกันของกลุ่มบุคคล เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ และความสำเร็จของงานที่เกิดขึ้นนั้นมากกว่าผลรวมของงานที่แต่ละคนปฏิบัติได้ ส่วน Hellriegel et al. (2002: 259) ให้ความหมายว่า ทีมงานคือกลุ่มบุคคลที่มีทักษะที่ดี ทำงานร่วมกันในโครงการ มีจุดประสงค์ร่วมกัน มีความรับผิดชอบร่วมกันในงานที่ปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

จากความหมายดังกล่าว สรุปได้ว่าทีมงานหมายถึง กลุ่มของบุคคลที่มีทักษะดี ปฏิบัติงานร่วมกัน มีเป้าหมายและจุดประสงค์ร่วมกัน มีความรับผิดชอบในงานร่วมกัน มีความไว้วางใจกัน สื่อสารกัน มีปฏิสัมพันธ์ต่อกันเพื่อบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมาย และผู้ร่วมทีมต่างมีความพอใจในการทำงาน

Woods (1997: 7) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม เป็นการกระทำที่ต้องการเกี่ยวข้องกับทุกคนในทีม โดย สมาชิกทีมมีความเข้าใจกระบวนการและเป้าหมายในการทำงาน เข้าใจบทบาท

หน้าที่ของตนในกระบวนการทำงาน มีการสื่อสารแบบเปิดและมีความสม่ำเสมอให้แก่กันและกัน และมีความรับผิดชอบร่วมกันในการปฏิบัติงานและพัฒนากระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง

ทีมงานทำให้เกิดผลดีทั้งผู้ปฏิบัติงานและองค์กร ในปัจจุบันทุกคนทราบถึงคุณค่าของทีมมากขึ้น เพราะทีมทำให้เกิดผลดีดังต่อไปนี้ (Robbins, 2001: 275)

1. เพิ่มแรงจูงใจ (Increased employee motivation) ทีมงานทำให้เกิดการทำงานร่วมกัน ทำให้งานมีความสำคัญ สมาชิกในทีมรู้สึกว่าการงานมีความท้าทายและน่าสนใจ มีโอกาสทำงานร่วมกับบุคคลอื่นทำให้ตนเองมีคุณค่าต่องาน เกิดแรงจูงใจที่จะทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ

2. เพิ่มผลผลิต (Higher level of productivity) ทีมงานมีศักยภาพที่จะสร้างสรรค์พลังด้านบวก และใช้พลังที่มีอยู่สร้างสรรค์ผลงานมากมายจากทีมงาน

3. เพิ่มความพึงพอใจ (Increased employee satisfaction) โดยปกติบุคคลมีความอยากจะทำกิจกรรมร่วมกัน การทำงานเป็นทีมช่วยสนองตอบความต้องการนี้ได้ โดยการมีปฏิสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด เกิดความผูกพันกัน มีบรรยากาศการทำงานที่ดี ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจ

4. ยอมรับเป้าหมาย (Common commitment to goals) ทีมงานกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานยอมรับเป้าหมายในการทำงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับเป้าหมายของทีม ส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานยอมรับเป้าหมายของทีม และการทำงานไปในทิศทางเดียวกัน

5. เพิ่มทักษะในการปฏิบัติงาน (Expanded job skills) สมาชิกในทีมมีความหลากหลายด้านทักษะ ความสามารถ และประสบการณ์ จึงเพิ่มการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มทักษะด้านเทคนิค การตัดสินใจ และด้านมนุษยสัมพันธ์

6. ความยืดหยุ่นในการทำงาน (Organizational flexibility) ทีมงานให้ความสนใจกับกระบวนการมากกว่าการปฏิบัติหน้าที่ มีการฝึกฝนและเรียนรู้งานอื่นนอกเหนือจากงานที่เคยปฏิบัติอยู่เป็นประจำ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำหน้าที่ได้หลายอย่างขึ้น มีการกระจายงานมากขึ้นเมื่อจำเป็น และนำไปสู่การเปลี่ยนตำแหน่งงาน

จะเห็นว่าทีมมีความสำคัญมากสำหรับการบริหารองค์กรในปัจจุบัน จากการศึกษาของ Steckler and Fondas (1995: 20-35 อ้างใน Hellriegel et al., 2002) สะท้อนให้เห็นถึงจำนวนเวลาที่ผู้บริหารใช้ในการประชุมทีม ผู้บริหารระดับสูงใช้เวลาในการประชุมทีมมากกว่าร้อยละ 50 ผู้บริหารระดับต้นและระดับวิชาชีพใช้เวลาในการประชุมทีมระหว่างร้อยละ 20-50 การประชุมทีมใช้วิธีรวมตัวกันอย่างรวดเร็วในสถานที่ทำงานของสมาชิกคนใดคนหนึ่ง เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกัน และวางแผนการทำงานต่อไป

ในสภาพการณ์ปัจจุบันที่มีการปฏิรูประบบสุขภาพ เกิดกระบวนการพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล (Hospital Accreditation: HA) ขึ้น สิ่งที่เปลี่ยนแปลงไปคือ วัฒนธรรมการทำงานซึ่งแต่เดิมแยกส่วนต่างคนต่างทำ เปลี่ยนเป็นการทำงานเป็นทีม โดยเน้นผู้ป่วยเป็นศูนย์กลาง

ร่วมกันคิดร่วมกันทำ โดยบุคลากรมีการสื่อสาร การประสานงานและความเชื่อมโยงกันที่เป็นระบบ แต่ละหน่วยงานในองค์กรแบ่งปันข้อมูลและวางแผนประสานการทำงานร่วมกัน (ประเสริฐ ผลิตผลการพิมพ์, 2545: 25) โดยสมาชิกในทีมทุกคนมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงาน ให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายหรือนโยบายขององค์กร (เอกชัย กี่สุขพันธ์, 2538: 137) ทีมงานทำให้เกิดผลลัพธ์ได้ ซึ่งการปฏิบัติงานเพียงลำพังไม่สามารถกระทำได้ (Hellriegel et al. 2002: 464) การทำงานเป็นทีมบนพื้นฐานขององค์กรกำลังเป็นที่นิยมอย่างแพร่หลาย เพราะเป็นกุญแจสำคัญของการปฏิบัติงานซึ่งมีหลักการตามแนวคิดที่ว่า “การดำเนินงานร่วมกันเพื่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด” (Parker and Wall, 1998 อ้างในวาริ พูลทรัพย์, 2544: 45)

การทำงานเป็นทีมก่อให้เกิดประโยชน์ต่อทั้งสมาชิกทีมและองค์กร นอกจากนี้ทีมงานยังช่วยเพิ่มคุณภาพของงานและพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์กร ให้สามารถใช้ความสามารถอย่างเต็มกำลังความสามารถ และประสานงานกันอย่างราบรื่น มีความต่อเนื่องและเป็นระบบ นำไปสู่ผลลัพธ์ของทีมและองค์กร ซึ่งการทำงานตามลำพังไม่สามารถทำได้ ผลลัพธ์คือผลผลิตของทีมงานจะสูงกว่า ทีมงานตัดสินใจและแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพได้มากกว่า สมาชิกภาพของทีมงานก่อให้เกิดความรัก ความเมตตา ความห่วงใยในสมาชิกคนอื่น ๆ สร้างความรับผิดชอบในงาน สมาชิกในทีมมีความรู้สึกเป็นมิตรต่อกัน ความสนิทสนม ความตื่นตัว ความร่าเริง ความสมหวัง ความสำเร็จสูงกว่าผู้ที่ทำงานอยู่ตามลำพังคนเดียว ทีมงานเป็นแหล่งเสริมสร้างความสามารถและทักษะในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล สามารถสร้างโอกาสให้สมาชิกทำความเข้าใจ รู้จักพฤติกรรมและทัศนคติ ช่วยให้สมาชิกได้ช่วยเหลือสมาชิกในทีม ทีมงานได้ความคิดเห็นที่หลากหลาย ความคิดเห็นเหล่านั้นช่วยกระตุ้นให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และความคิดใหม่ในการพัฒนางานและพัฒนาองค์กร นอกจากนี้แล้วทีมงานจะช่วยรักษาคุณภาพระหว่างผลงานของทีมและความพึงพอใจส่วนบุคคลของสมาชิก และเมื่อทีมได้รับการยอมรับเพราะผลงานดี สมาชิกแต่ละคนก็ได้รับการยกย่องด้วย (Quick, 1992: 13-14)

การสร้างทีมงานมีความจำเป็นก็ต่อเมื่องานไม่สามารถทำสำเร็จได้เพียงคนเดียว หน่วยงานมีงานเร่งด่วนที่ต้องการระดมบุคลากรเพื่อปฏิบัติงานให้ทันเวลาที่กำหนด ต้องอาศัยความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญจากหลายฝ่าย งานบางอย่างเป็นงานที่มีหลายหน่วยงานรับผิดชอบและต้องการความร่วมมืออย่างจริงจังจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เป็นงานที่ต้องการความคิดสร้างสรรค์เพื่อแสวงหาวิธีการและเป้าหมายใหม่ ๆ และหน่วยงานต้องการสร้างบรรยากาศของความสามัคคีให้เกิดขึ้น (สุนันทา เลานันท์, 2544: 64)

## 2.2 ประเภทของทีม

การจัดประเภทของทีม โดยนักวิชาการ 2 ท่าน กล่าวไว้อย่างน่าสนใจดังนี้  
Robbins (2001: 259-262) ได้จำแนกทีมในองค์กรเป็น 4 ประเภทคือ

1. ทีมแก้ปัญหา (Problem solving teams) เป็นทีมที่ประกอบด้วยสมาชิกตั้งแต่ 5-12 คน ที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานเดียวกัน มาประชุมกันเพื่อหาแนวทางในการพัฒนาคุณภาพ ประสิทธิภาพ และสภาพแวดล้อมในการทำงาน สมาชิกในทีมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน หรือเสนอแนะวิธีการหรือกระบวนการทำงานที่สามารถจะพัฒนาได้ แต่ไม่มีอำนาจในการตัดสินใจ จึงไม่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมากเท่าที่ควร

2. ทีมบริหารด้วยตนเอง (Self managed work teams) เป็นทีมที่ประกอบด้วยสมาชิก 10-15 คน โดยทุกคนร่วมกันรับผิดชอบงาน มีอิสระในการตัดสินใจในขอบเขตของงานที่ตนรับผิดชอบ สมาชิกมีอิสระในการกำหนดตารางเวลาในการทำงานเองอย่างเหมาะสม โดยไม่เกิดผลกระทบต่องานและผู้อื่น สมาชิกในทีมประเมินผลการปฏิบัติงานซึ่งกันและกันในทีม ทำให้หน้าที่ของหัวหน้างานลดลง

3. ทีมคร่อมสายงาน (Cross function teams) เป็นทีมงานที่ประกอบด้วยสมาชิกที่ปฏิบัติหน้าที่ในระดับเดียวกัน แต่อยู่ในสถานที่ทำงานต่างกัน มาทำงานร่วมกันโดยใช้ทักษะความรู้ ความสามารถตามสาขาอาชีพของแต่ละบุคคลมีความชำนาญ เพื่อช่วยทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามที่ได้ตั้งเป้าหมายร่วมกัน

4. ทีมเสมือนจริง (Virtual teams) เป็นการใช้คอมพิวเตอร์เทคโนโลยีมาใช้ในการประชุมร่วมกัน แลกเปลี่ยนข้อมูลตัดสินใจและทำงานร่วมกันเสมือนทีมทั่ว ๆ ไป สมาชิกทีมไม่ได้ อยู่ในที่ตั้งเดียวกัน แต่กระจายอยู่ตามภูมิศาสตร์ต่าง ๆ กัน ทีมเสมือนจริงทำงานข้ามช่องว่างเวลา และระหว่างคนขององค์กรด้วยการเชื่อมโยงผ่านเครือข่ายของเทคโนโลยีการสื่อสาร

Hellriegel et al. (2002: 461-463) แบ่งทีมออกเป็น 4 ประเภท คือ

1. ทีมแก้ปัญหา (Problem solving work teams) ประกอบด้วยสมาชิกจากหน่วยงานต่าง ๆ กันขององค์กร มีจุดประสงค์เพื่อปรับปรุงงานที่ปฏิบัติอยู่ให้ดีขึ้น ทีมงานมีการประชุมกันอย่างสม่ำเสมอ อาจใช้เวลา 1-2 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาคุณภาพ ความปลอดภัย และบริการ เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้ผู้ปฏิบัติงาน เช่น ทีมพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่องทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management: TQM) และทีมเฉพาะ (Task forces) ที่จัดตั้งขึ้นมาเพื่องานพิเศษเฉพาะในองค์กร เพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์ และปฏิบัติการใหม่ ๆ

2. ทีมงานตามหน้าที่ (Functional work teams) เป็นการรวมตัวของบุคคลในหน่วยงานเดียวกันมาร่วมกันพิจารณาประเด็นปัญหา แก้ปัญหาในงานที่ตนรับผิดชอบอยู่ และมี

ความถนัด เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย สมาชิกต้องประสานความร่วมมือกัน แลกเปลี่ยนข้อมูลกันอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ได้งานมีคุณภาพ ทำให้งานประจำสมบูรณ์และคงอยู่ตลอดเท่าอายุขององค์กร

3. ทีมสหสาขาวิชาชีพ (Multidisciplinary work teams) ทีมลักษณะนี้จัดตั้งขึ้นมาเพื่อสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่หรือขั้นตอนบริการให้รวดเร็วขึ้น ทำให้ได้เปรียบคู่แข่งชั้นมากกว่า ทีมเกิดจากการรวมตัวกันของบุคลากรหลายระดับ มีจุดประสงค์เฉพาะ มีกลุ่มเฉพาะหลาย ๆ กลุ่ม แต่มีเป้าหมายในแนวทางเดียวกัน โดยแกนนำในองค์กร

4. ทีมบริหารด้วยตนเอง (Self managing work teams) ทีมงานที่ทำงานด้วยกันเป็นประจำ มีหน้าที่หลากหลาย ไม่มีผู้จัดการที่ชัดเจน งานประกอบด้วยความรับผิดชอบหลายระดับ แบ่งการทำงานเป็นทีมย่อยๆ แบ่งความรับผิดชอบ จัดตารางทำงาน พักผ่อนหมุนเวียนกัน และมอบหมายงานระหว่างสมาชิกในทีม ผลักกันทำหน้าที่ผู้นำทีม มีการให้ข้อมูลย้อนกลับภายในทีม หรือเป้าหมายในการทำงานและประเมินความก้าวหน้าของทีมอย่างสม่ำเสมอ ดังนั้นรูปแบบบริหารตนเองแบบเนวราบ ความสามารถในการสื่อสารของผู้บริหารจึงมีความสำคัญ และใช้ทักษะการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการอย่างมีประสิทธิภาพ ทีมบริหารตนเองใช้ในกรณีบุคลากรต้องการอิสระของการทำงาน และต้องการการร่วมมือกันกับทีมอื่น ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับระดับความสามารถของทีมที่จะบริหารทีมงาน ส่วนการผลิตที่ซึ่งทีมควบคุมปัจจัยนำเข้าเกือบทั้งหมด และการปฏิบัติที่เปลี่ยนวัตถุดิบไปเป็นผลิตภัณฑ์ ต้องใช้ทีมอิสระเหมือนกับระดับบริหารปฏิบัติกันทักษะหลาย ๆ อย่างต้องการทีมบริหารตนเอง เช่น การสื่อสารระหว่างบุคคล และการแก้ปัญหาของทีม คือ ความก้าวหน้าที่เป็นธรรมชาติของทีมแก้ปัญหาตามหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ

องค์กรมีทีมที่แก้ปัญหาที่ประสบความสำเร็จ พบว่าผู้บริหารกับผู้ร่วมงานมีการเรียนรู้การทำงานมากกว่าการพบกันเพื่อร่วมมือแก้ปัญหา และใช้ทักษะหลากหลายในการมีปฏิสัมพันธ์กันในแต่ละวัน ทีมแก้ปัญหาสามารถฝึกภาคปฏิบัติเพื่อพัฒนาทักษะที่เขาต้องการ สำหรับความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ทำให้ทีมมีความอิสระมากขึ้น

### 2.3 ลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

การส่งเสริมให้ทำงานเป็นทีม หรือการสร้างทีมงานนั้น ทุกคนต่างต้องการที่จะเป็นส่วนหนึ่งของทีม ต้องการการยอมรับจากเพื่อนฝูง ต้องการให้หัวหน้าเห็นถึงความสำคัญในตัวเอง และเมื่อทุกคนเกิดความรู้สึกเป็นทีมมากเท่าใด ก็จะยิ่งพยายามทำงานอย่างแข็งขัน เพื่อให้ผลผลิตและเป้าหมายของกลุ่มบรรลุผลสำเร็จให้ได้ ซึ่งก็โดยอาศัยการร่วมแรงร่วมใจทำงานกันเป็นทีมนั่นเอง ทั้งนี้ด้วยความเป็นทีมงานร่วมกัน จะทำให้ทุกคนผูกพันและให้ความสำคัญกับสิ่งที่เป้าหมายและปทัสถานของกลุ่ม โดยแต่ละคนจะหาทางประสานกับคนอื่น ๆ ในทีม และจะพยายามปรับตนเองให้เข้ากับปทัสถานประเพณี และวิธีปฏิบัติของกลุ่ม ข้อขัดแย้งต่าง ๆ ก็จะน้อยลง (ธงชัย สันติวงษ์, 2537) ความผูกพันในทีมจะทำให้สมาชิกเกิดความรู้สึกรักทีมงาน สนใจและพอใจการ

ทำงานร่วมกัน การสร้างความผูกพันโดยการมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน ทุกคนในทีมมีส่วนร่วมในการทำงานให้มากที่สุด ให้รางวัลตอบแทนอย่างเป็นธรรมโดยเน้นผลประโยชน์ร่วมกัน รับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกันอย่างจริงจัง และสร้างสิ่งยึดเหนี่ยวร่วมกัน (เอกชัย กี่สุขพันธ์, 2538 : 146)

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538: 139-140) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของทีมงานที่ดีดังนี้

1. มีการกำหนดนโยบายจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ในการทำงานที่ชัดเจน
2. สมาชิกทุกคนของทีมงานรับรู้นโยบาย จุดมุ่งหมาย และวัตถุประสงค์ในการทำงานอย่างทั่วถึงด้วยความเข้าใจตรงกัน
3. สมาชิกมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา และตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวกับงานของตนเองมากที่สุด
4. การกำหนดบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานของสมาชิกต้องมีความชัดเจนและเข้าใจตรงกัน
5. การสื่อสารกันแบบเปิด เพื่อให้สมาชิกทุกคนรับทราบข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ได้อย่างทั่วถึง
6. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ
7. การแก้ปัญหาคความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ไม่ว่าจะมิสาเหตุมาจากอะไรก็ตามจะต้องคำนึงถึงความพอใจของทุกฝ่ายเป็นสำคัญ
8. ต้องมีความเชื่อมั่นและไว้วางใจซึ่งกันและกันในกลุ่มสมาชิกของทีม
9. สมาชิกแต่ละคนจะต้องมีความจริงใจและความซื่อสัตย์ต่อหน่วยงาน

McGregor (1960: 232-235) ได้นำเสนอคุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ มีลักษณะสรุปได้ดังนี้

1. บรรยากาศในการทำงานโดยทั่วไปมีลักษณะไม่เป็นทางการ สมาชิกในทีมมีความรู้สึกสะดวกสบายและไม่เคร่งเครียดในการทำงาน ทุกคนช่วยกันทำงานและมีความสนใจในงาน
2. มีการอภิปรายปัญหาในการทำงานร่วมกัน และสมาชิกแต่ละคนมีโอกาสได้แสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ และอภิปรายเฉพาะเรื่องที่เกี่ยวข้องในงาน
3. สมาชิกของทีมงานแต่ละคนยอมรับความคิดเห็นซึ่งกันและกัน รับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในทีม พยายามหาข้อดีจากความคิดเห็นนั้น และทุกคนพยายามแสดงความคิดเห็นของตน
4. สมาชิกของทีมแต่ละคนเข้าใจบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบของตน และวัตถุประสงค์ของทีมเป็นอย่างดี
5. แม้สมาชิกจะมีความเห็นที่แตกต่างกัน แต่ก็ไม่ได้บังคับให้ฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดยอมตามโดยการใช้อำนาจหรือความเห็นของสมาชิกกลุ่มแต่อย่างใด แต่จะแก้ปัญหาคด้วยกระบวนการกลุ่ม

6. การตัดสินใจของทีมงานส่วนใหญ่ออกมาในรูปของความเห็นร่วมกันทุกฝ่าย เป็นความเห็นพ้องต้องกัน (Consensus)

7. การวิพากษ์วิจารณ์การกระทำของสมาชิกทีม กระทำอย่างเปิดเผย ตรงไปตรงมา มีลักษณะสร้างสรรค์ มุ่งขจัดปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ที่ทำให้การดำเนินงานชะงักลง

8. สมาชิกทุกคนมีอิสระที่จะแสดงความรู้สึก และความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและ การทำงานของทีมงานตลอดเวลา

9. มีการมอบหมายงานให้สมาชิกอย่างชัดเจน และทุกคนต่างเข้าใจและยอมรับ ภารกิจต่าง ๆ ด้วยความเต็มใจ

10. หัวหน้าทีมจะไม่ใช้อำนาจครอบงำทีมงาน ภาวะของผู้นำจะเปลี่ยนแปลงไป ตามสถานการณ์ กิจกรรมกลุ่มมักจะเปลี่ยนไปเพื่อให้งานนั้นสำเร็จมากกว่าจะเป็นการแข่งชิงอำนาจ กันภายในทีม

11. มีการทบทวนภารกิจของทีมงานอยู่เสมอว่างานที่ทำไปได้ผลมากน้อยเพียงใด มี ปัญหาในการทำงานอย่างไร นอกจากนี้มีการแก้ปัญหาอย่างเปิดเผยจนสามารถดำเนินการแก้ไข ปัญหาได้ในที่สุด

Likert (1961: 166-169) ได้ระบุคุณลักษณะของทีมที่มีประสิทธิผล สรุปได้ดังนี้

1. สมาชิกทุกคนมีความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบ ทั้ง ของผู้นำและผู้ตามเป็นอย่างดี

2. ทีมงานจะต้องมีเวลานานพอที่จะได้สร้างหรือพัฒนาความสัมพันธ์อันดีระหว่าง สมาชิก

3. สมาชิกทุกคนมีความรู้สึกผูกพันต่อทีมงาน

4. สมาชิกแต่ละคนรวมทั้งหัวหน้าทีมมีความเชื่อมั่นและความไว้วางใจกันสูงมาก

5. สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์หรือค่านิยม

6. สมาชิกทุกคนยึดมั่นในวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดร่วมกัน

7. กิจกรรมการแก้ปัญหา การตัดสินใจ การเสนอแนะ การแสดงความคิดเห็น เป็นบรรยากาศของความรัก การยอมรับและความเต็มใจ ผู้นำของทีมจะเป็นผู้ช่วยสร้าง บรรยากาศของความอบอุ่น ช่วยเหลือเกื้อกูลต่อกัน ร่วมแรงร่วมใจในการทำงานมากกว่าการต่อสู้ และการแข่งขัน

8. ทีมงานมีความปรารถนาที่จะช่วยให้สมาชิกแต่ละคน ได้มีโอกาสพัฒนาตนเอง จนเต็มศักยภาพของแต่ละคน ทั้งในด้านความรู้ความสามารถทางวิชาการและทักษะในการอยู่ร่วมกัน

9. ผู้นำและสมาชิกพยายามส่งเสริมให้สมาชิก ได้กระทำในสิ่งที่เป็นเรื่องยากจน สำเร็จ



10. เมื่อสมาชิกคนอื่น ๆ เห็นว่าสมาชิกคนใดคนหนึ่งจะสามารถทำงานใดงานหนึ่งได้สำเร็จหรือบรรลุวัตถุประสงค์ ก็จะพยายามให้ความช่วยเหลือจนกว่าจะได้รับความสำเร็จตามวัตถุประสงค์

11. ทีมงานที่มีประสิทธิภาพนั้น จะไม่ยอมให้สมาชิกแต่ละคนยอมตามความเห็นของหัวหน้าทีมโดยไม่มีเหตุผล และทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะรู้ว่าเมื่อไรควรจะเห็นด้วยกับความเห็นของผู้นำ

12. สมาชิกแต่ละคนมีแรงจูงใจสูงมากที่จะติดต่อสัมพันธ์กันอย่างเปิดเผย และเต็มใจที่จะให้ข้อมูลที่จำเป็นต่อการทำงานร่วมกันของทีมงานที่เที่ยงตรงและเชื่อถือได้

13. กระบวนการกลุ่มที่มีประสิทธิภาพ จะสามารถช่วยใช้สมาชิกแต่ละคนได้แสดงบทบาทที่มีอิทธิพลต่อผู้บังคับบัญชา และสามารถให้ข้อมูลที่จำเป็นแก่ผู้บังคับบัญชาได้มากยิ่งขึ้น

14. เพื่อที่จะให้การทำงานเป็นทีมมีประสิทธิภาพ ควรมีการคัดเลือกหัวหน้าทีมงานด้วยความรอบคอบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคคลที่มีความรู้ความสามารถในการเป็นผู้นำ

จะเห็นได้ว่า ลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผล ตามความเห็นของ McGregor และ Likert นั้น มีลักษณะเป็นรูปธรรมที่สามารถเป็นแนวทางนำไปปฏิบัติได้อย่างชัดเจน ซึ่งเป็นแนวทางที่ดีในการพัฒนาทีมงานในอนาคตต่อไป

Quick (1992 อ้างใน ดวงพร ปิ่นสุวรรณ, 2542: 40-41) ได้เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างทีมงานที่มีประสิทธิผล และทีมงานที่ไม่มีประสิทธิผล ดังตารางต่อไปนี้

ทีมงานที่มีประสิทธิผล	ทีมงานที่ไม่มีประสิทธิผล
<p>ข้อมูลข่าวสาร</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• มีช่องทางผ่านอย่างอิสระรองทิศทาง</li> <li>• มีการแลกเปลี่ยนอย่างเต็มที่</li> <li>• เปิดเผยและถูกต้อง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ผ่านตรงไปสู่ระดับล่าง แนวระนาบมีน้อย</li> <li>• มีการขัดขวางและยับยั้ง</li> <li>• ใช้ในการสร้างอำนาจ</li> <li>• ไม่สมบูรณ์ เป็นการรวมข่าว</li> </ul>
<p>ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• มีความไว้วางใจ</li> <li>• มีการยอมรับนับถือ</li> <li>• มีการร่วมมือกัน</li> <li>• มีการสนับสนุน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• เต็มไปด้วยความสงสัยและก่อกวน</li> <li>• เป็นไปโดยพลการ ขึ้นอยู่กับความต้องการหรือความชอบ</li> <li>• มีการแข่งขัน</li> <li>• มีการยับยั้ง ขัดขวาง</li> </ul>

ทีมงานที่มีประสิทธิผล	ทีมงานที่ไม่มีประสิทธิผล
<p>ความขัดแย้ง</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● เป็นไปตามธรรมชาติ</li> <li>● ให้ความช่วยเหลือเท่าเทียมกัน</li> <li>● ขึ้นอยู่กับประเด็น ไม่เกี่ยวกับตัวบุคคล</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● มีการไม่เห็นด้วยและขัดขวาง</li> <li>● เป็นอันตราย</li> <li>● เกี่ยวเนื่องกับอุปนิสัยส่วนบุคคลทำให้ขัดแย้ง</li> </ul>
<p>บรรยากาศ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● แบบเปิด</li> <li>● ไม่มีการคุกคาม</li> <li>● ไม่มีการแข่งขัน</li> <li>● ร่วมมือกัน</li> <li>● โดบมคติที่ประชุม</li> <li>● ใช้ประสิทธิภาพของแหล่งข้อมูล</li> <li>● ตกผลงร่วมกันอย่างเต็มที่</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● แบ่งเป็นส่วน</li> <li>● มีการขู่เข็ญ คุกคาม</li> <li>● ต้องคอยระแวดระวัง</li> <li>● แยกแยกเป็นกลุ่มเล็ก ๆ</li> <li>● เป็นกลุ่มปิด</li> <li>● มาจากเสียงส่วนใหญ่ หรือการบังคับ</li> <li>● ให้ความสำคัญกับอำนาจและอิทธิพล</li> <li>● มีความสับสน ไม่ประสานกัน</li> </ul>
<p>ความคิดริเริ่ม</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● มีหลายทางเลือก</li> <li>● มีบทสรุปที่ชัดเจน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ควบคุมโดยอำนาจกลุ่มย่อย</li> <li>● ให้ความสำคัญกับกิจกรรม และข้อมูลนำเข้า</li> </ul>
<p>พื้นฐานของอำนาจ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● มีการแบ่งสรรกัน</li> <li>● ขึ้นอยู่กับความสามารถ</li> <li>● คิดขึ้นเพื่อทีม</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● มีการสะสมกักตุน</li> <li>● ขึ้นกับการเมือง</li> <li>● ความเป็นมิตรเกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติ</li> </ul>
<p>แรงจูงใจ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● มีการตั้งเป้าหมายร่วมกัน</li> <li>● มีความพึงพอใจส่วนบุคคล</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ดำเนินไปทางเดียวกับการกำหนดเป้าหมาย</li> <li>● มีการข่มขู่และกดดัน</li> </ul>
<p>โอกาสของความสำเร็จมาจากกลุ่ม</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ไม่สนใจเป้าหมายส่วนบุคคล</li> <li>● ไม่ตระหนักถึงความสำเร็จส่วนบุคคล</li> </ul>
<p>การให้รางวัล</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ด้วยความช่วยเหลือของกลุ่ม</li> <li>● มาจากการยอมรับ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● พื้นฐานของรางวัลไม่ชัดเจน</li> <li>● ขึ้นกับความรู้สึกส่วนตัว</li> <li>● การประเมินส่วนมากกำหนดเอง</li> </ul>

ตารางที่ 1 การเปรียบเทียบข้อแตกต่างระหว่างทีมที่มีประสิทธิผลและไม่มีประสิทธิผล  
ที่มา : Quick (1992) **Successful team building**. New York: American Management Association.

Atwater and Bass (1994: 48-54) ได้นำเสนอหลักการที่ได้ศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับกลุ่มเล็ก ๆ และทีมงานมากกว่า 40 ปี เกี่ยวกับการพัฒนาทีมงานให้เกิดประสิทธิผล จากการศึกษา ค้นคว้าพบว่าทีมงานประกอบด้วยสมาชิกทีม ซึ่งส่วนใหญ่จะมีความแตกต่างกันด้านการศึกษา ประสบการณ์ ทักษะ และความเชื่อในประสิทธิภาพ ความร่วมมือและการปฏิบัติของทีม ซึ่งหัวหน้าทีมเป็นผู้ที่มีบทบาทในการผสมผสานความร่วมมือของสมาชิกทีม ให้ร่วมกันปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายได้ หัวหน้าทีมควรมีความเข้าใจถึงลักษณะสำคัญขององค์กรที่มีผลต่อหน้าที่ของทีมภายในองค์กร ซึ่งประกอบด้วยวัฒนธรรมขององค์กร ความชัดเจนในการแบ่งหน้าที่ของสมาชิกทีม รางวัลและการยอมรับ ทรัพยากรที่สนับสนุน สภาพแวดล้อมทางกายภาพ การสื่อสารกับบุคคลภายนอก สภาพแวดล้อมทางสังคมและบุคคลภายนอก การพัฒนาทีมให้เกิดประสิทธิผลนั้นลักษณะสำคัญขององค์กรที่มีผลต่อการทำงานของทีมงาน ได้แก่

### 1. วัฒนธรรมขององค์กร (Organizational culture)

วัฒนธรรมองค์กรอาจเป็นตัวบ่งบอกประสิทธิผลของทีมงาน วัฒนธรรมจะช่วยจำแนกจุดประสงค์และการสนับสนุนในการมุ่งสู่เป้าหมายหรือวิสัยทัศน์ของการแสดงออกของทีม ทีมจะได้ประโยชน์อย่างมากจากวัฒนธรรม บรรทัดฐานที่ปฏิบัติกันในองค์กร เป็นสิ่งที่สนับสนุนให้ทีมประสบความสำเร็จในงานตามเป้าหมาย แต่ถ้าวัฒนธรรมองค์กรเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรแล้ว ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพก็สามารถที่จะทำบรรทัดฐานที่แตกต่างออกไปได้ เช่น ทีมบริหารของโรงพยาบาลสนใจที่จะประหยัดค่าใช้จ่าย โดยที่ไม่ให้มีผลกระทบต่อผู้ป่วย ขณะเดียวกันทีมงานที่ต้องพัฒนาและปฏิบัติตาม โครงการใหม่ที่มุ่งเน้นคุณภาพบริการที่ให้กับผู้ป่วย

### 2. ความชัดเจนในการแบ่งหน้าที่ของสมาชิกทีม (Clarity of the mission to the team)

ทีมที่จัดตั้งขึ้นในองค์กร บางครั้งจุดประสงค์การจัดตั้งทีมไม่ชัดเจนจึงจำเป็นต้องอาศัยผู้นำที่มีการถ่ายโอนอำนาจเพื่อให้วิสัยทัศน์มีความชัดเจนขึ้น ข้อที่น่าสังเกตคือ ประสิทธิภาพของทีมอาจขึ้นอยู่กับพันธกิจหรือจุดประสงค์ที่แปลความได้ชัดเจนขององค์กร แต่ถ้าทีมเข้าใจงานและจุดประสงค์ไม่ถูกต้องชัดเจน ผู้นำจะต้องช่วยเหลือให้สมาชิกมีความเข้าใจจุดประสงค์ สามารถเชื่อมโยงกับจุดประสงค์ได้ บทบาทที่สำคัญของผู้นำคือ ต้องสื่อสารให้ทุกคนในองค์กรได้ทราบถึงพันธกิจอย่างทั่วถึงทุกคน

### 3. รางวัลและการยอมรับ (Rewards and recognition)

ผู้นำต้องยอมรับว่ากฎระเบียบในการให้รางวัลขององค์กรสมาชิกทีมได้รับผลกระทบจากการปฏิบัติงานของทีม และรายบุคคลแตกต่างกัน องค์กรควรมีแนวทางในการที่จะให้คำแนะนำหรือให้รางวัลหลากหลายประเภท ให้กับสมาชิกของทีมที่ประสบความสำเร็จในรูปแบบ

ต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นเงิน การยอมรับ การชมเชย ยกย่อง สรรเสริญ หรือสิทธิพิเศษ หัวหน้าทีมชี้แจงให้ทราบว่าสมาชิกแต่ละคนของทีมอาจจะได้รับประโยชน์ในแนวทางที่ต่างกัน

#### 4. ทรัพยากรที่สนับสนุน (Resource availability)

การหาแหล่งทรัพยากรใหม่นั้นเป็นประโยชน์ และมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานให้สมบูรณ์ขึ้น แหล่งสนับสนุนทางการเงิน บุคคล อุปกรณ์ การเข้าถึงประชาชนและเอกสารหรือเทคโนโลยี

#### 5. สภาพแวดล้อมทางกายภาพ (Physical environment)

สภาพแวดล้อมทางกายภาพมีผลต่อประสิทธิผลของทีม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการส่งเสริมและทำให้กระบวนการของทีมในการทำงานหลายประเภทที่แตกต่างกัน เช่น การสื่อสารและการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และข้อมูลข่าวสาร สิ่งที่มีผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ ผู้งชน แสง อุณหภูมิ เสียง และอื่น ๆ สภาพแวดล้อมที่มีความซับซ้อนและมีผลต่อประสิทธิผลของทีม เช่น การสื่อสารและการรวมกันที่ไม่เป็นทางการ การมีปฏิสัมพันธ์แบบเผชิญหน้ากัน ส่งเสริมให้เกิดความใกล้ชิดสนิทสนมระหว่างหน่วยงาน ข้อตกลงเกี่ยวกับปัญหาแต่ละประเภที่นั้น ความคิดเห็นหรือข้อคิดเห็นจากการพูดคุยตัวต่อตัว จะมีประโยชน์มากกว่าการอภิปรายปัญหาเป็นกลุ่ม แต่ถ้าเป็นเรื่องใหม่ ๆ หรือต้องการความคิดสร้างสรรค์ การประชุมกลุ่มจะทำให้เกิดการคิดหยุดชะงักได้

#### 6. การสื่อสารกับบุคคลภายนอก (External communication)

สื่อต่าง ๆ ที่ทีมใช้ในการสื่อสารมีผลที่แตกต่างกันทั้งด้านปริมาณและคุณภาพของการติดต่อสื่อสาร และมีผลมากมายต่อกระบวนการของทีม การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพเป็นตัวกำหนดแนวทางสำหรับการสื่อสารของสมาชิกทีม ที่เห็นได้ชัดคือการสื่อสารทางอิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ มีผลต่อทีมงานโดยทีมงานมีการสื่อสารกันน้อยลง ทำให้ระดับของการมีส่วนร่วมเท่าเทียมกัน ระบบสถานะภาพทางสังคมอ่อนแอลง และเน้นข้อมูลมากกว่าสิ่งที่เกิดขึ้นตามปกติ

#### 7. สภาพแวดล้อมทางสังคม (Social environment)

ทีมจะไม่สามารถดำเนินการได้ถ้าแยกจากอิทธิพลของบุคลากรและกลุ่ม ดังนั้น บุคคลคนเดียวสามารถเป็นสมาชิกกลุ่มได้หลายกลุ่มที่แตกต่างกัน ซึ่งเป็นการพึ่งพาอาศัยกันระหว่างกลุ่ม ดังนั้นประสบการณ์บุคคลในหนึ่งกลุ่มสามารถกระทบต่อพฤติกรรมของบุคคลอื่นในอีกกลุ่มได้ สมาชิกในทีมบางคนมักจะมุ่งไปที่ความสำคัญของปัญหาที่ตนกำลังเผชิญอยู่ และจะอภิปรายเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวกับหน่วยงานของตนเท่านั้น หัวหน้าทีมต้องระวังสมาชิกผู้ที่เคยมาจากทีมอื่นที่มีจุดประสงค์ขัดแย้งกับทีมของตนมาก่อน

## 8. บุคคลภายนอก (Outsiders)

หัวหน้าทีมจำเป็นต้องพิจารณาบุคคลที่มาจากทีมอื่น ซึ่งจะได้ทรัพยากรเพิ่มเติม หรือได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์เพิ่มขึ้น กลุ่มเล็ก ๆ จะได้รับอิทธิพลจากผู้ที่ไม่ได้เป็นสมาชิกที่ถูกต้องของทีม เช่น สมาชิกภายนอก เพื่อน ลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ และฝ่ายตรงข้าม ที่ปรึกษาภายนอกมีอิทธิพลต่อทีมได้

ทีมสามารถระบุนงานได้มากมาย คือ จัดทำนโยบายการจัดการแก้ปัญหา แก้ไขความขัดแย้ง และวางแผนโครงการ ซึ่งเป็นส่วนน้อยของงานที่ทีมได้รับมอบหมาย การปฏิบัติงานของทีมอาจจะเกี่ยวกับการให้คำแนะนำการค้นพบและนำเสนอสิ่งที่เป็นจริง ให้คำแนะนำในการปฏิบัติหรือตัดสินใจอย่างถูกต้อง ลักษณะของงานที่ได้รับมอบหมายมีความสำคัญต่อทีมจะถูกจัดตั้งขึ้น และสามารถทำหน้าที่ได้ต่อไป

Woodcock and Francis (1994: 97-116) กล่าวถึงลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผลดังนี้

1. บทบาทที่สมดุล (Balance roles) ในทีมงานหนึ่ง ประกอบด้วยบุคคลที่มีทักษะและความสามารถด้านต่าง ๆ แตกต่างกัน การทำให้เกิดสมดุลในกลุ่มสมาชิกเพื่อประสิทธิผลของทีม โดยการผสมผสานทักษะและความสามารถของบุคคลที่แตกต่างกันเข้าด้วยกัน เพื่อให้เหมาะสมในแต่ละสถานการณ์ การสร้างทีมงานที่ดีเริ่มจากคัดเลือกสมาชิกที่ดี วิเคราะห์บทบาทแต่ละคนในทีม บทบาทต่าง ๆ ได้แก่ ผู้นำ (Leader) มีหน้าที่สร้างทีมงาน กำหนดขอบเขตในการมีส่วนร่วม กำหนดวัตถุประสงค์ ควบคุมการปฏิบัติงาน จัดประชุม จัดโครงสร้าง และดึงศักยภาพของสมาชิกในทีมออกมาใช้ ให้ผู้สนับสนุน (Supporter) เป็นผู้สร้างขวัญและกำลังใจในทีม แก้ปัญหา ความขัดแย้งในกลุ่ม ผู้สนับสนุนจึงต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีเยี่ยม ผู้เชี่ยวชาญ (Expert) บุคคลนี้จะเป็นบุคคลที่เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เช่น ผู้เชี่ยวชาญ ด้านบุคคล บัญชี วิศวกร หรือผู้ฝึกอบรม

2. วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่ยอมรับ (Clear objective and agree goals) วัตถุประสงค์ในแต่ละกิจกรรมของทีมมีความชัดเจน สมาชิกทุกคนเห็นชอบที่จะดำเนินการตามวัตถุประสงค์นั้น ถือว่าเป็นความสำเร็จอย่างมาก จะส่งผลให้สมาชิกมีแรงจูงใจในการแก้ปัญหา มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มากขึ้น

3. การเปิดเผยและการเผชิญหน้า (Openness and confrontation) ทีมจะทำงานได้ดีจะต้องเป็นทีมที่สามารถจัดการกับปัญหาอย่างเปิดเผยและสามารถเผชิญหน้ากัน เพื่อให้สมาชิกปรับพฤติกรรมที่ต้องการอย่างรวดเร็ว ทักษะการเปิดเผยและเผชิญหน้า สามารถเรียนรู้ได้โดยมีความตั้งใจ ใช้การฟังอย่างสนใจ และให้ผลสะท้อนกลับ

4. การสนับสนุนและความไว้วางใจซึ่งกันและกัน (Support and trust) เป็นคุณลักษณะที่สำคัญของความสัมพันธ์ของมนุษย์ ที่จะช่วยให้มนุษย์มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ทำให้ทีมเกิดความพึงพอใจและเกิดประสิทธิผลกับองค์กร

5. ความร่วมมือและความขัดแย้ง (Co-operation and conflict) ความร่วมมือของบุคคลในทีมสามารถนำทีมบรรลุวัตถุประสงค์ และบุคคลยอมรับการทำงานเป็นทีม โดยมีการแลกเปลี่ยนทักษะ ประสบการณ์ต่าง ๆ รวมทั้งข้อมูลระหว่างสมาชิกในทีม เมื่อทีมเกิดความร่วมมือกันมากขึ้น สิ่งที่จะเกิดกับทีมคือความขัดแย้ง ฉะนั้นจึงต้องเรียนรู้ในการใช้การบริหารความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์

6. การดำเนินการที่ราบรื่น (Sound procedures) ทีมทำงานร่วมกันจะต้องมีกระบวนการตัดสินใจและความสัมพันธ์ที่ดีในงาน เพื่อให้กระบวนการทำงานเป็นไปด้วยความราบรื่น สามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้

7. ผู้นำที่เหมาะสม (Appropriate leadership) ผู้นำ เป็นผู้ที่ทำให้สมาชิกในทีมมีส่วนร่วมในการสร้างทีมงาน และผู้นำจะต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานของตัวเองให้สอดคล้องกับสถานการณ์ของทีมเพื่อเอื้ออำนวยและสนับสนุนให้เกิดทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

8. การทบทวนอย่างสม่ำเสมอ (Regular review) การทบทวนการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอจะช่วยพัฒนาขีดความสามารถของทีมเพื่อให้ทราบความสำเร็จ ความล้มเหลว จุดแข็ง จุดอ่อนของทีม เพื่อวางกลยุทธ์ในการปรับปรุงแก้ไข การทบทวนการปฏิบัติงานสามารถทำได้โดยใช้การสังเกต โทรทัศน์วงจรปิด การสำรวจทีม การใช้การสำรวจทีมเป็นวิธีที่ได้รับความนิยมมาก เพราะช่วยให้ทีมสามารถติดตามการดำเนินงานของตนเองและตั้งเป้าหมายเพื่อการปรับปรุง

9. การพัฒนาบุคคล (Individual development) ในการทำงานเป็นทีมนั้นเป็นการนำคนที่มีทักษะหลากหลายมาทำงานร่วมกัน เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดี จึงควรให้ความสำคัญกับการพัฒนา ทักษะและความสามารถของแต่ละบุคคลในทีม โดยเริ่มจากวิเคราะห์ความสามารถของบุคคลใน 11 ด้าน คือ ขาดความสามารถในการจัดการตนเอง ค่านิยมของตนไม่ชัดเจน มีความสับสนในเป้าหมายของคน การพัฒนาตนเองไม่ต่อเนื่อง ทักษะในการแก้ปัญหาไม่เพียงพอ มีความคิดสร้างสรรค์ต่ำ มีอิทธิพลไม่เพียงพอที่จะให้ผู้อื่นยอมทำตามและช่วยเหลือ มีอุปสรรคในด้านการจัดการ มีทักษะในการเป็นหัวหน้างานต่ำ มีความสามารถในการฝึกอบรมต่ำ และความสามารถในการสร้างทีมงานต่ำ ทั้ง 11 ประการนี้สมาชิกในทีมงานต้องได้รับการพัฒนาก่อนที่จะเข้าร่วมทีม

10. ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกลุ่ม (Sound inter-group relations) ทีมส่วนมากต้องการความร่วมมือที่จะทำให้บรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มก่อให้เกิดประโยชน์มากมาย เช่น มั่นใจว่าการปฏิบัติและการตัดสินใจของทีม สามารถสื่อสารได้เข้าใจกัน เข้าใจทัศนคติของทีม สร้างจุดร่วมกันกับสมาชิกในทีม รับฟังผู้อื่น เป็นต้น

11. การติดต่อสื่อสารที่ดี (Good communication) การสื่อสาร เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับสมาชิกทุกคนทั้งในฐานะบุคคลและกลุ่มย่อย การเพิ่มพูนทักษะในการสื่อสารโดยการปรับปรุงทักษะการติดต่อสื่อสารของสมาชิกในทีมและอำนวยความสะดวกในการส่งข้อมูลและความคิด

จากแนวคิดของนักวิชาการข้างต้น สรุปได้ว่า ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ คือ การที่สมาชิกมีการกำหนดเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน เข้าใจบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบของตน มีส่วนร่วมในการดำเนินการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ รับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ไว้วางใจกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน บรรยากาศในการทำงานเป็นกันเอง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ภายในทีม สร้างแรงจูงใจสำหรับบุคคลและกลุ่ม การให้รางวัลมาจากการยอมรับของสมาชิกทีม ในส่วนของผู้นำให้การสนับสนุนและไม่ครอบงำความคิดของผู้อื่น

Robbins (2001: 263–269) ได้สรุปปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดประสิทธิผลของทีมได้แก่ การออกแบบงาน (Work design) องค์ประกอบของทีม (Team composition) ปัจจัยแวดล้อม (Context) และกระบวนการ (Process) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

#### 1. การออกแบบงาน (Work design)

การออกแบบงานเป็นคุณลักษณะจูงใจ ทำให้สมาชิกรับผิดชอบและรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของงาน ทำให้มีความในสนใจในงานและต้องการจะปฏิบัติงานนั้น การออกแบบงาน รวมถึงความมีอิสระในการทำงาน การใช้ทักษะและความสามารถพิเศษที่มีอยู่หลากหลายให้เกิดประโยชน์สูงสุด สามารถแยกแยะงานหรือผลิตภัณฑ์และทำงานที่ได้รับมอบหมายได้ นอกจากนี้ การออกแบบงานยังรวมถึงการกำหนดตัวชี้วัดประสิทธิผลของทีม คือ ลักษณะที่เพิ่มแรงจูงใจให้สมาชิกทำงานได้ดีขึ้น และประสิทธิผลของทีมดีขึ้น สมาชิกกลุ่มต้องการการทำงานร่วมกัน และรับผิดชอบร่วมกันเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย

#### 2. องค์ประกอบของทีม (Team composition)

องค์ประกอบของทีมเป็นการรวมหลายสิ่งที่มีสัมพันธ์กับทีม ประกอบด้วย การจัดบุคลากร โดยคำนึงถึงความสามารถ บุคลิกภาพ ความรับผิดชอบของสมาชิกทีม การกระจายบทบาท ให้มีความหลากหลาย ขนาดของทีม ความยืดหยุ่นของสมาชิกและความสนใจของสมาชิกในทีม

2.1 ความสามารถของสมาชิก (Ability) การจะทำให้เกิดประสิทธิผล ทีมต้องการสมาชิกที่มีทักษะ 3 อย่าง คือ 1) ต้องการบุคคลที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Technical skills) 2) ต้องการบุคคลที่สามารถแก้ปัญหาได้ และ 3) ต้องการบุคคลที่สามารถตัดสินใจได้ เพื่อสามารถแยกแยะปัญหา เสนอทางเลือก และเลือกวิธีที่ดีที่สุด ทีมต้องการผู้ฟังที่ดี มีข้อมูลป้อนกลับ แก้ไขความขัดแย้งและมีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ด้วย

2.2 บุคลิกภาพ (Personality) บุคลิกภาพมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการแสดงออกของบุคคล และส่งผลต่อเนื่องถึงพฤติกรรมในทีมด้วย ดังนั้นบุคลิกภาพจึงเป็นองค์ประกอบสำคัญต่อประสิทธิผลของทีม

2.3 การกระจายบทบาทและความหลากหลาย ทีมมีความต้องการที่แตกต่างกัน ฉะนั้น การเลือกสมาชิกสำหรับทีม จะต้องมีความหลากหลาย ปฏิบัติงานได้หลายบทบาท ทีมที่

ประสบความสำเร็จจะประกอบด้วยบุคคลครบทุกหน้าที่ และเลือกให้เหมาะสมกับบทบาทหน้าที่นั้น ๆ สมาชิกทีมคนหนึ่งอาจทำหน้าที่หลายอย่างก็ได้

2.4 ขนาดของทีม (Size) ขนาดของทีมที่พอเหมาะสมควรประกอบด้วยสมาชิกจำนวน 5-12 คน ถ้ากลุ่มเล็กไปจะมีมุมมองที่ไม่หลากหลาย ทีมขนาดใหญ่ไปจะพัฒนาทีมได้ยากและความผูกพันระหว่างสมาชิกจะมีน้อย

2.5 ความยืดหยุ่นของสมาชิกทีม (Member flexibility) การเลือกสมาชิกที่สามารถยืดหยุ่นได้ เพราะสามารถเรียนรู้ในสาขาอื่นที่ไม่เคยปฏิบัติงานนั้น ๆ มาก่อน นำไปสู่การปฏิบัติงานที่สูงขึ้น สมาชิกทีมแต่ละคนสามารถปฏิบัติงานแต่ละประเภทให้สำเร็จลุล่วงได้

2.6 ความสนใจของสมาชิก (Member preference) สมาชิกในองค์กรที่ไม่อยากทำงานในทีมก็ต้องให้โอกาสบางคนเลือกที่จะไม่เข้าร่วมทีม แต่สนใจจะทำงานโดยลำพังและให้กำลังใจเขาเหมือนอยู่ในทีม การเลือกสมาชิกทีมให้พิจารณาเรื่องความสามารถ บุคลิกภาพ และทักษะ ทีมที่มีผลการปฏิบัติงานดีเยี่ยม จะส่งเสริมผู้ที่สนใจทำงานเป็นทีมมากกว่า

### 3. ปัจจัยสิ่งแวดล้อม (Context)

ปัจจัยสิ่งแวดล้อมที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของทีมที่สำคัญคือ แหล่งทรัพยากรสนับสนุนที่พอเพียง ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ การประเมินผลงานและการให้รางวัล

3.1 แหล่งทรัพยากรสนับสนุนที่เพียงพอ (Adequate resources) รวมถึงระบบข้อมูลที่ทันสมัย เทคโนโลยี บุคลากรที่เพียงพอ ความกล้าและการช่วยเหลือในด้านการจัดการ นอกจากนี้ทีมต้องการความช่วยเหลือจากองค์กรที่ใหญ่กว่าจึงจะประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

3.2 ภาวะผู้นำและโครงสร้าง (Leadership and structure) โดยทั่วไปสมาชิกทีมจะเห็นด้วยกับการแบ่งงานในปริมาณที่เท่า ๆ กัน รวมถึงต้องการปฏิบัติงานตามตารางที่เตรียมไว้ ผู้นำควรทราบว่าทักษะใดต้องพัฒนา กลุ่มจะแก้ปัญหาคความขัดแย้งอย่างไร ตัดสินใจอย่างไร งานเฉพาะที่ต้องปฏิบัติงานร่วมกันควรมีอะไรบ้าง การผสมผสานทักษะของแต่ละบุคคลเข้าด้วยกัน สิ่งเหล่านี้ต้องการผู้นำที่มีประสิทธิภาพและโครงสร้างที่เหมาะสม ใช้วิธีการบริหารจัดการโดยผู้นำหรือโดยสมาชิกทีมก็ได้ การจัดการทีมโดยทั่วไปพบว่าปัจจัยที่สำคัญและมีผลต่อผลการปฏิบัติงานของทีม คือ ความคาดหวังในทีมว่าผลการปฏิบัติดีและมีความรู้สึกด้านบวก จะมีผลการปฏิบัติงานดีกว่า และอัตราการลาออกมีน้อยกว่า

3.3 การประเมินผลการปฏิบัติงานและระบบการให้รางวัล (Performance evaluation and reward systems) ในการประเมินผลและให้รางวัลบุคคลนั้นขึ้นอยู่กับผลงานของทีมเป็นสำคัญ การประเมินบุคคลนั้นพิจารณาให้เป็นค่าตอบแทนและแรงจูงใจอื่น ๆ เช่น ส่วนแบ่งกำไร โบนัส และให้รางวัลกับกลุ่มเล็ก ๆ เป็นต้น



#### 4. กระบวนการทำงานเป็นทีม (Process) ประกอบด้วย

4.1 จุดมุ่งหมายทั่วไป (A common purpose) เป็นเป้าหมายที่ชัดเจน บอกทิศทาง ผลกระทบและความยึดมั่นผูกพันของสมาชิก เป้าหมายคือวิสัยทัศน์ที่มีขอบเขตชัดเจนกว่าเป้าหมายเฉพาะ สมาชิกทีมที่ประสบความสำเร็จต้องใช้เวลาและกำลังความคิดในการเสนอแนะอภิปราย ตั้งเป้าหมายและยอมรับเป้าหมายร่วมกันนั้นว่าเป็นเป้าหมายของทีม เมื่อเป้าหมายเป็นที่ยอมรับของทีมจะเกิดแนวทางสำหรับการปฏิบัติงาน

4.2 จุดมุ่งหมายเฉพาะ (Specific goals) ทีมที่ประสบความสำเร็จจะแปลงเป้าหมายทั่วไปเป็นจุดมุ่งหมายเฉพาะ ซึ่งสามารถวัดได้ เป็นจุดมุ่งหมายที่ปฏิบัติได้จริง สื่อสารได้ ถูกต้อง ชัดเจน และช่วยให้ทีมประสบความสำเร็จที่แน่นอน

4.3 ผลลัพธ์ของทีม (Team efficacy) ทีมที่มีประสิทธิผลจะมีความมั่นใจในตัวเองและเชื่อมั่นว่าจะประสบผลสำเร็จอย่างแน่นอน ซึ่งสมาชิกทีมเชื่อว่าตนมีความสามารถในการทำงานได้สำเร็จ

4.4 ระดับของความขัดแย้ง (Conflict level) ความขัดแย้งในทีมอาจมีได้ถ้าระดับความขัดแย้งไม่มากจะทำให้เกิดประสิทธิผลของทีม ความขัดแย้งที่ไม่ก่อให้เกิดผลคือความขัดแย้งระหว่างสัมพันธภาพระหว่างบุคคล เช่น เข้ากันไม่ได้ ความตึงเครียด และความเป็นปรปักษ์กัน ความขัดแย้งที่เกิดจากการปฏิบัติงานอาจเกิดจากการแสดงความคิดเห็น การอภิปราย การประเมินปัญหาาร่วมกัน เพื่อนำไปสู่การตัดสินใจ ฉะนั้นประสิทธิผลของทีมจึงขึ้นอยู่กับระดับของความขัดแย้ง

4.5 ความไม่แน่นอนทางสังคม (Social loafing) ทีมที่ประสบความสำเร็จจะสามารถช่วยสมาชิกที่แฝงอยู่ในทีมให้สามารถเข้ากับทีมได้ เพื่อช่วยกันกำหนดเป้าหมาย จุดมุ่งหมาย และมีความสามารถเท่าเทียมกับบุคคลอื่นในทีม

Luthans (2002: 471) ได้ศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง พบว่าปัจจัยที่ทำให้เกิดประสิทธิผลของทีมคือ 1) การพึ่งพากันในการปฏิบัติงาน (Task interdependence) หมายถึง ทำอย่างไรสมาชิกทีมจึงจะทำงานร่วมกัน 2) ผลของงานที่ปฏิบัติงานร่วมกัน (Outcome interdependence) หมายถึงจะให้รางวัลกับผลงานของกลุ่มอย่างไร 3) ความสามารถ (Potency) หมายถึง สมาชิกมีความเชื่อว่าทีมมีความสามารถที่จะทำให้เกิดประสิทธิผลได้ ในการประเมินประสิทธิผลของทีม Luthans ยังกล่าวอีกว่า อันดับแรกต้องเป็นไปตามเกณฑ์ กลุ่มที่มีประสิทธิผลจะมีคุณลักษณะเฉพาะคือ สามารถทำงานอย่างอิสระโดยไม่ต้องมีการควบคุม สร้างความเชื่อมโยงที่เชื่อถือได้กับหน่วยงานอื่น กำหนดเป้าหมายไปตามแนวทางและจุดมุ่งหมายขององค์กร สิ่งเหล่านี้คือความสำเร็จของการทำงานเป็นทีม

## 2.4 การทำหน้าที่ของทีมงานตามแนวคิดของ Hellriegel และคณะ

การทำหน้าที่ของทีมงานที่กำหนดประสิทธิผลของทีม โดยใช้เกณฑ์ที่เป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวาง รูปแบบการทำหน้าที่ของทีมงาน (Model of work team functioning) ตามแนวคิดของ Hellriegel et al. (2002: 475) องค์ประกอบที่เป็นตัวกำหนดประสิทธิผลของทีม คือ ปัจจัยภายนอก การออกแบบทีม และกระบวนการภายในทีม ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ปัจจัยภายนอก (External context) ปัจจัยภายนอกมีผลต่อประสิทธิผลขององค์กร และไม่สามารถแยกจากกันได้ ประกอบด้วย

1.1 วัฒนธรรม (Culture) การดำเนินงานของทีม ประกอบด้วย สังคมรอบข้าง และวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญแต่ละวัฒนธรรมมีความแตกต่างกันด้านปทัสถานพฤติกรรม เช่น วัฒนธรรมไทยมีค่านิยมของสังคมที่พยายามให้เกิดความปรองดอง สามัคคีในหมู่คณะ หลีกเลี่ยงความขัดแย้ง (Hellriegel et al., 2002: 475) ซึ่งสอดคล้องกับ Atwater and Bass (1994: 48) ที่กล่าวว่าวัฒนธรรมเป็นตัวบ่งบอกประสิทธิผลของทีมงาน โดยวัฒนธรรม ปทัสถานที่ปฏิบัติกันในองค์กร สนับสนุนให้ทีมบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

1.2 การเลือกสมาชิก (Member selection) ในองค์กรที่มีการทำงานเป็นทีม จะให้ความสำคัญกับลักษณะบุคลิกภาพ และรอบรู้และทันต่อเหตุการณ์ของสมาชิกทีม จะเป็นสิ่งสำคัญเมื่อมีการเลือกสมาชิกใหม่ เพราะคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพเปลี่ยนแปลงได้ยาก และทักษะด้านเทคนิคและสมรรถนะด้านบริหารต้องใช้เวลาในการพัฒนามาก บุคคลที่ทำงานในทีมจะต้องมีความสามารถสื่อสารดี สามารถทำงานเป็นทีม มีทักษะด้านเทคนิค ประสานความร่วมมือกับทุกหน่วยงานในองค์กร และทันต่อเหตุการณ์

1.3 การฝึกอบรมสมาชิกทีม (Team training) เพื่อให้สมาชิกทีมสามารถทำงานเป็นทีมได้ ฝึกอบรมการตั้งเป้าหมาย เรียนรู้การประเมินผลการปฏิบัติงาน การตัดสินใจ เพื่อให้ทำงานได้หลากหลาย ซึ่งสอดคล้องกับ Campian et al. (1993) และ Hackman and Oldham (1980) ที่กล่าวถึงการฝึกอบรมให้คำปรึกษาและอธิบายเทคนิควิธีปฏิบัติก่อนเข้าปฏิบัติงานให้ตรงกับงาน โดยให้คำปรึกษา แนะนำ ทำให้เกิดการเรียนรู้ สามารถปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผล

1.4 ระบบการให้รางวัลตอบแทน (Reward system) ระบบการให้รางวัลเป็นสิ่งที่ทำให้ทราบว่าเขาควรมุ่งพลังความสามารถไปในทางใดนี้จะทำให้เกิดคุณค่ากับองค์กร การทำงานเป็นทีมในทีมเดียวตลอดเวลา ทำให้เข้าใจงานและพิจารณาอย่างถี่ถ้วน ก่อให้เกิดการประเมินผลการปฏิบัติงานของทีม และใช้ผลการปฏิบัติเป็นเกณฑ์ให้รางวัลตอบแทนให้เหมาะสมกับผลงานในองค์กรทั้งหมด สมาชิกทีมจะใช้เวลาทั้งหมดปฏิบัติงานในทีมทีมเดียวเป็นงานประจำ แต่บางคนอาจทำหน้าที่ต่าง ๆ กันในหลาย ๆ ทีมก็ได้ ซึ่งจะพบเห็นได้ในโรงพยาบาล สมยศ นาวิกการ (2544) กล่าวว่า การให้รางวัลที่เหมาะสมและเสมอภาคทำให้สมาชิกเกิดความพึงพอใจในงาน คือ

มีความรู้สึกที่ดีต่องานที่ปฏิบัติ ขอบงานให้คุณค่ากับงานสูง การให้รางวัลตอบแทนต้องมีความเสมอภาคเท่าเทียมกัน โดยเชื่อมโยงกับผลลัพธ์กับคุณค่าความพยายามและผลการปฏิบัติงาน

2. การออกแบบทีม (Team design) การออกแบบทีม มีผลต่อประสิทธิผลของทีม กล่าวคือ เป็นทางเลือกที่จะทำให้ทีมประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ประกอบด้วย

2.1 ขนาดของทีม (Team size) ขนาดของทีมมีผลต่อประสิทธิผลของการทำงาน เพราะเมื่อทีมงานมีสมาชิกเพิ่มขึ้น ทีมงานจะมีพลังที่จะผลักดันให้ประสิทธิภาพการทำงานสูงขึ้นหรือต่ำลงได้ (Randolph, 1985: 398-399 อ้างในสุนันทา เลาหนันท์, 2544 : 81) และเกิดการเปลี่ยนแปลงกระบวนการตัดสินใจภายในทีม สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ จำนวนสมาชิกที่เหมาะสมควรมีขนาด 4-8 คน ขึ้นอยู่กับภาระงานและวัตถุประสงค์ของทีม ถ้าขนาดของทีมมากกว่า 12 คน จะทำให้การสื่อสารไม่ทั่วถึงกัน ผู้นำใช้เวลาและความพยายามมากขึ้นในการแก้ปัญหาในทีม บรรยากาศในทีมมีความเป็นกันเองและอาจทำให้กฎระเบียบเป็นทางการมากขึ้น (Hellriegel et al., 2002: 473; Certo, 1994: 45) กล่าวถึงขนาดของทีมงานเป็นดัชนีวัดประสิทธิผลของทีมได้ เนื่องจากขนาดของทีมจะส่งผลกระทบต่อองค์ประกอบหลักของการทำงานเป็นทีม เช่น ภาวะผู้นำ สมาชิกของทีมและกระบวนการกลุ่ม กล่าวคือ เมื่อกลุ่มมีขนาดใหญ่ ความต้องการผู้นำมีสูงกว่าขนาดของทีมเล็กกว่า สมาชิกถูกรอบงำด้านปฏิสัมพันธ์ของกลุ่มโดยสมาชิกบางคนสูงกว่า เมื่อขนาดของทีมใหญ่ขึ้น

2.2 ความใกล้ชิดของสมาชิกทีม (Team proximity) สิ่งสำคัญมี 2 ประการคือ ความใกล้ชิดกับสมาชิกในทีมอื่น และความใกล้ชิดกับสมาชิกทีมในทีมเดียวกัน ความใกล้ชิดระหว่างทีมขึ้นอยู่กับงานที่ทำ เมื่อหลาย ๆ ทีมทำงานร่วมกันในโครงการเดียวกัน ประสานงานกันอย่างใกล้ชิดระหว่างทีมเป็นสิ่งสำคัญ การพัฒนาทีมเพื่อให้ทีมยินยอมรับ แก้ไขหาร่วมกัน และผลการปฏิบัติงานดีขึ้น

3. กระบวนการภายในทีม (Internal team process) เป็นกระบวนการที่ทำให้เกิดหน้าที่ของทีม ทีมที่มีประสิทธิผล กระบวนการภายในทีมจะสนับสนุน ร่วมมือกันระหว่างสมาชิกทีมและร่วมมือกันในงาน เมื่อหัวหน้าทีมและสมาชิกทีมแต่ละคนเรียนรู้ที่จะจัดการกับกระบวนการภายในทีมแล้ว ก็จะปรับปรุงทีมไปสู่ประสิทธิผล กระบวนการภายในทีม ประกอบด้วย

3.1 ขั้นตอนการพัฒนาทีม (Development stages) มีลำดับขั้นดังนี้

3.1.1 ระยะก่อตั้งทีม (Forming stage) สมาชิกทีมมุ่งที่จะทำความเข้าใจกับจุดประสงค์และวิถีปฏิบัติของทีม นำเสนอข้อมูลข่าวสารต่อทีม ต้องการทราบว่างานของตนคืออะไร ระยะนี้สัมพันธภาพระหว่างบุคคลจะน้อยและไม่ผูกพัน ความเข้าใจเรื่องบทบาทผู้นำและความคุ้นเคยกับการพัฒนา สมาชิกจะได้รับการสนับสนุน

3.1.2 ระยะแสดงความคิดเห็น (Storming stage) สมาชิกเริ่มถกเถียงกัน ไม่รู้สึกแปลกหน้ากัน ระยะนี้สมาชิกบางคนอาจจะใช้พลังของตนจัดการโดยไม่ฟังเสียงของสมาชิก

เกิดความขัดแย้งขึ้นได้ การแก้ปัญหาความขัดแย้งต้องดูจุดประสงค์ของทีมเป็นหลัก เพื่อให้เกิดการเติบโตของทีมและพัฒนาทีมต่อไปได้

3.1.3 ระยะเวลาปทัสถาน (Norming stage) สมาชิกทีมเริ่มคิดเป็นบวกกับทีม บางคนเริ่มทำงาน ทำงานร่วมกัน มีความชอบหรือไม่ชอบ สมาชิกบางคนเริ่มรู้สึกผูกพันงาน มีความสัมพันธ์กับบทบาทที่แสดงออกมากขึ้น ประเมินได้จากการประสานความร่วมมือสื่อสารกันอย่างเปิดเผยและยอมรับเป้าหมายร่วมกัน กฎเกณฑ์ของพฤติกรรมการแสดงออกเริ่มทราบทั่วกัน บางครั้งทีมงานอาจจะมุ่งประเด็นมากเกินไป เช่น คำว่า ของเรา ความกลมกลืน หรือ คล้อยตามกัน อาจทำให้เกิดความขัดแย้งและเป็นสาเหตุที่ทำให้ทั้งปริมาณและคุณภาพของงานคลาดเคลื่อนได้ จึงต้องแก้ไขปัญหาเพื่อให้ผลการปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จ

3.1.4 ระยะเวลาทำงาน (Performing stage) สมาชิกมีความไว้วางใจและยอมรับกันและกัน ช่วยกันทำงาน มีมุมมองหลากหลาย ได้รับการตอบสนองและสนับสนุนสมาชิกยินดีที่จะเสี่ยงนำเสนอความคิดของตนอย่างกว้างขวางโดยไม่ต้องกลัวว่าสมาชิกทีมคนอื่น ๆ ไม่เห็นด้วย ใช้ทักษะการฟังอย่างระมัดระวังและรับข้อมูลย้อนกลับจากสมาชิก เพื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติงานเกิดความชัดเจนและมีเป้าหมายร่วมกัน ผู้นำทีมต้องมีความยืดหยุ่นและนำไปสู่การแก้ปัญหาให้กับสมาชิก สิ่งสำคัญคือ ทีมพยายามที่จะให้ถึงจุดเป้าหมายร่วมกัน ลักษณะผู้นำที่มีความสามารถในการปฏิบัติงานสูงคือ

- สมาชิกมุ่งไปสู่ที่จุดประสงค์ทั้งสองอย่างในการปฏิบัติงานและการสร้างสัมพันธภาพที่ดี
- สมาชิกมีการพัฒนาวิธีการตัดสินใจ และทราบวิธีการนำทีมร่วมกัน
- สมาชิกไว้วางใจกันและเปิดเผยต่อกัน
- สมาชิกเรียนรู้ที่จะรับและให้ซึ่งกันและกัน
- รู้สึกอิสระและขณะเดียวกันก็รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของกันและกัน
- สมาชิกมีการเรียนรู้ที่จะยอมรับและจัดการกับความขัดแย้ง
- สมาชิกทราบว่าจะค้นหาและปรับปรุงงานในหน้าที่ของตนเอง

3.1.5 ระยะสิ้นสุด (Adjourning) เป็นระยะสิ้นสุดการทำงาน และสัมพันธภาพ เป็นการแสดงออกระหว่างกันที่ได้มีโอกาสทำงานร่วมกัน และกล่าวอำลา บางคนอาจจะกลับมาร่วมงานกันอีก

3.2 ความรู้สึกของสมาชิก (Feeling) ความรู้สึกมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพของทีม และผลผลิตของทีม คือ ความไว้วางใจ (Trust) การเปิดเผย (Openness) ความเป็นอิสระ (Freedom) และการพึ่งพากันและกัน (Interdependence) ความรู้สึกเหล่านี้ยิ่งเกิดขึ้นมากเท่าใด ประสิทธิภาพของทีมจะมีมากขึ้นเท่านั้น และไม่เป็นทางการ

3.3 ปทัสถานพฤติกรรม (Behavioral norm) เป็นกฎเกณฑ์ของพฤติกรรมที่มีการปฏิบัติร่วมกันอย่างกว้างขวาง และเกิดขึ้นโดยสมาชิกของทีม หน้าที่หลักของปทัสถานพฤติกรรมคือ เป็นตัวกำหนด เป็นมาตรฐานของพฤติกรรมการแสดงออกและมีความสำคัญโดยสมาชิกทีมอาจจะระบุว่าสมาชิกควรทำอะไร ควรดูแลลูกค้าอย่างไร ซึ่งจะนำไปสู่คุณภาพ นอกจากนี้ ปทัสถานพฤติกรรมอาจจะระบุสมาชิกควรสวมใส่ชุดแบบฟอร์มอย่างไร เรือำขันอะไรที่ยอมรับได้ สมาชิกควรคิดอย่างไรเกี่ยวกับองค์กร ควรติดต่อกับผู้บริหารอย่างไร และทุกคนปฏิบัติตามปทัสถานนั้น ๆ ปทัสถานประกอบด้วยเกณฑ์ 3 อย่างคือ 1) เป็นมาตรฐานการปฏิบัติของสมาชิก 2) สมาชิกต้องเห็นด้วยกับมาตรฐาน 3) สมาชิกต้องระลึกอยู่เสมอว่าทีมจะต้องสนับสนุนมาตรฐานโดยผ่านระบบการให้รางวัลและการลงโทษ

ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพต้องเข้าใจว่าสมาชิกในทีมสามารถจัดทำปทัสถานได้ เพื่อที่จะพัฒนาทีมงาน ในลักษณะใช้ควบคุมความขัดแย้งที่มีความสำคัญสำหรับทีม โดยการเข้าไปแก้ปัญหาและตัดสินใจเกี่ยวกับปัญหามากมาย ความกดดันจากสังคม หลีกเลี่ยงความขัดแย้งกันที่จะทำให้สมาชิกเอาความรู้สึกส่วนตัวมาตัดสิน โดยขาดการวิเคราะห์ตามความเป็นจริง เมื่อใดที่ปทัสถานของทีมมีความขัดแย้งกัน การคิดเป็นกลุ่มจะเริ่มเกิดขึ้น

จากการศึกษาแนวคิดการทำหน้าที่ของทีมที่เป็นตัวกำหนดประสิทธิผลของทีมตามแนวคิดของ Hellriegel et al. แล้ว เห็นว่ามีความครอบคลุมและสามารถนำประยุกต์ใช้ในทีมการพยาบาลได้ สรุปว่าการให้การดูแลผู้ป่วยแบบองค์รวมนั้นเป็นความรับผิดชอบโดยตรงของทีมพยาบาลเพื่อให้ผู้ป่วยได้รับบริการที่มีคุณภาพ ได้รับความพึงพอใจในการบริการ โดยทีมพยาบาลมีเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน สมาชิกทีมมีทักษะที่หลากหลาย มีความสามารถแตกต่างกันมาปฏิบัติงานร่วมกัน พิจารณาประเด็นปัญหาและแก้ปัญหาในงานที่รับผิดชอบอยู่ ใช้ทักษะในการปฏิบัติงาน มีการประสานความร่วมมือแลกเปลี่ยนข้อมูลกันอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการทำงาน ทำให้งานมีความสมบูรณ์ มีคุณภาพนั่นคือ ทำให้เกิดประสิทธิผลของทีมพยาบาล

## 2.5 ทีมการพยาบาลและการทำงานเป็นทีม

ในการจัดระบบการพยาบาลเพื่อการดูแลผู้ป่วยนั้นมุ่งเน้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยเน้นการปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีม มีการประสานงานภายในทีม ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ให้มีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ใช้พลังกลุ่มให้เกิดการปฏิบัติงานเพื่อผลิตผลงานให้ผู้ป่วยได้รับความปลอดภัย มีความพึงพอใจและประทับใจ สิ่งเหล่านี้ต้องอาศัยการทำงานเป็นทีม (ฟาริดา อิบราฮิม, 2542: 83) หลักปฏิบัติในการทำงานเป็นทีม นั้น ทีมต้องมีอุดมการณ์ที่แน่วแน่และสมาชิกทุกคนยอมรับ โดยถือความถูกต้อง ประนีประนอมกัน มีน้ำใจของความร่วมมือเพื่อบรรลุเป้าหมายเดียวกัน อภัยซึ่งกันและกันไม่เอาเปรียบกัน ถือว่าทุกคนมีความสำคัญเท่าเทียมกัน เคารพในสิทธิเสรีภาพของผู้อื่น มีความรับผิดชอบในหน้าที่ ร่วมแสดงความ

คิดเห็น ปัญหาที่เกิดขึ้นนำมาพูดให้เข้าใจกัน ไม่เก็บไว้หรือนำไปพูดลับหลัง รู้จักแบ่งงานและประสานงานกัน มีอิสระในการทำงานพอสมควร และเมื่อมีความไม่เห็นพ้องต้องกันให้ถือว่าเป็นการมองปัญหาคนละด้าน สมาชิกทุกคนในทีมเป็นตัวจักรสำคัญที่ทำให้วัตถุประสงค์ของทีมการพยาบาลบรรลุเป้าหมาย(ฟาริดา อิบราฮิม, 2542: 212)

การทำงานเป็นทีม ดีกว่าต่างคนต่างปฏิบัติ สมาชิกทีมได้ใช้ความสามารถของตนเองร่วมกัน ช่วยกันดูแลผู้ป่วยภายใต้การนำของพยาบาลวิชาชีพ มีการประสานงานความร่วมมือช่วยเหลือกันภายในทีม พยาบาลวิชาชีพเป็นผู้รับผิดชอบด้านสภาพผู้ป่วยและมอบหมายงานตามความจำเป็นของผู้ป่วย วางแผนในการดูแลผู้ป่วยแต่ละคน หน้าที่ของหัวหน้าทีม รวมถึงการช่วยเหลือสมาชิก ดูแลผู้ป่วยโดยตรง การสอนและประสานงานในกิจกรรมการดูแลผู้ป่วย (Marquis and Huston, 1998: 139 อ้างใน อมรรักษ์ จินนาวงศ์, 2542: 29)

### 2.5.1 ความหมายของทีมการพยาบาล

ทีมการพยาบาล หมายถึง การจัดกลุ่มบุคคลที่รับผิดชอบทำการพยาบาลต่างระดับความรู้ มาปฏิบัติงานร่วมกัน ซึ่งจะต้องมีการวางแผนการพยาบาลและประเมินผลการพยาบาลร่วมกัน โดยมีพยาบาลวิชาชีพเป็นหัวหน้าทีม (กองการพยาบาล, 2539: 195) การพยาบาลเป็นทีม จะมีพยาบาลเป็นหัวหน้าทีม สมาชิกในทีมประกอบด้วยพยาบาลหรือผู้ช่วยพยาบาล และอาจรวมนักระดานพยาบาลด้วย ทุกคนร่วมรับผิดชอบในทีมโดยศึกษาปัญหาความต้องการการดูแลของผู้ป่วยในความรับผิดชอบ และวางแผนการพยาบาล พยาบาลหัวหน้าที่ทำหน้าที่นี้เทศงานให้มีการปฏิบัติการพยาบาลเพื่อประโยชน์แก่ผู้ป่วยให้ได้รับคุณภาพและความพึงพอใจในบริการ (ฟาริดา อิบราฮิม, 2542: 86) ส่วน Monica (1994: 258 อ้างใน อมรรักษ์ จินนาวงศ์, 2542: 29) ได้ให้ความหมายว่าทีมการพยาบาล หมายถึง การดูแลผู้ป่วยแบบองค์รวม เป็นความรับผิดชอบของทีมวิชาชีพ ไม่ใช่ทีมวิชาชีพเดียว ซึ่งทำงานร่วมกันเพื่อให้ได้คุณภาพ หัวหน้าทีมจะเป็นผู้มอบหมายดูแลผู้ป่วยให้ผู้ป่วยได้รับบริการที่มีคุณภาพ

สรุปได้ว่า ทีมการพยาบาล หมายถึง กลุ่มบุคคลที่รับผิดชอบทำการพยาบาลแบบองค์รวม ต่างระดับความรู้ มีความสามารถแตกต่างกัน ปฏิบัติงานร่วมกัน โดยศึกษาปัญหาและความต้องการของผู้ป่วยแล้วนำมาวางแผนให้การพยาบาล และประเมินผลการพยาบาลร่วมกัน มีพยาบาลเป็นหัวหน้าทีม สมาชิกทีมประกอบด้วยพยาบาลหรือผู้ช่วยพยาบาล โดยหัวหน้าทีมจะเป็นผู้มอบหมายงานดูแลผู้ป่วยให้มีการปฏิบัติการพยาบาล เพื่อให้ผู้ป่วยได้รับคุณภาพและความพึงพอใจในบริการ

### 2.5.2 ลักษณะทีมการพยาบาล

กุลยา ตันดิผลาชีวะ (2522: 18) กล่าวว่าลักษณะที่สำคัญต่อทีมการพยาบาล คือ “การบริหารการพยาบาลในหน่วยย่อย” ซึ่งประกอบด้วย

1. ผู้นำ เป็นผู้รับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมายจากหัวหน้างาน ในการจัดการพยาบาลที่มีคุณภาพ และใช้คนให้มีประสิทธิภาพในฐานะผู้บริหารทีมงาน
2. แผนงาน ในทีมจะต้องมีการวางแผนของทีม โดยเฉพาะแผนการพยาบาลที่จะนำไปสู่การพยาบาลที่มีคุณภาพ และสนองต่อความต้องการการพยาบาลของผู้ป่วย
3. องค์กร การจัดทีมการพยาบาลจะต้องจัดขึ้นในรูปแบบขององค์กร มีการจัดระเบียบในหน่วยงานย่อยของตนเองที่นำไปสู่งานของกลุ่มตามเป้าหมาย
4. สมาชิก สมาชิกเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของทีม ประกอบด้วยเจ้าหน้าที่การพยาบาลหลายระดับ ทั้งที่เป็นวิชาชีพและไม่ใช่วิชาชีพ ต่างเข้ามาทำงานอย่างเข้าใจบทบาทของตนเอง
5. การประสานงาน เกิดขึ้นภายในทีม ระหว่างทีมและระหว่างวิชาชีพ ซึ่งจะก่อให้เกิดความร่วมมือ การสื่อสาร ที่นำไปสู่การบริการสุขภาพที่มีคุณภาพตามเป้าหมาย
6. การรายงาน จะต้องมีการรายงานการปฏิบัติงานตลอดเวลาที่มีการปฏิบัติ การพยาบาลระหว่างสมาชิกทีม หัวหน้าทีม หรือระหว่างทีม หรือเวรต่อเวร
7. การพยาบาล สมาชิกทุกคนจะต้องสร้างเสริมความมีมาตรฐาน และคุณภาพ โดยสนองต่อความต้องการการพยาบาลของผู้ป่วย โดยมุ่งความต้องการผู้ป่วยเป็นศูนย์กลาง
8. การประเมินผลการพยาบาล ต้องมีการประเมินผลการพยาบาลหลังจากปฏิบัติพยาบาลไปแล้ว เพื่อหาข้อแก้ไขปรับปรุงให้มีคุณภาพมากขึ้น

สุลักษณ์ มีชูทรัพย์ (2539: 59) กล่าวว่า ลักษณะของทีมการพยาบาลที่มีประสิทธิภาพประกอบด้วย

1. ผู้นำทีมควรเป็นพยาบาลวิชาชีพ เป็นผู้ที่ได้รับการฝึกอบรมจนมีความสามารถ วางแผนประสานงาน นิเทศและประเมินผลการพยาบาลได้
2. หัวหน้าทีมเป็นผู้มอบหมายงานให้สมาชิกในทีมโดยคำนึงถึง ความต้องการพยาบาลของผู้ป่วย และความรู้ความสามารถของสมาชิกในทีมเป็นสำคัญ
3. เป็นการให้การพยาบาลที่สมบูรณ์แบบและต่อเนื่อง โดยหัวหน้าทีมเป็นผู้วางแผนและลำดับความสำคัญในการให้การพยาบาล ด้วยการใช้แผ่น Kardex และแผ่นรายงานต่าง ๆ ที่บันทึกข้อมูล เป็นเครื่องมือในการวางแผนและการให้การพยาบาล โดยจะต้องมีการประชุมปรึกษารื้อหรือกับสมาชิกทีมทุกคน ทั้งก่อนและหลังให้การพยาบาล (Pre-post nursing care conference)

4. เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น หรือมีสิ่งที่ต้องรายงานสมาชิกในทีมเป็นผู้รายงานต่อหัวหน้าทีม หัวหน้าทีมรายงานหัวหน้าหอผู้ป่วยตามลำดับ

5. ทีมการพยาบาลมีลักษณะที่เปลี่ยนแปลงได้ เพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์ และเป็นहारแก้ปัญหาของผู้ป่วยอย่างแท้จริง สามารถนำไปปฏิบัติได้ทุกแห่งที่ต้องการความช่วยเหลือด้านสุขภาพอนามัย

ฟาริดา อิบราฮิม (2542, 211-212) ได้เสนอลักษณะทีมการพยาบาลที่มีประสิทธิภาพว่า ในการนำทีมต้องมองที่จุดมุ่งหมาย การสื่อสาร การมีส่วนร่วม การแสดงบทบาทผู้นำ การมีอิทธิพลต่อบุคคลในทีม การตัดสินใจการขัดแย้ง ความเป็นหนึ่งเดียวกัน ความสามารถแก้ปัญหา ตลอดจนความจริงใจและซื่อสัตย์ต่อกัน โดยที่

1. จุดมุ่งหมายของทีมการพยาบาลต้องชัดเจน เหมาะสม กระจ่างและแม่นยำ และเกี่ยวข้องกับความต้องการของทีม

2. การสื่อสารภายในทีมการพยาบาล จะต้องกระจ่างและแม่นยำ เป็นสองทาง และทั่วถึงกัน

3. การมีส่วนร่วมของสมาชิกทีมการพยาบาลต้องเป็นไปอย่างกว้างขวาง

4. การเป็นผู้นำของหัวหน้าทีมการพยาบาล ต้องมีอยู่เป็นพื้นฐานไม่ว่าจะด้วยพรสวรรค์หรือแสวงหามาได้เองก็ตาม

5. การมีอิทธิพลต่อบุคคลในทีมการพยาบาล อิทธิพลจะต้องมีต่อกลุ่ม มีการกระจายทั่วและเท่ากัน เป็นไปตามความชำนาญและความสามารถ

6. การตัดสินใจต้องยึดหยุ่นตามสถานการณ์ และเป็นการตัดสินใจโดยสมาชิกส่วนใหญ่

7. การขัดแย้งอาจมีบ้าง เพื่อให้ได้มองปัญหาหลาย ๆ ด้าน แต่ต้องไม่มีมากจนเป็นสาเหตุของการแตกสามัคคี

8. มีความเป็นหนึ่งเดียวกัน ในด้านเป้าหมายความเชื่อถือและการยอมรับ

9. มีความสามารถในการแก้ปัญหาให้สำเร็จ โดยการแก้ปัญหาย่างถาวรและประหยัด

10. มีความจริงใจและซื่อสัตย์ต่อกัน

2.5.3 องค์ประกอบของทีมการพยาบาล (Sullivan, 1990: 30 อ้างใน ปรังค์ทิพย์ อุจะรัตน์, 2541: 57) ประกอบด้วย

1. หัวหน้าทีม ทำหน้าที่มอบหมายงานที่เกี่ยวกับการปฏิบัติการพยาบาลให้สมาชิกทีม โดยพิจารณาถึงคุณสมบัติของสมาชิกทีมและความต้องการของผู้ป่วยประกอบกัน



2. สมาชิกทีม ประกอบด้วยบุคลากรพยาบาลทั้งระดับวิชาชีพและต่ำกว่าวิชาชีพทำงานร่วมกัน โดยมีเป้าหมายร่วมกัน

3. มีแผนการพยาบาลเฉพาะสำหรับผู้ป่วยแต่ละคน แผนการพยาบาลเป็นเครื่องมือสำคัญ นำไปสู่การพยาบาลที่มีคุณภาพ หัวหน้าทีมจะต้องรับผิดชอบในการเขียนแผนการพยาบาลหรือดูแลให้สมาชิกเขียนแผนการพยาบาลให้ครบถ้วน

4. มีการประสานงานภายในทีม ระหว่างทีม ภายนอกทีม ทั้งในหน่วยงานและนอกหน่วยงาน จะก่อให้เกิดความร่วมมือที่ดีในการทำให้เป้าหมายขององค์กรประสบความสำเร็จ

5. มีการประเมินผล หัวหน้าทีมจะต้องรับผิดชอบในการประเมินผลการให้การพยาบาลที่ปฏิบัติไปแล้ว เพื่อประเมินความถูกต้อง หาแนวทางแก้ไขและปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

#### 2.5.4 กระบวนการทำงานของทีม

รูปแบบของกระบวนการทำงานของทีมสุขภาพ ที่มีทีมพยาบาลเป็นทีมย่อยในทีมสุขภาพ (Ducanis and Golin, 1979 อ้างใน จิราภรณ์ ศรีไชย, 2543: 38) ประกอบด้วย

1. การปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลในทีมสุขภาพ ได้แก่ การรวบรวมข้อมูลของผู้ป่วย ทั้งด้านร่างกาย จิตใจ สังคม และอารมณ์ การประเมินสภาพผู้ป่วยจากข้อมูลที่ได้รับรวบรวมมาแล้วจึงประเมินสภาพของผู้ป่วย บันทึกและรายงานผล การตัดสินใจแก้ปัญหา โดยสมาชิกทีมร่วมกันเสนอทางเลือก เลือกทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดและแก้ปัญหาาร่วมกัน การปฏิบัติการรักษาพยาบาล การประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อดูว่าการรักษาพยาบาลนั้นได้ผลหรือไม่ ถ้าเกิดปัญหา ก็ให้หาทางแก้ไขต่อไป

2. การปฏิบัติงานร่วมกับทีมสุขภาพ ได้แก่ การกำหนดปัญหาและตั้งเป้าหมายร่วมกันเพื่อให้การรักษาไปในทิศทางเดียวกัน รวบรวมข้อมูล วินิจฉัยและปรับเป้าหมายการรักษาพยาบาลให้ถูกต้อง ประเมินความเห็น ปรับปรุงการรักษา วางแผนและมอบหมายงาน ร่วมมือกันในการใช้แผนการรักษา ประเมินผลลัพธ์ของการปฏิบัติงาน เพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหา

ในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ นโยบายสาธารณสุข รูปแบบการให้บริการสุขภาพ ประชาชนมีความสนใจในสุขภาพมากขึ้น มีความคาดหวังในบริการสูงขึ้น สิ่งเหล่านี้ส่งผลกระทบต่อแผนการบริการ เกิดการพัฒนาบริการแนวใหม่ ปรับเปลี่ยนโครงสร้างและกระบวนการทำงานใหม่ ผู้บริหารพยาบาลต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการบริหารใหม่ ส่วนระดับผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวกับบริการสุขภาพ ต้องปรับบทบาทหน้าที่ของตนตามการเปลี่ยนแปลงดังนี้ (เรมวอล นันท์สุภวัฒน์, 2542: 90) 1) เน้นการดูแลสุขภาพในชุมชน 2) ขยายการเข้าถึงบริการเพื่อประสิทธิภาพของการดูแล 3) มีความสามารถในการดูแลทางคลินิก 4) มีส่วนร่วมในการ

ประสานการดูแลกับทีมสุขภาพอื่น 5) เน้นใจว่าการบริการที่จัดขึ้นนั้นคุ้มทุน 6) เน้นปฏิบัติเกี่ยวกับการป้องกัน 7) ส่งเสริมผู้ป่วยและครอบครัวมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการรักษา 8) ส่งเสริมแบบแผนการดำเนินชีวิตของภาวะสุขภาพ 9) ประเมินการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม 10) ปรับปรุงระบบการดูแลสุขภาพ 11) จัดการด้านข้อมูลข่าวสาร 12) เข้าใจบทบาทหน้าที่และสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ 13) จัดให้มีสำนึกในความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น 14) มีส่วนร่วมที่หลากหลายในสังคม และ 15) มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

บริการสุขภาพแบบองค์รวม ซึ่งเป็นการบูรณาการของกาย จิต สังคม และสิ่งแวดล้อม ซึ่งบุคคลจำเป็นต้องมีพฤติกรรมสุขภาพที่ดี โดยมีสิ่งแวดล้อมเกื้อหนุนต่อสุขภาพ บริการสุขภาพแบบองค์รวม ควรมีลักษณะดังนี้ (ทัศนยา บุญทอง, 2543: 27)

1. เป็นกระบวนการส่งเสริมและรักษาสุขภาพเป็นบริการเชิงรุก
2. การดูแลคนให้ครอบคลุมทุกด้าน การรู้จักคนนั้นต้องใช้เวลาและสัมพันธภาพที่มีต่อกัน
3. การดูแลอย่างต่อเนื่องจากโรงพยาบาลสู่บ้าน จากสถาบันหนึ่งไปสู่อีกสถาบันหนึ่ง และทราบข้อมูลต่อเนื่อง ช่วยส่งเสริมคุณภาพและประสิทธิภาพของการดูแล
4. ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากร และครอบครัวมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการดูแลสุขภาพของตนเอง รู้จักใช้แหล่งบริการสุขภาพต่าง ๆ ได้เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ
5. เน้นการทำงานร่วมกันในลักษณะสหสาขาวิชาชีพ ทุกคนในแต่ละวิชาชีพมีส่วนในการใช้ความรู้ ความสามารถของตนให้เกิดประโยชน์สูงสุด
6. สนับสนุนและส่งเสริมให้ประชาชนใช้ทางเลือกอื่น ๆ ในการดูแลสุขภาพ

จากข้อคิดดังกล่าวสรุปได้ว่า กระบวนการปฏิบัติงานเพื่อให้บริการสุขภาพแก่ประชาชนแบบองค์รวม เป็นขั้นตอนต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานร่วมกันของทีมสุขภาพ ซึ่งมีทีมพยาบาลเป็นส่วนประกอบสำคัญ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งประกอบด้วย การเก็บรวบรวมข้อมูล ประเมินสภาพและความต้องการของผู้ป่วยให้ครอบคลุมทุกด้าน วางแผนปฏิบัติงาน มอบหมายงาน ช่วยเหลือและสนับสนุนสมาชิกของทีม ประเมินผลการปฏิบัติงานร่วมกัน และหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาต่อไป

### 3. ทักษะการบริหาร

การมีประสิทธิผลของการจัดการองค์กร ประสิทธิภาพขององค์กรอยู่ที่การบรรลุเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ รวมไปถึงการค้นคว้าวิจัยและประสบการณ์ของผู้บริหาร ซึ่งสามารถดูความสำเร็จจากความอยู่รอดขององค์กร (วรรณารถ แสงมณี, 2544: 2-2) ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญที่สุดในการพัฒนาทีมงานให้มีประสิทธิภาพ ดังนั้นผู้บริหารควรส่งเสริมให้สมาชิกในทีมเกิด

ความรู้สึกว่าเขามีความสำคัญ โดยให้โอกาสเขามีส่วนร่วมในการตัดสินใจในงานที่ตนเองเกี่ยวข้อง และมีอำนาจในขอบเขตความรับผิดชอบที่ชัดเจน และการสร้างทีมงานที่ดีควรเป็นทีมที่เกิดขึ้นด้วยความสมัครใจ ไม่ใช่ทีมโดยการบังคับ (วิลเลิส เชียววิมล, 2524)

สมยศ นาวิการ (2544: 22) กล่าวถึงการแบ่งระดับการบริหารในองค์กรออกเป็น 3 ระดับ คือ ระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง

1. ผู้บริหารระดับต้น (First – line managers) ผู้บริหารระดับต้นจะสั่งการต่อผู้ปฏิบัติงานเท่านั้น ไม่ได้ควบคุมผู้บริหารคนอื่น ๆ เช่น หัวหน้าหอผู้ป่วย หัวหน้างานธุรการ หัวหน้างานเทคนิคของแผนกวิจัย เป็นต้น

2. ผู้บริหารระดับกลาง (Middle managers) ผู้บริหารระดับกลางจะสั่งงานกิจกรรมต่าง ๆ ของผู้บริหารคนอื่น ความรับผิดชอบสำคัญ คือ สั่งการกิจกรรมต่าง ๆ ที่เป็นการดำเนินการอย่างแท้จริงของนโยบาย การปฏิบัติงานอย่างกว้าง ๆ ขององค์กร เช่น หัวหน้าแผนก หัวหน้ากลุ่มงาน ผู้จัดการโรงงาน เป็นต้น

3. ผู้บริหารระดับสูง (Top manager) ผู้บริหารระดับสูงต้องรับผิดชอบการบริหารงานขององค์กรโดยรวม เป็นผู้กำหนดนโยบายของกรดำเนินงานและแนวทางที่องค์กรต้องเกี่ยวพันกับสภาพแวดล้อมขององค์กร ส่วนใหญ่ใช้เวลาในการวางแผนระยะยาวขององค์กร การตัดสินใจปัญหาต่าง ๆ ที่มีความสำคัญ และให้ความสนใจกิจกรรมภายนอกองค์กร เช่น ปัญหาด้านรัฐบาล และชุมชน

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538: 19-20) ได้กล่าวถึงคุณสมบัติของผู้บริหารในยุคโลกาภิวัตน์ดังนี้

1. มองกว้างไกล อย่างต่อเนื่องและพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง เป็นผู้วิสัยทัศน์สามารถกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารได้อย่างถูกต้องเหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ

2. สามารถวิเคราะห์สถานการณ์ เพื่อกำหนดแผนเชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายและนโยบายได้อย่างเหมาะสม

3. ไวต่อการรับรู้ข่าวสารที่เกิดขึ้น รวมทั้งวิเคราะห์ความน่าเชื่อถือของข้อมูลข่าวสารที่ได้รับมาด้วย

4. ความสามารถในการจัดระบบการสื่อสารให้ได้ผล เพื่อเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ให้ทั่วถึงทุกระดับ และต้องมีความรู้ความเข้าใจระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นอย่างดี

5. ความสามารถในการบริหารทรัพยากรบุคคล ต้องสามารถวางแผนบุคลากร สรรหาคัดเลือก กำหนดค่าจ้างเงินเดือน ผลตอบแทน และความก้าวหน้าในอาชีพ ทำการวิจัยเกี่ยวกับบุคลากรในองค์กรเพื่อทราบความคิดเห็นต่อองค์กร และนำมาเป็นข้อมูลในการบริหารทรัพยากรบุคคล

6. มีคุณธรรมและจริยธรรมในการบริหาร เป็นแบบอย่างที่ดีในการประพฤติปฏิบัติของบุคลากรในองค์กร และไม่ใช้ตำแหน่งหน้าที่ในการแสวงหาผลประโยชน์

ความสามารถของผู้ปฏิบัติงานต้องประกอบด้วยความรู้ ทักษะและประสบการณ์ในการทำงานของบุคคลนั้น ๆ ผู้บริหารจึงต้องวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็งของบุคคลนั้น ๆ แล้วพัฒนาจุดอ่อน เพื่อให้บุคลากรมีโอกาสใช้ความพยายามในการปฏิบัติงาน และส่งเสริมจุดแข็งให้มั่นคงก้าวหน้ายิ่งขึ้น

ฟาริดา อิบราฮิม (2542: 130-131) กล่าวว่าในบทบาทผู้บริหาร ผู้บริหารต้องนำทักษะการบริหารมาใช้ และผสมผสานทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อการวางแผน จัดการ ชี้นำ และควบคุมให้งานบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมาย การพัฒนาผู้บริหารให้เป็นผู้ที่มีความสามารถให้เป็นตัวแทนองค์กรและวิชาชีพ โดยเข้าใจเป้าหมายขององค์กร เป้าหมายวิชาชีพและสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ซึ่งมีผลกระทบโดยตรงต่อการบริการสุขภาพ

การมีทักษะที่ดีในหลาย ๆ ด้านของผู้บริหาร เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่สำคัญต่อการมีประสิทธิผลขององค์กร ซึ่งในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ (Vision) สามารถกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เปลี่ยนไป ดังนั้น ผู้บริหารต้องมีทักษะที่สำคัญในการกำหนดเป้าหมายการทำงาน กำหนดนโยบาย และวิธีการทำงานที่ชัดเจน สามารถที่จะวิเคราะห์สถานการณ์ เพื่อที่จะกำหนดแผนเชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติงาน สามารถวิเคราะห์ข้อมูลข่าวสารได้อย่างถูกต้อง

Woodcock and Francis (1994: 111) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบในการสร้างทีมงานให้เกิดประสิทธิผล องค์ประกอบหนึ่งที่สำคัญคือ ผู้นำที่เหมาะสม (Appropriate leadership) ผู้นำที่เหมาะสม เป็นผู้นำที่ทำให้สมาชิกในทีมมีส่วนร่วมในการสร้างทีม และผู้นำต้องมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบของตัวเองให้สอดคล้องกับสถานการณ์ของทีม เพื่อเอื้ออำนวยและสนับสนุนให้เกิดทีมงานที่มีประสิทธิผลทีมควรมีบทบาทดังนี้

1. ติดต่อประสานงานและส่งเสริมผู้อื่น
2. พัฒนาทีมงานและช่วยให้ทีมเกิดความก้าวหน้า
3. เปิดเผยเพื่อสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน
4. มีการพัฒนาทีมในรูปแบบแผนที่ถูกต้อง
5. ยอมรับทักษะทางบวกของธรรมชาติมนุษย์
6. มีความชัดเจนในมาตรฐานที่นำไปสู่การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย
7. ได้รับความรู้สึกรองพนักงานเกี่ยวกับความหวัง ความกลัว ปัญหา และศักดิ์ศรีของพนักงาน
8. เคารพความจริงด้วยความซื่อสัตย์ ยุติธรรม
9. มีความพยายามที่จะสร้างความสุข ความพึงพอใจและความน่าสนใจขึ้นในการทำงาน

Drucker (1999 อ้างในชินจิต แจ่มเจนกิจ, 2546: 223-224) กล่าวถึงผู้บริหารควรบริหาร ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีความหลากหลาย แตกต่างกันด้วยวิธีที่แตกต่างกัน ปัจจุบันผู้บริหารจำเป็นต้อง บริหารบุคคลในองค์กรเสมือนหนึ่งเป็นหุ้นส่วนขององค์กร ทุกคนมีความเท่าเทียมกัน ผู้บริหารจะ ต้องมีวิสัยทัศน์ของบุคลากรในฐานะหุ้นส่วนให้ดำเนินกิจกรรมขององค์กรให้ประสบผลสำเร็จ เกิด ผลลัพธ์แก่องค์กร ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องเริ่มต้นด้วยการกำหนดผลลัพธ์ที่ต้องการ แล้วจึงจัดการ ทรัพยากรขององค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายแห่งผลลัพธ์ที่ตั้งไว้ นอกจากนี้ Drucker ยังกล่าวอีกว่า สิทธิประโยชน์ที่มีค่ามากที่สุดขององค์กรในศตวรรษที่ 20 คืออุปกรณ์การผลิตขององค์กรเอง แต่ใน ศตวรรษที่ 21 ได้เปรียบเทียบบุคลากรที่ปฏิบัติงาน ที่สามารถใช้ความรู้ความสามารถในการทำงาน และผลผลิตของบุคคลเหล่านี้ โดยปัจจัยกำหนดผลผลิตประกอบด้วย 6 ประการคือ 1) ผู้ปฏิบัติงาน ต้องตอบคำถามที่ว่า “งานของเราคืออะไร” 2) การมอบหมายความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน เป็นรายบุคคล สามารถบริหารตนเอง หรือมีอำนาจในการตัดสินใจด้วยตนเอง 3) การพัฒนา นวัตกรรมใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง ถูกกำหนดให้เป็นส่วนหนึ่งของการทำงาน 4) การเรียนรู้ในงาน อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งสอนงานให้ผู้ปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง 5) ผลผลิตไม่ได้ขึ้นอยู่กับปริมาณงาน เป็นหลัก แต่คุณภาพของงานก็มีความสำคัญ 6) ผู้ปฏิบัติงานมีความเต็มใจและต้องการทำงาน ปัจจัยทั้ง 6 ประการดังกล่าว คุณภาพของงานมีความสำคัญ เพราะงานที่ไม่มีคุณภาพจะเป็นข้อจำกัด ขององค์กร ดังนั้นจึงจำเป็นต้องกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานไว้ สำหรับงานที่ต้องใช้ความรู้ ความสามารถสูง คุณภาพเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด ดังนั้นผลผลิตของงานที่ใช้ความรู้ความสามารถสูง คือผลงานที่มีคุณภาพ และเป็นคุณภาพที่เหมาะสม ซึ่งแนวคิดดังกล่าวเหมาะกับลักษณะงานของ บุคลากรในองค์กรสุขภาพที่มุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ ไม่ใช่เน้นปริมาณ

Luthans (2002: 472) กล่าวถึง ภาวะผู้นำที่ทำให้ทีมเกิดประสิทธิผลคือ มีการแลกเปลี่ยน ความคิดสร้างสรรค์ระหว่างกัน และบริหารความเสี่ยง ประสิทธิภาพของทีมอาจขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ในการปรับตัว และไม่ทำเหมือนที่เคยปฏิบัติต่อกันมา จากการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง Luthans เสนอแนะว่า พฤติกรรมนี้จะปรับเปลี่ยนการปฏิบัติแบบเดิม ๆ มี 3 แบบ คือ เก็บรวบรวม ข้อมูลและนำเสนอให้ผู้อื่นทราบ จัดลำดับความสำคัญของงานที่ปฏิบัติอยู่ และมีการกระจายงาน อย่างเหมาะสม

### 3.1 ทักษะในการบริหารตามแนวคิดของ Katz (1974)

บุคคลต้องการทักษะมากมายที่จะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล เมื่อก่อนการศึกษาเกี่ยวกับ ทักษะในการบริหารไม่ครอบคลุม ผู้วิจัยหลายท่านได้ศึกษาเรื่องนี้และแบ่งแนวคิดเป็นกลุ่มแตกต่าง กันตามแนวคิดเชิงพฤติกรรม Katz (1974: 90-102 cited in Robbins, 2001: 4) ได้แบ่งทักษะการ บริหารออกเป็น 3 ประเภท ซึ่งการแบ่งแบบนี้เป็นที่นิยมอย่างแพร่หลาย คือ ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านความคิด

3.1.1 ทักษะด้านเทคนิค (Technical skill) ทักษะด้านเทคนิค คือความสามารถในการใช้เครื่องมือ ระเบียบวิธีปฏิบัติ หรือเทคนิคเฉพาะของสาขาวิชาต่าง ๆ เมื่อก้าวถึงทักษะเฉพาะวิชาชีพ เช่น วิศวกรโยธา ศัลยแพทย์ทางช่องปาก นักบัญชี ทุกคนต้องมีทักษะด้านเทคนิคในขอบเขตงานของตนเอง พวกเขาจะได้รับการเรียนการสอนตามแบบแผนเฉพาะวิชาชีพ ทักษะด้านเทคนิคนี้ไม่ได้เรียนเฉพาะในสถานศึกษาหรือหลักสูตรการฝึกปฏิบัติที่เป็นแบบแผนเฉพาะเท่านั้น แต่ทุกสาขาวิชาชีพต้องการให้ความเชี่ยวชาญเฉพาะทางทั้งนั้น และทุกคนต้องการฝึกฝนทักษะในขณะปฏิบัติงานด้วย ผู้บริหารต้องการทักษะเพียงพอด้านเทคนิค สำหรับความสำเร็จของงานอย่างใดอย่างหนึ่งที่รับผิดชอบอยู่

ทักษะด้านเทคนิค เป็นทักษะที่เกี่ยวข้องกับสิ่งของที่เป็นสำคัญ มีความจำเป็นสำหรับผู้บริหารในการแก้ปัญหาโดยตรงกับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อเพิ่มผลการปฏิบัติงานและให้การฝึกอบรม ทักษะชนิดนี้ง่ายต่อการเข้าใจ สามารถเรียนรู้ได้จากหลักสูตรการศึกษาเฉพาะ และสามารถเพิ่มพูนทักษะด้านเทคนิคได้ โดยการฝึกฝนจากประสบการณ์

3.1.2 ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human skills) เป็นความรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมและกระบวนการปฏิสัมพันธ์ ความสามารถที่จะเข้าใจความรู้สึก ทัศนคติ และอารมณ์ของบุคคลอื่น จากสิ่งที่พูดและสิ่งที่กระทำ สามารถสื่อสารได้ชัดเจน ถูกต้อง สามารถแปลความได้ถูกต้องตรงตามที่เป็นจริง และประสานความสัมพันธ์กับบุคคลได้เป็นอย่างดี

ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ เป็นทักษะที่เกี่ยวข้องกับบุคคลหรือความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มีความสำคัญสำหรับการสร้างสัมพันธภาพที่มีประสิทธิผลกับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและบุคคลภายนอก Katz (1955: 34) ได้กล่าวถึงทักษะที่แท้จริงในการทำงานกับบุคคลอื่น จะต้องคู่เป็นธรรมชาติ มีความต่อเนื่อง มีผลต่อความรู้สึกไม่เฉพาะขณะตัดสินใจเท่านั้น แต่เป็นพฤติกรรมของบุคคลที่เกิดขึ้นทุก ๆ วัน เพราะผู้นำพูดและปฏิบัติแล้วสัมพันธ์กับตัวตนของเขาโดยตรงถึงจะให้เกิดประสิทธิผลขึ้น ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์จะต้องพัฒนาอย่างเป็นธรรมชาติ โดยไม่รู้ตัว มีความมั่นคงและจะอยู่ติดตัวตลอดไป มีคนจำนวนมากที่มีความสามารถด้านเทคนิคสูง แต่ความสัมพันธ์กับบุคคลไม่เหมาะสม เขาอาจจะเป็นผู้ฟังที่ไม่ดี ไม่เข้าใจความต้องการของบุคคลอื่น หรือความยุ่งยากในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง จนเมื่อผู้บริหารได้มีประสบการณ์ จึงจะมีทักษะด้านการติดต่อสื่อสาร และการจูงใจเพื่อความมีประสิทธิภาพของการเป็นผู้นำของเขา

3.1.3 ทักษะด้านความคิด (Conceptual skills) ความสามารถในการวิเคราะห์ คิดอย่างเป็นตรรกะ เข้าใจแนวคิดและวิเคราะห์แนวคิดที่ซับซ้อน มีแนวคิดในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ วิเคราะห์เหตุการณ์และแนวโน้ม แยกแยะสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง แก้ไขปัญหาและประเมินสถานการณ์อย่างถูกต้อง

ทักษะด้านความคิด เป็นทักษะที่เกี่ยวกับความนึกคิดและแนวคิด มีความจำเป็นในการวางแผน จัดองค์กร จัดทำนโยบาย แก้ปัญหา และพัฒนาโครงการต่าง ๆ ความรับผิดชอบที่สำคัญที่สุดของผู้บริหารคือ ประสานความร่วมมือกับแต่ละส่วนในองค์กร โดยเฉพาะการประสานความร่วมมือที่ประสบความสำเร็จอย่างยิ่ง และจำเป็นสำหรับความปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร ผู้บริหารต้องเข้าใจถึงความแตกต่างของส่วนต่าง ๆ ในองค์กรที่มีความเกี่ยวข้องกัน และเข้าใจผลกระทบเมื่อส่วนใดส่วนหนึ่งขององค์กรเปลี่ยนแปลงไป ผู้บริหารต้องไวต่อการเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมภายนอกที่อาจมีผลกระทบต่อองค์กร

ทักษะทั้งสามประเภทเหล่านี้แต่ละประเภทมีความเกี่ยวข้องกับบทบาทของผู้จัดการ และผู้บริหารองค์กร Katz (1974) เสนอแนะว่าถึงแม้ทักษะทั้งสามจะเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพก็ตาม ความสำคัญของทักษะเหล่านี้ที่มีต่อผู้บริหารคนใดคนหนึ่งโดยเฉพาะ จะขึ้นอยู่กับระดับของผู้บริหารภายในองค์กร ทักษะทางด้านเทคนิคจะมีความสำคัญมากที่สุดสำหรับระดับการบริหารต้น ความสามารถด้านเทคนิคจะมีความสำคัญน้อยลงสำหรับผู้บริหารที่สูงขึ้นไป ในขณะที่ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์จะมีความสำคัญสำหรับทุกระดับขององค์กร ความสำคัญของทักษะด้านความคิดจะเพิ่มขึ้นสำหรับระดับการบริหารที่สูงขึ้นไป ผู้บริหารระดับสูงจะต้องเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจที่มีผลกระทบต่อองค์กรเกือบทั้งหมด จึงเป็นทักษะที่สำคัญที่สุดสำหรับผู้บริหารระดับสูง

### 3.2 ทักษะการบริหารของหัวหน้าหอผู้ป่วย

หัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นผู้บริหารทางการพยาบาลระดับต้น ปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหาร เริ่มด้วยวางแผนการทำงานและจัดองค์กรให้มีสายงานและระบบงานที่ชัดเจน จัดบุคลากรให้เพียงพอและมีคุณภาพเพื่อการปฏิบัติงาน มีการชี้แนะ นิเทศ ตรวจสอบการทำงานและควบคุมให้ผลการทำงานเป็นไปตามเป้าหมายของหน่วยงานโดยประเมินผลงานและพัฒนางาน ความสามารถในการพัฒนางานต้องอาศัยทั้งความรู้ ทักษะ รู้แหล่งเงินทุน และรู้จักหาเครือข่าย หรือกลุ่มสนับสนุนที่จะช่วยให้งานบรรลุเป้าหมาย หัวหน้าหอผู้ป่วยต้องทำหน้าที่ส่งเสริมผู้ปฏิบัติงานในทีมการพยาบาลให้ทำงานบรรลุเป้าหมาย เพื่อสนองความต้องการทั้งในส่วนตัวตน วิชาชีพ และการพยาบาลซึ่งสอดคล้องกับนโยบายของโรงพยาบาล (ฟาริดา อิบราฮิม, 2542: 129) หัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นตัวแทนของสถาบันวิชาชีพและสังคมต้องเชื่อมโยงงานบริการพยาบาลให้เข้ากับความต้องการบริการสุขภาพของประชาชน ทักษะการบริหารที่จำเป็นสำหรับหัวหน้าหอผู้ป่วย คือทักษะด้านความคิด ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านเทคนิค ดังรายละเอียดต่อไปนี้

3.2.1 ทักษะด้านความคิด เป็นทักษะการสร้างแนวคิดและแสดงออกด้วยแนวคิดให้เกิดการสื่อสารตรงกัน ถือเป็นกุญแจสำคัญนำไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งหมายถึง การที่มีความคิดริเริ่ม

สร้างสรรค์ รับฟังด้วยความเข้าใจ รับแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ที่ผ่านเข้ามาทั้งจากสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในโรงพยาบาล และสามารถวางแผนกลยุทธ์ เพื่อดำเนินการให้ทันต่อเหตุการณ์ และสอดคล้องกับเป้าหมายของโรงพยาบาล

3.2.2 ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ หัวหน้าหอผู้ป่วยแสดงออกด้วยความสามารถ กระตุ้น และทำให้เกิดการทำงานเป็นทีม ร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานด้วยความราบรื่น มีความพึงพาช่วยเหลือกัน มีปฏิบัติสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ขจัดขัดแย้งที่เกิดจากการไม่เข้าใจกัน หัวหน้าหอผู้ป่วย ต้องใช้ระบบสื่อสารที่เปิดกว้าง ชัดเจนและมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลอย่างเปิดเผย มีใจยุติธรรมที่จะรับฟังและเป็นกลาง

3.2.3 ทักษะด้านเทคนิค รวมถึง วิธีการ คู่มือ และความรู้เพื่อการปฏิบัติงาน หัวหน้าหอผู้ป่วยสามารถปฏิบัติได้ดีและต่อเนื่อง มีการชี้แนะและพัฒนาทีมการพยาบาลให้มีทักษะ เกิดการเรียนรู้จากงานและสร้างความเป็นผู้นำเมื่อต้องปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีมหอผู้ป่วย หัวหน้าหอผู้ป่วย หัวหน้าหอผู้ป่วยตัดมีความชำนาญในคลินิก สามารถประเมินความต้องการดูแลของผู้ป่วย และสามารถสนองความต้องการของพยาบาลในทีม

Smith (1993: 38-49) ได้ทำการวิจัย เพื่อศึกษาทักษะ หน้าที่ และพฤติกรรมเฉพาะอย่างที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน ด้านการบริหารจัดการของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล โดยการแบ่งประเภทของทักษะ ความสามารถของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล ตามแนวคิดของ Katz ซึ่งแบ่งทักษะการบริหารออกเป็น 3 ด้านคือทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านความคิดซึ่ง Smith ได้รวบรวมไว้ดังนี้

ทักษะด้านความคิด จากผลการวิจัยในหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล ประกอบด้วย การวางแผนจัดองค์กร จัดทำกิจกรรมการบริหารในการส่งเสริมให้บุคลากรพยาบาลสามารถให้บริการที่มีคุณภาพ กำหนดวิธีการวิเคราะห์ ประเมินประสิทธิผลของงานบริการการพยาบาล รู้ถึงปัญหาที่มีผลกระทบต่องาน แก้ไขปัญหาได้ตรงประเด็น สามารถออกแบบงานวิจัยและใช้กระบวนการวิจัย รวมทั้งนำผลการวิจัยมาใช้ในการปฏิบัติการพยาบาลจริง นำคุณลักษณะเฉพาะทางวิชาชีพมาใช้ในการสนับสนุนของบุคลากร เป็นผู้ประสานงานแต่ละหน่วยงาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ มีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับฝ่ายการพยาบาลและนำมาวางแผนการบริหาร จัดทำโครงการที่สนับสนุนและส่งเสริมให้พยาบาลคงอยู่ในองค์กร ออกแบบโครงสร้างการบริหารองค์กรฝ่ายการพยาบาล จัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงานซึ่งสอดคล้องกับพันธกิจของสถาบัน และปฏิบัติงานภายใต้กรอบคุณธรรมและจริยธรรมตามแนวคิด และหลักการทางวิชาชีพการพยาบาล

ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์สำหรับหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล ประกอบด้วย การติดต่อสื่อสารกับผู้ร่วมงาน ผู้ได้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม สร้างทีมงานพัฒนาการทำงานเป็นทีม มีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ไขความขัดแย้งให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการดำเนินงานในองค์กร สนับสนุนพัฒนาผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ให้คำแนะนำ



เป็นที่ปรึกษากับผู้ร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทุกเรื่องตลอดเวลา ใช้ภาวะผู้นำในการบริหารจัดการทีมงานและองค์กร กระจายอำนาจในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม ให้เกิดความเชื่อถือและ ยุติธรรม รับรู้ได้ไวต่อความรู้สึกของผู้อื่น ควบคุมอารมณ์ได้เพื่อเผชิญกับภาวะคับข้องใจ

ทักษะด้านเทคนิคสำหรับหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล ให้ความสำคัญกับทักษะในการบริหารเชิงเทคนิคตามลำดับสำคัญมากไปหาน้อย คือ การวางแผนจัดทำงบประมาณ จัดหา กองทุนจากภายนอกองค์กร โดยการจัดทำโครงการเพื่อขอทุนสนับสนุนการทำวิจัย จัดองค์กร สิ่งการและควบคุมเกี่ยวกับการปฏิบัติการพยาบาล ทบทวนวิเคราะห์สถานะทางการเงินของฝ่ายการ พยาบาล วางแผนและเข้าไปมีส่วนร่วมในการจัดสรรงบประมาณสำหรับการพยาบาลและองค์กร วิเคราะห์ต้นทุน รายรับ-รายจ่าย ติดตามการใช้งบประมาณ โดยวิเคราะห์จากตัวแปรต่าง ๆ ที่ เหมาะสม เข้าใจและประยุกต์แนวความคิดต่าง ๆ ในการบริหารงบประมาณ วางแผนและประเมินกลยุทธ์ การบริหารงบประมาณของฝ่ายการพยาบาล นำผลวิเคราะห์ข้อมูลใช้ในการพิจารณากิจกรรม จัด สร้างเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ง่ายต่อการเข้าใจและง่ายต่อการนำไปใช้ และใช้เทคนิค การติดต่อสื่อสารโดยคำพูดและเขียนอย่างมีประสิทธิภาพ

ผู้นำทางการพยาบาลทุกระดับ จะต้องมีความชัดเจนด้านบุคลิกภาพ ความมีคุณค่า ในวิชาชีพพยาบาล ไม่มีความขัดแย้งระหว่างคุณค่าของตัวเองกับองค์กร เป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน เพื่อน และผู้บริหารระดับที่สูงกว่า และสามารถประยุกต์การทำงานเป็นทีมและแก้ไขปัญหาได้ นอกจากนี้ รูปแบบของผู้บริหารการพยาบาลที่จะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรได้นั้น จะต้องเป็น ผู้นำและผู้เปลี่ยนแปลง ใช้สำนึก ประสพการณ์และควรรู้สึกมีความรู้ สร้างศิลปะและวิทยาศาสตร์ การพยาบาลเพื่อพัฒนาองค์กรและการดูแลผู้ป่วยอย่างมีคุณภาพ การที่ผู้บริหารจะได้มาซึ่งสิ่งเหล่านี้ ผู้บริหารควรมีภาวะผู้นำที่มีศักยภาพเป็นที่ยอมรับของคนทุกระดับ Perre (2000: 56-61) การที่จะ ไปสู่สุดยอดของผู้นำยังต้องได้รับการสนับสนุนและฝึกฝนจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กร และ ความร่วมมือจากเจ้าหน้าที่ทุกฝ่ายในองค์กร สามารถพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ โดยการพัฒนา ทีมงานให้เกิดผลลัพธ์คือดูแลผู้ป่วยอย่างมีคุณภาพ ทั้งผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจ

#### 4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของทีมทั้งในและต่างประเทศ มีดังนี้

Farley and Stone (1989) ได้ศึกษาถึงการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารทางการพยาบาล พบว่า ผู้บริหารทางการพยาบาล ต้องสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงานเป็นทีม ในด้านเกี่ยวกับ ทักษะและการประนีประนอม การใช้อำนาจที่ระบุในคำสั่งต่าง ๆ จะต้องมีการสื่อสารให้ผู้ร่วมงาน ในทีมได้รับรู้แนวทางการสร้างความสำเร็จของการทำงานเป็นทีม คือ 1) การรับนโยบายและหาสิ่ง สนับสนุนจากองค์กรสำหรับโครงการ และการวางเป้าหมายจากผู้บริหารสูงสุดขององค์กร 2) มี

การประชุมในช่วงเวลาที่สะดวก มีการแจ้งข่าวสารให้สมาชิกทุกคนทราบ การประชุมต้องรวดเร็ว ไม่ยืดเยื้อ 3) วัตถุประสงค์ของทีมต้องชัดเจนและสามารถปฏิบัติได้จริง สมาชิกทีมต้องเข้าใจวัตถุประสงค์เป็นอย่างดี 4) สร้างข้อตกลงในการทำงานร่วมกัน 5) ผู้บริหารต้องไวต่อความรู้สึกและความต้องการของสมาชิกในทีม รวมทั้งมีความสามารถในการบริหารความขัดแย้งภายในทีมได้ 6) สร้างบรรยากาศของการประสานงาน กระตุ้นให้สมาชิกได้ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน 7) ยอมรับความแตกต่างของบุคคลภายในทีม 8) สื่อสารให้สมาชิกเข้าใจถึงกิจกรรมของผู้บริหาร

Smith (1993 : 38-49) ได้ทำการวิจัยเพื่อศึกษาทักษะ การปฏิบัติหน้าที่ และพฤติกรรมที่ส่งผลให้เกิดผลงานด้านการบริหารที่มีประสิทธิผล โดยทำการศึกษาในหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล โดยให้ฝ่ายการพยาบาลประเมินการทำงาน และจำแนกความแตกต่างระหว่างทักษะการบริหารที่พึงประสงค์ กับบทบาทด้านวิชาชีพที่คาดหวังของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล โดยการแบ่งประเภททักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านมนุษย์ และทักษะด้านความคิด ตามกรอบแนวคิดของ Katz (1974) ผลการศึกษาก็เพื่อให้เกิดความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ที่พึงประสงค์ของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล ได้ขยายวงกว้างออกไป และให้มีการประกาศใช้เป็นแผนในการจัดหลักสูตรการศึกษาสำหรับผู้เตรียมจะเป็นผู้บริหารการพยาบาลต่อไป

Dixon (1997: 17-21) ได้ศึกษาลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารการพยาบาลระดับสูงท่านหนึ่ง หลักสำคัญของการปฏิรูปองค์กร คือ การจูงใจและพัฒนาระบบเพื่อให้บุคลากรทุกระดับปฏิบัติงานให้ได้ผลลัพธ์เหนือความคาดหมาย ซึ่งส่งผลให้เกิดประสิทธิผลในองค์กร กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงคือ สร้างสัมพันธภาพกับบุคลากรและแพทย์ สร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน พัฒนากลยุทธ์เพื่อให้ปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ร่วมกัน ตระหนักถึงคุณค่าของการทำงานเป็นทีม พัฒนาบุคลากรโดยวิธีบูรณาการ การสื่อสารและแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

Gerrish (1999) ได้ทำการศึกษาเชิงคุณภาพ เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของทีมพยาบาล ในโรงพยาบาลระดับปฐมภูมิ โดยศึกษาในทีมพยาบาล จำนวน 6 ทีม แต่ละทีมได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถในระดับที่แตกต่างกัน ประเมินผลการปฏิบัติงานแต่ละทีม โดยดูจากคะแนนเฉลี่ยที่ได้รับจากการสัมภาษณ์ผู้ประสานงานทีม ผู้ให้คำแนะนำทีม ผู้ตรวจการอาวุโส ผู้จัดการด้านเวชปฏิบัติทั่วไป และสมาชิกทีมเอง โดยสัมภาษณ์เจาะลึกเป็นรายบุคคล เกณฑ์ที่ใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล ประกอบด้วย การทำงานเป็นทีม การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ความใส่ใจในการศึกษาปฏิบัติงาน สามารถเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงานได้ตามสถานการณ์ และมีความตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง จากการศึกษาพบว่า สิ่งที่สำคัญขัดแย้งกันแต่เป็นความจริงที่เกิดขึ้น คือ การปฏิบัติที่ไม่แตกต่างจากที่เคยยึดถือปฏิบัติต่อ ๆ กันมา คงปฏิบัติตามลำดับขั้นของสายบังคับบัญชาที่นั่นยังเกิดขึ้นในทีมพยาบาลระดับปฐมภูมิ การบูรณาการทีมพยาบาลอาจจะต้องเตรียมความพร้อมทีมพยาบาล โดยช่วยให้ได้รับการพัฒนาให้มีความก้าวหน้าต่อไปในอนาคต

Purnell (1999) ได้มีการศึกษาวิจัยเชิงสำรวจถึงบทบาทที่สำคัญ หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารการพยาบาล ผู้จัดการและผู้บริหารด้านสุขภาพอื่น ๆ เพื่อจำแนกถึงการรับรู้ของผู้บริหารต่อบทบาทหน้าที่ที่สำคัญ และจำนวนเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงานเหล่านั้นพบว่า ผู้บริหารทุกระดับในองค์กรสุขภาพ ให้ความสำคัญและปฏิบัติงานด้านการสื่อสาร การแก้ปัญหาและการตัดสินใจประสานความร่วมมือรับสหสาขาวิชาชีพ พัฒนาบุคคลและการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ผู้บริหารให้ความสำคัญที่สุดคือ ทักษะด้านการสื่อสาร ซึ่งทักษะการสื่อสารนี้ต้องการผู้บริหารในการส่งเสริมให้ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่มีประสิทธิภาพ และทำให้องค์กรมีความเป็นหนึ่งเดียว

Petra. (2000: 56-61) กล่าวสรุปว่า สถานการณ์ปัจจุบันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง มีการแข่งขันกันมากขึ้น ต้นทุนในการให้บริการสุขภาพสูงขึ้น ผู้รับบริการต้องการบริการที่มีคุณภาพ ผู้บริหารทางการพยาบาลจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาทักษะด้านความรู้ความเข้าใจ ทักษะด้านการปฏิบัติงาน และทักษะการเป็นผู้นำ ทักษะดังกล่าวจะเกิดขึ้นได้ต้องฝึกปฏิบัติ โดยอาศัยการสร้างทีมงาน ซึ่งจะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ต้องการได้

Loborde and Lee (2000: 432-439) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ กับทักษะด้านเทคนิคที่จะช่วยในการเลื่อนตำแหน่งทางวิชาชีพพยาบาลให้สูงขึ้น เนื่องจากการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นจะเป็นแรงจูงใจให้ผู้ได้บังคับบัญชา พยายามแสดงความสามารถออกมา พยายามทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย ลดอัตราการลาออกจากงาน และเพิ่มผลการปฏิบัติงานได้ โดยศึกษาจากผู้บริหารการพยาบาลจำนวน 219 คน พบว่า ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ มีความสำคัญ ผู้บริหารระดับกลาง ในการเลื่อนตำแหน่งทางวิชาชีพพยาบาลให้สูงขึ้น ส่วนการเลื่อนตำแหน่งของผู้บริหารระดับต้นนั้น ทักษะด้านเทคนิคมีความสำคัญมากกว่าทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ทักษะที่มีผลต่อการตัดสินใจในการเลื่อนตำแหน่งคือ ทักษะด้านความรู้ในการปฏิบัติงาน และทักษะด้านการติดต่อสื่อสาร ไม่มีความแตกต่างด้านทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์กับการเลื่อนตำแหน่ง ซึ่งในความเป็นจริงทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์มีความสำคัญมากในการบริหาร ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความเข้าใจอย่างถ่องแท้เกี่ยวกับปัจจัยเฉพาะที่มีผลต่อการตัดสินใจของแต่ละบุคคลคนด้วย

Dolley and Sim (2001) ได้ศึกษาถึงการรับรู้ของพยาบาลเวชปฏิบัติ ต่อการทำกายภาพบำบัดในฐานะสมาชิกของทีมฟื้นฟูสมรรถภาพ ที่ทำงานเป็นทีมแบบสหสาขาวิชาชีพ เพื่อให้กิจกรรมฟื้นฟูสมรรถภาพให้กับผู้ป่วยมีประสิทธิภาพ พบว่าพยาบาลเวชปฏิบัติรับรู้บทบาทของนักกายภาพบำบัดด้านความรู้ และทักษะว่าสัมพันธ์กับการทำให้ร่างกายของผู้ป่วยเกิดการเคลื่อนไหวได้ พยาบาลรู้สึกว่าการทำกายภาพบำบัดไม่เข้าใจความต้องการและความกดดันของพยาบาล และขาดการยอมรับในความมีอิสระในการตัดสินใจของพยาบาลในการทำกายภาพบำบัด ทั้งนี้ส่วนหนึ่งเกิดจากโครงสร้างขององค์กรที่ขาดการแบ่งหน้าที่ที่ชัดเจนระหว่างวิชาชีพ

Noetscher and Morreale (2001) ได้ศึกษาถึงการลดระยะเวลาในนอนโรงพยาบาล โดยใช้วิธีการที่เป็นนวัตกรรมในการปฏิบัติการพยาบาล ศึกษาถึงการดูแลผู้ป่วย 2 วิธี โครงการแรกใช้แนวทางในการดูแลผู้ป่วยอย่างต่อเนื่อง โดยมีผู้จัดการการดูแลเฉพาะกรณีปฏิบัติงานร่วมกับทีมการพยาบาลที่ปฏิบัติงานประจำในหอผู้ป่วย พบว่า สามารถลดระยะเวลาในนอนโรงพยาบาลได้ ส่วนอีกโครงการหนึ่ง ใช้วิธีการดูแลโดยการให้ความรู้แก่ผู้ป่วยเป็นรายบุคคล เกี่ยวกับโรคที่ผู้ป่วยเป็นอยู่ และมีการกำหนดระยะเวลาที่นอนโรงพยาบาลไว้ล่วงหน้า พบว่าผู้ป่วยแต่ละคนที่ใช้วิธีการดูแลโดยให้ความรู้นั้นไม่สามารถลดระยะเวลาที่นอนรักษาตัวอยู่ในโรงพยาบาลได้

ศรวิพรรณ โกมุติกานนท์ (2536) ศึกษาเกี่ยวกับสภาพจริงและความคาดหวังของการทำงานเป็นทีมตามรายงานของทีมสุขภาพ โรงพยาบาลสำนักงานแพทย์ กรุงเทพมหานคร พบว่าสภาพจริงเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมของทีมสุขภาพโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนการพัฒนาทีมสุขภาพ กระบวนการทำงานเป็นทีม การเป็นพลวัตของทีมสุขภาพโดยรวมอยู่ในระดับน้อยและพบว่าอุปสรรคและปัญหาการทำงานเป็นทีมของทีมสุขภาพคือ นโยบายไม่ได้กำหนดหน้าที่รับผิดชอบของแต่ละวิชาชีพให้ชัดเจน ไม่มีการกำหนดเป้าหมายในการทำงานเป็นทีมของทีมสุขภาพ รองลงมาคือ ขาดความร่วมมือในการทำงาน มีปัญหาขัดแย้ง ไม่ยอมรับบทบาทซึ่งกันและกัน ขาดความเข้าใจในลักษณะขอบเขตในการทำงานของแต่ละวิชาชีพ ไม่มีการประชุมปรึกษาหารือกันเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม ของทีมสุขภาพ ไม่มีการเรียนรู้พฤติกรรมของสมาชิก ไม่มีเวลาเพียงพอ เจ้าหน้าที่มีจำนวนน้อย

ประเสริฐ บัณฑิตศักดิ์ (2540) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กรของหน่วยงานศึกษานิเทศ กรมสามัญศึกษา คือ ความสามารถ ทักษะ เจตคติและประสบการณ์ ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของศึกษานิเทศก์และนำไปสู่ความสำเร็จ

สุพัฒน์ สังข์สายศิริกุล (2540) ศึกษาการพัฒนาทีมงานในหน่วยงานจัดฝึกอบรมธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร โดยศึกษาในลักษณะเชิงพรรณนา ผลการศึกษาพบว่าการทำงานมีปัญหาอุปสรรคที่เป็นปัจจัยขัดขวางต่อการทำงานเป็นทีม และมีความจำเป็นต้องมีการพัฒนาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เช่น การสร้างความเข้าใจในเรื่องความสำคัญและความจำเป็นในการทำงานเป็นทีม การปรับบทบาทหัวหน้างานเป็นหัวหน้าทีมที่ดี การสร้างบรรยากาศในการทำงานเป็นทีม

อัจฉรา สืบสังัด (2540) ศึกษาผลของกระบวนการกลุ่มต่อการทำงานเป็นทีมของบุคลากรพยาบาล หอผู้ป่วยเด็ก โรงพยาบาลรามาริบัติ พบว่า คะแนนเฉลี่ยของการทำงานเป็นทีมของบุคลากรพยาบาล กลุ่มทดลองภายหลังได้รับกระบวนการกลุ่ม ในการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมสูงกว่าก่อนได้รับกระบวนการกลุ่มอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และผลต่างคะแนนเฉลี่ย

ของการทำงานเป็นทีมของบุคลากรพยาบาล ภายหลังจากได้รับกระบวนการกลุ่มในการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมของกลุ่มทดลอง สูงกว่ากลุ่มควบคุมซึ่งปฏิบัติงานตามปกติอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5

ชูชีพ ศรีตระกูล (2541: บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องการพัฒนาองค์การโดยการสร้างทีมงาน : กรณีศึกษานาครไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) พบว่าองค์ประกอบการสร้างทีมงานให้เกิดประสิทธิผลประกอบด้วยบทบาทต่าง ๆ ที่สมดุลย์ วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายเป็นที่ยอมรับ การเปิดเผยและการเผชิญหน้า การสนับสนุนและความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ความร่วมมือและความขัดแย้ง การดำเนินการที่ราบรื่น ผู้นำที่เหมาะสม การทบทวนสม่ำเสมอ การพัฒนาของบุคคล ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มที่ดี และการติดต่อสื่อสารที่ดี มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน โดยองค์ประกอบทางด้าน การเปิดเผยและการเผชิญหน้ามีค่าเฉลี่ยสูงสุด และองค์ประกอบในวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายเป็นที่ยอมรับ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

โชคชัย สุเวชวัฒนกุล (2542) ได้ศึกษาและพบว่า ตัวบ่งชี้ที่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นด้วยอย่างยิ่งว่ามีความเหมาะสมในการบ่งชี้ประสิทธิผล การจัดกิจกรรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในด้านองค์กร ได้แก่ ความพึงพอใจของลูกค้า ความสามารถในการผลิตและคุณภาพตามลำดับ ซึ่งหมายถึงความรู้สึกที่ดีของลูกค้าภายนอกองค์กรที่มีต่อสินค้าและบริการ

ดวงพร ปิ่นสุวรรณ (2542) ได้ทำงานศึกษาการรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีม : กรณีศึกษาของเจ้าหน้าที่สำนักงานควบคุมโรคติดต่อเขต 1-12 ตามแนวคิดของ Quick, T.L. 1992 พบว่าการรับรู้วัฒนธรรมองค์การเป็นรูปแบบทางการ และการรับรู้บรรยากาศในการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับปานกลาง นอกจากนี้ยังรับรู้วัฒนธรรมองค์การและปัจจัยส่วนบุคคลมีผลทำให้การรับรู้บรรยากาศในการทำงานของทีมแตกต่างกัน

วิไลเลิศ เขียววิมล (2542) ได้ศึกษาปัจจัยด้านบุคลิกภาพต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม พบว่า การทำงานเป็นทีมกับสังคมประเทศไทย มีลักษณะไม่สอดคล้องกันเท่าใดนัก ทำให้การบริหารงานในรูปแบบการทำงานเป็นทีมมีปัญหาอุปสรรคต่อการพัฒนาประสิทธิภาพของการทำงานเป็นทีม เมื่อวัดระดับการควบคุมตนเองโดยใช้แบบบุคลิกภาพแบบ Self-monitoring พบว่าส่วนใหญ่มีบุคลิกภาพแบบ Low Self – monitoring ซึ่งปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์แวดล้อมภายนอกได้ชัด เมื่อปรับตัวไม่ได้จะเกิดความรู้สึกแปลกแยกในการทำงานเป็นทีม จะรู้สึกว่าตนเองไม่มีอำนาจ ไร้ความหมาย ทำงานไม่มีบรรทัดฐาน ค่านิยมแตกต่างจากผู้อื่น รู้สึกว่าถูกทอดทิ้งและแยกตัวเองจากงานที่ทำ ซึ่งจะตรงข้ามกับบุคลิกภาพแบบ High Self-monitoring ที่สามารถปรับตัวได้ดี ทำให้เกิดการการทำงานเป็นทีม มีประสิทธิภาพสูง

จิราภรณ์ ศรีไชย (2543) ได้ทำการศึกษาเชิงทดลองเรื่องผลของการจัดการผู้ป่วยรายกรณี ต่อการทำงานเป็นทีมของทีมสุขภาพ ค่าใช้จ่ายในการรักษาพยาบาลและจำนวนวันนอนโรงพยาบาล พบว่า การใช้การจัดการผู้ป่วยรายกรณีทำให้ทีมสุขภาพมีการทำงานเป็นทีมมากขึ้น ค่าใช้จ่ายในการรักษาพยาบาลผู้ป่วยไว้เลือนที่ขาหนีบที่ได้รับการรักษาโดยการผ่าตัดลดลง และจำนวนวันที่นอนโรงพยาบาลลดลง ทั้งนี้เนื่องจากทีมสุขภาพมีการกำหนดเป้าหมายและระยะเวลาการอยู่โรงพยาบาลของผู้ป่วยไว้ล่วงหน้าในแผนการดูแลร่วมกัน ทำให้มีแนวทางในการปฏิบัติงานที่แน่นอน งานมีระบบมากขึ้น ทีมสุขภาพมีการประสานงานกันมากขึ้น

วารี พูลทรัพย์ (2544) ได้ทำการศึกษาหาความสัมพันธ์ระหว่าง ลักษณะของทีมงานกับ ประสิทธิภาพของทีม พบว่า ประสิทธิภาพของทีมการพยาบาล โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร จัดอยู่ในระดับสูง โดยผลผลิตภาพในงานมีคะแนนเฉลี่ยสูงกว่าความพึงพอใจในงาน ( $\bar{X} = 3.83$  และ  $3.67$  ตามลำดับ) และความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะของทีมงานกับประสิทธิผลของทีมการพยาบาล มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูง ( $r = .86$ ) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่ากระบวนการทำงานเป็นทีม มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับประสิทธิผลของทีมพยาบาล ( $r = .80$ ) ส่วนการออกแบบงาน การพึ่งพาช่วยเหลือกัน องค์ประกอบของทีม บริบทเชิงบริหาร มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับประสิทธิผลของทีม

เพ็ญทิพย์ เชาวลิต (2545) ได้ทำการศึกษาเปรียบเทียบความพึงพอใจของทีมก่อนและหลัง ใช้ทีมการพยาบาลที่ใช้แนวทางการดูแล พบว่าความพึงพอใจของบุคลากรในทีมการพยาบาลที่ใช้แนวทางการดูแลก่อนและหลัง การใช้แนวทางการดูแลในหอผู้ป่วยเนื้องอก ระบบสืบพันธุ์สตรี ที่ได้รับการรักษาโดยการผ่าตัดแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 โดยความพึงพอใจในงานของบุคลากรทีมการพยาบาลหลังการทดลองใช้แนวทางการดูแลในผู้ป่วยที่ได้รับการผ่าตัดมดลูก สูงกว่าก่อนทดลอง เนื่องจากมีการทำงานเป็นทีมที่ดีขึ้น มีการมอบหมายงานที่ชัดเจน มีการติดต่อสื่อสารประสานกันดีขึ้น มีการสนับสนุนซึ่งกันและกันของสมาชิก สมาชิกทุกคนสามารถใช้ความรู้ความสามารถได้อย่างเต็มที่ มีการแบ่งปันภาระงาน มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกสูง เกิดความร่วมมือที่ดีระหว่างสมาชิก ประกอบกับมีแนวทางการดูแลซึ่งเป็นแนวทางการปฏิบัติงาน ทำให้สามารถให้การดูแลผู้ป่วยได้อย่างครบถ้วน ผู้ป่วยมีความพึงพอใจที่ได้รับในบริการที่ดี มีคุณภาพ ซึ่งเกิดจากประสิทธิผลของทีม ส่งผลให้สมาชิกทีมมีความพึงพอใจจากการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการดูแล

จากการศึกษา ค้นคว้าตำราเอกสารงานวิจัยเกี่ยวกับทักษะการบริหารของหัวหน้าหอผู้ป่วย แล้วพบว่า ทักษะการบริหารเป็นทักษะที่จำเป็นสำหรับหัวหน้าหอผู้ป่วย ประกอบด้วยทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์และทักษะด้านความคิด หัวหน้าหอผู้ป่วยต้องนำทักษะการบริหารมาใช้และผสมผสานทรัพยากรที่มีอยู่ในหอผู้ป่วย เพื่อการวางแผนจัดการ ชี้นะ นิเทศ

ตรวจการปฏิบัติงานของทีมพยาบาลและควบคุมให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายของหอผู้ป่วย โดยประเมินจากผลการปฏิบัติงานและการพัฒนางาน นอกจากนี้หัวหน้าหอผู้ป่วยยังต้องส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานในทีมพยาบาลให้ทำงานบรรลุเป้าหมาย จึงกล่าวได้ว่าทักษะการบริหารของหัวหน้าหอผู้ป่วยทำให้เกิดการทำงานของทีมพยาบาลบรรลุเป้าหมาย ทำให้เกิดประสิทธิผลของทีมพยาบาลและหอผู้ป่วย



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## กรอบแนวคิดในการวิจัย

