

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะของทีมงาน กับประสิทธิผลของทีมการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา แนวคิด จากเอกสาร วารสาร บทความ หนังสือ และงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. แนวคิดประสิทธิผลของทีมงาน

- 1.1 ความหมายของประสิทธิผลของทีมงาน
- 1.2 แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลของทีมงาน
- 1.3 ประสิทธิผลของทีมการพยาบาล
- 1.4 การประเมินประสิทธิผล
- 1.5 การประเมินประสิทธิผลตามแนวคิดของ Champion และคณะ
 - 1.5.1 ผลผลิตภาพในงาน
 - 1.5.2 ความพึงพอใจในงาน

2. แนวคิดเกี่ยวกับทีมงาน

- 2.1 ความสำคัญของทีมงาน
- 2.2 ความหมายของทีมงาน
- 2.3 แนวคิดการทำงานเป็นทีม
- 2.4 แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะของทีมงาน
- 2.5 ลักษณะของทีมงานตามแนวคิดของ Champion และคณะ
 - 2.5.1 การออกแบบงาน
 - 2.5.2 การพึ่งพาช่วยเหลือกันของสมาชิก
 - 2.5.3 องค์กรประกอบของทีม
 - 2.5.4 บริบทเชิงบริหาร
 - 2.5.5 กระบวนการทำงานเป็นทีม
- 2.6 โรงพยาบาลรัฐในเขตกรุงเทพมหานคร
- 2.7 ทีมการพยาบาล

3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดประสิทธิผลของทีมงาน

ปัจจุบันทุกองค์กร มุ่งเน้นให้บุคลากรในองค์กรมีการทำงานเป็นทีม ซึ่งผู้บริหารทั่วโลกให้การยอมรับและเห็นความสำคัญของการทำงานเป็นทีม ว่าสามารถนำองค์กรไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพเมื่อบุคคลให้ความร่วมมือกันอย่างแท้จริง ทีมมีประโยชน์อย่างมากในการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพบริการอย่างต่อเนื่อง องค์กรมีการใช้ทีมงานมากขึ้นในการสร้างความสำเร็จ ปรากฏการณ์ของ Daming คือ “ ทีมและการทำงานเป็นทีม.” ซึ่งทีมจะเป็นส่วนที่สำคัญของระบบการผลิตที่ยืดหยุ่นได้ ทีมที่เข้มแข็ง จะรับผิดชอบและควบคุมกระบวนการผลิตโดยรวม ทำให้ค่าใช้จ่ายด้านต้นทุนต่ำลง และพบว่าผู้ปฏิบัติงานมีความอิสระและความรับผิดชอบสูงขึ้น (สมยศ นาวิการ, 2543) นอกจากนี้การทำงานเป็นทีมทำให้องค์กร สามารถยกระดับคุณภาพชีวิตผู้ปฏิบัติงาน ให้มีความสุขและความพึงพอใจในการทำงาน เป็นผลให้การทำงานเกิดประสิทธิผลสูง ลูกค้ำหรือผู้มารับบริการเกิดความพึงพอใจ ค่าใช้จ่ายที่เป็นต้นทุนการผลิตลดลง (Moorhead and Griffin, 1998 : 328) การที่จะบอกได้ว่าทีมในองค์กรใดมีผลการดำเนินงานที่ดี ต้องมีเกณฑ์การประเมินผลงาน มีผู้วิจัยหลายท่านได้พยายามศึกษาวิจัยเพื่อคัดเลือกเกณฑ์การประเมินประสิทธิผลที่เกิดจากการทำงานเป็นทีม และค้นหาวิธีการหรือขั้นตอนการทำงานทีมที่เหมาะสมมีประสิทธิภาพ มุ่งเน้นที่ทุกคนให้ความร่วมมือ สัมครใจทำงานด้วยการทุ่มเทความสามารถและใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ เพื่อให้งานบรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ เหตุผลเหล่านี้เป็นจุดเริ่มต้นของการค้นหา ประสิทธิภาพของทีมงานเพื่อให้เกิดการพัฒนาทีมงานและองค์กร ให้มีความสามารถสร้างผลประโยชน์สูงสุดให้กับองค์กร ผลิตสินค้าหรือให้บริการที่ตรงกับความต้องการของลูกค้า และได้รับการยอมรับจากองค์กรภายนอกต่อไป (Kelly et al., 1991 : 204) นอกจากนี้การทำงานเป็นทีม มีแนวคิดพื้นฐานที่ทุกคนมีผลประโยชน์ร่วมกัน มีการพัฒนาคุณภาพบริการ เกิดผลิตภาพในงาน ลดต้นทุนการผลิต เพิ่มประสิทธิผลอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งสร้างความพึงพอใจให้กับผู้ปฏิบัติงาน (Wellins et al., 1994 :129)

ประสิทธิผลของทีมงาน จึงเป็นสิ่งที่องค์กรต้องการพัฒนาให้เกิดขึ้นเป็นอย่างยิ่ง มีผลต่อการดำเนินงานภายในองค์กรทั้งระดับทีมงาน ระดับแผนก และระดับองค์กร ทุกองค์กรจึงมุ่งพัฒนาทีมงานและวิธีการทำงานให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด เพื่อประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรอย่างมากมายเช่น องค์กรได้รับการยอมรับจากองค์กรภายนอกและลูกค้า ผู้ปฏิบัติงานมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดี มีแรงจูงใจในการทำงานสูงขึ้น เกิดความพึงพอใจในผลงาน มีแรงยึดเหนี่ยวผูกพันให้บุคลากรคงอยู่ในองค์กรตลอดไป มีความมั่นคงก้าวหน้าทางด้านเศรษฐกิจ มีความสามารถในการปรับตัวและทันต่อการแข่งขันในสถานการณ์ปัจจุบัน

1.1 ความหมายของประสิทธิผลของทีมงาน

ประสิทธิผลของทีมงานมีความสำคัญ และมีความสัมพันธ์กับการดำเนินงานของทีม ดังนั้น จึงมีผู้ศึกษาและค้นคว้าวิจัย ให้ความหมายของประสิทธิผลของทีมงาน ดังนี้

Kelly et al. (1991 : 204) ให้คำจำกัดความ ประสิทธิผลของทีมงาน หมายถึง ผลการดำเนินงานของทีมที่ใช้เป็นเกณฑ์ เพื่อให้เกิดความชัดเจนในการทำงาน สามารถทำงานได้อย่างเหมาะสมมีประสิทธิภาพ มีข้อตกลงที่เกี่ยวกับผลลัพธ์ที่เกิดจากทีมงาน และสถานภาพของทีมงาน ในการดำเนินงาน รวมถึงประสบการณ์ที่สมาชิกได้รับจากการทำงานเป็นทีม

Kreitner and Kinicki (1992 : 400) ให้คำจำกัดความ ประสิทธิผลของทีมงาน ซึ่งสอดคล้องเป็นแนวเดียวกันกับ Sundstrom et al. (1990) cited in Campion et al. (1993) ระบุว่า ประสิทธิผลของทีมงาน หมายถึง ความสามารถในการยอมรับผลผลิตหรือบริการที่ลูกค้ามอบให้ ทีมงาน สมาชิกทีมสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายขององค์กร ทุกคนมีความพึงพอใจและสมัครใจให้ความร่วมมือช่วยเหลือทีมงานอย่างต่อเนื่อง ทีมงานมีความก้าวหน้ามั่นคง สิ่งแวดล้อมภายในองค์กรส่งเสริมการทำงานเป็นทีม

Campion et al. (1993 : 835) ให้คำจำกัดความ ประสิทธิผลของทีมงาน หมายถึง ผลลัพธ์ที่เกิดจากการทำงานเป็นทีม มีความสัมพันธ์กับลักษณะของทีมงาน ใช้เกณฑ์การประเมินความมีประสิทธิภาพของทีมประกอบด้วย ผลิตภาพในงาน และความพึงพอใจในงานของผู้ปฏิบัติ

Cohen et al. (1994) ให้คำจำกัดความ ประสิทธิผลของทีมงาน หมายถึง ผลลัพธ์โดยรวมที่เกิดจากการทำงานของสมาชิกทีมที่บรรลุวัตถุประสงค์ของทีมงานและองค์กร รวมถึงความรู้สึกที่ดีของสมาชิกทีมซึ่งเกิดจากการทำงานร่วมกัน ความมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นของทุกคนในทีมงาน

Yeatts and Hyten (1998 : 50) ให้คำจำกัดความ ประสิทธิผลของทีมงาน หมายถึง ผลลัพธ์ที่เกิดจากการปฏิบัติงานของสมาชิกทีมที่มีความถูกต้อง ตรงกับความต้องการของลูกค้ามีผลให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจในผลงานของทีม และให้การยอมรับด้วยการกลับมาใช้บริการอีก ส่งผลต่อความก้าวหน้ามั่นคงทางเศรษฐกิจของทีมงาน และองค์กร

Moorhead and Griffin (1998 : 328) ให้คำจำกัดความ ประสิทธิภาพของทีมงานหมายถึง ผลที่เกิดจากการทำงานเป็นทีมที่บรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยต้นทุนการผลิตสินค้า หรือ บริการที่ต่ำ และเป็นผลผลิตหรือบริการ ที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของตลาดได้เป็นอย่างดี มีผลทำให้องค์กรได้รับการยอมรับ เป็นการเพิ่มความสามารถและความสำคัญให้องค์กร

จากความหมายของประสิทธิผลของทีมงาน สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพของทีมงาน หมายถึง ผลลัพธ์ที่เกิดจากการทำงานเป็นทีมงาน ที่บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นผลิตภาพในงาน ที่ตรงตามความต้องการของผู้รับบริการ มีผลต่อความพึงพอใจและให้การยอมรับในผลงานของทีม เป็นผลสำเร็จที่ใช้ต้นทุนการผลิตที่ต่ำ สมาชิกทีมทุกคนมีความพึงพอใจ และสมัคใจให้ความร่วมมือช่วยเหลือทีมงานอย่างต่อเนื่องสามารถสร้างผลิตภาพในงานได้เพิ่มขึ้น

1.2 แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลของทีมงาน

ประสิทธิผลมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของทีม ทำให้ทีมเกิดการพัฒนางานและวิธีการปฏิบัติงาน เพื่อยกระดับความมีประสิทธิภาพจึงมีผู้ศึกษาวิจัยและให้แนวคิดประสิทธิผลที่สัมพันธ์กับทีมงานดังนี้

Hackman and Oldham (1980 :168) ได้เสนอแนวคิดประสิทธิผลทีมงานไว้ว่า เป็นปัจจัยสำคัญที่จะปรากฏให้เห็นเป็นความสำเร็จ เป็นแนวทางในการพัฒนาปรับปรุง “ประสิทธิผลของทีมงาน” ตามแนวคิดของ Hackman and Oldham มีองค์ประกอบดังนี้คือ 1) ประสิทธิภาพของทีมงาน เป็นผลิตภาพในงานที่เกิดจากการทำงานของสมาชิกทีม เป็นผลงานที่มีมาตรฐานตามที่องค์กรกำหนด ทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ มีการนำผลการทำงานที่ไม่บรรลุความสำเร็จ มาปรับปรุงแก้ไขพัฒนาเพื่อลดความผิดพลาดที่เกิดจากการทำงานให้เหลือน้อยที่สุด สามารถคงความมีประสิทธิภาพของทีมงานไว้ได้ 2) ประสิทธิภาพของทีมงาน ทำให้สมาชิกมีประสบการณ์ที่ได้รับจากทีมงาน เป็นความพึงพอใจมากกว่าความผิดหวังหมดกำลังใจ มีความต้องการพัฒนาตนเองด้านทักษะการทำงาน และพฤติกรรมในการทำงานร่วมกันที่ส่งผลต่อจิตใจ และสุขภาพทางกาย 3) ประสิทธิภาพของทีมงาน ก่อให้เกิดสัมพันธภาพระหว่างบุคคล ซึ่งเป็นความสัมพันธ์กันทางสังคม ทำให้สมาชิกมีความสามารถในการทำงานร่วมกัน ประสานงานกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ร่วมกันหาแนวทางการทำงานด้วยทีมงานเอง โดยการกำหนดขั้นตอน วิธีการทำงานร่วมกัน ทุกคนพร้อมใจและพึงพอใจในการทำงานร่วมกัน เพื่อความสำเร็จของทีมงาน

Kelly et al. (1991:204) ได้เสนอแนวคิด ประสิทธิภาพในลักษณะของการประเมินผลการดำเนินงานของทีม ซึ่งใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติงานที่สะดวกเหมาะสมใช้เวลาสั้น สามารถแก้ปัญหาได้อย่างถูกต้อง มีความชัดเจนในการดำเนินงาน ด้วยการกำหนดเกณฑ์การประเมินความมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 1) ทีมงานมีข้อตกลงเกี่ยวกับผลลัพธ์ที่เกิดจากทีมงาน คือผลผลิตของทีมงาน มีคุณภาพที่ได้มาตรฐานตามที่ลูกค้าหรือผู้รับบริการกำหนดไว้ 2) ทีมงานมีแนวทางในการดำเนินงานที่สมาชิกยึดถือเป็นข้อปฏิบัติและต้องการรักษาไว้ให้คงอยู่ตลอดไป เป็นแนวทางที่เพิ่มขีดความสามารถในการทำงานร่วมกันของสมาชิก ทำให้ทีมงานมีความมั่นคง รักษาการทำงานร่วมกันเป็นทีมไว้ได้อย่างต่อเนื่อง 3) ทีมงานมีสมาชิกทีมมีประสบการณ์ ซึ่งเป็นผลมาจากการปฏิบัติงานร่วมกัน สามารถรักษาความรู้สึกพึงพอใจในความเป็นสมาชิกทีมไว้ได้ และ Kelly ยังได้เสนอแนะแนวทางการปฏิบัติงานของทีม เพื่อให้เกิดประสิทธิผลโดยรวม และก่อให้เกิดการประสานการทำงานร่วมกันของสมาชิก ซึ่งข้อเสนอนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ Hackman and Oldham ดังนี้คือ 1) ประสิทธิภาพของทีมเกิดจากสมาชิกทีมมีความพยายาม ทู่ความสามารถของตนเองในการปฏิบัติงานร่วมกันจนบรรลุสำเร็จตามเป้าหมาย 2) ประสิทธิภาพของทีมงาน เกิดจากสมาชิกนำความรู้ และทักษะที่ตนเองมีอยู่มาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ เพื่อให้งานในความรับผิดชอบของทีมเป็นผลงานที่มีความสมบูรณ์ 3) ประสิทธิภาพของทีมงาน เกิดจากสมาชิกทีม นำมาใช้ในการดำเนินงานร่วมกันอย่างเหมาะสม ซึ่งนั่นหมายถึงสมาชิกทุกคนได้ใช้ความพยายาม ความรู้ ทักษะ และเทคนิคการปฏิบัติงานมาร่วมกันดำเนินงานเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งหมดเป็นเกณฑ์สำหรับประเมินผลการดำเนินงาน ที่ทำให้เกิดประสิทธิผลของทีมงาน

Kreitner and Kinicki (1992 : 400) ให้แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลของทีมงานว่ามีความสำคัญต่อองค์การในแนวคิดที่ว่า ประสิทธิภาพของทีมงานดูจากจุดมุ่งหมายสำคัญขององค์การ ปัจจุบันประสิทธิผลของทีมงานมี 2 ประเด็นคือ ผลการดำเนินงาน (Performance) และความสามารถในการดำรงไว้ซึ่งการทำงานเป็นทีม (Viability) เช่นเดียวกับ Sundstrom et al. (1992) Cited in Campion et al. (1993) ให้ความหมายไว้ในแนวเดียวกันว่า 1) ผลการดำเนินงาน (Performance) เป็นผลงานที่ลูกค้าให้การยอมรับ ต่อผลผลิต หรือบริการที่ได้รับจากทีมงาน ซึ่งประกอบด้วย ผลการปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพ ทีมงานมีข้อมูลข่าวสารเพียงพอต่อการตัดสินใจเป็นผลให้การตัดสินใจของทีมมีคุณภาพ ผลการดำเนินงานตรงกับความต้องการ และความคาดหวังที่มีอยู่ก่อนของลูกค้าขณะเดียวกันก็สัมพันธ์กับความพึงพอใจของลูกค้า 2) สมาชิกมีความสามารถในการดำรงไว้ซึ่งการทำงานเป็นทีม (Team viability) เกิดจากสมาชิกทีมมีความพึงพอใจในทีมงาน สัมผัสใจให้ร่วมมือกัน พร้อมให้ความช่วยเหลือทีมงานอย่างเต็มความสามารถ

และต่อเนื่อง สิ่งแวดล้อมภายในองค์กร มีลักษณะที่เหมาะสมกับการทำงานเป็นทีม มีระบบบริหารที่ให้การสนับสนุนการทำงานเป็นทีมองค์กรมีการสร้างวัตถุประสงค์และเป้าหมายการทำงานลงร่วมกัน ทีมงานมีส่วนร่วมในการวางแผนและกำหนดเป้าหมาย วัฒนธรรมองค์กรให้ทีมงานมีอิสระในการดำเนินงาน มีค่านิยมการทำงานร่วมกันเป็นทีม นำเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาใช้เป็นเครื่องมือในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ มีการฝึกอบรมสมาชิกทีมให้มีทักษะการทำงานที่สอดคล้องกับงานของทีม ทีมงานได้รับการเสริมแรงโดยระบบรางวัลตอบแทนและการประเมินผลการปฏิบัติงาน มุ่งที่ความสำเร็จของทีมมิใช่ความสำเร็จของบุคคล สมาชิกทีมมีความพยายามมีความมุ่งมั่น มีการประสานความร่วมมือกัน ไว้วางใจกัน มีพลังยึดเหนี่ยวภายในทีมงาน ผลักดันให้ทีมงานดำเนินงานจนบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

Campion et al. (1993 : 835) ให้แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินประสิทธิผลของทีมงานที่ได้จากการวิจัย และเป็นรูปแบบที่ใช้เป็นเกณฑ์การประเมินประสิทธิผลของทีมงานมี องค์ประกอบคือผลิตภาพในงาน(Productivity)และความพึงพอใจในงานของผู้ปฏิบัติ(Employee satisfaction) มีรายละเอียด ดังนี้

1. ผลิตภาพในงาน (Productivity) เป็นผลลัพธ์ที่เกิดจากการปฏิบัติงานของทีม มีการกำหนดเป้าหมายและเกณฑ์มาตรฐานการปฏิบัติ ติดตามความสำเร็จสมบูรณ์ของงานที่มอบหมาย ประเมินผลการปฏิบัติงานที่ไม่สำเร็จนำข้อมูลป้อนกลับมาทบทวนร่วมกัน เพื่อหาแนวทางปรับปรุงแก้ไข จนมีผลการปฏิบัติงานที่ลดจำนวนงานที่ไม่สำเร็จลงให้เหลือน้อยที่สุด องค์ประกอบของคุณภาพการปฏิบัติเพื่อเพิ่มการบริการหรือผลผลิต Champion และคณะ นำแนวคิดพื้นฐานมาจากงานวิจัยของ Guzzo et al. (1985 : 280) ที่กำหนดองค์ประกอบของผลิตภาพในงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิผลของทีมงานที่นำมาเป็นเกณฑ์การประเมินคือ มีปริมาณเพิ่มขึ้น (Quantity) มีคุณภาพสูงขึ้น (Quality) มีประสิทธิภาพด้านต้นทุน (Cost efficient) ทุกองค์ประกอบรวมกันเป็นผลิตภาพในงาน คือการเพิ่มความสามารถในการให้บริการที่มีปริมาณบริการ และคุณภาพบริการ รวมถึงประสิทธิภาพบริการที่ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า สอดคล้องกับแนวคิดของ Deadrick and Madigan (1990 : 729) ที่เสนอวิธีการประเมินปริมาณบริการหรือผลผลิตที่เพิ่มขึ้น และสามารถทำให้ทีมงานมีความมั่นคง Champion และคณะ ได้นำแนวคิดเหล่านี้มาใช้กับงานศึกษาวิจัย เพื่อเพิ่มความเชื่อมั่นให้กับประสิทธิผลของทีมงานในด้านผลิตภาพในงาน ด้วยการเพิ่มผลิตภาพในงาน (Productivity) ที่มีทั้งปริมาณ และคุณภาพโดยใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด มีความสัมพันธ์กับผลิตภาพในงานในระดับที่สูงขึ้น ผู้วิจัยได้นำแนวคิดของ Champion et al.(1993) มาใช้กับงานวิจัยในครั้งนี้ เพื่อศึกษาประสิทธิผลของทีมการพยาบาล ในด้านผลิตภาพในงาน และความพึงพอใจในงาน

2. ความพึงพอใจในงานของผู้ปฏิบัติ (Employee satisfaction) เป็นความพึงพอใจทั้งลักษณะส่วนบุคคลและทีมงาน ที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของทีม Champion และคณะได้กำหนดองค์ประกอบที่ใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินผลความพึงพอใจในงานของผู้ปฏิบัติ ซึ่งเป็นลักษณะของการได้ปฏิบัติงานที่ตนพึงพอใจ รางวัลและผลตอบแทนเหมาะสม งานมีคุณภาพ มีความก้าวหน้าในวิชาชีพ และได้รับการพัฒนาความรู้ ทักษะความเชี่ยวชาญ ลักษณะทั้งหมดดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของ Hackman and Lawler III (1971 : 269) ที่อธิบายถึงความต้องการความก้าวหน้าที่สัมพันธ์กับระดับความพึงพอใจในงานเกี่ยวกับลักษณะของงานและโอกาสที่ได้รับจากการปฏิบัติงานมีองค์ประกอบเกี่ยวกับผลตอบแทนและรางวัล (Pay) การได้รับความก้าวหน้ามั่นคงในงาน (Promotion) สภาพภาพในการปฏิบัติงาน (Working condition) ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน (Peer relationships) และความสัมพันธ์กับผู้บริหาร (Manager relationship) ซึ่ง Champion et al. (1993) ใช้เป็นแนวคิดพื้นฐานในการนำมาวิจัยศึกษาลักษณะของทีมงาน ที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของทีม ในด้าน ความพึงพอใจในงานของผู้ปฏิบัติ ซึ่งแนวคิดดังกล่าวมีพื้นฐานมาจากแนวคิดของ Hackman and Lawler III (1971)

Moorhead and Griffin. (1998 : 328) ให้แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผล ไว้ว่า เป็นเหตุผลในการสร้างความสำเร็จขององค์การด้วยทีมงาน และความสร้างสรรค์ของทีมงานที่มีจุดเริ่มต้นมาจากผลประโยชน์ที่องค์การได้รับ มุ่งพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การที่มุ่งผลสำเร็จ ลดต้นทุนการผลิต เพิ่มค่านิยมของการพัฒนาองค์การที่มีเป้าหมายสัมพันธ์กับควมมีคุณภาพ ดังนี้คือ

1. ยกระดับผลการดำเนินงาน (Enhanced performance) ด้วยการเพิ่มคุณภาพการปฏิบัติงาน พัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง พัฒนาระบบบริการลูกค้า
2. เป็นประโยชน์ต่อผู้ปฏิบัติงาน (Employee benefits) ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดี ความเครียดจากการปฏิบัติงานลดลง
3. ลดต้นทุนการผลิต (Reduced cost) การลาออก การขาดงานลดลง การบาดเจ็บที่เกิดจากการปฏิบัติงานน้อยลง
4. เป็นองค์การที่มุ่งความสำเร็จ (Organizational enhancements) ด้วยการเป็นองค์การที่มีความยืดหยุ่นมากขึ้น มีนวัตกรรมใหม่ๆ เพิ่มขึ้น

Hellriegel et al. (2002 :465) เสนอแนวคิด ประสิทธิผลของทีม ด้วยเกณฑ์การประเมินผลลัพธ์ของความสำเร็จโดยสมาชิกรายบุคคล และทีมงานทั้งหมด ด้วยการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน เป็นการเพิ่มประสิทธิผลด้วยการได้รับการยอมรับ และควมมีประสิทธิภาพ ด้วยเกณฑ์การตัดสินใจที่เกิดจากทีมมีความสร้างสรรค์สูง ผู้มาใช้บริการมีความรู้สึกพึงพอใจในบริการ สมาชิกทีมมีความรู้สึกเป็นเจ้าของงานที่ปฏิบัติ มีการพัฒนาทักษะ และ ความรู้เกี่ยวกับเทคนิคการ

ปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น ด้วยเกณฑ์การประเมินประสิทธิผลของทีม ประกอบด้วย มีความยืดหยุ่นผูกพัน ในทีมเพิ่มสูงขึ้น เป็นผลให้ผู้รับบริการ มีความพึงพอใจในผลงานของทีม มีความรวดเร็วซึ่งเกิดจาก สมาชิกในทีมงานมีความยืดหยุ่น ทุกคนมีความพึงพอใจในกระบวนการทำงานของทีมและผลลัพธ์ ที่เกิดจากทีมงาน มีความสร้างสรรค์ ทีมมีความพร้อมสำหรับงานใหม่ ๆ ต้นทุนด้านการผลิตหรือ การบริการเหมาะสม และสิ่งแวดล้อมภายนอกที่มีผลต่อ ประสิทธิภาพของทีมคือ การออกแบบทีม การบริหารจัดการ กระบวนการทำงานของทีม

จากแนวคิดประสิทธิผลของทีมงาน สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพของทีมงานเป็นสิ่งที่ทุกทีมงาน และองค์กรต้องการ ใช้เป็นเกณฑ์ของการประเมินผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้น ปรากฏให้เห็นเป็น ความสำเร็จ และทำให้มีแนวทางการพัฒนาปรับปรุง ให้เกิดผลิตภาพในงาน ที่มีทั้งปริมาณและ คุณภาพ ใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์คุ้มค่า ค่าใช้จ่ายด้านต้นทุนลดลง ผลงานบรรลุเป้าหมาย ผู้ปฏิบัติงานได้รับประโยชน์ มีความพึงพอใจในงาน และปรับเปลี่ยนพฤติกรรมปฏิบัติงานในทางที่ดี ขึ้น มีคุณภาพชีวิตในการทำงาน สิ่งแวดล้อมในองค์กรดี เพิ่มความสำคัญให้กับผลการดำเนินงาน ของทีมงานและเพิ่มความสำคัญให้กับองค์กร

1.3 ประสิทธิภาพของทีมการพยาบาล (Nursing team effectiveness)

สถานการณ์ในปัจจุบัน การให้บริการสุขภาพ ตามนโยบายแผนพัฒนาเศรษฐกิจและ สังคมแห่งชาติฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545 – 2549) มุ่งพัฒนาสุขภาพประชาชน ที่เกิดจากการมีส่วนร่วม ของทุกฝ่าย เน้นการพัฒนาที่ยั่งยืนคนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา ให้สังคมไทยเข้มแข็ง มีคุณภาพ มีภูมิปัญญาและการเรียนรู้ เอื้ออาทรต่อกัน (ชุตินา หลุทัย, 2544 : 5) ทีมงานจึงมีความสำคัญ อย่างยิ่งเนื่องจากเป็นพลังพื้นฐานของการสร้างคุณภาพร่วมกัน การดูแลผู้ป่วยเป็นทีม จึงเป็นสิ่ง จำเป็นในการให้บริการสุขภาพที่เน้น ผู้ป่วยเป็นศูนย์กลาง ลักษณะการให้บริการสุขภาพใน ปัจจุบัน อยู่ในรูปแบบต่างคนต่างให้บริการที่ดีที่สุดแก่ผู้ป่วย โดยการขาดการเชื่อมประสาน การ ทำงานเป็นทีมในทีมรักษา การสื่อสารและการประสานงานกันในทีมรักษา ทำให้สมาชิกได้รับรู้ และเข้าใจในกิจกรรมที่ให้กับผู้ป่วยในช่วงเวลาต่างๆ บูรณาการกิจกรรมให้สอดคล้องกัน ทั้งที่มีต่อ ผู้ป่วยและสมาชิกในทีมรักษา ในรูปแบบของการทำงานเป็นทีม ให้บริการสุขภาพ ที่มีเป้าหมาย เพื่อให้ผลการดูแลรักษามีคุณภาพ บุคคลในหลายวิชาชีพต้องมาช่วยกันวางแผนการดูแลผู้ป่วย ซึ่ง ก่อให้เกิดทักษะการทำงานร่วมกัน ทำให้มีประสิทธิผลสูงในการดูแลรักษา (สงวนสิน รัตนเลิศ, 2543) ทีมการพยาบาลซึ่งมีจำนวนบุคลากรมากกว่าร้อยละ 70 ของบุคลากรทั้งหมดในโรงพยาบาล ปฏิบัติงานใกล้ชิดกับผู้ใช้บริการในปริมาณสูงสุดความสำเร็จของระบบสุขภาพ จึงมีความสัมพันธ์ กับประสิทธิผลในการดูแล และการให้บริการด้านสุขภาพของทีมการพยาบาลในโรงพยาบาล ดังนั้นประสิทธิผลที่เกิดจากทีมการพยาบาลจึงมีความสำคัญ (พวงรัตน์ บุญญานุรักษ์, 2541 : 179)

ภรณ์ (กิริติบุตร) มหานนท์ (2529 : 2) กล่าวว่าการทำงานของทีมงานมีความสำคัญ และเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไป สิ่งที่ต้องคำนึงถึงคือผลของการทำงานเป็นทีม ซึ่งส่งผลกระทบต่อองค์กรโดยตรง แนวคิดเรื่องประสิทธิผลจึงเป็นเครื่องมือ ในการตัดสินใจขั้นสุดท้ายของการบริหารองค์การ สอดคล้องกับ แนวคิดของBuchanan and Huczynski (1997 : 267) อ้างถึงในอมรรักษ์ จินนาวนัย (2542 : 48) ที่กล่าวว่าประสิทธิผลของทีมงาน เป็นความเพียงพอของกลุ่มในการทำงานตามหน้าที่ และระบบขององค์การบรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และ ชงชัย สันติวงษ์ (2541 : 29) กล่าวว่า ประสิทธิผลทีมงาน เป็นความสามารถของบุคคลในทีมงาน ที่จะทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

ฟาริดา อิบราฮิม (2542 : 256) กล่าวว่า การบริหารการพยาบาลย่อมมุ่งเน้นประสิทธิผล องค์การพยาบาลและโรงพยาบาลให้สามารถอยู่ได้ ในเวลาเดียวกันคุณภาพการพยาบาลยังเป็นที่ เชื่อถือได้ไว้วางใจ ด้วยการประเมินเป้าหมายการบริการ ระบบเทคนิคและโครงสร้างการปฏิบัติงาน หรือผสมผสานการประเมินผลงานที่กลมกลืนกันระหว่างผู้รับและผู้ให้บริการ ใช้เวลาในการให้บริการที่พอดี ทำให้ลดความสิ้นเปลืองด้านค่าใช้จ่าย ผู้รับบริการปลอดภัย ประสิทธิภาพทางการพยาบาลได้รับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ทำให้มีประสิทธิผลในระดับที่สูงขึ้น

Campion et al. (1993) อธิบายถึงประสิทธิผลทีมงาน ต้องประกอบด้วย ผลผลิตในงาน (Productivity) เป็นผลลัพธ์ในการปฏิบัติงานของทีมงาน ที่ทำให้งานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ที่ร่วมกันตั้งไว้ โดยคำนึงถึงการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าในการปฏิบัติงาน สามารถให้บริการที่มี คุณภาพ หรือความสามารถในการเพิ่มผลผลิต ที่มีทั้งปริมาณการบริการ คุณภาพของการ บริการ และประสิทธิภาพของการบริการ ประกอบกับความพึงพอใจในงานของผู้ปฏิบัติ (Employee satisfaction) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Hackman and Oldham (1980) ที่กล่าวว่า ประสิทธิภาพต้องมีเกณฑ์การประเมิน ประกอบด้วย คุณภาพการปฏิบัติงานของทีมงานที่มีผลผลิต ตามมาตรฐานที่กำหนด สมาชิกทีมเกิดความพึงพอใจร่วมกันทำงานอย่างเต็มความสามารถ เพื่อ ความสำเร็จในอนาคต และจากรายงานการวิจัยของ พวงรัตน์ บุญญานุรักษ์ และคณะ (2537 : 3) พยาบาลผู้ปฏิบัติกิจกรรมการประกันคุณภาพตามโปรแกรมทั้งหมด ทำให้เกิดคุณภาพบริการการ พยาบาลสูงขึ้น พยาบาลมีความพึงพอใจในงานสูงขึ้น เนื่องจากได้ใช้ความ ริเริ่มสร้างสรรค์ และ ดำเนินการจนงานบรรลุผลสำเร็จ เกิดเป็นผลดีต่อตนเองและทีมงาน ด้วยความรู้ ความพยายาม ความมุ่งมั่น ซึ่ง Hackman and Oldham (1980) ; Campion et al. (1993) สนับสนุนแนวคิด ดังกล่าวว่า ประสิทธิภาพของทีมงานเกิดขึ้นได้สมาชิกต้องใช้ความรู้ และทักษะที่ตนเองมีอยู่มา ประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ใช้ความพยายามร่วมกัน ดำเนินงานตั้งแต่ เริ่มต้นจนบรรลุผลสำเร็จ ทำให้เกิดความพึงพอใจในงานร่วมกัน และ Kelly et al. (1991)

ยังกล่าวเสริมอีกว่า ความพยายาม ความรู้ ทักษะ และกลยุทธ์ในการดำเนินงานเป็นเกณฑ์ที่ใช้สำหรับประเมินประสิทธิผลของทีมงาน สอดคล้องกับแนวคิดของ McGregor (1960) cited in Campion et al. (1993) ที่อธิบายทฤษฎีวาย (Theory Y) เป็นผู้ที่มีความสนใจในงาน พอใจที่จะทำงานด้วยความรู้และความสามารถของตน มีแรงกระตุ้นภายในตนเอง ตัดสินใจได้ด้วยตนเอง แสดงให้เห็นว่าพยาบาลและทีมการพยาบาลมุ่งปฏิบัติการพยาบาล ในระบบบริการการพยาบาลที่มีคุณภาพ สร้างสรรค์บริการการพยาบาล ที่มีทั้งปริมาณการบริการพยาบาล คุณภาพบริการพยาบาล เพื่อเพิ่มผลผลิตทางการพยาบาลทั้งปริมาณและคุณภาพด้วยต้นทุนที่ต่ำ มีประสิทธิผลการดำเนินงานสูงขึ้นเหมาะสมกับสภาวะการณ์ในปัจจุบัน

ดังนั้น ประสิทธิภาพของทีมการพยาบาลจึงหมายถึง ผลลัพธ์ที่เกิดจากการปฏิบัติการพยาบาลร่วมกันเป็นทีมการพยาบาลมีองค์ประกอบ ด้านผลิตภาพในงาน ที่มีทั้งด้านปริมาณการบริการพยาบาล คุณภาพการบริการพยาบาล และประสิทธิภาพการบริการพยาบาลเป็นการปฏิบัติอย่างมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการบริการ และใช้วัสดุอุปกรณ์อย่างประหยัด รวมทั้งพยาบาลผู้ปฏิบัติการพยาบาล มีความพึงพอใจในงานสูงขึ้น

1.4 การประเมินประสิทธิผล

ในยุคต้นของการศึกษา การประเมินประสิทธิผลทีมงาน ใช้หลักเกณฑ์อันใดอันหนึ่ง ต่อมาจึงมีการใช้เกณฑ์หลาย ๆ อย่างในการประเมินประสิทธิผล เนื่องจากประสิทธิผลมองได้แตกต่างกันตามเกณฑ์ที่ใช้วัดความสำเร็จ และความสำเร็จของแต่ละองค์การจะแตกต่างกันไปตามเป้าหมายและการให้คุณค่าของความสำเร็จ ประสิทธิภาพจึงอาจประเมินจากความรู้ของบุคลากรเมื่อได้รับการตอบสนองตามเป้าหมายของชีวิตลักษณะขององค์การที่ให้การช่วยเหลือและสนับสนุน บางครั้งประเมินที่การบรรลุเป้าหมายขององค์การ ความสามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ ให้เกิดประโยชน์และเกิดผลสำเร็จ Campbell. (1979 : 36) อ้างถึงใน ฟาริดา อิบราฮิม (2542 : 247) เสนอแนวทางการประเมินประสิทธิผลคือ ประเมินจาก ความผูกมัดของบุคลากรต่อหน่วยงาน ทำงานได้นานและทำงานตรงเวลา ผลิตผลที่ได้ในเชิงประสิทธิภาพ กำไร คุณภาพ และการให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคล บุคลากรมีพฤติกรรมเชิงกลยุทธ์ โดยมีการวางแผนและกำหนดเป้าหมาย มีความยืดหยุ่นมีการปรับตัว มีความพร้อมและการเติบโต ใช้ทรัพยากรได้อย่างเหมาะสม ความสามารถในการบริหาร โดยเลือกใช้ทักษะทางเทคนิค และทักษะด้านสัมพันธภาพระหว่างบุคคล ความสามารถในการทำงานโดยยึดเป้าหมาย การมีส่วนร่วมและความสามารถแลกเปลี่ยน ความรู้และประสบการณ์การทำงาน มุ่งเน้นที่ความสำเร็จ ดังนั้นการประเมินประสิทธิผลขององค์การ

ย่อมขึ้นอยู่กับเป้าหมาย กลยุทธ์และความคาดหวังของบุคลากร ทั้งภายในและภายนอกองค์การ ตลอดจนประสิทธิภาพจากสภาพแวดล้อม ในการวัดประสิทธิผลทางการพยาบาลนำหลักการประเมินตามเป้าหมาย และการประเมินเป็นระบบ

จากการศึกษาแนวทางการวัดประสิทธิผล สรุปได้ดังนี้

1.4.1 การวัดประสิทธิผลตามเป้าหมาย (The Goal-Attainment approach) ทีมงานต้องมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ร่วมกันกำหนดขึ้นมา เป็นแนวทางในการดำเนินงาน เพื่อให้ปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมาย ทำให้ทุกคนที่เป็นสมาชิกมีส่วนร่วม และยอมรับเป้าหมาย ดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน (Hoy and Miskle, 1991 : 375) เป้าหมายมี 2 ประเภทคือ เป้าหมายที่เป็นทางการ และเป้าหมายในทางปฏิบัติ ประสิทธิภาพจะวัดจากเป้าหมายในการปฏิบัติมากกว่า

1.4.2 การวัดประสิทธิผลเชิงระบบ (The system approach) ทีมงานถือเป็นระบบเปิด มีการนำเอาทรัพยากรเข้ามาจากภายนอก (Input) จากนั้นเข้าสู่กระบวนการ (Process) แปรสภาพ และส่งผลผลิตออกมา (Output) การวัดประสิทธิผลของทีมงานจึงพิจารณาถึงความสามารถของทีมงานในการจัดหาสิ่งนำเข้า ประสิทธิภาพของกระบวนการผลิต และการบริหารให้แปรสภาพได้ดี แล้วจึงดูผลผลิตที่ออกมา ตลอดจนการดำรงสถานภาพความมั่นคง และการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์แวดล้อมเพียงใด

Hoy and Miskle (1991 : 3) อ้างถึงใน อมรรักษ์ จินนาวงศ์ (2542 : 52) กล่าวว่า มีนักทฤษฎีหลายคนสนใจ ผสมผสานการวัดประสิทธิผลตามเป้าหมาย และประสิทธิผลเชิงระบบ เข้าด้วยกัน ปรากฏออกมาใน 3 ลักษณะได้แก่

- 1) การประเมินประสิทธิผล ตามแนวทางเชิงกลุ่ม หรือทีมงาน ผู้เกี่ยวข้อง
- 2) การประเมินประสิทธิผลโดยเพิ่มมิติของเวลาซึ่งแบ่งออกเป็นระยะเวลา ใช้ทดสอบประสิทธิผลขั้นสุดท้าย ดังนี้

2.1 เวลาระยะสั้น (Short-term) ได้จากการวัดผลผลิต (Production) ประสิทธิภาพ (Efficiency) และความพึงพอใจ (Job satisfaction)

2.2 เวลาระยะกลาง (Intermediate) ได้จากการวัดโดยใช้เกณฑ์ความสามารถในการปรับตัว และการพัฒนา

2.3 เวลาระยะยาว (Long term) วัดโดยใช้เกณฑ์การอยู่รอดของทีมและองค์การ

3) การประเมินประสิทธิผล โดยใช้เกณฑ์วัดหลายอย่าง เป็นแนวคิดหลายมิติ ผสมผสานแนวคิดเป้าหมายและระบบ ตัวบ่งชี้ประสิทธิผลจะต้องมาจากแต่ละองค์ประกอบของระบบเปิด ตั้งแต่สิ่งนำเข้า-การดำเนินการ-ผลผลิต การเลือกตัวชี้วัด ตามความเหมาะสม สามารถประเมินงานได้จริง เช่น ผลผลิต คุณภาพ ความพึงพอใจ ความยืดหยุ่นของทีมงาน

จากสาระการประเมินประสิทธิผลทีมงาน สรุปได้ว่า เกณฑ์การประเมินประสิทธิผลมีหลายแนวทาง เป็นต้นว่า การประเมินประสิทธิผลตามเป้าหมาย ซึ่งส่วนมากใช้การประเมินจากเป้าหมายในการปฏิบัติ การประเมินประสิทธิผลเชิงระบบ ซึ่งดูความสามารถของทีมงาน บางครั้งมีการนำการประเมินประสิทธิผลมาผสมผสานกันในการวัด ตามความเหมาะสม เพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานได้จริง

1.5 การประเมินประสิทธิผลตามแนวคิดของ Champion และคณะ

Campion et. al. (1993 : 835) ใช้เกณฑ์การประเมิน ประสิทธิผลของทีมงานในองค์ประกอบ ผลผลิตในงาน (Productivity) ซึ่งเป็นผลลัพธ์ที่เกิดจากการปฏิบัติงานของทีม ที่มีปริมาณการบริการ มีคุณภาพบริการ และประสิทธิภาพการบริการ เป็นผลผลิตในงานที่มีเป้าหมายและเกณฑ์มาตรฐานการปฏิบัติ ใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ผลการปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ และผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในงาน (Employee satisfaction) เป็นทัศนคติที่ผู้ปฏิบัติงานมีต่องานที่ตนและทีมงานปฏิบัติ และผลลัพธ์ที่เกิดจากการทำงานร่วมกันเป็นทีมในหน่วยงานที่ปฏิบัติงาน

1.5.1 ผลผลิตในงาน (Productivity)

ความหมายของผลผลิตในงานตามทฤษฎีของนักวิจัย และนักวิชาการมีดังต่อไปนี้

Bain (1982) อ้างถึงใน จีพร แคนเชดต์ (2543) ให้ความหมายของผลผลิตในงาน หมายถึง อัตราส่วนของผลผลิตที่ได้รับต่อปัจจัยนำเข้าสู่การผลิต หรืออัตราส่วนระหว่างผลลัพธ์ที่ได้รับตามเป้าหมาย ต่อความสามารถในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์ตามความต้องการ หรือ อัตราส่วนระหว่างประสิทธิผลที่ทำให้เป้าหมายขององค์การบรรลุผลสำเร็จต่อประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า หรืออีกแนวทางหนึ่ง คือ ผลลัพธ์ที่เกิดจากการสนับสนุน ช่วยเหลือผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การได้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์การกำหนดไว้ โดยคำนึงถึงการ ใช้ทรัพยากรที่มีอย่างคุ้มค่า

Swanburg (1996) ให้ความหมายของผลิตภาพในงาน หมายถึง ปริมาณและคุณภาพของผลผลิตที่ถูกแบ่งโดยต้นทุนการผลิตและการปฏิบัติการที่สัมพันธ์กับการกระทำของพยาบาล

Schermerhorn (1989) cited in Campion et al. (1993) ให้ความหมายของผลิตภาพในงาน หมายถึง ผลรวมจากการวัดผลการปฏิบัติงานที่แสดงให้เห็นถึงปริมาณ (Quantity) และคุณภาพ (Quality) ที่เพิ่มขึ้นจากการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์คุ้มค่า (Efficiency)

Campion et al. (1993) ให้ความหมายของผลิตภาพในงาน หมายถึง ผลลัพธ์ที่เกิดจากการปฏิบัติของทีมงาน มีองค์ประกอบทั้ง ปริมาณบริการ(Quantity) คุณภาพบริการ(Quality) และประสิทธิภาพของการใช้ทรัพยากรที่คุ้มค่า (Efficiency)

McNeese-Smith (1995) ให้ความหมายของผลิตภาพในงาน หมายถึง ผลลัพธ์ของการสนับสนุน ช่วยเหลือให้งานในองค์กรก้าวไปสู่ผลสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้โดยคำนึงถึงการ ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่า

สรุปได้ว่า ผลิตภาพในงาน เป็นการวัดอัตราส่วนของผลลัพธ์ระหว่างปัจจัยนำเข้ากับทรัพยากรที่ใช้ในการผลิต หรือเป็นการรับรู้ของผู้ปฏิบัติงานถึงผลของการปฏิบัติงานร่วมกัน เพื่อให้้องค์การบรรลุเป้าหมายที่มีทั้งปริมาณและคุณภาพ รวมถึงความมีประสิทธิภาพโดยใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยใช้ความหมายผลิตภาพในงานตามแนวคิดของ Campion et al. (1993) ซึ่งเป็นแนวคิดที่คำนึงถึงผลลัพธ์ของการปฏิบัติงานที่เกิดจากทีมงาน ผลิตภาพในงานของทีมการพยาบาลซึ่งเป็นผลลัพธ์ที่เกิดจากการทำงานเป็นทีม ด้วยการปฏิบัติงานร่วมกันประสานความร่วมมือกันปฏิบัติการพยาบาลที่ทีมรับผิดชอบให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ มีการพัฒนาและปรับปรุงผลงานอย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มผลการดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพโดยคำนึงถึงการ ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่า

ผลิตภาพในงานตามแนวคิดของ Campion และคณะ

การสร้างผลิตภาพในงานของทีมงาน ในหน่วยงาน หรือองค์กรนั้น ผู้ปฏิบัติงานมีความสำคัญที่สุด การดำเนินงานเพื่อเพิ่มผลิตภาพในงานภายในหน่วยงาน และองค์กรนั้น ต้องเน้นความสำคัญด้านทรัพยากรบุคคลให้มาก เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานสามารถนำองค์การไปสู่เป้าหมาย ซึ่งการที่องค์กรจะบรรลุเป้าหมายได้นั้นทีมงาน ต้องมีการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน มีความเข้าใจตรงกัน มีการดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้ผลงานเกิดความสมบูรณ์ การที่ทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผนงานและกำหนดเป้าหมาย จะทำให้เกิดความรู้สึกมีคุณค่าในตนเอง และความเป็นเจ้าของงานที่ตนและทีมงานรับผิดชอบ เกิดแรงจูงใจให้ความร่วมมือกันในการปฏิบัติเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่ง Campion และคณะ ได้เสนอแนวคิดที่จะนำไปสู่การเพิ่มผลิตภาพในงานในลักษณะของทีมงาน ที่มีการสร้างเป้าหมาย โดยการวัดผลิตภาพในงานขึ้นอยู่กับ

- 1) ปัจจัยเชิงปริมาณ (Quantity) เป็นปริมาณบริการ ที่สำเร็จสมบูรณ์ ตามกำหนดระยะเวลา
- 2) ปัจจัยเชิงคุณภาพ (Quality) เป็นคุณภาพการบริการ เป็นบริการบรรลุเป้าหมายตรงกับความต้องการของผู้รับบริการ และได้มาตรฐานการปฏิบัติที่กำหนดไว้
- 3) ปัจจัยด้านทรัพยากร (Cost effectiveness) เป็นการใช้ทรัพยากรให้เกิดประสิทธิภาพสูง ดังรายละเอียดต่อไปนี้

- 1) ปริมาณบริการ (Quantity) เป็นการให้บริการที่มีระยะเวลาเป็นตัวกำหนด ในการปฏิบัติงานของทีมงานในแต่ละครั้ง สมาชิกต้องปฏิบัติงานตรงตามแผนที่กำหนดไว้ มีความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานให้ทันเวลา ทำให้ผลงานออกมาตรงตามเป้าหมายมีความสมบูรณ์ เกิดประสิทธิผลสูงขึ้น และผู้รับบริการได้รับบริการในทันทีโดยมิต้องรอคอย เป็นผลให้ผู้รับบริการเกิดความประทับใจในผลงานของทีมที่ให้บริการด้วยความเอาใจใส่ มีความสม่ำเสมอในการให้บริการ

- 2) คุณภาพการบริการ (Quality) เป็นการนำแนวคิดการปฏิบัติงานที่การกำหนดเป้าหมายมาใช้ และเกิด ผลลัพธ์ที่ดีทั้งปริมาณและคุณภาพ เมื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานที่ตั้งไว้ โดยที่คุณภาพของผลผลิตของแต่ละทีมงานขึ้นอยู่กับปัจจัยแต่ละด้านดังนี้ การออกแบบงานบริการ และระบบปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ตรงกับลักษณะการบริการ กำเนียงถึงสภาวะการแข่งขันในปัจจุบัน ด้านแผนการดำเนินงาน (Scheduling) ต้องมีความชัดเจน ตรงตามมาตรฐาน ตระหนักถึงข้อกำหนดของการปฏิบัติงาน ไม่ใช่เวลามากเกินไป มีความจำเป็น มีกำหนดระยะเวลาที่แน่นอน ซึ่งถ้าแผนงานดำเนินไปได้ด้วยดี มีผลต่อมาตรฐานการปฏิบัติงานและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น นอกจากนี้ยังขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงาน (Performance) ผลการปฏิบัติงานของสมาชิกมีความสำคัญอย่างมากต่อคุณภาพการบริการ ซึ่งการปฏิบัติงานขึ้นอยู่กับปัจจัย 2 ประการ คือ ทักษะและแรงจูงใจ โดยที่ทักษะเกิดจากการฝึกอบรม และการเพิ่มพูนประสบการณ์ ส่วนแรงจูงใจเกิดจาก ทศนคติและสิ่งแวดล้อมในการปฏิบัติงาน การที่สมาชิกมีทักษะ ความรู้ ความสามารถและความชำนาญงาน

ทำให้สามารถสร้างบริการที่ดีได้ ลดความผิดพลาดในงาน การปฏิบัติงานเกิดคุณภาพ โดยที่สมาชิกทีมงาน ต้องมีการสนับสนุนช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ทั้งด้านทักษะ ความรู้ ในการปฏิบัติงาน มีการพัฒนาความรู้ความสามารถของตนเองและสมาชิกคนอื่น นำความรู้ที่ได้มาใช้ให้ตรงกับงาน และนำความรู้ใหม่ๆมาใช้พัฒนางานพร้อมส่งเสริมช่วยเหลือ ให้คำแนะนำปรึกษาสมาชิกในทีมงาน มีการพัฒนาให้เกิดความรู้ความชำนาญดีขึ้น ผลของการเพิ่มความชำนาญในการปฏิบัติงาน จะลดปัญหาการปฏิบัติงานผิดพลาด ทำให้งานดำเนินไปได้ตามเป้าหมาย นอกจากนี้ต้องให้การส่งเสริมสมาชิกในทีมงาน ให้มีความสามารถในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น ร่วมกันหาแนวทางเสนอความคิดเห็นอย่างกว้างขวาง เพื่อให้ได้ข้อมูลอย่างเพียงพอที่จะนำไปแก้ไขปัญหาคืออย่างชัดเจนสามารถแก้ปัญหา ที่เกิดขึ้นได้ตรงประเด็นการบรรลุเป้าหมายและประสบความสำเร็จ เป็นการปฏิบัติงานให้เกิดผลลัพธ์ตาม จุดมุ่งหมายของทีมงานที่ร่วมกันกำหนดขึ้นไว้เป็นแนวทางในการปฏิบัติ การที่ทีมงานสามารถบรรลุจุดมุ่งหมายได้นั้น สมาชิกทีมต้องมีส่วนร่วมในการสนับสนุน กำหนดวิธีการ และขั้นตอนการปฏิบัติงาน ร่วมกันกำหนดวิธีการปรับปรุงงาน แสดงความคิดเห็นอย่างเป็นอิสระ โดยที่สมาชิกยอมรับเป้าหมายของทีมงาน และมีความสำนึกในหน้าที่รับผิดชอบ รวมทั้งมีความเห็นที่สอดคล้องกันเกี่ยวกับกฎข้อบังคับต่างๆของทีมงาน พร้อมนำมาปฏิบัติ มีส่วนร่วมในการติดต่อสื่อสารกับสมาชิกคนอื่น ๆ ทั้งในทีมงาน และนอกทีมงานที่อยู่หน่วยงานอื่น เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย นอกจากนี้สมาชิกต้องมีส่วนร่วมสนับสนุนในการสร้างทีมงาน และตระหนักถึงการปรับปรุงพัฒนาทีมงาน มีส่วนร่วมในการกำหนดสถานการณ์การทำงาน พร้อมปฏิบัติงานตามความรับผิดชอบ เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย และมีการประเมินตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน ในแผนการดำเนินงาน เนื่องจากเป็นสิ่งที่ทำให้ทราบถึงการดำเนินการของทีมงานว่า งานบริการบรรลุเป้าหมายและประสบผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้ อย่างมีคุณภาพการบริการ และปัจจัยองค์ประกอบทั้ง 3 ประการรวมกันเป็นผลิตภาพในงาน ซึ่งเป็นความสามารถในการให้บริการที่มีคุณภาพ หรือเป็นการเพิ่มผลผลิตของทีมงาน สอดคล้องกับแนวคิดการประเมินผล ปริมาณการบริการ หรือผลผลิตของ Deadrick, and Madigan (1990 : 729) ที่เสนอแนวคิดการประเมินผลปริมาณของผลผลิต/บริการที่เพิ่มขึ้นจากคุณภาพการปฏิบัติงาน โดยวิธีการเปรียบเทียบกับมาตรฐานการปฏิบัติงาน และเป้าหมายซึ่งกำหนดด้วยระยะเวลา

3) การใช้ทรัพยากรในการให้บริการ เป็นการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดของทีมงาน ในการปฏิบัติงานทีมงานต้องใช้วัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ให้เกิดประโยชน์สูงสุดประหยัดไม่สิ้นเปลือง สมาชิกทุกคนต้องคำนึงถึงความจำเป็นในการใช้ทรัพยากร ช่วยลดค่าใช้จ่ายในการใช้วัสดุ และอุปกรณ์ต่างๆในการให้บริการ ด้วยการใช้อย่างประหยัดตรงกับลักษณะงาน เตรียมความพร้อมก่อนใช้ และดูแลเอาใจใส่เก็บรักษาทำความสะอาดหลังการใช้งาน ให้คงสภาพมากที่สุด และใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

จากสารระดังกล่าว สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพของทีมงาน ด้านผลิตภาพในงาน (Productivity) พิจารณาถึงองค์ประกอบ 3 ประการ คือ 1) ปริมาณบริการ ที่สำเร็จสมบูรณ์ตามกำหนดระยะเวลา และ 2) คุณภาพบริการ ที่บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย 3) และประสิทธิภาพที่เกิดจากการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์อย่างคุ้มค่า และมีมาตรฐานการปฏิบัติการวัดผลิตภาพในงานของสมาชิกทีมแต่ละคน สามารถวัดโดยการประเมินตนเองของผู้ปฏิบัติงาน ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษานผลิตภาพในงานตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โดยมุ่งเน้นถึงผลลัพธ์ที่เกิดจากการทำงานเป็นทีม ของทีมการพยาบาล โรงพยาบาลรัฐ ที่เป็นผลมาจากลักษณะทีมงาน และการปฏิบัติงานร่วมกันของพยาบาล ที่ทำงานร่วมกันเป็นทีมการพยาบาลในหอผู้ป่วย โดยมีการออกแบบงาน การพึ่งพาช่วยเหลือกัน องค์ประกอบของทีม บริบทเชิงบริหาร กระบวนการทำงานเป็นทีม ตามแนวคิดของ Champion et al. (1993) ซึ่งการศึกษานผลิตภาพในงานของพยาบาลที่เป็นลักษณะทีมงานพบว่าไม่น้อยมาก ส่วนใหญ่จะมีการศึกษาถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงาน และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น สำหรับการศึกษานผลิตภาพในงานตามการรับรู้ของพยาบาลนั้น พบว่ามีผู้ศึกษา คือ McNeese-Smith (1995) โดยใช้แนวคิดพื้นฐานของ Bain (1982) เป็นกรอบแนวคิด

1.5.2 ความพึงพอใจในงาน (Satisfaction)

ความพึงพอใจในงานของผู้ปฏิบัติ เป็นองค์ประกอบของเกณฑ์การวัดประสิทธิผลของทีมงานตามแนวคิดของ Champion และคณะ ซึ่งมีความสำคัญและมีผลต่อลักษณะทีมงาน

ความสำคัญของความพึงพอใจในงาน

ความพึงพอใจเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างยิ่งในการปฏิบัติงานร่วมกัน เป็นแรงผลักดันให้บุคคลทุ่มเท และใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ เพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย (Champion et al., 1993 : 836) บุคคลที่มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแล้วย่อมทำให้มีกำลังใจ ปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจ มุ่งที่จะให้ผลออกมาตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ ถ้าบุคคลไม่พึงพอใจในงานทำให้เกิดปัญหาแก่ทีมงานและองค์กร การส่งเสริมแรงจูงใจให้เกิดขึ้นในบุคคลนั้น เพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพ Hackman and Lawler III (1971 : 269) กล่าวว่า บุคคลต้องการความก้าวหน้า และความมั่นคงเกี่ยวกับงานที่พวกเขาปฏิบัติ ทำให้เกิดความรู้สึกได้รับการยอมรับ มีโอกาสก้าวหน้าในวิชาชีพ มีสัมพันธภาพที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน มีความปลอดภัยขณะทำงาน ได้รับค่าตอบแทนอย่างเหมาะสม มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีโอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง และได้รับการยอมรับจากผู้ร่วมงานและผู้บริหาร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ

Campion et al. (1993, 1996) ที่กล่าวว่า ความพึงพอใจในงานของผู้ปฏิบัติประกอบด้วย การนิเทศงานที่เหมาะสม ลักษณะงานที่ทำให้เกิดความสนใจ งานที่มีคุณภาพ การบริหารของผู้บริหารเหมาะสมส่งเสริมการทำงานร่วมกันเป็นทีม มีการพัฒนาวิชาชีพ รางวัลตอบแทนเหมาะสม ส่งเสริมทีมงานให้คงอยู่ สัมพันธภาพระหว่างผู้ปฏิบัติงานและเพื่อนร่วมงานดี มีการติดต่อสื่อสารกันอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา มีการแบ่งปันภาระงานกัน และได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน ซึ่งความพึงพอใจเป็นเรื่องละเอียดอ่อนเกี่ยวกับความสัมพันธ์ ความต้องการและจิตใจของแต่ละบุคคล โดยสรุป ดังนี้ 1) บุคคลต้องได้รับความสำเร็จตามความนึกคิดของตนเอง ประารถนาที่จะแสดงบทบาทได้เต็มขีดความสามารถที่มีอยู่ 2) บุคคลซึ่งไม่เคยมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน จะไม่ประสบกับสภาพทางจิตภาวะทางจิตวิทยา ทำให้เกิดความเบื่อหน่ายและไม่เป็นอิสระในการปฏิบัติส่งผลโดยตรงต่อบุคคลและเพื่อนร่วมงาน 3) บุคคลซึ่งไม่เคยมีความพึงพอใจในการปฏิบัติ จะเกิดความคับข้องใจ 4) การขาดความพึงพอใจหรือเกิดข้อขัดแย้งในการปฏิบัติงาน ทำให้ประสิทธิผลของงานลดลง

จากสาระสำคัญของความพึงพอใจ สรุปได้ว่า ความพึงพอใจก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน เพื่อให้งานในความรับผิดชอบบรรลุวัตถุประสงค์ของทีมและหน่วยงาน เสริมสร้างให้บุคคลมีความเข้าใจอันดีต่อกัน และต่อทีมงาน เสริมสร้างความซื่อสัตย์และความจงรักภักดี เกื้อหนุนให้กฎเกณฑ์และระเบียบข้อบังคับสามารถบังคับใช้ได้ ควบคุมความประพฤติของบุคคลให้อยู่ในระเบียบวินัยอันดี ก่อให้เกิดความสามัคคีในทีมงาน และมีการรวมพลังเพื่อขจัดปัญหาาร่วมกัน ก่อให้เกิดความเชื่อมั่นในทีมงาน ทีมงานสามารถบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ เกื้อหนุนให้บุคคลเกิดความคิดสร้างสรรค์ในกิจกรรมต่าง ๆ

ความหมายความพึงพอใจในงาน

มีผู้ศึกษาและให้ความหมายของความหมายของความพึงพอใจ ไว้ดังนี้

Herzberg (1959, 1993) ให้ความหมายความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติ หมายถึง ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกนึกคิด หรือทัศนคติต่อหน่วยงานที่ตนปฏิบัติอยู่ ซึ่งเป็นผลมาจากการได้รับการตอบสนองทั้งปัจจัยจูงใจ และปัจจัยค้ำจุน

Hackman and Lawler III (1971 : 269) กล่าวว่า ความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน เป็นความต้องการความก้าวหน้า และความมั่นคงในงานที่ปฏิบัติ มีความสัมพันธ์กับเงินเดือน ค่าตอบแทน การเลื่อนตำแหน่ง ความปลอดภัยสภาพในการทำงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และการนิเทศงานของผู้บริหาร สัมพันธภาพของผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงาน

Campion et al. (1993 : 836) กล่าวว่า ความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานเป็นความรู้ สึกถึงความสามารถ และความสุขในการร่วมกันทำงานเป็นทีมที่เพิ่มผลผลิตด้วยการแบ่งปันภาระ งาน และมีการสนับสนุนซึ่งกันและกัน ทำให้เกิดทักษะและความสามารถในการผลิตกว้างมากขึ้น เป็นการประยุกต์ใช้พื้นฐานจิตวิทยาเพื่อเพิ่มคุณค่าการพัฒนาวิชาชีพ รางวัลตอบแทน คุณภาพที่ยึดถือในการบริหาร ความสัมพันธ์กันระหว่างผู้ร่วมงาน การติดต่อสื่อสาร และการได้รับการยอมรับ

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535 : 544) ให้ความหมาย ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานว่า เป็นความรู้สึกร่วมของบุคคลที่มีต่อการทำงานในทางบวก เป็นความสุขของบุคคลที่เกิดจากการปฏิบัติงาน และได้รับผลตอบแทนคือ ผลที่เป็นความพึงพอใจที่ทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงาน มีขวัญ มีกำลังใจ

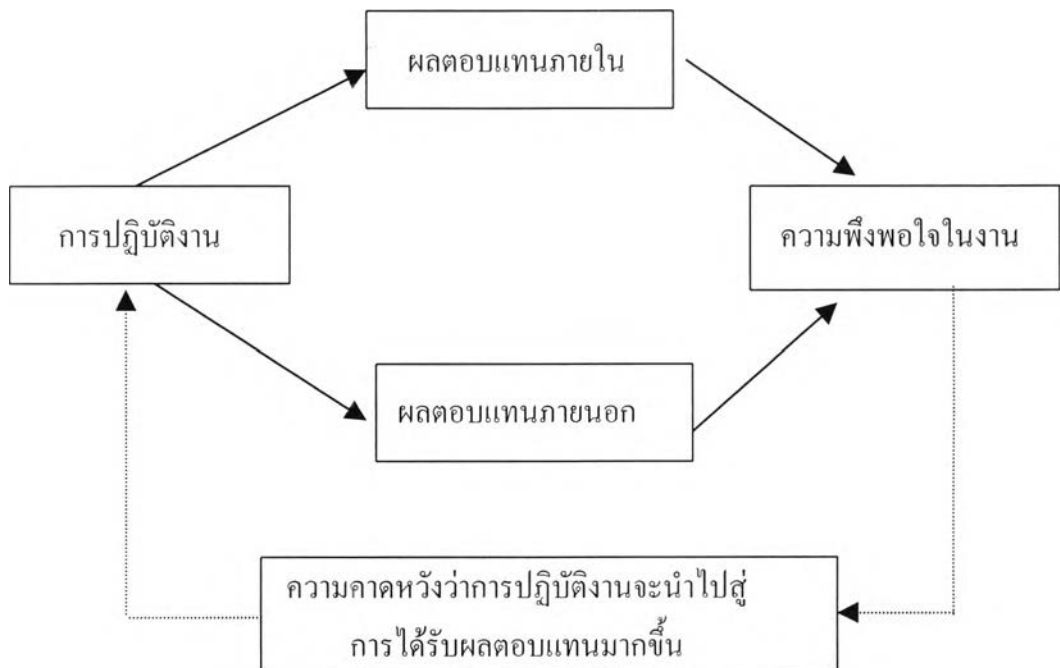
จากความหมาย ความพึงพอใจในงานสรุปได้ว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เป็นความรู้สึกหรือทัศนคติของบุคคลที่มีต่องานที่ทำอยู่โดยมีปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในการตอบสนองทั้งด้านร่างกายและจิตใจของบุคคลในขณะที่ปฏิบัติงาน อันเป็นผลให้บุคคลเกิดแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานสามารถเปลี่ยนแปลงได้ เมื่อเวลาและสภาพแวดล้อมอื่น ๆ เปลี่ยนแปลง การส่งเสริมให้บุคคลในหน่วยงาน ทีมงานมีความพึงพอใจในการงานสูง จะช่วยลดความเครียดของผู้ปฏิบัติงาน ลดพฤติกรรม การขาดงาน การเบี่ยงหน่าย และการลาออกจากงานได้

แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานของผู้ปฏิบัติ

ทรัพยากรมนุษย์เป็นหัวใจสำคัญของการบริหาร และความก้าวหน้าขององค์กรด้วยการคัดเลือกบุคลากรที่มาทำงานให้เหมาะสม มอบหมายให้ทำงานเป็นทีม พัฒนาสมาชิกให้มีความรู้ความสามารถที่จะทำงานให้เกิดประโยชน์ ในขณะเดียวกันก็มีความเจริญก้าวหน้า และได้ผลตอบแทนเป็นที่พอใจ และมีความสุขในการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดที่สุดกับการปฏิบัติงาน เพราะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับทัศนคติและค่านิยมของบุคคล ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงาน มีแนวคิดพื้นฐาน 2 ลักษณะคือ

1. ความพึงพอใจในงานนำไปสู่ผลการปฏิบัติงาน เป็นแนวคิดที่ได้จากการศึกษาด้านมนุษยสัมพันธ์ ที่ชี้ให้เห็นว่าผลผลิตเป็นผลสืบเนื่องมาจากความพึงพอใจในงานของบุคคล ซึ่ง Davis, (1981) ได้กล่าวถึงแนวคิดนี้ว่าการสนองตอบต่อผู้ปฏิบัติงานจนเกิดความพึงพอใจจะทำให้เกิดแรงจูงใจในการเพิ่มประสิทธิผลของการทำงานที่สูงกว่า ผู้ไม่ได้รับการตอบสนอง จากแนวคิดดังกล่าวผู้บริหารต้องการประสิทธิผลสูงขึ้น ต้องให้ผลตอบแทนต่าง ๆ เช่น เงินเดือน สวัสดิการต่าง ๆ เพื่อตอบสนองให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจและเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ทำให้งานประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของทีมงาน

2. ผลการปฏิบัติงานนำไปสู่ความพึงพอใจ ได้มีการพัฒนารูปแบบจำลองเพื่อศึกษาเกี่ยวกับสภาพความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และตัวผลตอบแทนเอง จนส่งผลให้ผู้ปฏิบัติเกิดความพึงพอใจ (Porter and Lawler, 1967) ดังแผนภูมิ



แผนภูมิ แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ตามแนวคิดของ Porter and Lawler (1967)

จากแนวคิดนี้จะเห็นได้ว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็นผลมาจากการปฏิบัติงาน และจำนวนผลตอบแทนที่ได้รับจริงกับการรับรู้เกี่ยวกับความยุติธรรม และในขณะเดียวกันระดับความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจะมีผลย้อนกลับต่อการปฏิบัติงานด้วย

Vinake (1962) อ้างถึงในธงชัย สันติวงศ์ (2535 : 54) ได้กล่าวว่าตัวแปรที่มีผลกระทบต่อปริมาณและคุณภาพของผลงานของตัวบุคคลในทีมงาน คือ ความสามารถ ประวัติ และประสบการณ์ในอดีตและการจูงใจ ในการวิเคราะห์พฤติกรรมบุคคลในทีมงานกระทำได้โดยพิจารณาถึงความ เป็นเอกฉันท์ที่ปรากฏออกมาจากสิ่งที่ดำเนินไปในทีมงาน เกณฑ์ที่ใช้ดูที่เป็นเป้าหมาย คือ ผลผลิตหรือคุณภาพการปฏิบัติงาน (Productivity) ความพึงพอใจ (Satisfaction) และความก้าวหน้า เดบิตของผลผลิต ซึ่งหมายถึงคุณภาพ และปริมาณของผลิตภัณฑ์และหรือบริการที่ผลิตได้ถึงความรู้สึกของบุคคลภายในทีมงาน และฐานะความเป็นอยู่ของพวกเขาเหล่านั้น โดยการพิจารณาว่าเขาได้รับความพอใจชนิดไหน อย่างไร เช่น ลักษณะงานที่ทำ การพึ่งพาช่วยเหลือกัน การให้รางวัลตอบแทน สภาพแวดล้อมในการทำงาน เป็นต้น ส่วนความก้าวหน้า เดบิต มีความก้าวหน้าในทักษะการทำงาน ความรู้ต่าง ๆ ความสุขกายสุขใจ และการเดบิตของระบบสังคมในองค์กรที่ทีมงานอยู่ ซึ่งจะเป็นสิ่งอำนวยความสะดวกต่อประสิทธิผลที่สูงขึ้น และความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติ

จากสาระแนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน สรุปได้ว่า บุคคลมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ต้องมีแรงจูงใจภายในตนเอง ซึ่งทำให้ตั้งใจทำงานจนสุดความสามารถด้วยปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจ เช่น ความสำเร็จของงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะงานที่ทำทลายความสามารถ ความก้าวหน้าในวิชาชีพ โอกาสของการเติบโตและการพัฒนา และปัจจัยแวดล้อมที่ส่งเสริมให้เกิดแรงจูงใจในการสร้างความสำเร็จ และประสิทธิผลให้เกิดขึ้น เช่น นโยบายการบริหารที่ชัดเจนเป็นระบบ การมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงาน รางวัลผลตอบแทนที่เหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ การปกครองบังคับบัญชา การกระจายงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและผู้บริหาร สภาพการปฏิบัติงาน เป็นต้น

จะเห็นได้ว่าแนวคิดความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานที่ Champion และคณะ ใช้ประเมินประสิทธิผลของทีมงาน สอดคล้องกับแนวคิดของ Hackman and Lawler III (1971) ใช้พื้นฐานแนวคิดความพึงพอใจตามแนวคิดของผู้วิจัยจึงนำแนวคิดการประเมินประสิทธิผลทีมการพยาบาล ในองค์ประกอบความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานตามแนวคิด Hackman and Lawler III (1971) สร้างเป็นเครื่องมือประเมินความพึงพอใจในงานของผู้ปฏิบัติ ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้

จากแนวคิด การประเมินประสิทธิผลของทีมงาน จะเห็นได้ว่าแนวคิดของ Champion และคณะ มีความชัดเจนและครอบคลุม เหมาะสมในการนำมาประเมินประสิทธิผลของทีมการพยาบาล น่าสนใจนำมาใช้กับทีมการพยาบาลเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากเป็นแนวคิด ที่ทำให้มีการพัฒนาผลิตภาพในงานของพยาบาล พร้อมทั้งสร้างความสุขและความพึงพอใจในงานของพยาบาลในทีมการพยาบาลให้สูงขึ้น ทีมการพยาบาลมีการพัฒนาเป็นทีมงานที่มีความมั่นคงสูง

คุณภาพบริการทางการแพทย์บาลมีคุณค่าที่เด่นชัด เป็นที่ยอมรับของทีมงานและบุคลากรในวิชาชีพอื่นที่ร่วมทีมสุขภาพ การปฏิบัติการพยาบาลร่วมกับทีมสหวิชาชีพ ในองค์การสุขภาพมีความสามารถในการปฏิบัติงานได้ตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้ร่วมกัน สร้างบริการที่มีคุณภาพเพิ่มคุณค่าและประสิทธิผลของทีมงานให้สูงขึ้น องค์การสุขภาพสามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมายและมาตรฐานการปฏิบัติ ที่บอกถึงระดับความมีคุณภาพการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นความสามารถในการให้การพยาบาลที่มีคุณภาพของพยาบาลเหมาะสมในการนำมาประเมินประสิทธิผลของทีมกาพยาบาล ผู้วิจัยจึงได้นำมาสร้างแบบวัด ในองค์ประกอบ ผลผลิตภาพในงานของทีมการพยาบาลที่มีการปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีมในหอผู้ป่วย หรือหน่วยงานที่มีการทำงานร่วมกันเป็นทีม ซึ่งเป็นผลงานที่เกิดจากการทำงานเป็นทีม ในการให้บริการของพยาบาลประจำการ โดยพิจารณาทั้ง ปริมาณบริการและคุณภาพบริการพยาบาลรวมทั้งประสิทธิภาพด้านทรัพยากรที่เป็นต้นทุนการผลิตบริการพยาบาลที่มีทั้ง 3 องค์ประกอบรวมกัน นำมาสร้างเป็นแบบสอบถามจำนวน 20 ข้อ ในองค์ประกอบ ผลผลิตภาพในงาน ตามขั้นตอนของการสร้างเครื่องมือ ส่วนองค์ประกอบความพึงพอใจในงานของผู้ปฏิบัติ ประเมินโดยใช้แบบสอบถามที่มีพื้นฐานแนวคิดจาก Hackman and Lawler III (1971) ซึ่งทั้งสองท่านใช้แนวคิดความพึงพอใจในงาน ซึ่งผู้วิจัยจึงนำมาปรับใช้ในการประเมินความพึงพอใจในงานของผู้ปฏิบัติ ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ พัฒนาเครื่องมือมาจาก ประเด็นที่เป็นข้อคำถามทั้งหมด 12 ประเด็น นำมาสร้างเป็นเครื่องมือวัดความพึงพอใจในงาน ของผู้ปฏิบัติ จำนวน 18 ข้อคำถาม ประเมินความพึงพอใจในงานของผู้ปฏิบัติงาน ในด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน ความก้าวหน้ามั่นคงในงาน สภาวะในการปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความสัมพันธ์กับผู้บริหาร

2. แนวคิดเกี่ยวกับทีมงาน

2.1 ความสำคัญของทีมงาน

การปฏิบัติงานในปัจจุบัน องค์การส่วนใหญ่ทั้งภาครัฐและเอกชนใช้กลวิธีดำเนินงานโดยใช้ทีมงาน เนื่องจากทีมงานเป็นกุญแจสำคัญของการปฏิบัติงาน ซึ่งมีหลักการพื้นฐานอยู่บนแนวคิด “การดำเนินงานร่วมกัน เพื่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด” เป็นเทคนิคที่แต่ละแผนกหรือหน่วยงานในองค์การนำมาใช้ดำเนินงาน ด้วยวัตถุประสงค์เพื่อเป็นการพัฒนาองค์การ (Parker and Wall, 1998) ภายหลังสงครามโลก ประเทศอุตสาหกรรม เช่น ประเทศอังกฤษ นำวิธีดำเนินงานโดยใช้ทีมงาน เป็นการแสดงให้เห็นถึงวิสัยทัศน์การผลิตในระยะยาว ด้วยการนำความมีอิสระ และทักษะที่หลากหลายของผู้ปฏิบัติงาน นำมาจัดการภายใต้ระบบทีมงานเป็นองค์ประกอบที่แสดงถึงการพัฒนาด้วยเครื่องมือพื้นฐาน คือ ทักษะที่หลากหลาย ทีมงานมีการบริหารตนเอง มีความรับผิดชอบ

ดำเนินการเปลี่ยนแปลงพัฒนา เป็นวงจรคุณภาพที่สามารถเห็นรูปแบบได้จากรูปแบบทีมงานของ อยู่นั้น มีความเป็นเอกลักษณ์ของทีมงาน เป็นแนวโน้มการดำเนินงานที่น่าสนใจ เป็นกลวิธีเพื่อให้ บรรลุถึงความสำเร็จขององค์กร และนำไปสู่วัฒนธรรมการทำงานร่วมกันที่ผู้ปฏิบัติงานมีความ พึงพอใจสูง และให้ประสิทธิผลสูงกว่าการปฏิบัติงานลำพังคนเดียว ซึ่งแนวโน้มการปฏิบัติงานใน อนาคต ต้องใช้ทีมงานมากขึ้น เพราะต้องการความมีเอกลักษณ์ของผลผลิตและบริการ ทีมงานทำ ให้ผลการปฏิบัติงานมีมาตรฐาน แก้ปัญหาการขาดงานและเปลี่ยนงาน วัตถุประสงค์อีกประการคือ การพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานเป็นประเด็นสำคัญ และยังใช้เป็นกลยุทธ์ในการบริหารเพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพองค์กร (Buchanan and Jenkins, 1994) ทีมงานมีความสำคัญในการดำเนินงานของ องค์กร เพื่อเพิ่มประสิทธิผลและความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

2.2 ความหมายของทีมงาน

ทีมงานมีความหมายและความสำคัญต่อองค์กรมาตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน และมีแนวโน้มว่าจะมีความสำคัญยิ่งขึ้นในอนาคต จึงมีผู้ให้ความหมายของทีมงานไว้ดังนี้

Shonk (1992 : 1) ให้ความหมายไว้ว่า ทีมงานหมายถึงบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป มา ปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมาย มีการวางแผนและการตัดสินใจร่วมกัน ด้วยการนำไปใช้กับงานที่ร่วมกันกำหนดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยสมาชิกใช้ความสามารถ พิเศษของตนเองที่มีอยู่พัฒนาการปฏิบัติงานทำให้เกิดความพึงพอใจในงานเพิ่มสูงขึ้น และคุณภาพ การปฏิบัติงานดีขึ้น

Guzzo et al. (1995 : 2) ให้ความหมายไว้ว่า ทีมงานเป็นหน่วยของสังคม การทำงานซึ่งอยู่ ในระบบใหญ่ของสังคม ระบบใหญ่ของสังคมเช่นองค์กร มีจำนวนสมาชิกและการระบุลักษณะ งาน ขั้นตอนการดำเนินงาน องค์ประกอบของทีมงาน การติดตามผลงาน การผลิตหรือการบริการ การเจรจาต่อรอง มีการพึ่งพาช่วยเหลือกันระหว่างสมาชิก มีการตัดสินใจร่วมกัน สมาชิกมีความ รับผิดชอบและมีปฏิสัมพันธ์กัน แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร แบ่งปันทรัพยากร ประสานความ ร่วมมือกัน เพื่อให้งานบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายของทีมงาน

Mohrman et al. (1995 : 21) ให้ความหมายไว้ว่าทีมงานหมายถึงกลุ่มผู้มีความรู้ในการ ปฏิบัติงาน มาร่วมกันกำหนดการทำงานของทีมงานขึ้นมา โดยผสมผสานหน้าที่ที่แตกต่างของ สมาชิก ด้วยความร่วมมือร่วมใจ ให้ความพยายามอดทน มุ่งมั่นเพื่อความสำเร็จ โดยเฉพาะส่วนที่ เกี่ยวข้องกับงานขององค์กร เพื่อให้บรรลุความสำเร็จ

Ray and Bronstein (1995 : 19) ให้ความหมายไว้ว่า ทีมงานหมายถึง กลุ่มบุคคลที่มีความสามารถ บริหารทีมงานกันอย่างมีประสิทธิภาพ สมาชิกมีเป้าหมายร่วมกัน มีการประสานความร่วมมือในการปฏิบัติงาน เพื่อความสำเร็จของทีมงานและองค์การเชื่อมั่นในประสิทธิภาพของทีมงาน บริหารทีมงานด้วยตนเอง มีความพร้อมอยู่เสมอ สามารถดำรงรักษาความสำเร็จไว้ให้องค์การได้ในอนาคต

Syer (1996 : 7) ให้ความหมายไว้ว่า ทีมงานคือระบบซึ่งมีความหมายถึงกลุ่มบุคคลที่ระบบจัดตั้งขึ้นมา สมาชิกมีความสัมพันธ์กัน มีเป้าหมายร่วมกัน บางทีมงานมีเกณฑ์กำหนดธรรมชาติของทีมที่เหมือนกัน ทั้งหัวหน้าทีมและสมาชิกร่วมกันกำหนดหน้าที่ เพื่อความสำเร็จทั้งหมดเป็นจุดที่ทำให้ทีมมีประสิทธิภาพ

สุนันทา เลาหนันท์ (2540 : 62) ให้ความหมายไว้ว่า ทีมงาน หมายถึง กลุ่มบุคคลที่ทำงานร่วมกัน มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่ม ช่วยกันทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ และผู้ร่วมทีมต่างมีความพอใจในการทำงานนั้น

อนุวัฒน์ ศุภชุตินกุล (2542 : 3) ให้ความหมายไว้ว่า ทีมงานหมายถึงการรวมตัวของกลุ่มคนซึ่งต้องอาศัยทำงานร่วมกัน มีความไว้วางใจกัน และการสื่อสารเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของแต่ละคน (โดยทั่วไปมักจะมีจำนวน 5-9 คน) ทีมอาจจะเป็นทีมถาวรหรือทีมชั่วคราว อาจจะเป็นทางการในโครงสร้างองค์การ หรือเป็นส่วนเสริม อาจจะได้รับอำนาจเต็มที่หรือเป็นเพียงที่ปรึกษา ซึ่งเรียกชื่อได้แตกต่างกัน

จากความหมายดังกล่าว สรุปได้ว่า ทีมงานหมายถึง กลุ่มบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ ตั้งแต่สองคนขึ้นไป มาร่วมกันกำหนดการทำงานของทีมงานขึ้นมาโดยใช้ทักษะที่หลากหลาย ความมีอิสระ การพึ่งพาช่วยเหลือกันระหว่างสมาชิกมีการตัดสินใจร่วมกัน แบ่งปันทรัพยากร ประสานความร่วมมือ บริหารทีมงานอย่างมีประสิทธิภาพ ร่วมมือร่วมใจใช้ความพยายามอดทน มุ่งมั่นเพื่อให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายที่ร่วมกันตั้งไว้เกิดความพึงพอใจในงานและมีผลิตภาพในงานเพิ่มขึ้น

2.3 แนวคิดการทำงานเป็นทีม

แนวคิดของทฤษฎีและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมได้พัฒนามาจากทฤษฎีและการวิจัยทางด้านพฤติกรรมศาสตร์วิธีการที่ใช้จึงเป็นวิธีที่จะครอบคลุม และสนองตอบต่อแนวคิดที่ว่าการทำงานเป็นทีมเป็นกลยุทธ์พัฒนาธุรกิจสำหรับทศวรรษ 2000 และต่อไปในอนาคต

จุดเริ่มต้นของความสนใจเรื่องการทำงานเป็นทีมเกิดขึ้นจาก Elton Mayo ผู้ซึ่งได้ชื่อว่าเป็นบิดาแห่งการศึกษาแนวมนุษย์สัมพันธ์ในสหรัฐอเมริกา เมโยได้เปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับความสำเร็จของทีมงานและอิทธิพลของกลุ่ม มีผลการวิจัยชิ้นสำคัญคือ การศึกษาที่ฮอว์ธอร์น (Hawthorne studies) รัฐอิลลินอยส์ เป็นการศึกษาผลกระทบของแสงสว่างที่มีต่อผลผลิตของงาน ผลการศึกษาเป็นที่น่าสนใจ คือผลผลิตของทั้งสองกลุ่มเพิ่มขึ้น ในระยะแรกของการวิจัยมีข้อมูลที่น่าสนใจคือ ผลผลิตของกลุ่มทดลองเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ แม้ว่าแสงสว่างลดลงก็ตาม จากจุดนี้จึงนำมาตรวจสอบและดำเนินการวิจัยต่อกับกลุ่มพนักงานสตรี 6 คน คณะผู้วิจัยซึ่งนำด้วยเมโย พบว่าองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด คือ การสร้างความรู้สึกร่วมกันเป็นเอกลักษณ์ของกลุ่ม การได้รับการสนับสนุนจากสังคม และความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ซึ่งเกิดขึ้นพร้อม ๆ กับการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงานที่เพิ่มขึ้น รวมถึงพฤติกรรมของผู้บริหารที่มีต่อกลุ่มทดลอง ซึ่งสิ่งเหล่านี้ล้วนช่วยส่งเสริมน้ำใจของทีมงานที่มีต่อการปฏิบัติงานร่วมกัน จากการศึกษาแสดงให้เห็นว่าทีมงานสามารถเป็นทีมงานที่มีประสิทธิภาพสูงได้ (Yeatts, and Hyten, 1998)

ในศตวรรษที่ 1930 นักจิตวิทยาสังคม ซึ่งนำโดย เคิร์ต เลวิน (Kurt Lewin อ้างถึงใน สุนันทา เลานันท์, 2540) ได้มุ่งสนใจศึกษาพฤติกรรมกลุ่มและลักษณะพลวัตหรือความเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงของกลุ่มในองค์การ (Group dynamics) ผลงานชิ้นสำคัญคือการวิเคราะห์แรงจูงใจและแรงเหนี่ยวรั้ง (Force field analysis) ซึ่งนำมาช่วยทำความเข้าใจ ทีมงานในองค์การศึกษามืองาน รวมถึงการคิดหาวิธีเพิ่มพลัง และประสิทธิภาพในการทำงานของทีม หรือเปลี่ยนแปลงทัศนคติและพฤติกรรมคน เป็นประโยชน์ต่อการเสริมสร้างความสัมพันธ์ และปรับปรุงการทำงานของทีมงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น หลังจากที่ได้มีการเผยแพร่ผลงานของเมโยและคณะและเลวิน ประมาณ 20 ปีต่อมา ได้มีผู้เริ่มเน้นมโนทัศน์เกี่ยวกับทีมงาน ซึ่งเป็นส่วนที่สำคัญของทฤษฎีองค์การและการบริหาร ได้แก่ Douglas McGregor และ Rensis Likert McGregor พิจารณาถึงทีมงาน การบริหารที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งได้ข้อสรุปว่า “ความเป็นเอกภาพของวัตถุประสงค์ เป็นคุณลักษณะที่สำคัญต่อความสำเร็จของหน่วยงาน” นอกจากนี้ยังมีผลงานของ Chris Argysis, Robert Blacke และ Jane Mouton รวมถึง Richard Walton และ Cambell รวมถึง Campion ผลงานที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีมของนักพฤติกรรมศาสตร์เหล่านี้ เสนอแนวคิดออกมาในลักษณะของทีมงาน (สุนันทา เลานันท์, 2540)

2.4 แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะของทีมงาน

ทีมงานเป็นแนวคิดที่ได้รับความสนใจจากผู้บริหารทุกคน ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารตระหนักดีว่าความสำเร็จในการทำงานนั้นมิได้เกิดจากสมาชิกคนใดคนหนึ่งในองค์กรตามลำพัง แต่เกิดจากพลังและคุณภาพของความร่วมมือ รวมถึงการประสานงานของทุกคนและทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ญูปุ่นคือผู้ที่นำวิธีการทำงานร่วมกันเป็นทีมทั่วทั้งองค์กร อันเป็นแรงผลักดันทำให้เกิดพลังเติบโตทางเศรษฐกิจอย่างมหาศาล สามารถประสบความสำเร็จ ในการดำเนินงานจาก ทีมงานที่ดี จึงมีนักพฤติกรรมศาสตร์ได้ศึกษาวิจัย ค้นหาลักษณะของทีมงานที่ดี เป็นลักษณะพื้นฐานที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีม ได้มีผู้ให้แนวคิดลักษณะของทีมงานไว้ดังนี้

สุนันทา เลาหพันธ์ (2541) กล่าวถึง ลักษณะพื้นฐานสำคัญที่ช่วยให้ทีมงานมีประสิทธิผลสูงขึ้น สรุปไว้มี 4 ประการ ได้แก่

1. ขนาดของทีมงาน (Size of team) หมายถึง จำนวนสมาชิกของทีม ขึ้นอยู่กับชนิดและลักษณะของงาน รวมทั้งวัตถุประสงค์ของทีม ขนาดของทีมงานเป็นเครื่องชี้วัดประสิทธิผลของทีมได้ เนื่องจากขนาดของทีมจะส่งผลกระทบต่อองค์ประกอบหลักของการทำงานเป็นทีม ซึ่งได้แก่ภาวะผู้นำ สมาชิกทีม กระบวนการกลุ่ม เช่น ทีมงานตรวจสอบหาข้อเท็จจริง สมาชิกควรมีประมาณ 14 คน ในขณะที่ทีมแก้ปัญหาควรมีสมาชิกมากที่สุดไม่เกิน 7 คน ซึ่งสอดคล้องกับ Robbins (1998 : 290) ได้กล่าวว่า ขนาดของทีมการทำงานโดยทั่วไปไม่ควรเกิน 10-12 คน เพราะถ้ามีจำนวนมากกว่านี้จะมีความยุ่งยากในการทำงานร่วมกันให้ได้ผล ทั้งในเรื่องการลงมติตัดสินใจ ความผูกพันของสมาชิกภายในทีม หากมีจำนวนสมาชิกมากควรแบ่งออกเป็นทีมย่อยหลายทีม จะได้ผลดีกว่า

2. ความเป็นปึกแผ่นของทีมงาน (Cohesiveness of team) หมายถึงแรงดึงดูดใจให้สมาชิกมีความปรารถนาจะธำรงไว้ซึ่งสมาชิกภาพของทีมงาน ต้องการให้ทีมงานคงอยู่ มีพลังที่จะแสดงถึงความแข็งแกร่งของความร่วมมือร่วมใจของทีมงาน ต้องการให้ทีมงานคงอยู่ มีพลังที่แสดงถึงความแข็งแกร่งของความร่วมมือร่วมใจของสมาชิกในทีม เป็นความเหนียวแน่นของทีมที่มีอิทธิพลต่อบุคคล และระดับปฏิริยาของทีมต่อกลุ่มอื่น ต่อองค์การ เครื่องชี้วัดความเป็นปึกแผ่นในระดับสูงของทีมงาน ได้แก่ การยอมรับวัตถุประสงค์และเป้าหมายของทีม การติดต่อสื่อสารที่ดี ปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกันของสมาชิกทีม สถานภาพทางสังคม และภูมิหลังที่ใกล้เคียงกันของสมาชิก การมีส่วนร่วมในทีม การได้รับผลประโยชน์ร่วมกันของสมาชิกทีม ทีมประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย และสามารถรักษาคุณค่าที่สำคัญของทีมงานไว้ได้ การได้รับการยกย่องให้เกียรติซึ่งกันและกัน เป็นต้น

3. บรรทัดฐานของทีมงาน (Team norms) หมายถึง แบบแผนหรือโครงสร้างพฤติกรรมทางสังคม ที่ได้รับการยอมรับจากสมาชิก ใช้เป็นมาตรฐานซึ่งในในแต่ละสถานการณ์ บุคคลควรประพฤติตัวให้สอดคล้องกับการดำเนินชีวิตอย่างไร

4. สถานภาพของสมาชิกทีมงาน (Status) หมายถึงตำแหน่งของสมาชิกทีมงานในกลุ่มเมื่อเปรียบเทียบกับสมาชิกคนอื่นๆ โดยทั่วไปสถานภาพของแต่ละคนจะถูกกำหนดโดยคุณลักษณะที่สัมพันธ์กับการทำงาน และบทบาทของสมาชิกภายในทีม ได้แก่ ตำแหน่ง ตารางการทำงาน และคุณลักษณะที่ไม่สัมพันธ์กับงาน เช่น ระดับการศึกษา อายุ เชื้อชาติ เพศ เป็นต้น

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2541 : 175) กล่าวว่า ทีมงานที่มีสมรรถนะสูงช่วยสร้างประสิทธิผลที่มากขึ้น มีลักษณะดังนี้

1. ขนาดของทีมงาน (Size of work teams) ทีมงานที่ดีที่สุดจะมีขนาดเล็ก มีสมาชิกประมาณ 10 – 12 คน เพราะสามารถสร้างแรงยึดเหนี่ยวได้ดี สามารถสร้างความร่วมมือและนำไปสู่การทำงานที่ประสบผลสำเร็จ ถ้าเป็นงานใหญ่ที่ต้องการการทำงานเป็นทีม สามารถทำได้โดยแตกเป็นทีมงานย่อยได้

2. ความสามารถของสมาชิก (Ability of members) เพื่อให้การทำงานได้ผล ทีมงานควรต้องประกอบด้วยทักษะ 3 ชนิด ที่แตกต่างกัน

2.1 ทีมงานจำเป็นต้องมีสมาชิก ที่มีประสบการณ์มีความชำนาญด้านเทคนิค

2.2 ทีมงานจำเป็นต้องได้สมาชิก ที่มีทักษะด้านการแก้ปัญหา และทักษะด้านการตัดสินใจ

2.3 ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ทีมงานจำเป็นต้องได้สมาชิกที่มีทักษะการฟังที่ดี มีการป้อนกลับข้อมูลอย่างสร้างสรรค์ มีความสามารถในการแยกแยะข้อขัดแย้ง

3. มีการกำหนดบทบาท และการส่งเสริมสมาชิกในลักษณะต่าง ๆ (Allocating roles and promoting diversity) ทีมที่มีสมรรถนะสูงเกิดจากการจัดบุคคลที่มีบทบาทแตกต่างกันเข้าไว้ได้อย่างถูกต้อง โดยแยกแยะจุดแข็ง จุดอ่อน และกำหนดหน้าที่ให้เหมาะสมกับทักษะของแต่ละบุคคล

4. สมาชิกมีข้อผูกพันกับจุดมุ่งหมาย (Having a commitment to a common purpose) ทีมงานควรมีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน สอดคล้องกับความต้องการของสมาชิก ทุกคนร่วมกันใช้เวลาและความพยายามอย่างมากในการอภิปราย วางรูปแบบงานและตกลงกันเกี่ยวกับจุดมุ่งหมาย ซึ่งเป็นทั้งของทีมและของแต่ละบุคคล เป็นสิ่งที่กำหนดทิศทางและเป้าหมาย

5. การสร้างเป้าหมายเฉพาะ (Establishing specific goals) ทีมที่ประสบความสำเร็จจะนำจุดมุ่งหมายร่วมกันมาดัดแปลงเป็นเป้าหมายเฉพาะ ซึ่งสามารถวัดได้และเป็นจริงได้ วิธีการที่มีเป้าหมายจะสร้างทีมให้มีพลังในการทำงาน เพราะเป้าหมายเหล่านี้จะทำให้เกิดการติดต่อสื่อสารที่ชัดเจน ทีมงานสามารถยึดเป็นจุดมุ่งหมายนำไปสู่ผลงานด้วย

6. ความเป็นผู้นำและโครงสร้าง (Leadership and structure) ทีมงานที่มีสมรรถนะการทำงานสูงต้องมีผู้นำที่ดี มีความสามารถและมีโครงสร้างงานที่มุ่งไปสู่ทิศทางที่ต้องการ ด้วยการกำหนดขอบเขตและข้อตกลงร่วมกัน แบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบกันอย่างเท่าเทียม แก้ไขปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีการกลุ่ม

7. สมาชิกผู้ละเลยภาระหน้าที่และความสามารถในการปฏิบัติ (Social loafing and accountability) หมายถึง บุคคลที่ซ่อนเร้นอยู่ในโครงสร้างของทีม ทีมที่มีสมรรถนะสูงจะสร้างความรับผิดชอบในการกระทำและผลการกระทำของบุคคล โดยกำหนดความสามารถในการปฏิบัติภาระหน้าที่ (Accountability) ในด้านการทำงานของแต่ละบุคคลและระดับการทำงานเป็นทีม

8. การประเมินผลการกระทำที่เหมาะสมและระบบการให้รางวัล (Appropriate performance evaluation and reward system) ระบบการประเมินผล และระบบการให้รางวัลควรสะท้อนให้เห็นถึงสมรรถนะของทีมงาน กระตุ้นทีมงานให้เกิดความพยายามและความรู้สึกอยากเด่นและมีความสำคัญในองค์กร

9. การพัฒนาความเชื่อใจไว้วางใจซึ่งกันและกันให้สูงขึ้น (Developing high mutual trust) ทีมงานที่มีสมรรถนะการทำงานสูง ต้องมีความเชื่อ ไว้วางใจซึ่งกันและกันในระหว่างสมาชิก โดยสมาชิกต้องมีความเชื่อใจในความซื่อสัตย์สุจริต (Integrity) อุปนิสัยและความสามารถ (Competence) ซึ่งกันและกัน

Woodcock (1994 : 75-116) กล่าวว่า ลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ มีดังนี้

1. ความสมดุลในบทบาท (Balanced roles) คือในทีมการทำงานจะมีการผสมผสานทักษะ ความรู้ ความสามารถ ที่แตกต่างกันของบุคคล และให้ความแตกต่างดำเนินบทบาทของแต่ละคนได้อย่างเหมาะสม

2. เป้าหมายที่ชัดเจนและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ (Clear objectives and agree goals) คือ ทีมการทำงานที่มีเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน สมาชิกในทีมงานรับรู้และยอมรับเป้าหมายและวัตถุประสงค์นั้น

3. การเปิดเผยและเผชิญหน้า (Openness and confrontation) คือ บรรยากาศในการทำงานเป็นทีมเป็นไปอย่างเปิดเผย สมาชิกสามารถที่จะแสดงความรู้สึก ความคิดเห็นของตนต่อการทำงานได้ มีการสื่อสารกันโดยตรง หันหน้ามาร่วมกันแก้ไขปัญหา

4. การสนับสนุนและไว้วางใจ (Support and trust) คือ สมาชิกในทีมได้รับการช่วยเหลือสนับสนุนซึ่งกันและกัน มีความจริงใจต่อกัน สามารถพูดคุยโดยตรงไปตรงมาในปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน พร้อมร่วมมือกันในการแก้ปัญหา

5. ความร่วมมือและความขัดแย้ง (Co-operation and conflict) คือ สมาชิกในทีมให้ความร่วมมือในการทำงาน พร้อมทั้งจะสนับสนุนช่วยเสริมสร้างทักษะ ความรู้ ความสามารถให้แก่กันและกัน มีการใช้ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในทางสร้างสรรค์เพื่อร่วมมือกันในการแก้ปัญหา

6. วิธีการปฏิบัติงานชัดเจน (Sound procedures) คือ การทำงานของทีมมีการประชุมปรึกษาและหาแนวทางปฏิบัติร่วมกัน การตัดสินใจจะใช้ข้อมูลและความคิดเห็นของสมาชิกทุกคน

7. ภาวะผู้นำที่เหมาะสม (Appropriate leadership) คือ การทำงานในทีม จะต้องมีส่วนที่มีความสามารถ และเหมาะสมในสถานการณ์นั้น ๆ โดยสมาชิกทุกคนสามารถที่จะเป็นผู้นำทีมได้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์

8. การทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอ (Regular review) คือ การติดตามผลการปฏิบัติการทำงานของทีมอย่างสม่ำเสมอ ว่ามีปัญหาใดที่จะต้องร่วมกันปรับปรุงแก้ไข

9. การพัฒนาบุคคล (Individual development) คือการพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถ ของสมาชิกในทีม ให้โอกาสสมาชิกได้ใช้ทักษะ ความรู้ความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่

10. สัมพันธภาพระหว่างทีมดี (Sound inter-group relation) คือ ทีมทำงานมีสัมพันธภาพที่ดี มีความร่วมมือ ให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

11. การติดต่อสื่อสารที่ดี (Good communication) คือ การติดต่อสื่อสารในทีมเป็นไปอย่างถูกต้อง ชัดเจน เหมาะสม สื่อสารกันทางตรง เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ความคิดเห็นที่จำเป็นต่อการทำงาน

Campion et al. (1993) ได้ศึกษาวิจัย และพบว่าลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผลเกิดจากปัจจัยต่างๆเหล่านี้

1. การออกแบบงาน (Job design) เป็นการกำหนดลักษณะงานของทีมที่สามารถสร้างแรงจูงใจให้สมาชิกมีการทำงานร่วมกันเป็นทีมที่มีประสิทธิผลและสมาชิกมีความพึงพอใจในผลงาน ซึ่งการออกแบบงานของทีมที่สมาชิกทีมมีการบริหารตนเอง (Self management) ทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผนและตัดสินใจ (Participation) เป็นงานที่มีความหลากหลาย(Task variety) ทุกคนเห็นความสำคัญของงาน(Task significance) มีความเป็นเอกลักษณ์ของงาน (Task identity)

2. การพึ่งพาช่วยเหลือกัน (Interdependence) เป็นการสร้างปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกทีมด้วยการพึ่งพาช่วยเหลือกันในเรื่องเกี่ยวกับงาน (Task interdependence) และเรื่องเป้าหมาย (Goal interdependence) รวมถึงการพึ่งพาช่วยเหลือกันด้านข้อมูลป้อนกลับ และรางวัลตอบแทน (Interdependence feedback and reward) ผลลัพธ์ของการพึ่งพาช่วยเหลือกัน มีความสำคัญต่อประสิทธิผลของทีมงาน

3. องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม (Composition) มีความสัมพันธ์กับลักษณะของสมาชิกทีมซึ่งมีผลต่อประสิทธิผลของทีมคือสมาชิกทีมมีความสามารถที่หลากหลาย (Heterogeneity) มีความยืดหยุ่นเรื่องงาน (Flexibility) ขนาดของทีมงานมีความเหมาะสมกับภาระงานที่ต้องปฏิบัติงาน (Relative size) สมาชิกทีมมีความชอบการทำงานเป็นทีม (Preference for group work)

4. บริบทเชิงบริหาร (Context) ที่ผู้บริหารให้การสนับสนุน ด้วยการจัดให้สมาชิกทีมได้รับการฝึกอบรม (Training) ให้การสนับสนุนการทำงานเป็นทีม (Managerial support) มีการติดต่อสื่อสารและประสานความร่วมมือระหว่างทีมงาน (Communication and cooperation between group)

5. กระบวนการทำงานเป็นทีม (Process) เป็นกระบวนการทำงานที่มีผลต่อประสิทธิผลของทีมงาน รวมทั้งเป็นกระบวนการที่มีความสัมพันธ์กันทางสังคม ที่เกิดจากความสามารถในงานของสมาชิกทีม (Potency) ทุกคนสนับสนุนช่วยเหลือกันทางสังคม (Social support) สมาชิกทีมแบ่งปันภาระงานกันอย่างยุติธรรม (Workload sharing) มีการติดต่อสื่อสาร และการประสานความร่วมมือภายในทีม (Communication and cooperation within the work group)

Romig (1996 : 33) ให้องค์ประกอบของลักษณะทีมงานในลักษณะโครงสร้างการทำงานเป็นทีมที่สามารถฝ่าอุปสรรคด้วยความสร้างสรรค์ และมีประสิทธิภาพไว้ 10 องค์ประกอบดังนี้คือ

1) ความสร้างสรรค์ของทีมงาน (Team creativity) ทีมงานมีการวางแผนและแก้ปัญหา ส่งเสริมการดำเนินงานให้ผ่านอุปสรรคด้วยความสร้างสรรค์ ทำให้ลดระยะเวลาและได้รับผลตอบแทนคุ้มค่า

2) การติดต่อสื่อสารของทีมงาน (Team communication) สมาชิกมีทักษะการติดต่อสื่อสาร ซึ่งเป็นกฎพื้นฐานและบรรทัดฐาน สื่อสารอย่างสร้างสรรค์ ส่งเสริมการทำงานเกี่ยวกับความคิด ความรู้สึกของสาธารณชน ความสร้างสรรค์ฝ่าฟันอุปสรรค ป้องกันความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น และสมาชิกมีความยึดเหนี่ยวผูกพันกับทีมงาน

3) การประชุมของทีมงาน (Team meeting) สมาชิกทีมงานมีทักษะการประชุมอย่างมีประสิทธิภาพ มีโครงสร้างเกี่ยวกับองค์ประกอบของพลังที่เป็นพลังของการเปลี่ยนแปลงในทีมงานอย่างเป็นพลวัตร ได้รับผลผลิตที่เกิดจากการประชุมสูง การประชุมของทีมงานเปรียบเสมือนการจำลองวัฒนธรรมองค์การ มีการดำเนินงานที่เหมาะสม มีข้อสรุปที่ทุกคนร่วมกันแสดงความคิดเห็นอย่างกว้างขวาง สร้างความยึดเหนี่ยวผูกพัน เป็นพลังของการมีส่วนร่วม การประชุมของทีมงานเกิดประสิทธิผลสูง

4) การบริหารความขัดแย้งในทีมงาน (Conflict management) ผู้ปฏิบัติมีความเอาใจใส่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน และคิดว่าคุณภาพคือหัวใจสำคัญ สมาชิกทีมงานนำจิตใจและหัวใจมาใช้ในการดำเนินงาน คิดถึงคุณภาพ ผลการปฏิบัติงาน วงจรเวลาลดลง ใช้ความขัดแย้งนำไปสู่การฝ่าฟันอุปสรรค ทำให้สมาชิกทีมมีประสิทธิภาพ มีพลังอำนาจในการบริหารความขัดแย้ง

5) ทีมงานมีพันธกิจ (Team mission) พันธกิจของทีมงาน มีความเหมาะสมต่อโอกาสการทำงาน เป็นพลังที่ใช้อยึดมั่นในเป้าหมาย (Idealism) และบรรลุข้อตกลงของทีมงาน (Aligns) และพันธกิจองค์การ

6) การกำหนดเป้าหมายของทีมงาน (Team goal setting) ซึ่งเป็นเป้าหมายที่มีประสิทธิภาพของทีมงาน โดยการสนับสนุนให้มีการวางแผนการปฏิบัติงานที่ชัดเจนของสมาชิก และมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของทีมงาน ทำให้เกิดความยึดมั่นผูกพันต่อทีมงานและองค์การ

7) บทบาทและความรับผิดชอบของทีมงาน (Team roles and responsibilities) สมาชิกทีมมีบทบาทและความรับผิดชอบที่เหมาะสม ชัดเจนของการปฏิบัติ สมาชิกสนับสนุนซึ่งกันและกันทั้งภายในทีมงานและระหว่างทีมงานกับลูกค้าภายนอก

8) การแก้ปัญหาของทีมงาน (Team problem solving) สมาชิกทีมงานมีข้อสรุปเกี่ยวกับหลักการ บทบาทการแก้ปัญหาาร่วมกันภายในทีมงาน และระหว่างทีมงาน มีการประชุมร่วมกันแก้ไขปัญหาอย่างเป็นขั้นตอน สมาชิกแก้ปัญหาย่างชาญฉลาดทั้งที่เป็นงานประจำและในเรื่องอื่น ๆ

9) การตัดสินใจของทีมงาน (Team decision making) ความสำคัญของการบริหารแบบมีส่วนร่วม คือ การตัดสินใจของทีมงาน การตัดสินใจที่ปราศจากทักษะ ทำให้ทีมประสบปัญหา สูญเสียเวลา ข้อเรียกร้องที่ได้รับ และการให้เหตุผล บริหารด้วยการตัดสินใจ โดยใช้ทักษะเหล่านั้น ประสบการณ์ที่ใช้ ทักษะการตัดสินใจร่วมกันทำให้เกิดความยึดมั่นผูกพันสูงขึ้น และนำไปใช้กับการตัดสินใจในเวลาต่อมา

10) กระบวนการพัฒนาปรับปรุงการทำงาน (Work process improvement) สมาชิกทีมงานเรียนรู้การพัฒนาปรับปรุงกระบวนการทำงาน สมาชิกทีมงานมุ่งมั่นค้นหาแนวทางการพัฒนากระบวนการทำงานเพื่อลดวงจรเวลา

จากลักษณะทีมงานดังกล่าว สรุปได้ว่าทีมงานต้องมีขนาดที่เหมาะสม สมาชิกยอมรับในเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของทีม ทีมงานมีทักษะที่หลากหลาย มีความเป็นอิสระในการตัดสินใจ และการดำเนินงาน มีระบบการให้รางวัลตอบแทนอย่างเหมาะสม และการป้อนข้อมูลย้อนกลับด้วยความเปิดเผยและจริงใจ มีการพึ่งพาช่วยเหลือกันของสมาชิก มีองค์ประกอบที่เป็นลักษณะของสมาชิก และมีบริบทเชิงการบริหารทีมงานที่ผู้บริหารให้การสนับสนุน และมีกระบวนการทำงานเป็นทีมที่สมาชิกแสดงความสามารถของตนได้เต็มที่ ไม่อ้อมแอม มีการสนับสนุนช่วยเหลือกัน แบ่งปันภาระงานกันทำ และมีการติดต่อสื่อสารกันอย่างมีประสิทธิภาพทีมงานจึงเป็นทีมงานที่มีสมรรถนะสูงมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานเพื่อก่อให้เกิดประสิทธิผลของทีม

จากสาระที่เสนอแนวคิดลักษณะทีมงานดังกล่าวข้างต้น เมื่อนำมาวิเคราะห์จะพบว่าแนวคิดลักษณะทีมงานของ Champion et al. (1993) เป็นแนวคิดที่มีความครอบคลุม สาระที่เป็นแนวคิดของนักวิชาการและนักวิจัยหลายท่านมีการนำรูปแบบแนวคิดนี้ไปใช้กับองค์การเอกชนและสถาบันการเงิน องค์กรที่ให้บริการโทรคมนาคม และโรงพยาบาลที่ให้บริการทางสุขภาพจิตในสหรัฐอเมริกาจนประสบผลสำเร็จ มีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น ลักษณะของทีมงานตามแนวคิดของ Champion et al.(1993) เป็นลักษณะของทีมงานที่ควรนำมาใช้กับการดำเนินงานในสถาบันที่ให้บริการด้านสุขภาพให้แพร่หลายมากขึ้น เนื่องจากมีรายละเอียดเกี่ยวกับลักษณะของทีมงานที่ชัดเจนไม่ซับซ้อนแต่ละองค์ประกอบมีความสำคัญ มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของทีมงาน และเหมาะสมกับการนำมาใช้กับทีมการพยาบาลซึ่งยังไม่มีผู้ที่นำมาศึกษาใช้ในประเทศไทย ผู้วิจัยจึงสนใจนำมาศึกษาวิจัยในครั้งนี้

2.5 ลักษณะของทีมงานตามแนวคิดของ Champion และคณะ

ลักษณะของทีมงาน ที่ค้นพบโดยงานวิจัย และการค้นคว้าของ Champion และคณะ ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1988 เป็นต้นมาจนกระทั่งในปี ค.ศ. 1993 ได้ค้นพบว่า ลักษณะของทีมงานในรูปแบบที่มีองค์ประกอบของ การออกแบบงาน การพึ่งพาช่วยเหลือกันของสมาชิก องค์ประกอบของทีม บริบทเชิงบริหาร กระบวนการทำงานเป็นทีม เป็นลักษณะของทีมงานที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของทีมทั้งในด้านผลิตภาพในงาน และความพึงพอใจในงาน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

2.5.1 การออกแบบงาน (Job design)

การออกแบบงานมีความสัมพันธ์กับทีมงาน มากกว่าการทำงานที่เป็นลักษณะส่วนบุคคลเนื่องจากลักษณะการปฏิบัติงานที่ดีกว่า และสอดคล้องกับสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ การปฏิบัติงานของทีมงานมีการตัดสินใจที่ดีกว่า การออกแบบงานจึงมุ่งเน้นสำหรับการทำงานเป็นทีม การออกแบบงานมีความสัมพันธ์กันอย่างซับซ้อนกับความคิด อารมณ์ ซึ่งเป็นตัวแปรของความยึดมั่นผูกพัน หรือพลังในการทำงาน ความสร้างสรรค์ และความมีประสิทธิภาพของทีมงาน (Hackman and Oldham, 1980 :162) การออกแบบงานจึงมีความสำคัญต่อประสิทธิภาพของทีมงาน ซึ่งมีนักวิชาการให้ความหมายไว้แตกต่างกันออกไป

2.5.1.1 ความหมายของการออกแบบงาน

Morky (1994) ให้ความหมายการออกแบบงานไว้ว่า เป็นการให้ความสำคัญกับการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ ใช้ข้อมูลที่ศึกษาและผลกระทบที่เกิดขึ้นมาปรับโครงสร้างของลักษณะการทำงานความพึงพอใจในงานและวัฒนธรรมการทำงานส่งเสริมให้ทีมงานมีประสิทธิภาพสูง มีการพัฒนางาน ยกย่องการดำเนินงานของสมาชิกในทักษะงานที่หลากหลายความมีอิสระและความพึงพอใจในงาน การให้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับการดำเนินงาน การจัดสรรงานอย่างเหมาะสม

Campion and Berger (1990 : 525) ให้ความหมายการออกแบบงานไว้ว่าเป็นการกำหนดลักษณะงาน และการตอบแทนที่กำหนดขึ้นมาจากระเบียบข้อกำหนดของการกำหนดลักษณะงาน การประเมินผลงาน และทฤษฎีที่เกี่ยวกับเศรษฐศาสตร์แรงงานที่มีผลต่อทักษะของสมาชิก และระดับของความต้องการทำงานของสมาชิก

ฉันทูพันธ์ เจริญพันธ์ (2542 : 161) ให้ความหมายการออกแบบงานไว้ว่า การออกแบบงานเป็นการกำหนดสาระของงาน กระบวนการทำงาน ทักษะความเชี่ยวชาญและระดับความชำนาญในงาน การฝึกอบรมที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน โดยที่การออกแบบงานจะสัมพันธ์กับการดำเนินงานขององค์กร เป็นเครื่องกำหนดความยืดหยุ่นในการทำงาน ซึ่งจะมีผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพ และการพัฒนาระบบงาน

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2541 : 281) ให้ความหมายการออกแบบงานไว้ว่า การออกแบบงานเป็นผลของลักษณะงาน ลักษณะผู้ปฏิบัติงานและระบบต่าง ๆ ที่มีอยู่ในองค์การที่คอยสนับสนุนการทำงานและผู้ปฏิบัติงาน

จากความหมายของการออกแบบงาน สรุปได้ว่า การออกแบบงานเป็นการกำหนดลักษณะงาน สาระของงาน กระบวนการทำงาน และการประเมินผลงาน ผลตอบแทนที่เพิ่ม ทักษะความเชี่ยวชาญ และระดับความชำนาญ การฝึกอบรมที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน ให้มีทักษะการทำงานที่หลากหลาย ความมีอิสระ จัดสรรงานอย่างเหมาะสม สัมพันธ์กับการดำเนินงานเป็นลักษณะงานที่เสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงาน เพื่อประสิทธิผลของทีมงานและความพึงพอใจในการทำงานของสมาชิก

2.5.1.2 แนวคิดการออกแบบงาน

ดังที่กล่าวมาแล้วว่าการออกแบบงานมีแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะของงาน (Task characteristic theory) ซึ่งมีผู้ให้แนวคิดไว้อย่างหลากหลายดังนี้

Turn และ Lawrence (อ้างถึงในศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2541) เป็นคนกลุ่มแรกที่บุกเบิกเรื่องการศึกษาลักษณะงาน โดยศึกษาจากงานในหลาย ๆ ประเภท โดยศึกษาว่าลักษณะของงานเหล่านั้นจะมีผลกระทบต่อภาระงานหรือความพึงพอใจในการทำงานอย่างไร Turn และ Lawrence คาดการณ์ว่าคนงานมีความพึงพอใจในการทำงานมากกว่าหรือมีการขาดงานน้อยกว่า ถ้างานนั้น ๆ เป็นงานที่ทำหายหรือเป็นงานที่มีความสลับซับซ้อน Turn และ Lawrence กำหนดความซับซ้อนของงานเอาไว้ในองค์ประกอบดังต่อไปนี้ มีความหลากหลาย (variety) ความมีอิสระ (Autonomy) ความรับผิดชอบ (Responsibility) ความรู้และความชำนาญ (Knowledge and skill) ความต้องการความสัมพันธ์ทางสังคม (Require social interaction) ต้องการความสัมพันธ์ทางสังคมที่เป็นทางเลือก (Optional social interaction)

ทฤษฎีของ Turn และ Lawrence แสดงให้เห็นว่าผู้ปฏิบัติงานมีการตอบสนองที่แตกต่างกันในลักษณะของงานที่แตกต่างกัน เป็นการกำหนดลักษณะงานที่สำคัญเพื่อที่จะทำงานนั้น ๆ ให้สำเร็จ เป็นการเน้นถึงความจำเป็นในการพิจารณาถึงความแตกต่างของบุคคลที่มีต่อการทำงาน Turn และ Lawrence ไม่ได้แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติกับลักษณะงานที่มีความสลับซับซ้อน

Hackman and Oldham (1980 : 90) ได้ทำการพัฒนาแบบจำลองลักษณะงาน (The job characteristic model ; JCM) เป็นแบบจำลองที่อธิบายความพึงพอใจในงานของผู้ปฏิบัติ จากลักษณะของงาน 5 ประการ ที่มีผลต่อสภาวะทางจิตวิทยา (Psychological states) ของบุคคลซึ่ง การกำหนดลักษณะของงาน จะพยายามทำความเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างการจูงใจในการทำงาน และความพึงพอใจในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน ดังนี้

1) ความหลากหลายในความชำนาญ (Skill variety) หมายถึง ลักษณะที่มีความหลากหลาย ทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถใช้ความรู้ความสามารถ และความชำนาญที่แตกต่างกัน ในการทำงานเหล่านั้น

2) เอกลักษณะของงาน (Task identify) หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานสามารถ ทำงานตั้งแต่เริ่มต้นไปจนงานเสร็จสมบูรณ์ ปรากฏผลงานออกมาให้เห็นได้

3) ความสำคัญของงาน (Task significance) หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานรับรู้ ว่างานมีผลกระทบต่อชีวิตความเป็นอยู่หรือการทำงานของผู้อื่น

4) ความมีอิสระ (Autonomy) หมายถึง การให้อิสระในการกำหนดวิธีการทำงาน การวางแผน การจัดตารางเวลา และการปฏิบัติงานนั้น ๆ ให้บรรลุผลสำเร็จ

5) การป้อนกลับ (Feedback) หมายถึง การให้ข้อมูลย้อนกลับ ซึ่งเป็นผลลัพธ์จากการทำงานของผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับประสิทธิผลของการปฏิบัติงานของตน

ลักษณะของงานทั้ง 5 แบบ มีผลต่อสภาวะทางจิตวิทยาต่อผู้ปฏิบัติงาน 3 ประการ คือ

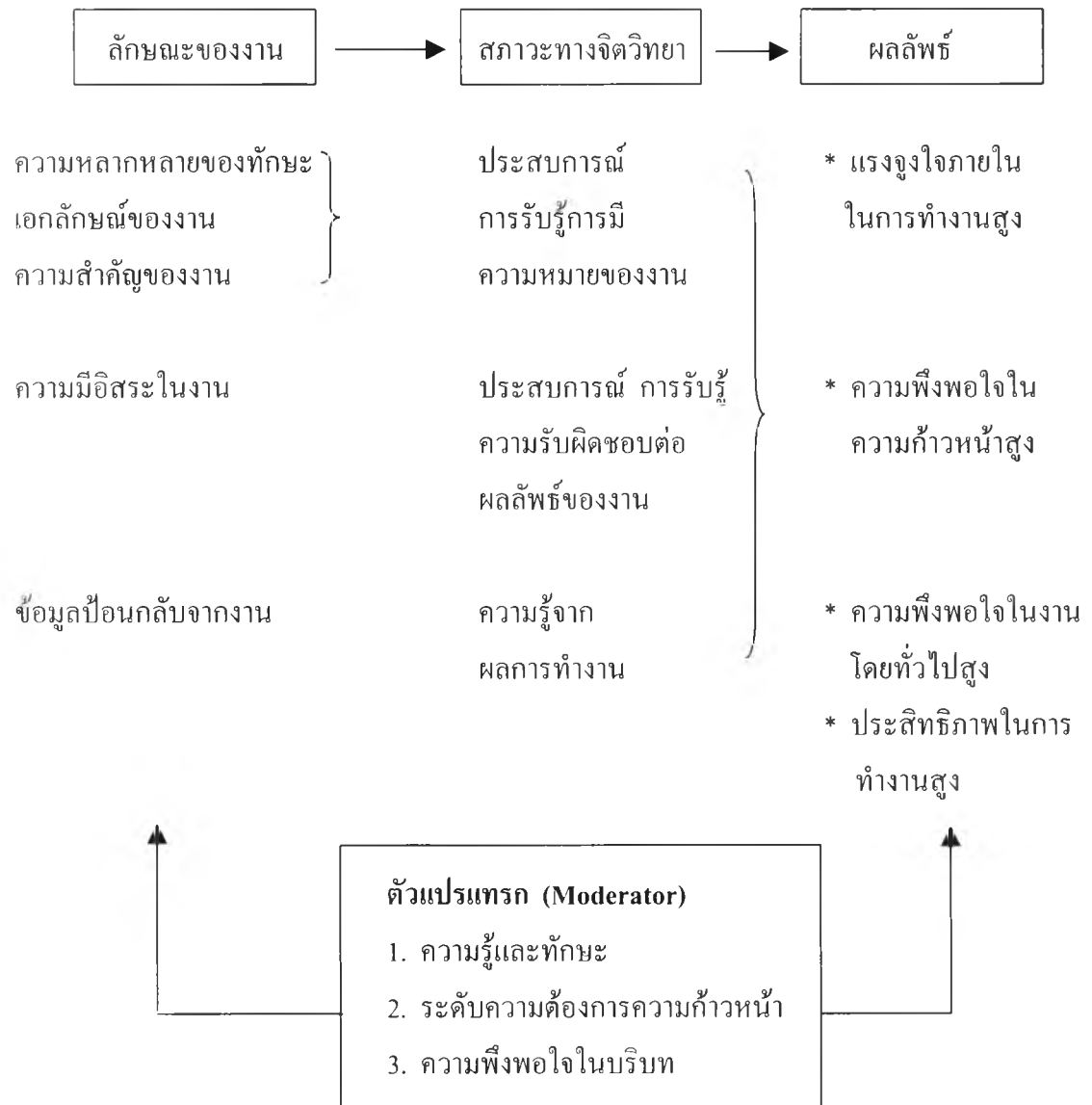
1. การรับรู้และเข้าใจความหมายของงาน (Experienced meaningfulness of the work) ซึ่งเป็นผลมาจากการที่ผู้ปฏิบัติงานได้ทำงานที่มีความหลากหลายในความชำนาญ งานมีเอกลักษณะ และความสำคัญ

2. ผู้ปฏิบัติงานรับผิดชอบต่อผลลัพธ์จากการทำงาน (Experienced responsibility for outcomes of the work) เกิดจากคามมีอิสระในการทำงาน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรับผิดชอบในการทำงานของตนมากยิ่งขึ้น

3. ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจถึงผลลัพธ์ของงานที่ทำ (Knowledge of the actual results of the work activity) เป็นความรู้ที่เกิดจากการทำงาน ซึ่งเป็นผลที่เกิดจากข้อมูลป้อนกลับในงาน ทำให้พวกเขาเหล่านั้นได้ทราบถึงประสิทธิภาพในการทำงานของตนเอง และประเมินผลของการปฏิบัติงานของตนได้เพิ่มมากขึ้น

Hackman and Oldham ได้สร้างแบบจำลอง ที่แสดงให้เห็นถึงแรงจูงใจภายใน จะเกิดขึ้นกับผู้ปฏิบัติงาน เมื่อทุกคนมีส่วนร่วมในการเรียนรู้หรือรับผิดชอบในงานของตน ยังมีแรงจูงใจภายในเกิดขึ้นมากเท่าไร ผู้ปฏิบัติงานเหล่านั้นก็จะมีผลการปฏิบัติงานที่ดีมีความพึงพอใจในการทำงานมากขึ้นเท่านั้น ทำให้ขาดงานน้อยลงและโอกาสลาออกจากงานน้อยลงไปด้วย คือถ้าผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกที่ดีกับงานของตน มีความต้องการก้าวหน้าในการทำงาน สามารถรับผิดชอบงานของตนเองได้ ผลงานของพวกเขาเหล่านั้นจะออกมาในแง่ที่ดี เป็นงานที่เพิ่มแรงจูงใจผู้ปฏิบัติงานได้ การออกแบบงานต้องมีลักษณะงานที่ประกอบด้วยความหลากหลายในความชำนาญ เอกลักษณะของงาน ความสำคัญของงาน การมีอิสระและการป้อนกลับเกี่ยวกับประสิทธิผลของงาน ถ้างานที่ผู้ปฏิบัติงานทำมีระดับของความจูงใจสูง โอกาสที่ผู้ปฏิบัติงานจะมีความพึงพอใจในการทำงานและมีผลการปฏิบัติงานที่ดีจะมีมาก

Hackman and Oldham (1980 : 90) อธิบายถึงลักษณะงาน 5 ประการที่มีผลต่อสถานะทางจิตวิทยา (Psychological status) ของบุคคลซึ่งจะนำไปสู่ผลลัพธ์ของการทำงาน ดังแผนภูมิ



Campion et al. (1985 – 1993) ได้กำหนดการออกแบบงาน เพื่อเป็นการกำหนดทิศทางลักษณะงานที่สำคัญ Champion และคณะ ศึกษาวิจัยปัจจัยที่สัมพันธ์กับการกำหนดลักษณะงานมีทั้งหมด 4 รูปแบบสรุปสาระได้ดังนี้

1. แรงจูงใจ (Motivational approach) มีจุดเริ่มต้นมาจากทฤษฎีลักษณะงาน การออกแบบงานมีผลต่อการขยายงาน และการเพิ่มคุณค่าในงาน ทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน เป็นความคาดหวังถึงผลประโยชน์ที่เกิดขึ้น ในด้านความรู้สึกพึงพอใจในงาน และแรงจูงใจในการทำงานเพิ่มขึ้น รวมถึงผลการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น ลดปัญหาที่เกิดจากการขาดงาน และลดค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการฝึกอบรมสมาชิกใหม่ให้สามารถปฏิบัติงานที่ต้องการได้เพิ่มมากขึ้น มีประสบการณ์การปฏิบัติงานในทางที่ดี ไม่รู้สึกว่าจะต้องรับภาระงานที่หนักเกินไป

2. กลไกการทำงาน (Mechanistic approach) เป็นการยอมรับในหลักการบริหารแบบวิทยาศาสตร์ที่มีต่อการปฏิบัติงาน เป็นการศึกษาถึงเวลาและแรงจูงใจ ด้วยวิธีการทำงานให้ง่ายขึ้น (Work simplification) ความคาดหวังถึงประโยชน์ที่เกิดขึ้น ได้แก่ การลดค่าใช้จ่ายที่ต้องใช้เพื่อฝึกอบรมให้หัวหน้างาน แต่มีผลให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในงาน ลดพฤติกรรมการขาดงาน เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานมากขึ้นกว่าเดิม

3. สภาวะทางชีวภาพ (Biological approach) เป็นลักษณะทางชีวภาพ ได้แก่สิ่งแวดล้อมขณะปฏิบัติงาน การใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน (Ergonomics) มุ่งเน้นและให้ความสำคัญกับการลดความเครียดที่จะเกิดขึ้นกับกับผู้ใช้ปฏิบัติงานเช่น ความตึงเครียดที่เกิดจากเสียงรบกวน ควบคุมโดยเพิ่มการจำกัดเสียงรบกวน และการออกแบบเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับงาน ด้วยการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์กับเครื่องกล สถานที่ทำงาน ประโยชน์ที่คาดหวังคือ ความอ่อนเพลียลดลง สุขภาพร่างกายของพนักงานดีขึ้น ลดอาการปวดศีรษะ และปวดกล้ามเนื้อ ลดอุบัติเหตุหรือการบาดเจ็บจากงาน ลดค่าใช้จ่าย ด้านการบริหารจัดการเกี่ยวกับเครื่องมือ และอุปกรณ์ ที่ใช้ในการปฏิบัติงานให้บรรลุความสำเร็จ ให้มีความสมบูรณ์ มีศักยภาพในการทำงานมากขึ้น

4. มีการติดตามประเมินผล และรับรู้ผลการปฏิบัติงาน (Perceptual / Motor approach) จากการศึกษาวิจัย ปัจจัยที่มีผลต่อลักษณะพฤติกรรมแสดงออกของบุคคล คือ ทักษะที่ทำให้เกิดผลการปฏิบัติงาน และกระบวนการที่ใช้ติดต่อสื่อสาร มุ่งประเด็นที่ความชัดเจน การได้รับการยอมรับ และความเสมอภาค เช่น ความเอาใจ และความตั้งใจ ที่มีต่องาน ประโยชน์ที่คาดหวัง คือพฤติกรรมในการทำงานที่ดี ลดความผิดพลาดและอุบัติเหตุที่อาจเกิดขึ้นจากการทำงาน การปฏิบัติงานของพนักงานเป็นไปในทางที่ดี ลดความรู้สึกรับภาระงานที่หนักเกิน ความอ่อนเพลีย ความเครียด ความเหนื่อยหน่าย ประโยชน์ด้านค่าใช้จ่าย ค่าใช้จ่ายด้านต้นทุนลดลง ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในงาน กระตุ้นให้เกิดความต้องการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ

จากการศึกษาของ Champion และคณะ เสนอแนะการออกแบบงานที่ลดค่าใช้จ่าย และประโยชน์ที่ได้รับสูงขึ้น (Champion, 1988 ; Champion and Thayer, 1985) การศึกษาการออกแบบงานข้ามแผนกมุ่งความหลากหลายของงานมากกว่าการเปลี่ยนงาน และใช้เกณฑ์การประเมินตนเอง ผลลัพธ์ที่ได้มีประสิทธิภาพเป็นวิธีการศึกษาเบื้องต้น ต่อมาได้นำไปใช้กับการปฏิบัติงานมากขึ้น ผลการศึกษาพบความซับซ้อนของพฤติกรรมมากกว่าความคาดหวัง (Champion and McClelland, 1993) พบว่าประโยชน์ที่ได้รับจากการศึกษาพฤติกรรม เป็นการขยายความรู้ให้กว้างขึ้น นั่นคือเมื่อขยายงานและจำนวนการผลิต สมาชิกมีความเข้าใจเพิ่มขึ้นภายใต้สถานการณ์ การขยายงาน เช่น การวิเคราะห์การทำงาน ซึ่งทำงานมากแต่ผลผลิตเท่าเดิม ให้ความสำคัญเรื่องค่าใช้จ่ายในระยะยาว การขยายงานที่เป็นการเพิ่มคุณค่าของงาน ให้มีลักษณะพิเศษที่ Champion และคณะ ให้

ความสำคัญคือ การรับรู้ถึงแรงจูงใจในการทำงานของผู้ปฏิบัติ ที่สัมพันธ์กับการออกแบบงานที่ดีของการกำหนดลักษณะงาน คือ ความละเอียดรอบคอบในการปฏิบัติงาน เป็นการสร้างความแตกต่างอย่างชัดเจน โดยคำนึงเกี่ยวกับการออกแบบงาน ซึ่งเป็นความแตกต่างที่เหมาะสมกับอาชีพ ทำให้มีศักยภาพ สามารถแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ เป็นส่วนดีและที่มีความเป็นเอกลักษณ์ภายในองค์การ

2.5.1.3 องค์ประกอบของการออกแบบงาน

จากแนวคิดการออกแบบงาน ทำให้พบว่าองค์ประกอบที่สำคัญ ของการออกแบบงานคือ ทฤษฎีลักษณะของงานที่สัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานของผู้ปฏิบัติ ผลลัพธ์ที่ได้คือความพึงพอใจในงานและผลการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพสูงขึ้น Champion และคณะ ได้กำหนดองค์ประกอบของการออกแบบงานที่เหมาะสม และทำให้ทีมงาน เป็นทีมงานที่มีสมรรถนะสูง เป็นทีมงานที่ผู้ปฏิบัติมีความพึงพอใจและผลการปฏิบัติงานมีคุณภาพซึ่งมีทั้งหมด 5 องค์ประกอบ ดังนี้ คือ

1) การบริหารตนเอง (Self management) ลักษณะของการออกแบบงานต้องให้อิสระในการดำเนินงานในระดับบุคคลและทีมงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Cummings (1978 : 1981) ; Hackman (1987) : Pearce and Ravlin (1987) ที่กล่าวว่าความมีอิสระมีส่วนสำคัญต่อการปฏิบัติ ซึ่งทำให้ทีมงานเป็นทีมงานที่มีประสิทธิผลในการทำงาน โดยการที่สมาชิกมีความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน และสามารถตัดสินใจได้ด้วยตนเอง ในขอบเขตความรับผิดชอบที่ทีมงานมอบหมาย ซึ่งลักษณะการออกแบบงานที่มีอิสระในการทำงาน เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้เกิดลักษณะของการมีส่วนร่วม

2) การมีส่วนร่วม (Participation) เกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วมตัดสินใจในงานที่สมาชิกทุกคนในทีมงานร่วมกันกำหนดแนวทางในการปฏิบัติสอดคล้องกับแนวคิดของ McGrath (1984) ; Porter, Lawler and Hackman (1987) ที่กล่าวว่าการบริหารตนเองและการมีส่วนร่วมกับความสำเร็จของทีมงานสามารถเพิ่มประสิทธิผลได้มากขึ้น ทำให้สมาชิกมีความรู้สึกเป็นเจ้าของงานที่ตนเองทำ และรับผิดชอบงานเพิ่มขึ้น ทำให้ข้อมูลข่าวสารที่ได้รับจากสมาชิกมีความเป็นจริงชัดเจน แก้ปัญหาได้ตรงประเด็น และขจัดปัญหาที่เกิดจากความไม่แน่นอนออกไปได้

3) ความหลากหลายของงาน (Task variety) ลักษณะงานที่มีองค์ประกอบของงานที่มีความหลากหลายในทักษะของสมาชิกที่ทุกคนมาร่วมกันเป็นทีมงาน ทำให้แรงจูงใจในการทำงานของสมาชิกสูงกว่าทีมงานที่สมาชิกมีทักษะที่แตกต่างกันน้อย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Hackman (1987) ที่ว่าทักษะที่แตกต่างหลากหลายทำให้ทีมงานมีความน่าสนใจติดตามมากขึ้น

และสมาชิกมีการแบ่งปันความรู้ ประสบการณ์เรื่องที่ตนเองมีความชำนาญให้กับสมาชิกคนอื่น ๆ ความหลากหลายของงานจึงดึงดูดความสนใจ และความต้องการการทำงานของสมาชิกเพิ่มขึ้น

4) ความสำคัญของงาน (Task significance) ลักษณะการออกแบบงานที่มีองค์ประกอบของ การให้ความสำคัญกับงานของสมาชิก ด้วยการรับรู้ว่างานที่ตนปฏิบัติอยู่นั้นมีผลกระทบต่อการดำเนินชีวิต และมีผลต่อความอยู่รอดขององค์กร สมาชิกจึงให้ความสำคัญเพราะมีความเชื่อว่าทีมงานของพวกเขามีความสำคัญต่อองค์กร ซึ่ง Hackman (1987) กล่าวว่าความสำคัญของงานเป็นความเชื่อของทีมงานว่า ตนเองมีความสำคัญ มีผลต่อลูกค้าและองค์กรที่ตนปฏิบัติงาน

5) เอกลักษณ์ของงาน (Task identity) เอกลักษณ์ของงานเป็นลักษณะของงานที่มีความแตกต่างจากงานทั่วไป เป็นงานมีลักษณะเฉพาะ สามารถเพิ่มแรงจูงใจการทำงานให้มากขึ้น เพราะว่าทีมงานมีความรู้สึกว่าได้รับผิดชอบงานที่ทำหาย มีความสำคัญสูงขึ้น และทุกคนมีความเข้าใจความหมายของงานมากขึ้น ลักษณะงานที่มีเอกลักษณ์จะเพิ่มการประสานความร่วมมือภายในทีมงาน และมีการแบ่งปันกันใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ ด้วยความมุ่งมั่นเพื่อให้งานบรรลุความสำเร็จ มีการแบ่งปันความรู้และเทคนิคการทำงานที่หลากหลาย ร่วมกันรักษาทรัพยากรภายในทีมไว้

จากแนวคิดการออกแบบงานที่กล่าวมา สรุปได้ว่า การออกแบบงานที่ดีส่งผลให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานสูงขึ้น เป็นผลให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในงานที่ปฏิบัติ และผลการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น ต้องประกอบด้วยลักษณะงานที่มีความหลากหลายในความชำนาญ มีเอกลักษณ์ของงาน ทุกคนเห็นถึงความสำคัญของงาน สมาชิกทีมมีอิสระในการทำงาน สามารถบริหารตนเองได้ และทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการวางแผนการดำเนินงานของทีม มีข้อมูลป้อนกลับถึงประสิทธิผลของงานให้ผู้ปฏิบัติทราบ

2.5.2 การพึ่งพาช่วยเหลือกันของสมาชิก (Interdependence)

การพึ่งพาช่วยเหลือกันของสมาชิกในทีมงาน เป็นพื้นฐานสำคัญของการทำงานร่วมกัน ที่แตกต่างออกไปจากการปฏิบัติงานตามปกติ มีการประสานความร่วมมือกัน เพื่อให้ผลการดำเนินงานของทีมงาน มีประสิทธิผลสูงขึ้น Wageman. (1995 : 145) กล่าวว่า ทีมงานที่มีลักษณะการพึ่งพาช่วยเหลือกันของสมาชิกเป็นแบบอย่างของความร่วมมือและเป็นความต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลง Hackman and Oldham. (1980) ; Sundstrom et al. (1990) ; Salas. (1992) สนับสนุนว่าการพึ่งพาช่วยเหลือกัน เป็นการรวมลักษณะเฉพาะตัวของสมาชิกแต่ละคน เป็นลักษณะของทีมงานที่มีเอกลักษณ์ ที่แตกต่างจากกลุ่ม มีการแบ่งปันความรับผิดชอบ และผลลัพธ์ที่เกิดจากทีมงาน (Janz et al., 1997) กล่าวว่า การพึ่งพาช่วยเหลือกันของสมาชิก ทำให้เกิดการตัดสินใจร่วมกัน

ของทีมงาน เพิ่มความรู้สึกรับผิดชอบและความเป็นเจ้าของ การปฏิบัติงานมีความรอบคอบ ระวังระมัดระวังมากขึ้น เสริมแรงจูงใจให้สมาชิกมีค่านิยมในการทำงานเป็นทีมที่มีอิสระ

จากเหตุผลของนักวิชาการดังกล่าว จึงสรุปได้ว่าการพึ่งพาช่วยเหลือกันของสมาชิกมีความสำคัญต่อทีมงาน เนื่องจากเป็นลักษณะพื้นฐานของการทำงานร่วมกัน สมาชิกร่วมกันตัดสินใจมีความรับผิดชอบ แบ่งปันความรับผิดชอบทำให้เกิดการประสานความร่วมมือ การพึ่งพาช่วยเหลือกันของสมาชิกมีความสำคัญในการผลักดันทีมงานให้ดำเนินงานไปสู่จุดหมาย มีนักวิชาการหลายท่านให้ความสนใจศึกษาวิจัย การพึ่งพาช่วยเหลือกันของสมาชิกและหาความสัมพันธ์ของการประสานประสิทธิผลของงาน การพึ่งพาช่วยเหลือกันด้านรางวัลตอบแทนการดำเนินงานของทีมงานที่ทำให้เกิดความร่วมมือการพึ่งพาช่วยเหลือกันของสมาชิกจึงมีผลทำให้เกิดประสิทธิผลของทีมงาน

2.5.2.1 ความหมายของการพึ่งพาช่วยเหลือกัน

Campion et al. (1993 : 826) ให้ความหมายไว้ว่า การพึ่งพาช่วยเหลือกันเป็นหลักการพื้นฐานในการทำงาน เป็นรูปแบบที่แน่นอน การพึ่งพาช่วยเหลือกันเป็นเหตุผลอันดับหนึ่งของทีมงาน เป็นการกำหนดลักษณะของทีมงาน การพึ่งพาช่วยเหลือกันอาจเพิ่มแรงจูงใจในการทำงาน ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของทีม

Guzzo (1995 : 88) ให้ความหมายไว้ว่าการพึ่งพาช่วยเหลือกันเกิดขึ้นเมื่อบุคคลมีความเชื่อในเป้าหมายร่วมกัน และมีการดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามความตั้งใจ การพึ่งพาช่วยเหลือกันเป็นปัจจัยที่อยู่เบื้องหลังของความสำเร็จ ทำให้สมาชิกมีการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนา มีผลต่อพฤติกรรมของสมาชิกในการทุ่มเททำงานหนัก เพื่อทีมงานเพื่อให้ทีมงานบรรลุความสำเร็จ การพึ่งพาช่วยเหลือกันของสมาชิกเป็นการปฏิบัติงานด้วยความสร้างสรรค์ ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตัว และมีความเป็นกลางไม่เกิดความลำเอียง

Wageman (1995 : 146) ให้ความหมายไว้ว่าการพึ่งพาช่วยเหลือกัน เป็นลักษณะของการทำงาน ที่มีลักษณะของการทำงานที่ต้องใช้เทคโนโลยี ที่เป็นผลสืบเนื่องมาจากการทำงานร่วมกัน ใช้เป็นแนวทางของบุคคลในการทำงานให้บรรลุความสำเร็จ ด้วยการให้ความช่วยเหลือผู้อื่น ให้มีความสามารถในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น ในลักษณะการให้คำแนะนำเทคนิคการทำงานและปัจจัยที่ทำให้งานบรรลุความสำเร็จ แบ่งปันความรู้ความเชี่ยวชาญ มอบหมายงานที่เพิ่มการพึ่งพาช่วยเหลือกัน เพิ่มความสร้างสรรค์งานด้วยการพึ่งพาช่วยเหลือกัน ซึ่งมีผลต่อสมาชิกในการทำงานให้บรรลุความสำเร็จ

Janz et al. (1997 : 881) ให้ความหมายไว้ว่าการพึ่งพาช่วยเหลือกันหมายถึง กระบวนการตัดสินใจร่วมกันของทีมงานในเรื่องที่มีความซับซ้อน ต้องการการยอมรับจากสมาชิกทุกคนเพราะมีแนวคิดที่ว่าสมาชิกทุกคนมีความแตกต่างกัน และทุกคนมีความสำคัญเหมือนกันทั้งหมด การตัดสินใจร่วมกันและการยอมรับของสมาชิกจึง มีผลต่อการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นจุดที่มีความสำคัญต่อกระบวนการทำงานเป็นทีม การพึ่งพาช่วยเหลือกันทำให้ทีมมีการตัดสินใจร่วมกันที่ดีขึ้น มีความรับผิดชอบต่องานที่ยากลำบากและซับซ้อนได้มากกว่า เกิดการพิจารณาไตร่ตรองแม้ในสิ่งที่ผิดพลาดเพียงเล็กน้อย เป็นผลให้ทีมงานคำนึงในควมมีอิสระของทีมงาน

จากความหมายของการพึ่งพาช่วยเหลือกันของสมาชิكدังกล่าว สรุปได้ว่าการพึ่งพาช่วยเหลือกันของสมาชิก เป็นลักษณะของการทำงานร่วมกัน สมาชิกมีความเชื่อมั่นในเป้าหมายที่เกิดจาก การร่วมกันตัดสินใจของทีมงาน มีการช่วยเหลือผู้ปฏิบัติงานคนอื่น ๆ ในลักษณะการให้คำแนะนำ คำปรึกษาเกี่ยวกับเทคนิคการทำงาน และปัจจัยที่ทำให้งานบรรลุผลสำเร็จ สมาชิกมีพฤติกรรมปฏิบัติงานด้วยความพยายามอย่างเต็มความสามารถ รับผิดชอบ สร้างสรรค์ และการมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกันเพื่อความสำเร็จตามเป้าหมาย เป็นสิ่งสำคัญที่เป็นลักษณะของการทำงาน ร่วมกันเป็นทีม

2.5.2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการพึ่งพาช่วยเหลือกัน

มีการค้นคว้าวิจัยเกี่ยวกับแนวคิดการพึ่งพาช่วยเหลือกัน และนำเสนอไว้หลายแง่มุมจากนักวิชาการ และนักพฤติกรรมศาสตร์หลายท่าน ซึ่งศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมการพึ่งพาช่วยเหลือกันของทีมงาน และแสดงแนวคิดที่เกี่ยวกับการพึ่งพาช่วยเหลือกันไว้ตามพรรณษะที่แตกต่างกันดังนี้

Sherit (1966) cited in Thompson (1964) ให้แนวคิดเกี่ยวกับระดับของการพึ่งพาช่วยเหลือกัน ว่าเป็นการสร้างความชัดเจนของการบริหาร เป็นแนวโน้มของความสัมพันธ์ภายในทีมงานที่สมาชิกแต่ละคนมีพฤติกรรมที่แตกต่างกันออกไป มารวบรวมกันมีความอิสระในการตั้งเป้าหมายที่ดีกว่า ทำให้เกิดผลที่สมบูรณ้นำไปสู่การช่วยเหลือกลุ่มอื่น ๆ มีพฤติกรรมโดยตรงคือการให้คำแนะนำปรึกษา ทำให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันการพึ่งพาช่วยเหลือกันจะปรากฏอย่างเด่นชัดเมื่อมีความขัดแย้ง พฤติกรรมการแก้ปัญหาความขัดแย้ง เป็นปัจจัยให้เกิดพฤติกรรมการให้ความร่วมมือ ต้องมีความเสมอภาค ขอบเขตของการพึ่งพาช่วยเหลือ มีอำนาจต่อทีมงาน เป็นพลังนำไปสู่สิ่งอื่น ๆ

March and Simon (1958) cited in Thompson (1964) ให้แนวคิดเกี่ยวกับของการพึ่งพาช่วยเหลือกันว่าเป็นสิ่งสำคัญที่เกิดจากการประสานงานกัน ร่วมกันตัดสินใจ เป็นวิธีการที่เป็นธรรมชาติ นำมาใช้ในการปรับปรุงพัฒนา และจัดอุปสรรคความยากลำบาก ความชัดเจนของการพึ่งพาช่วยเหลือกันเกิดขึ้น เมื่อบุคคลที่มีความสนใจ และมีเป้าหมายคล้ายกันมารวมกันเป็นกลุ่มอย่างไม่เป็นทางการ ทำให้มีอำนาจที่เข้มแข็งขึ้น เกิดความร่วมมือกันในการทำงานที่ดีกว่าการทำงานเพียงลำพัง เป็นเกณฑ์ที่สัมพันธ์กับอารมณ์ และความรู้สึกทางสังคม ทำให้บุคคลสามารถพัฒนาศักยภาพตนเองได้ในทางสร้างสรรค์ มีความเป็นอิสระ ปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถ จัดอุปสรรคและปัญหาได้ เพื่อผลประโยชน์ของทุกคน

Thompson (1964) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมกรพึ่งพาช่วยเหลือกันว่า สามารถแบ่งได้ตามลักษณะที่มีความแตกต่างกัน จากสถานะที่มีความเป็นอิสระ เปลี่ยนแปลงไปสู่การพึ่งพาช่วยเหลือกันในแผนก ด้วยความมีอิสระ เป็นการพึ่งพาช่วยเหลือกันในทีมงาน ผลที่เกิดขึ้นจากการพึ่งพาช่วยเหลือกัน มีการรวมพลังกันของสมาชิกทีม การพึ่งพาช่วยเหลือกันประเภทของการพึ่งพาช่วยเหลือกัน แบ่งออกเป็น 3 ประเภท ซึ่งมีลักษณะที่แตกต่างกันคือ 1) การพึ่งพาช่วยเหลือกันในลักษณะที่สร้างแรงผลักดันให้เกิดขึ้นในทีมงาน (Pooled) ทำให้ทีมงานมีความมั่นคง มีการแบ่งปันทรัพยากร 2) การพึ่งพาช่วยเหลือกันในลักษณะที่ทำให้เกิดความเกี่ยวข้องกัน (Sequential) ซึ่งต้องใช้ระยะเวลาเวลา มีทั้งการให้และการรับ มีผลให้เกิดความเชื่อถือและไว้วางใจซึ่งกันและกัน 3) ลักษณะการพึ่งพาช่วยเหลือซึ่งกันและกัน (Reciprocal) เป็นการประสานงานระหว่างหน่วยงาน เป็นการพึ่งพาช่วยเหลือกันในระดับสูงที่สุดของทั้ง 3 ประเภท ลักษณะสุดท้ายคือ การประสานพลังของการพึ่งพาช่วยเหลือกัน เป็นลักษณะที่มีความชัดเจน มีความสำคัญและเป็นอิสระจากสิ่งอื่น ๆ สามารถเชื่อมโยงประสานกับพฤติกรรมของทีมงาน เพื่อเป็นการสร้างความมั่นใจว่าทีมงานมีความพร้อม มีกลยุทธ์น่าเชื่อถือ ซึ่งเกิดจากการพึ่งพาช่วยเหลือกันของสมาชิก

Liden and Mitchell (1983) ให้แนวคิดเกี่ยวกับการพึ่งพาช่วยเหลือกันของสมาชิกไว้ดังนี้ การพึ่งพาช่วยเหลือกันของสมาชิกมีความสัมพันธ์กับรูปแบบของผู้นำ และลักษณะเฉพาะของบุคคลที่เป็นสมาชิกในทีมงาน เป็นการพึ่งพาช่วยเหลือกันเรื่องงานและจากงานวิจัยของเขาพบว่าการพึ่งพาช่วยเหลือกันของสมาชิกมีอิทธิพลต่อการประเมินผลการดำเนินงาน สมาชิกทีมผู้ที่ปฏิบัติงานได้ไม่ดีเท่าที่ควร ถ้าในทีมงานมีการพึ่งพาช่วยเหลือกันอยู่ในระดับสูง หัวหน้างานให้การสนับสนุนช่วยเหลืออย่างใกล้ชิดบ่อย ๆ ให้ข้อมูลการประเมินผลงานแก่พวกเขา แม้ผลงานจะออกมาอย่างไรก็ตาม ให้คำปรึกษาแนะนำสมาชิกทุกคนแบ่งปันหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างเท่าเทียมกัน มีผลทำให้ลักษณะทีมงานเป็นทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

Campion et al. (1993 : 827) ให้แนวคิดเกี่ยวกับการพึ่งพาช่วยเหลือกันของสมาชิกไว้ดังนี้ การพึ่งพาช่วยเหลือกันของสมาชิกมีความสำคัญต่อความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน เมื่อสมาชิกทีมงานมีการพึ่งพาช่วยเหลือกัน เกี่ยวกับเรื่องรางวัลตอบแทนและการป้อนกลับเรื่องข้อมูล การพึ่งพาช่วยเหลือกันของสมาชิกมีความสำคัญอย่างยิ่ง มีผลทำให้ประสิทธิผลของทีมงานสูงขึ้น ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจ ถ้ามีการพึ่งพาช่วยเหลือกันเกี่ยวกับเรื่องงานหรือเป้าหมายของทีมงาน มีการสื่อสารกันอย่างเปิดเผย และประสานความร่วมมือกัน

Guzzo et al. (1995 : 103) ให้แนวคิดเกี่ยวกับการพึ่งพาช่วยเหลือกันของสมาชิกไว้ดังนี้ ปัจจุบันการแข่งขันกันและการพึ่งพาช่วยเหลือกันในการทำงาน มีบทบาทสำคัญในการสร้างความเชื่อมั่น และความมั่นใจในการทำงาน ความร่วมมือมิใช่ความเหมาะสมกับงานทุกอย่างเสมอไป ความมีประสิทธิภาพในระดับที่เหนือกว่าต้องเกิดจากการแข่งขัน และการพึ่งพาช่วยเหลือกัน ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานต้องทราบถึงความเป็นไปในอนาคต และพัฒนาการพึ่งพาช่วยเหลือกันเรื่องเป้าหมายให้มีประสิทธิภาพที่สุด มีความเหมาะสมกับสถานการณ์การแข่งขัน มีการพึ่งพาช่วยเหลือกันอย่างแท้จริงในทีมงาน บุคลากรในทีมงาน มีความเชื่อมั่นในเป้าหมายของพวกเขา สามารถบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งใจ เป็นพลังของความสำเร็จ สมาชิกทุ่มเททำงานหนักเพื่อทีมงาน ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ สนใจแม้สิ่งเล็กน้อยที่เป็นประโยชน์

จากแนวคิดการพึ่งพาช่วยเหลือกันของสมาชิก สรุปได้ว่าการพึ่งพาช่วยเหลือกันของสมาชิกเป็นพฤติกรรมที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติ เมื่อบุคคลมารวมกลุ่มกัน มีอิสระในการกำหนดเป้าหมายด้วยการตัดสินใจร่วมกันของทีมงาน มีพฤติกรรมของการร่วมมือกันทำให้เกิดพลังร่วมกันในการผลักดันให้ทีมงานฟันฝ่าอุปสรรค และบรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ร่วมกันตั้งขึ้น การพึ่งพาช่วยเหลือกันทำให้เกิดประสิทธิผลของทีมงาน สมาชิกแบ่งปันทรัพยากรกัน ให้คำแนะนำปรึกษา แบ่งปันหน้าที่ความรับผิดชอบ มีการพึ่งพาช่วยเหลือกันเกี่ยวกับงาน เป้าหมายของงาน ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน และรางวัลตอบแทน เป็นแนวทางให้สมาชิกเกิดการพัฒนาตนเองและพัฒนาทีมงานให้มีความสามารถในการแข่งขัน ผู้บริหารต้องให้การสนับสนุนและปฏิบัติงานร่วมกับทีมงานอย่างใกล้ชิดเป็นประจำ ทีมงานที่มีประสิทธิภาพต้องมีการพึ่งพาช่วยเหลือกันของสมาชิก ซึ่งเป็นแรงจูงใจให้สมาชิกทุ่มเททำงานหนักเพื่อทีมงาน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน มีความเชื่อมั่นถึงผลสำเร็จของทีมงาน การพึ่งพาช่วยเหลือกันของสมาชิกควรมีองค์ประกอบที่สำคัญที่สามารถส่งผลให้เกิดประสิทธิผลของทีมงาน

2.5.2.3 องค์ประกอบของการพึ่งพาช่วยเหลือกันของสมาชิก

จากแนวคิดการพึ่งพาช่วยเหลือกันของสมาชิก ได้มีนักวิจัยและนักวิชาการ กำหนดองค์ประกอบของการพึ่งพาช่วยเหลือกันไว้ ดังนี้

Campion et al. (1993) ได้กล่าวถึง การพึ่งพาช่วยเหลือกันของสมาชิกว่าเป็น พื้นฐานของการทำงานร่วมกันเป็นทีมงาน เป็นลักษณะของทีมงานที่มีผลต่อการเพิ่มแรงจูงใจในการทำงาน และควมมีประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของทีมงานดังนี้

1) การพึ่งพาช่วยเหลือกันเรื่องงาน (Task Interdependence) สมาชิกมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันและมีการพึ่งพาสมาชิกคนอื่นเพื่อให้งานบรรลุความสำเร็จ อาจเป็นการพึ่งพาช่วยเหลือกันข้ามทีมงานหลายๆ ทีมงาน ทำให้งานดำเนินไปด้วยความสะดวกเพิ่มมากขึ้นจากการพึ่งพาช่วยเหลือกันภายในทีมงาน มีการแบ่งปันทรัพยากรกัน ทีมงานมีความมั่นคงแน่นอน และการพึ่งพาที่เป็นผลสืบเนื่องเกี่ยวกับเรื่องเวลา การให้และการรับของสมาชิก รวมทั้งการพึ่งพาซึ่งกันและกันซึ่งเป็นการประสานการทำงานระหว่างหน่วยงาน มีงานวิจัยที่สนับสนุนแนวคิด การพึ่งพาช่วยเหลือกันเรื่องงาน หรือระหว่างงานที่มีความสัมพันธ์กับการเพิ่มแรงจูงใจของ Kiggundu (1983) การพึ่งพาช่วยเหลือกันของสมาชิกอาจเพิ่มประสิทธิผลของทีมเนื่องจากสมาชิกทีมงานมีความรับผิดชอบเพิ่มมากขึ้น สำหรับงานอื่น ๆ เพราะการเพิ่มคุณค่ารางวัลตอบแทนในความสำเร็จของทีมงาน

2) การพึ่งพาช่วยเหลือกันเรื่องเป้าหมาย (Goal Interdependence) สมาชิกร่วมกันกำหนดเป้าหมายเป็นลายลักษณ์อักษร มีเอกสารที่สมบูรณ์เกี่ยวกับการพัฒนาเทคนิคการดำเนินงานในระดับบุคคล มีหลักฐานเกี่ยวกับการพึ่งพาช่วยเหลือกันเรื่องเป้าหมาย มีการกำหนดพันธกิจของทีมงานอย่างชัดเจน กำหนดวัตถุประสงค์เพื่อเป็นเกณฑ์การประเมินประสิทธิผลของทีมงานที่สำคัญ การพึ่งพาช่วยเหลือเรื่องเป้าหมายมีความสำคัญที่แสดงถึงการแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ แสดงเป้าหมายของทีมงานให้ทีมงานภายนอกทราบ และเป้าหมายส่วนตัวของสมาชิกต้องประสานกันกับเป้าหมายของทีมงาน อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องเป็นแนวเดียวกัน

3) การพึ่งพาช่วยเหลือกันเกี่ยวกับข้อมูลป้อนกลับ และรางวัลตอบแทน (Interdependent feedback and reward) ข้อมูลป้อนกลับและรางวัลตอบแทนเป็นสิ่งสำคัญต้องมีลักษณะส่งเสริมการทำงานเป็นทีมมากกว่าการปฏิบัติงานที่เป็นลักษณะส่วนบุคคล เป็นการเพิ่มแรงจูงใจให้มีพฤติกรรมการทำงานร่วมกันเป็นทีม ทำให้เกิดการยอมรับผลการปฏิบัติงาน การให้ข้อมูลป้อนกลับที่มีประสิทธิผล มีความชัดเจน ตรงประเด็น และรางวัลตอบแทนมีความเหมาะสม

กับผลการดำเนินงาน เป็นลักษณะของการเพิ่มแรงจูงใจในงาน ทำให้เกิดความภาคภูมิใจในผลการปฏิบัติงาน และพัฒนาปรับปรุงงานการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิผลสูงขึ้น

Wageman (1995 : 146) ได้กล่าวถึง การพึ่งพาช่วยเหลือกันของสมาชิกทีมในลักษณะดังต่อไปนี้คือ

1) การพึ่งพาช่วยเหลือกันเรื่องงาน (Task Interdependence) เป็นการพึ่งพาช่วยเหลือกันด้านทรัพยากรและข้อมูลข่าวสาร ความสามารถในการทำงานในส่วนที่ตนรับผิดชอบ ให้เสร็จสมบูรณ์ทั้งหมด ด้วยการประสานกระบวนการทำงานที่แตกต่างเข้าด้วยกัน แบ่งปันความรู้ความสามารถ พึ่งพาช่วยเหลือกันในทีมงาน สมาชิกมีอิสระในการดำเนินงานในส่วนย่อย มีผลทำให้งานมีความสมบูรณ์สำเร็จตรงตามเวลา ถือว่าลักษณะการพึ่งพาช่วยเหลือกัน เป็นโครงสร้างของการทำงานในอนาคต การพึ่งพาช่วยเหลือกันในการดำเนินงานมีหลายระดับ การแนะนำและการให้คำปรึกษาเรื่องงาน เรื่องวัสดุอุปกรณ์ ดังนั้นการกำหนดลักษณะงานที่มีความสร้างสรรค์ต้องการการพึ่งพาช่วยเหลือกัน มีอิทธิพลต่อสัมพันธภาพของสมาชิกทีมงาน สมาชิกต้องมีส่วนร่วมที่ติดต่อกันในการปฏิบัติงาน เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

2) การพึ่งพาช่วยเหลือกันเรื่องผลตอบแทน หรือผลลัพธ์ที่เกิดจากการทำงาน (Outcome Interdependence) เป็นการให้ความสำคัญต่อผลการปฏิบัติงานของทีม และรางวัลตอบแทนที่มุ่งเน้นความมีสมรรถนะของทีมงาน มิใช่ลักษณะเฉพาะบุคคล มีนักวิชาการบางท่าน เช่น Sayles (1958) มีความเห็นว่าการพึ่งพาช่วยเหลือกันเรื่องงานและเป้าหมายการทำงานใช้ในลักษณะเดียวกันไม่ต้องแยกออกจากกัน แต่บางท่านแสดงความเห็นว่า สามารถแยกออกจากกันได้ เพราะมีความแตกต่างกัน แต่เหตุผลต่างๆเหล่านี้ แสดงถึงการพึ่งพาช่วยเหลือกันในเรื่องงานและเรื่องเป้าหมายการทำงานมีผลต่อความสำเร็จของการปฏิบัติงาน ที่รวมถึงรางวัลตอบแทนและการให้ข้อมูลป้อนกลับผลการปฏิบัติงาน สิ่งเหล่านี้สามารถทำให้ทีมงานเป็นที่ยอมรับได้

จากลักษณะของการพึ่งพาช่วยเหลือกันของสมาชิก สรุปได้ว่า การพึ่งพาช่วยเหลือกันมีอยู่ 3 ลักษณะ คือ การพึ่งพาช่วยเหลือกันเรื่องงาน การพึ่งพาช่วยเหลือกันเรื่องเป้าหมาย และการพึ่งพาช่วยเหลือกันเรื่องข้อมูลป้อนกลับและรางวัลตอบแทน ซึ่งแนวคิดของ Campion ได้กล่าวถึงอย่างครอบคลุมว่ามีผลต่อประสิทธิผลของทีมงาน เป็นผลให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน ผลการปฏิบัติงานมีคุณภาพ ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในงานที่ปฏิบัติ ผู้วิจัยสนใจนำแนวคิดของ Campion มาศึกษาวิจัยในครั้งนี้

2.5.3 องค์ประกอบของทีม (Composition)

องค์ประกอบของทีมมีอิทธิพลต่อกระบวนการทำงานร่วมกันเป็นทีม และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น Cattell (1948); Haythorn (1953) Barrick and Stewart (1998 : 377) อธิบายว่า เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่าองค์ประกอบของทีมมีความสำคัญทำให้เกิดประสิทธิผลของกระบวนการทำงานเป็นทีม บรรลุผลการดำเนินงานที่กำหนดขึ้น (สุนันทา เลานันท์, 2540 :87) กล่าวว่า ทีมงานที่มีพลังความแข็งแกร่ง สมาชิกทีมต้องมีพฤติกรรมในการทำงานร่วมกันที่เหมาะสม และการเพิ่มประสิทธิผลสูงสุดให้กับทีมงาน ต้องตระหนักถึงองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม ตรงกับ(Campion et al.,1993) ที่กล่าวว่า องค์ประกอบของทีมมีความสำคัญอย่างยิ่ง มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานและการรับรู้ของผู้บริหารในการรักษาองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม ที่บรรลุความสำเร็จไว้ได้ (Hackman and Oldham 1980 : 174) เสนอแนวคิด องค์ประกอบของทีม ควรประกอบด้วยสมาชิกทีม ควรเป็นผู้มีความรู้ มีความเชี่ยวชาญ สามารถปฏิบัติงานในที่ยากขึ้นได้ อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นผู้ที่มีการปรับตัว มีทักษะที่หลากหลาย ทีมงานมีขนาดพอเหมาะกับการงานที่ต้องดำเนินงานจนบรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยลักษณะที่แตกต่างหลากหลายของสมาชิก ทำให้เกิดการเรียนรู้ และเกิดความมั่นใจในการปฏิบัติงานให้บรรลุถึงความสำเร็จ

จากสารระดังกล่าว จะเห็นว่าองค์ประกอบของทีม เป็นลักษณะของทีมงานที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของทีม ที่เกิดจากพลังของความสามารถที่แตกต่างหลากหลายของสมาชิก ทุกคนมีการแบ่งปันความรู้ ทักษะความชำนาญที่ตนเองมีอยู่ให้แก่กัน เพื่อให้งานของทีมบรรลุผลสำเร็จ และสร้างแรงจูงใจให้เกิดความชอบทำงานร่วมกันเป็นทีม เป็นลักษณะที่โดดเด่น มีความเป็นเอกลักษณ์ของทีมงาน

2.5.3.1 ความหมายขององค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม

มีนักวิชาการ และนักวิจัยหลายท่านให้ความหมายขององค์ประกอบของทีมไว้ ดังนี้

Gladstein et al. (1984) ให้ความหมายขององค์ประกอบของทีม ไว้ว่า องค์ประกอบของทีมเป็นรูปแบบของทีมงาน ที่ทำให้ทีมงานมีการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ

Guzzo and Shea (1992) ให้ความหมายขององค์ประกอบของทีม ไว้ว่า หมายถึง องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมโดยตรง และมีการนำไปใช้เพื่อสร้างความชัดเจน ซึ่งองค์ประกอบนั้นมีผลต่อการดำเนินงานของทีม

Hackman (1987) ให้ความหมายขององค์ประกอบของทีม ไว้ว่า หมายถึงการ ออกแบบทีมงาน และการรวมลักษณะของสมาชิก ที่มีผลต่อการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิผล ของทีม

Tonnenbaum et al. (1992) ให้ความหมายขององค์ประกอบของทีม ไว้ว่า หมายถึง ลักษณะของสมาชิกทีมที่อยู่ภายใต้ลักษณะของทีมงาน มีความสำคัญต่อผลการดำเนินงาน อย่างกว้างขวาง และมีผลต่อความมีประสิทธิภาพของทีม

จากความหมายขององค์ประกอบของทีม สรุปได้ว่าเป็นรูปแบบที่เป็นการ ออกแบบทีมงานที่เป็นองค์ประกอบของทีมงานที่มีประสิทธิผล มีความสำคัญต่อผลการดำเนินงาน มีหลักฐานของการผสมผสานการนำไปใช้ โดยการรวมลักษณะของสมาชิกทีมเข้าด้วยกัน ดำเนิน งานของทีมให้บรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นประสิทธิผลของทีมที่มีเอกลักษณ์เฉพาะทีม

2.5.3.2 แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของทีม

องค์ประกอบของทีม มีความสำคัญต่อลักษณะของทีมงาน และมีความสัมพันธ์ กับประสิทธิผลของทีมงาน มีผู้ให้แนวคิดไว้ดังนี้

Hackman (1988, 1990) เสนอข้อคิดเห็น เกี่ยวกับระดับของความพยายาม ของสมาชิก (Level of effort) ที่ทำให้เกิดประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีม โดยพิจารณาลักษณะ งานของทีมซึ่งประกอบด้วยทักษะที่หลากหลาย ความสำคัญของงาน และเอกลักษณ์ของงาน เช่น ความสามารถในการมองเห็นความสัมพันธ์ในภาพรวมของการทำงาน สมาชิกเกิดแรงจูงใจมีความ พยายามที่จะประยุกต์ใช้ความรู้ความสามารถ และทักษะความชำนาญที่มีอยู่ นำมาใช้กับการทำงาน โดยตรง ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ที่มีผลต่อกระบวนการทำงานเป็นทีม รวมกับความเชื่อที่ว่าประสิทธิผล เกิดจากองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมซึ่งประกอบด้วย ทักษะส่วนบุคคลที่ตรงกับลักษณะงาน ของสมาชิก ขนาดของทีมงาน และความแตกต่างหลากหลายของทักษะความชำนาญของสมาชิก ในทีมงาน สิ่งต่างๆเหล่านี้เป็นองค์ประกอบของทีมงาน ที่ทำให้เกิดประสิทธิผลของทีมงานมีผล มาจากลักษณะของการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกทีมด้วยกันในการทำงานร่วมกันเป็นทีม

Campion et al. (1993 ; 1996) ได้ทำการค้นคว้าวิจัยพบว่า ลักษณะของทีมงานในด้านองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม มีความสำคัญอย่างยิ่ง และมีผลต่อการดำเนินงานตามการรับรู้ของผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหาร องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมที่สมาชิกทีมสามารถปฏิบัติงานให้มีประสิทธิผลเพิ่มขึ้น ประกอบด้วย สมาชิกทีมมีความหลากหลายในความสามารถ (Heterogenety) สมาชิกมีความสามารถที่แตกต่างกันจากประสบการณ์การทำงาน มีความสามารถพิเศษเฉพาะตัว มารวมกันเป็นพลังของความร่วมมือในการทำงานเป็นทีมที่สามารถผลักดันให้การดำเนินงานของทีมมีประสิทธิภาพ บรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ สมาชิกทีมสามารถเรียนรู้วิธีปฏิบัติงานที่ประสบผลสำเร็จจากสมาชิกทีมคนอื่นๆ ทำให้การทำงานมีความน่าสนใจมากขึ้น และสมาชิกมีความยืดหยุ่นเรื่องงาน(Flexibility) สมาชิกสามารถปฏิบัติงานในความรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความคาดหวังส่วนตัวมีความสอดคล้องกับเป้าหมายของงานที่ตนเองรับผิดชอบ ทุกคนมีความชอบทำงานร่วมกันเป็นทีม (Preference for group work) มีขอบเขตของความสัมพันธ์ในงานที่ทีมรับผิดชอบมีความเหมาะสมกับจำนวนสมาชิกในทีม ซึ่งมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ทีมงานที่มีขนาดใหญ่ จะมีอิทธิพลต่อการเกิดความร่วมมือกันของสมาชิกทีมทำให้การบรรลุผลสำเร็จต้องใช้เวลามากขึ้น

จากแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม สรุปได้ว่า ทีมงานต้องประกอบด้วยสมาชิกทีมที่มีความรู้ ความสามารถและทักษะที่หลากหลายที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับงานโดยตรง ระดับของความพยายามทำงานเป็นทีมสูงขึ้น กระบวนการทำงานเป็นทีมที่สมาชิกมีความหลากหลายในความสามารถต้องมีความยืดหยุ่น มีความรับผิดชอบและเข้าใจการทำงานเป็นทีม ขนาดของทีมงานต้องเหมาะสมกับภาระงานที่รับผิดชอบดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ เกิดประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีมในระดับที่สูงขึ้น

2.5.3.3 ลักษณะองค์ประกอบของทีมงาน

จากแนวคิดที่นักวิชาการ และนักวิจัยให้องค์ประกอบของทีมงานไว้ นั้น ส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับคุณสมบัติของสมาชิกทีม ที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของทีมงานดังต่อไปนี้ คือ

Hackman (1980 : 174) กล่าวถึงองค์ประกอบของทีมที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลโดยตรงของทีมงานเกิดจากความรู้ ทักษะ ที่สมาชิกสามารถนำไปใช้กับการทำงานโดยตรง ทีมงานต้องประกอบด้วยลักษณะของสมาชิกทีมดังต่อไปนี้

1) องค์ประกอบของสมาชิกทีม เป็นผู้มีความเชี่ยวชาญ ปฏิบัติงานได้ตรงประเด็นในระดับสูง ต้องมีการเพิ่มองค์ประกอบที่เป็นความรู้ และความชำนาญของการทำงานเป็นทีม สมาชิกทีมงานเป็นผู้มีประสบการณ์ มีความหลากหลาย เพื่อรวบรวมทักษะตามความต้องการของงาน ประเมินความสามารถในการผลิต จัดอัตรากำลังของทีมงานได้อย่างเหมาะสม พวกเขามีการคัดเลือกสถานที่ บุคลากร และลักษณะเฉพาะของงานได้

2) ทีมงานควรมีขนาดพอเหมาะกับงานที่ทำ ทีมงานที่ใหญ่เกินความจำเป็นต้องยืดเกณฑ์ของความสมบูรณ์ 3 ประการ มีความสามารถปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพ (Potential productivity) กระบวนการลดลง (Process losses) มีคุณภาพในการปฏิบัติที่แท้จริง (Actual productivity)

3) สมาชิกทีมงานควรมีทักษะที่เป็นเฉพาะบุคคลในการเพิ่มทักษะที่ตรงกับงาน การเพิ่มทักษะให้ตรงกับประเด็นปัญหา Argyris (1969) และคนอื่น ๆ แสดงให้เห็นว่าบุคคลเฉพาะบุคคลมีความสำคัญในองค์การ งานที่มีความซับซ้อนและท้าทาย ต้องการการพึ่งพาช่วยเหลือกันของสมาชิกสูง นำไปสู่ทักษะความชำนาญเรื่องงานของสมาชิกที่มีการทำงานเป็นทีม

4) ทีมงานมีความสมดุลระหว่างลักษณะที่เหมือน และลักษณะที่แตกต่างกันของสมาชิก ส่วนประกอบของความพิเศษในลักษณะส่วนบุคคลที่แตกต่างกันของสมาชิก นำไปสู่การเรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ จากเพื่อนร่วมงาน สมาชิกมีการแบ่งปันความรู้ ทักษะความชำนาญของพวกเขา กับสมาชิกคนอื่น ๆ พัฒนาดตนเองให้มีความชำนาญเป็นพิเศษ เป็นเอกลักษณ์ของทีมงาน ส่งเสริมแรงจูงใจในการทำงานร่วมกันเป็นทีม

Campion et al. (1993 : 828) กำหนดลักษณะองค์ประกอบของสมาชิกที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของทีมงานไว้ 4 ลักษณะดังนี้คือ

1) ความหลากหลายของสมาชิก (Heterogeneity) สมาชิกทีมงานที่มีความแตกต่างหลากหลายในความสามารถ และประสบการณ์ในการทำงานที่ดี ซึ่งเป็นผลมาจากการดำเนินงานเป็นเหตุผลของการเกิดพลังผลักดันทีมงาน เนื่องจากความต้องการบรรลุความสำเร็จของสมาชิกขยายวงกว้างขึ้น และเมื่องานมีลักษณะตรงข้ามกันสมาชิกเกือบทั้งหมดต้องการผลการดำเนินงานที่สมบูรณ์ ความแตกต่างหลากหลายเพิ่มประสิทธิผลได้เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานสามารถเรียนรู้งานจากคนอื่น ๆ โดยรวมแล้วประโยชน์ที่ได้รับจากการเกิดประสิทธิผลยังไม่ชัดเจน เนื่องจากข้อมูลที่ใช้ในการแก้ปัญหา และผลลัพธ์ที่มีความสร้างสรรค์ของความแตกต่างหลากหลายของสมาชิก นำไปสู่ผลลัพธ์ที่ดี เมื่อมีการพิจารณาถึงความพึงพอใจ ความขัดแย้ง การติดต่อสื่อสารและการลาออก ความแตกต่างหลากหลายของสมาชิกมีผลทางบวกต่อประสิทธิผลของทีมงาน

2) ความยืดหยุ่นของสมาชิก (Flexibility) สมาชิกทีมงานมีความยืดหยุ่นในเรื่องงานที่ได้รับมอบหมาย เป็นลักษณะองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมที่มีต่อประสิทธิผลของทีมงาน ถ้าสมาชิกมีความสามารถดำเนินงานในแต่ละส่วน ประสิทธิภาพของทีมคือการเพิ่มคุณค่าของงาน เนื่องจากพวกเขาสามารถตอบสนองความต้องการได้อย่างเต็มที่

3) ขอบเขตความสัมพันธ์ของสมาชิกทีม (Relative size) เป็นลักษณะองค์ประกอบของสมาชิกที่มีความต้องการความสำเร็จจากการทำงานร่วมกันตามที่ได้รับมอบหมาย แต่กลุ่มที่มีขนาดใหญ่มาก อาจไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ให้ถึงระดับสูงได้ตามความต้องการได้ ทีมงานควรมีขนาดเล็ก มีสมาชิกตามความจำเป็นของงานทำให้เกิดความร่วมมือกันในระดับสูงได้ง่าย

4) ความชอบในการทำงานเป็นทีม (Preference for group work) สมาชิกมีความชอบทำงานเป็นทีม อาจมีความพึงพอใจในงานมากขึ้น และทีมงานเป็นทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ความชอบบางครั้งมีลักษณะเดียวกับความเป็นปึกแผ่นของทีมงาน (Cohesiveness) ความแตกต่างของความเป็นปึกแผ่น หมายถึง ทีมงานเป็นสิ่งดึงดูดใจให้สมาชิกมีความปรารถนาเข้ามาอยู่ในทีมงาน ขณะที่ความชอบ (Preference) ในการทำงานเป็นทีม ไม่มีความเป็นพิเศษในการเข้ามาอยู่ในทีมงาน แต่โดยทั่วไปแล้วความชอบในการทำงานเป็นทีม มีความสัมพันธ์กับงานของพวกเขา

จากลักษณะองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม สามารถสรุปได้ว่าลักษณะองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิผลสูงสุดประกอบด้วย ทักษะ ความรู้ความสามารถที่หลากหลายของสมาชิกทีมที่ทำให้เกิดการเรียนรู้กัน และทักษะที่เชี่ยวชาญให้ตรงกับงาน ด้วยการแบ่งปันความรู้และทักษะให้กับสมาชิกคนอื่น ๆ เกิดแรงจูงใจให้มีความชอบทำงานเป็นทีม มีความยืดหยุ่นผูกพันกันภายในทีม ทีมงานมีความมั่นคง สมาชิกมีความยืดหยุ่นเรื่องงานที่ได้รับมอบหมาย

2.5.4 บริบทเชิงบริหาร (Context)

การดำเนินงานของทีมงานมีความจำเป็นต้องใช้ทรัพยากร วัสดุอุปกรณ์และข้อมูลข่าวสารอย่างเพียงพอกับความจำเป็น จึงสามารถทำให้การดำเนินงานของทีมงานบรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ บริบทเชิงบริหารจึงเป็นการพิจารณาถึงทรัพยากร และอิทธิพลของการบริหารจัดการที่ต้องการให้ทีมงานมีประสิทธิภาพ ด้วยการส่งเสริมสนับสนุนจากผู้บริหาร จัดให้มีการฝึกอบรมเพื่อสร้างความรู้ และทักษะการทำงานเป็นทีม มีกระบวนการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ สมาชิกมีข้อมูลข่าวสารอย่างเพียงพอต่อการนำไปใช้ตัดสินใจอย่างอิสระ

เกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ ทำให้มีความเป็นอิสระในการทำงาน ศึกษาความเป็นไปของสภาวะแวดล้อมภายนอกด้วยการติดต่อสื่อสารระหว่างทีมงาน สามารถขยายผลการดำเนินงานของทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความรู้สึกของผู้ปฏิบัติที่มีต่อการส่งเสริมสนับสนุนของผู้บริหารมีความสำคัญสูง พบว่าเป็นสาเหตุของความร่วมมือร่วมใจกันให้มีความพยายามในการทำงานร่วมกันจนบรรลุความสำเร็จ เกิดความเชื่อมั่นกับบุคคลอื่นที่ทำงานร่วมกัน และมีความเชื่อมั่นว่าทีมงานสามารถทำงานให้บรรลุความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Campion et al., 1993)

2.5.4.1 ความหมายของบริบทเชิงบริหาร

บริบทเชิงบริหาร เป็นลักษณะของทีมงานที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของทีมงาน มีความสำคัญที่จะทำให้เกิดความร่วมมือกันภายในทีมงาน จึงมีผู้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

Gladstein (1984) ได้ให้ความหมายของบริบทเชิงบริหารไว้ว่า หมายถึง การจัดสรรทรัพยากรของผู้บริหารในองค์กร ที่ทำให้ทีมงานมีการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง จนบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

Hackman (1987) ได้ให้ความหมายของบริบทเชิงบริหารไว้ว่า หมายถึง บริบทขององค์กร คือการส่งเสริมสนับสนุนและเสริมแรงให้สมาชิกมีความสามารถในงาน โดยระบบรางวัลตอบแทน ระบบการศึกษา ระบบข้อมูลข่าวสาร

Sundstrom et al. (1990) ได้ให้ความหมายของบริบทเชิงบริหารไว้ว่า หมายถึง องค์ประกอบหลักที่ทำให้การดำเนินงานของทีมงานมีประสิทธิภาพ เป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดการขยายผลการดำเนินงานที่เพิ่มมากขึ้นจากทรัพยากรที่มีอยู่ และสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง เป็นทรศนะที่เกี่ยวกับการบริหารทีมงาน โดยทีมงานมีข้อจำกัดและความพยายามในการดำเนินงานโดยตรง

Guzzo and Shea (1992) ได้ให้ความหมายของบริบทเชิงบริหารไว้ว่า หมายถึง สภาพแวดล้อมขององค์กรที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของทีม

Tannenbaum et al. (1992) ได้ให้ความหมายของบริบทเชิงบริหารไว้ว่า หมายถึง ลักษณะขององค์กร และสถานการณ์ที่เป็นสภาพแวดล้อมของทีม ที่ทำให้ทีมมีการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

Campion et al. (1993) ได้ให้ความหมายของ บริบทเชิงบริหารไว้ว่า หมายถึง บริบทขององค์กร และการให้การสนับสนุนของผู้บริหาร ด้วยการจัดสรรทรัพยากร ให้ทีมงานอย่างเพียงพอต่อการนำไปใช้ดำเนินงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิผลของทีมงานทั้งหมด

จากความหมายของบริบทเชิงบริหาร สามารถสรุปได้ว่า บริบทเชิงบริหาร หมายถึง บริบทขององค์กรในการบริหารทีมงาน ที่ผู้บริหารให้การสนับสนุน ด้วยการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ ทำให้การดำเนินงานของทีมงานเกิดประสิทธิผล อย่างเต็มรูปแบบ

2.5.4.2 แนวคิดเกี่ยวกับบริบทเชิงบริหาร

บริบทเชิงบริหาร เป็นลักษณะของทีมงานลักษณะหนึ่ง ในห้าลักษณะที่มีความสำคัญทำให้เกิดประสิทธิผลของทีมงานได้ จากการบริหารทีมงาน ด้วยการที่ผู้บริหารมีการจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสม นักวิชาการบางท่านให้บริบทเชิงบริหารเป็นบริบทขององค์กรที่มีต่อการบริหารทีมงาน แนวคิดเกี่ยวกับบริบทเชิงบริหารจึงมีแตกต่างกัน ดังนี้

Hackman and Oldham (1980 : 203) ให้แนวคิดว่ารูปแบบของทีมงานที่จะก่อให้เกิดประสิทธิผล ต้องมีบริบทของการส่งเสริมสนับสนุนจากองค์กร (Supportive organizational context) เป็นพื้นฐานของการออกแบบทีมงานที่สร้างความน่าพอใจที่เกิดจากการออกแบบงาน การวางแผนกระบวนการ ในการนำไปปฏิบัติด้วยความพยายาม บริบทขององค์กร ที่ให้ความสำคัญกับการทำงานโดยใช้ทีมงาน ก่อให้เกิดความโดดเด่นที่เป็นลักษณะพิเศษขององค์กร ด้านนโยบายและส่งเสริมประสิทธิผลที่เกิดจากทีมงาน วัตถุประสงค์ของการให้รางวัล เป็นการสนับสนุนให้ทำงานที่ยากขึ้น และเพื่อให้มีผลการดำเนินงานที่ดี (Good performance) ที่เกิดจากทีมงาน มีการฝึกอบรมและการให้คำปรึกษา ให้ความช่วยเหลือ สมาชิกทีมสามารถดำรงการทำงานร่วมกันเป็นทีมไว้ได้อย่างต่อเนื่อง (Availability) โดยสมาชิกทีมงานมีความต้องการให้ความช่วยเหลือพึ่งพาซึ่งกันและกัน แบ่งปันความรู้ ข้อมูลข่าวสารแก่สมาชิกระหว่างทีมงาน เพื่อให้สมาชิกทำงานได้ตรงกับทักษะความเชี่ยวชาญของทีมงาน ผู้บริหารให้ความช่วยเหลือพวกเขาด้วยข้อมูลข่าวสารที่พวกเขาต้องการเพื่อนำไปใช้ในการดำเนินงาน สร้างความชัดเจนของกฎระเบียบ ข้อบังคับ ทีมงานจึงสามารถดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่มีลักษณะเฉพาะและเป็นเอกลักษณ์ของทีมงาน ได้อย่างเหมาะสม

Gladstein (1984) ให้แนวคิดเกี่ยวกับบริบทเชิงบริหารว่าเป็นบริบทขององค์กร (Organization context) เป็นปัจจัยนำเข้าที่มีความสำคัญต่อวัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน คือ พฤติกรรมการปฏิบัติของผู้บริหารและโครงสร้างของการปฏิบัติงาน พฤติกรรมของผู้บริหารเกี่ยวกับการประเมินผลตอบแทนและการให้รางวัลต้องมีข้อกำหนดที่ชัดเจน สนับสนุนส่งเสริมให้เกิดการดำเนินงานเป็นทีม โครงสร้างของการปฏิบัติงานต้องกำหนดบทบาทและเป้าหมายที่ชัดเจน มีมาตรฐานการปฏิบัติ ให้ความสำคัญกับการตัดสินใจของสมาชิกทุกคน ให้สมาชิกรับรู้ผลการดำเนินงานของพวกเขา ทำให้เข้าใจบทบาท และมีเป้าหมายของทีมงานชัดเจนขึ้น จนเกิดความเชื่อมั่นว่าทีมงานมีความสามารถในการดำเนินงานระดับที่สูงขึ้น ผู้บริหารต้องฝึกให้สมาชิกวิเคราะห์ได้อย่างไม่จำกัด และกระบวนการภายในทีมงาน มีการติดต่อสื่อสารที่มีความสมบูรณ์ และมีประสิทธิภาพ ต้องมีการสื่อสารกันอย่างเปิดเผย ให้การส่งเสริมสนับสนุนกันอย่างจริงจัง มีการอภิปรายกันอย่างกว้างขวาง เพื่อหากกลยุทธ์การดำเนินงานที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ ถ้าสมาชิกรับรู้ว่าทีมงานของพวกเขา ทำงานได้ดีกว่าทีมงานภายนอก และการทำงานร่วมกันทำให้ระดับผลงานของการเป็นทีมสูงขึ้น ผู้บริหารต้องมีการจัดสรรทรัพยากรและข้อมูลข่าวสารอย่างเพียงพอในการดำเนินงาน การบริหารงานเน้นการพึ่งพาช่วยเหลือกันของสมาชิก ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปสู่ผลลัพธ์ของทีมงานเรื่องอื่น ๆ ด้วย

Sundstrom (1990) ให้แนวคิดเกี่ยวกับบริบทเชิงบริหารว่าเป็นบริบทขององค์กร ที่เป็นองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบหนึ่งในสาม องค์ประกอบที่เป็นปัจจัยทำให้เกิดประสิทธิผลของการดำเนินงาน บริบทขององค์กรมุ่งประเด็นสภาวะแวดล้อมภายนอกและภายใน กระบวนการทำงานเป็นทีม องค์ประกอบของบริบทองค์การประกอบด้วย วัฒนธรรมองค์การ (Organizational culture) ลักษณะงาน (Characteristics of the task) พันธกิจที่ชัดเจน (Mission clarity) ความเป็นอิสระ (Autonomy) การป้อนกลับ (Feedback) รางวัลตอบแทน (Rewards) การฝึกอบรม (Training) และสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ (Physical environment) สิ่งเหล่านี้เป็นปัจจัยที่ทำให้สามารถขยายผลการดำเนินงาน ภายใต้เงื่อนไขทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับการดำเนินงาน และทำงานดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่อง เป็นการบริหารทีมงานที่พยายามให้เกิดประสิทธิผลโดยตรง

Campion et al. (1993) ให้แนวคิดเกี่ยวกับบริบทเชิงบริหารว่าเป็นบริบทขององค์กร และการส่งเสริมสนับสนุนจากผู้บริหารด้วยการจัดสรรทรัพยากรให้กับทีมงานอย่างเพียงพอ ในรูปแบบที่เป็นประสิทธิผลของทีมงานทั้งหมด ทั้งระดับของการจัดสรรทรัพยากรขององค์กร บริบทขององค์กรที่มีอิทธิพลต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานเป็นทีม ทรัพยากรที่เป็นความจำเป็นของทีมงานประกอบไปด้วยการฝึกอบรม (Training) ซึ่งเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดผลการดำเนินงานมี

ความสัมพันธ์กับผลิตภาพในงาน (Productivity) เป็นกระบวนการที่ทำให้ ผลลัพธ์มีประสิทธิภาพสูงขึ้น ผู้บริหารให้การสนับสนุนด้านทรัพยากร (Managerial support) ด้วยการบริหารจัดการควบคุมการใช้ทรัพยากรให้เพียงพอต่อความต้องการนำไปใช้ดำเนินการของทีม เพื่อให้ทีมงานปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่อง สนับสนุนการดำเนินงานโดยใช้ทีมงาน ด้วยเทคนิคการเป็นผู้นำทีมประสาน เพื่อการบริหารทีมงานในอนาคต การสนับสนุนด้านทรัพยากรของผู้บริหารจึงมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของทีมงาน นอกจากนี้ต้องมีการสื่อสารและการประสานความร่วมมือระหว่างทีมงาน (Communication and cooperation between group) เป็นการบริหารที่มีความสามารถรับผิดชอบ และยกระดับของประสิทธิผลให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น ทีมงานมีความพยายามในการทำงาน เพื่อให้บรรลุความสำเร็จเพิ่มมากขึ้น สมาชิกมีความเชื่อมั่นว่าทีมงานสามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ เพิ่มแรงยึดเหนี่ยวภายในทีมงานให้มีความมั่นคง

Cohen et al. (1994) ให้แนวคิดเกี่ยวกับบริบทเชิงบริหารที่สอดคล้องกับแนวคิดของ Lawler (1986, 1992) ว่าเป็นปัจจัยนำเข้าของการทำงานเป็นทีม เป็นมิติที่มีความชัดเจนและมีความสำคัญต่อองค์การ มีองค์ประกอบของการตัดสินใจอย่างอิสระ มีข้อมูลข่าวสารอย่างเพียงพอต่อการนำไปใช้ในการตัดสินใจ รางวัลตอบแทนมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานของทีม และสมาชิกได้รับการฝึกอบรม พัฒนาความรู้ ทักษะ ความสามารถที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของทีมงานเพื่อบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของทีมงานที่สัมพันธ์กับองค์การ ทรัพยากรในองค์การมีความสำคัญต้องมีวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้เพียงพอมีการพึ่งพาช่วยเหลือกัน เพื่อให้เกิดผลการดำเนินงานในระดับที่สูงขึ้น

จากแนวคิดบริบทเชิงบริหารดังกล่าวสรุปได้ว่า บริบทเชิงบริหาร หรือบริบทขององค์การ เป็นการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อการบริหารทีมงาน โดยการนำมาใช้เพื่อให้เกิดการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง เกิดประสิทธิผลของทีมงานในระดับที่สูงขึ้น ผู้บริหารมีความสำคัญมีพฤติกรรมให้การสนับสนุนด้านทรัพยากร มีวัสดุอุปกรณ์อย่างเพียงพอที่ใช้ในการดำเนินงานตามความจำเป็น และส่งเสริมสนับสนุนให้มีการฝึกอบรม เพิ่มความรู้ ความสามารถ ทักษะให้ตรงกับงาน กระบวนการติดต่อสื่อสารมีประสิทธิภาพ มีข้อมูลที่เพียงพอสำหรับการตัดสินใจอย่างอิสระสามารถดำเนินงานโดยทีมงานเอง มีการประสานความร่วมมือระหว่างทีมงานเพื่อเพิ่มผลการดำเนินงานในระดับที่สูงกว่า การประเมินผลและรางวัลตอบแทนมีความชัดเจน สนับสนุนให้เกิดการดำเนินงานโดยทีมงาน

2.5.4.3 องค์ประกอบของบริบทเชิงบริหาร

บริบทเชิงบริหาร เป็นการจัดสรรทรัพยากรเพื่อการดำเนินงานของทีมที่ ต่อเนื่องอย่างมีประสิทธิภาพ มีหลายแนวคิดที่ให้องค์ประกอบบริบทเชิงบริหารที่แตกต่างกัน ออกไป แต่ประเด็นสำคัญคือเพื่อให้เกิดประสิทธิผลของทีมงานในระดับที่สูงขึ้น จึงมีผู้กำหนด องค์ประกอบของบริบทเชิงบริหารไว้ดังนี้

Hackman and Oldham (1980 : 208) ได้กำหนดองค์ประกอบของบริบทเชิง บริหารที่อยู่ในลักษณะบริบทของการส่งเสริมสนับสนุนจากองค์การ (Supportive organizational context) ซึ่งจะทำให้นำไปสู่ระดับความพยายามในการทำงานสูงขึ้น ใช้ความรู้และทักษะประยุกต์ ใ้ใช้กับงาน มีกลยุทธ์ในการดำเนินงานอย่างเหมาะสม เป็นผลให้เกิดประสิทธิผลของทีมงานใน 3 ลักษณะดังนี้ คือ

1) รางวัลตอบแทนและวัตถุประสงค์สำหรับผลการดำเนินงานที่ดี (Rewards and objectives for good performance) ผู้บริหารต้องมีนโยบายส่งเสริมผลงานที่เกิดจากการทำงาน เป็นทีม วัตถุประสงค์ของการให้รางวัล ต้องสนับสนุนให้ทีมงานทำงานในระดับที่ยากขึ้นและมี ผลการดำเนินงานที่ดี เพื่อให้ทีมงานเกิดการพัฒนามีมือการทำงาน และยกระดับความมีคุณภาพ ของผลงาน

2) เมื่องานมีการเปลี่ยนแปลง ต้องมีการฝึกอบรมความรู้ความสามารถให้สมาชิก มีทักษะการปฏิบัติที่ตรงกับงาน พร้อมทั้งช่วยเหลือให้คำปรึกษาแนะนำเทคนิคการทำงาน ที่ ถูกต้อง ให้สมาชิกมีความสามารถ และทักษะในการทำงานได้ตรงกับงานที่รับผิดชอบ เป็นการ ส่งเสริมให้เกิดระบบการศึกษาเรียนรู้ จากการทำงานเป็นทีมนั่นเอง (Education system)

3) ความชัดเจนของงานและความมั่นคงของทีมงาน เป็นความมีประสิทธิภาพ ของระบบข้อมูลข่าวสาร ที่มีความชัดเจน เชื่อถือได้ ทีมงานสามารถดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่เป็น ลักษณะเฉพาะของทีมงานได้อย่างเหมาะสม ได้รับความช่วยเหลือด้านข้อมูลข่าวสารอย่างเพียงพอ เพื่อนำไปใช้ในการดำเนินงาน จนสร้างความมั่นคงภายในทีมงานได้ การดำเนินการของทีมงานมี ความชัดเจน เนื่องจากมีข้อมูลอย่างเพียงพอสำหรับการวางแผนและการตัดสินใจ

Sundstrom et al. (1990) ได้กำหนดองค์ประกอบของบริบทเชิงบริหารใน ลักษณะบริบทขององค์การ ที่มีผลทำให้เกิดประสิทธิผลของทีมงาน ซึ่งเกิดจากผลการดำเนินงานและ ความสามารถในการพัฒนาด้วยลักษณะที่เป็นบริบทขององค์การ ดังนี้คือ

1. วัฒนธรรมองค์การ (Organizational culture)
2. การออกแบบงาน / เทคโนโลยีที่นำมาใช้ (Task design / technology)
3. พันธกิจที่ชัดเจน (Mission clarity)
4. ความมีอิสระ (Automy)
5. ข้อมูลป้อนกลับผลการดำเนินงาน (Performance feedback)
6. รางวัลตอบแทน / การยอมรับ (Rewards / recognition)
7. การฝึกอบรมและการให้คำปรึกษา (Training & consultation)
8. สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ (Physical environment)

Cohen et al. (1994) ได้กำหนดองค์ประกอบของบริบทเชิงบริหารในลักษณะบริบทที่สัมพันธ์กับผู้ปฏิบัติงาน (employee involvement context) เป็นปัจจัยนำเข้าในระดับองค์การ ที่มีผลทำให้เกิดผลการดำเนินงานของทีมงาน (Team performance) ซึ่งได้แก่ การควบคุมราคา ค่าใช้จ่าย (Controlling cost) การพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงาน (Improvement productivity) การพัฒนาคุณภาพ (Improving quality) และทัศนคติเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตการทำงานของสมาชิก ซึ่งได้แก่ ความพึงพอใจในงาน (Job satisfaction) ความพึงพอใจในทีมงาน (Team satisfaction) ความพึงพอใจสังคม (Social satisfaction) ความพึงพอใจความก้าวหน้า (Growth satisfaction) ความไว้วางใจในการบริหาร (Trust in management) และความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ (Organizational commitment) ทัศนคติเหล่านี้เป็นผลให้ลดพฤติกรรมการขาดงาน และการลาออก บริบทที่สัมพันธ์กับผู้ปฏิบัติงาน มีองค์ประกอบดังนี้ คือ พลังอำนาจ (Power) ข้อมูลข่าวสาร (Information) การฝึกอบรม (Training) รางวัลตอบแทน (Reward) ทรัพยากร (Resources)

Campion et al. (1993) ได้กำหนดลักษณะของทีมงาน ลักษณะที่เป็นบริบทเชิงบริหาร ซึ่งเป็นลักษณะระบบบริหารองค์การ และการจัดสรรทรัพยากรในรูปแบบของประสิทธิผลของทีมงานทั้งหมด องค์ประกอบของบริบทเชิงบริหารดังกล่าวมี 3 ลักษณะดังนี้ คือ

- 1) การฝึกอบรม (Training) การฝึกอบรมเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างยิ่งของการปฏิบัติงาน ผู้บริหารควรสนับสนุนและส่งเสริมให้สมาชิกทีม ได้รับความรู้และความชำนาญ ด้วยการจัดให้สมาชิกทีมได้รับการฝึกอบรมอย่างเพียงพอกับการนำไปใช้ปฏิบัติงานในเนื้อหาที่ประกอบด้วยปรัชญาของการทำงานเป็นทีม การตัดสินใจของทีมงาน และทักษะการสร้างสัมพันธภาพระหว่างบุคคลในขณะปฏิบัติงาน ความรู้และเทคนิคการปฏิบัติงานที่ดี เป็นการแสดงให้เห็นถึงความใกล้ชิดสนิทสนมของสมาชิกในการทำงาน และสิ่งแวดล้อมมีความสัมพันธ์กับ

ผลิตภาพในงาน (Productivity) ทั้งหมดนี้ต้องได้รับการสนับสนุนให้มีการฝึกอบรมการทำงาน เป็นทีมที่มีการผสมผสานวิธีการศึกษา ด้วยการมุ่งประเด็นความสัมพันธ์ของกระบวนการที่เป็นผลลัพธ์ และประสิทธิผลที่เกิดขึ้นจากการฝึกอบรม

2) การสนับสนุนจากผู้บริหาร (Managerial support) ผู้บริหารให้การสนับสนุนด้านทรัพยากร วัสดุอุปกรณ์ และข้อมูลข่าวสาร อย่างเพียงพอกับความต้องการของทีมงานเพื่อให้ทีมงานปฏิบัติหน้าที่ได้จนบรรลุความสำเร็จ วัฒนธรรมองค์การที่ผู้บริหารระดับสูงให้การส่งเสริมสนับสนุนการทำงานเป็นทีม ผู้บริหารนำเทคนิคการบริหารแบบผู้นำทีมประสานมาใช้ เป็นการดำเนินงานเป็นทีมที่มีลักษณะพิเศษเฉพาะของทีมงาน แม้ว่าการสนับสนุนด้านทรัพยากรของผู้บริหาร ถูกต้องตามหลักวิทยาศาสตร์ที่แสดงว่ามีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของทีมงาน

3) การสื่อสาร และการประสานความร่วมมือระหว่างทีมงาน (Communication and cooperation between groups) เป็นลักษณะของบริบทเชิงบริหาร ที่ผู้บริหารให้การสนับสนุนด้านข้อมูลข่าวสารอย่างเพียงพอ ต่อทีมงานและสมาชิกทีม มีผลต่อการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพของทีมงาน ทำให้ทีมมีความสามารถรับผิดชอบงานได้กว้างขึ้น ส่งเสริมให้เกิดการติดต่อสื่อสารระหว่างทีมงาน ซึ่งอาจเป็นทีมงานที่อยู่ภายในองค์การ หรือทีมงานข้ามองค์การ สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้มีผลทำให้ทีมงานได้รับข้อมูลข่าวสารอย่างกว้างขวางและเพียงพอต่อการนำไปใช้เพื่อการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ และที่ก่อให้เกิดประสิทธิผลของทีมงาน

องค์ประกอบของบริบทเชิงบริหาร เป็นการแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของบริบทองค์การ ระบบบริหารองค์การและการบริหารทีมงาน โดยการจัดสรรทรัพยากรให้เพียงพอกับความจำเป็นในการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิผลในระดับที่สูงขึ้น ซึ่งประกอบด้วยระบบรางวัลตอบแทน ระบบข้อมูลข่าวสาร การให้การศึกษา การฝึกอบรมและการให้ความรู้ วัฒนธรรมองค์การที่ผู้บริหารสนับสนุนด้านทรัพยากรและการดำเนินงานโดยใช้ทีมงาน การสื่อสารอย่างเปิดเผย พร้อมทั้งการประสานความร่วมมือระหว่างทีมงานที่อยู่ภายในองค์การ ประสิทธิผลที่เกิดจากบริบทเชิงบริหาร ทำให้คุณภาพการปฏิบัติงานดีขึ้น ผู้ปฏิบัติงานมีทัศนคติเกี่ยวกับงานเป็นความพึงพอใจในงาน ลดพฤติกรรม การขาดงาน การลาออก

2.5.5. กระบวนการทำงานเป็นทีม (Process)

กระบวนการทำงานเป็นทีม เป็นแนวคิดที่มีต้นแบบมาจากสิ่งที่ป้อนเข้า (input) – กระบวนการ (process) – ผลลัพธ์ (output) เริ่มต้นมาจากแนวคิดของ McGrath (1964) cited in Campion et al. (1995) กระบวนการทำงานเป็นทีมอธิบายถึง การดำเนินไปของลักษณะทีมงาน ในลักษณะของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งมีการออกแบบงาน การพึ่งพาช่วยเหลือกันของ

สมาชิก องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม และบริบทเชิงบริหาร แต่ละลักษณะของทีมงานมีการดำเนินไปอย่างเป็นกระบวนการภายในทีมงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal process) เป็นรูปแบบของการติดต่อสื่อสารที่สมาชิกใช้สำหรับการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร กระบวนการตัดสินใจของทีมงาน การสนับสนุนช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการทำงาน การป้องกันและจัดพฤติกรรมการละเลยหน้าที่ของบุคคล (Social loafing) การใช้ทรัพยากรมีการเชื่อมโยงและใช้ร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ประสานพลังร่วมกัน (Synergy) ซึ่งเป็นผลมาจากความพยายามที่จะรวมความแตกต่างของสิ่งต่าง ๆ เข้าด้วยกัน เพื่อประสิทธิผลซึ่งเกิดจากผลการดำเนินงานโดยทีมงาน

ปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบ ของกระบวนการทำงานเป็นทีม เริ่มต้นมาจากความสนใจในประสิทธิผลของทีมงาน ซึ่งเป็นผลลัพธ์ที่ได้จากการทำงานเป็นทีม ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลที่เกิดจากการทำงานเป็นทีม ตามแนวคิดของนักวิชาการ และนักวิจัย คือลักษณะของทีมงาน ตามธรรมชาติของแต่ละบุคคล กระบวนการทำงานเป็นทีม ตามธรรมชาติของ Campion et al. (1993) ; Cohen (1994) คือการดำเนินไปของลักษณะทีมงานในแบบต่าง ๆ อย่างเป็นกระบวนการ ที่เป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ผลลัพธ์ที่เกิดจากการดำเนินงานของทีม และกระบวนการทำงานเป็นทีมจึงมีอิทธิพลกับ ผลการดำเนินงานโดยตรง ปัจจัยที่เป็นกระบวนการทำงานเป็นทีมมีความแตกต่างกันตามธรรมชาติของแต่ละคน จากรูปแบบที่นักวิชาการและนักวิจัยมีความเชื่อว่ามีความสัมพันธ์ต่อกันกับลักษณะของทีมงานลักษณะอื่น ๆ

2.5.5.1 ความหมายของกระบวนการทำงานเป็นทีม

มีนักวิชาการ และนักวิจัยให้ความหมายของกระบวนการทำงานเป็นทีม ตามธรรมชาติที่แตกต่างกันออกไปดังนี้

Hackman and Oldham (1980 : 210) ให้ความหมายของกระบวนการทำงานเป็นทีมไว้ว่า หมายถึง ปัจจัยที่เป็นลักษณะของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal process) ที่ได้รับการส่งเสริมเป็นอย่างดี ทั้งพื้นฐานของการออกแบบทีมงาน บริบทขององค์การ ความเอาใจใส่กระบวนการของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ปรากฏให้เห็นในสมาชิก และรูปแบบของความสัมพันธ์ที่ใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินประสิทธิผลทีมงาน

Gladstein (1984); Tannenbaum et al. (1992) ให้ความหมายของกระบวนการทำงานเป็นทีมไว้ว่า หมายถึง รูปแบบของกระบวนการทำงานของทีมงานโดยตรง มีความแตกต่างจากการทำงานเฉพาะบุคคล ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมีความเป็นพลวัตร มีการพึ่งพาช่วยเหลือกัน มีการปรับตัวไปสู่ค่านิยม เป้าหมาย วัตถุประสงค์ พันธกิจ และบทบาทพิเศษเฉพาะตัวที่มีต่อทีมงาน เมื่อทีมงานเปลี่ยนแปลงลักษณะส่วนบุคคลเปลี่ยนแปลงไปด้วย

Campion et al. (1993 : 829) ให้ความหมายของกระบวนการทำงานเป็นทีมไว้ว่า หมายถึง กระบวนการของความสัมพันธ์ ระหว่างบุคคลที่ทำให้เกิดการดำเนินไป ของการออกแบบงาน การพึ่งพาช่วยเหลือกันของสมาชิก องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม บริบทบริหารของทีมงานที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของทีมงาน มีความสำคัญเป็นเกณฑ์ในการประเมินผลการดำเนินงาน ประกอบด้วย คุณภาพการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจในงานของผู้ปฏิบัติ

Cohen et al. (1994) ให้ความหมายของกระบวนการทำงานเป็นทีมไว้ว่า หมายถึง กระบวนการทำงานเป็นทีม ที่มีจุดสนใจ เริ่มต้นมาจากประสิทธิผลที่เกิดขึ้น โดยลักษณะของทีมงาน มีการประสานความร่วมมือกันของทีมงาน ความเอาใจใส่ การแบ่งปันทักษะและประสบการณ์ความเชี่ยวชาญ นำไปใช้กับสิ่งประดิษฐ์ใหม่ ๆ เป็นแนวทางในการพัฒนางานให้ดีขึ้น มีผลกระทบกับการดำเนินงานของทีมงาน

Yeatts and Hyten (1998) ให้ความหมายของกระบวนการทำงานเป็นทีม ไว้ว่า หมายถึง กระบวนการของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ทำให้เกิดความพอใจในปัจจุบันเข้ากับผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากผลการดำเนินงานของทีมงาน

จากความหมายของกระบวนการทำงานเป็นทีม สรุปได้ว่า กระบวนการทำงานเป็นทีม เป็นลักษณะของความสัมพันธ์ ระหว่างบุคคลที่มีความเป็นพลวัตรภายในทีมงาน มีการพึ่งพาช่วยเหลือกัน มีการประสานความร่วมมือกัน ความเอาใจใส่ การแบ่งปันทักษะและประสบการณ์ มีการปรับตัวไปสู่ค่านิยมเป้าหมาย ซึ่งเป็นผลทำให้เกิดการดำเนินไป ของลักษณะทีมงานลักษณะอื่น ๆ ผลลัพธ์เกิดเป็นประสิทธิผลของทีมงาน ซึ่งเป็นผลมาจากการดำเนินงานของทีมงาน ภายใต้กระบวนการทำงานเป็นทีม เป็นผลิตภาพในงาน และความพึงพอใจในงานของผู้ปฏิบัติ

2.5.5.2 แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการทำงานเป็นทีม

กระบวนการทำงานเป็นทีม เป็นลักษณะของทีมงานที่เกี่ยวกับการดำเนินไปของทีมงานโดยลักษณะทีมงานลักษณะอื่น ๆ เป็นพื้นฐานที่ทำให้เกิดผลการดำเนินงานของทีมงาน ใช้กระบวนการของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ก่อให้เกิดผลลัพธ์เป็นประสิทธิผลของทีมงาน มีผู้ศึกษาวิจัย และนักวิชาการเสนอแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการทำงานเป็นทีมไว้ตามธรรมชาติของแต่ละคน ดังนี้

Hackman (1988, 1990) ให้แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการทำงานเป็นทีม โดยเสนอ รูปแบบที่อธิบายถึงทีมงานที่มีเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงาน หรือที่ Hackman เรียกว่า ประสิทธิภาพ (Effectiveness) โดยมี 3 แนวทางคือ 1) ผลลัพธ์ที่เกิดจากการทำงาน ต้องได้รับการยอมรับที่ผู้ปฏิบัติรับรู้ และมีทัศนคติต่อผลงานนั้น 2) สมาชิกทีมงานมีความสามารถทำงานร่วมกันในอนาคต สามารถรักษาผลการดำเนินงานไว้ได้ 3) สมาชิกทีมผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในการทำงานสูง โดยวิธีการทำงานเป็นทีม รูปแบบทีมงานของ Hackman เน้นปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ ปัจจัยที่สำคัญคือ การส่งเสริมให้เกิดกระบวนการความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่สมบูรณ์ ซึ่งประกอบด้วย องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม และผลสืบเนื่องต่อมาของปัจจัยป้อนเข้า เป็นกระบวนการทำงานเป็นทีม ซึ่งระดับของปัจจัยมีผลการความยินดีกับงาน โดยตรงต่อการประยุกต์ใช้ความรู้ และทักษะในการทำงาน ใช้เป็นกลยุทธ์ในการทำงานได้อย่างเหมาะสม ส่งเสริมธรรมชาติที่ดีต่อการทำงานของพวกเขา เกณฑ์ของกระบวนการทำงานเป็นทีมมุ่งประเด็นปฏิสัมพันธ์ของสมาชิก ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานโดยตรง คือ ระดับของความพยายามในการทำงานของสมาชิก (Level of effort) โดยลักษณะงานที่ใช้ทักษะหลากหลาย ความสำคัญของงานเอกลักษณ์ของงานทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน ลักษณะงานมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลที่เกิดจากทีมงาน กระบวนการทำงานเป็นทีมต้องใช้ความรู้และทักษะที่มีความเชี่ยวชาญตรงกับงาน ทักษะที่เป็นลักษณะส่วนบุคคล ความแตกต่างหลากหลายของสมาชิก และขนาดของทีมงาน นำมาประยุกต์ใช้เป็นกลยุทธ์ในการทำงานอย่างเหมาะสม ซึ่งประสิทธิผลเกิดจากบรรทัดฐานของทีมงาน

Sundstrom et al. (1990) ให้แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการทำงานเป็นทีมใน รูปแบบของทีมงานที่มีผลการดำเนินงาน ในลักษณะการพัฒนาทีมงาน (Team development) แนวคิดหลักคือ ปัจจัยที่มีความเหมาะสม ทีมงานพัฒนาการบริหารจัดการ ประยุกต์ใช้บริบทเชิงบริหารที่มีปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบของกระบวนการทำงานเป็นทีม คือ บรรทัดฐานของทีมงาน (Norm) แรงยึดเหนี่ยวของทีมงาน (Cohesion) และบทบาทของทีมงาน (Roles) เป็นปัจจัยที่ทำให้ทีมงานมีประสิทธิผลเพิ่มขึ้น มีความน่าเชื่อถือ การพัฒนาทีมงานสัมพันธ์กับกระบวนการทำงานเป็นทีม

Campion et al. (1993) ให้แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการทำงานเป็นทีม ในรูปแบบทฤษฎีที่นำมาใช้คือ สิ่งป้อนเข้า (Input) – กระบวนการ (Process) – ผลลัพธ์ (Output) ซึ่งมีต้นแบบมาจากแนวคิดของ McGrant (1964) มีความเด่นชัดที่ลักษณะทีมงาน เป็นสิ่งป้อนเข้า กระบวนการทำงานเป็นทีมเป็นการดำเนินไปของลักษณะการออกแบบงาน การพึ่งพาช่วยเหลือกันของสมาชิก องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม บริบทเชิงบริหาร ภายในทีมงานมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของทีมงาน ซึ่งมีเกณฑ์ของการประเมินประสิทธิผลของทีมงาน ประกอบด้วย คุณภาพการปฏิบัติงาน (Productivity) ความพึงพอใจในงานของผู้ปฏิบัติ (Employee satisfaction) ซึ่งมีองค์ประกอบของกระบวนการทำงานเป็นทีมที่ประกอบด้วยลักษณะ ความสามารถในงานของสมาชิก (Potency) เป็นความเชื่อของสมาชิกว่าทีมงานมีความสามารถ ดำเนินงานให้มีประสิทธิผลสูงได้ ซึ่งมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผล และการประเมินผลการดำเนินงานทั้งหมด การแบ่งปันภาระงานของสมาชิก (Workload sharing) การสื่อสารและการประสานความร่วมมือภายในทีมงาน (Communication and cooperation within group) การสนับสนุนซึ่งกันและกันของสมาชิก (Social support) มีความสำคัญต่อการเกิดคุณภาพการปฏิบัติงาน (Productivity) ซึ่งเป็นลักษณะหนึ่งของประสิทธิผลของทีมงาน

Cohen et al. (1994) ให้แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการทำงานเป็นทีมที่เป็นลักษณะของทีมงาน (Group Characteristic) กระบวนการทำงานเป็นทีมที่ประกอบด้วย 1) การประสานความร่วมมือกันของสมาชิก และความเอาใจใส่ดูแล (Team coordination and caring) 2) การแบ่งปันทักษะประสบการณ์ความเชี่ยวชาญ (Sharing of expertise) 3) การนำไปประยุกต์ใช้กับ นวัตกรรมใหม่ๆ (Implementation of innovation)

การประสานความร่วมมือกันและการเอาใจใส่ดูแลของสมาชิก ทำให้มีการทำงานร่วมกันที่ปราศจากผลงานที่ออกมาช้า ๆ หรือลักษณะที่สูญเสียโดยเปล่าประโยชน์ เป็นการรวมพลังการปฏิบัติ มีความเชื่อมั่นในทีมงาน แบ่งปันความรู้ความชำนาญที่เชี่ยวชาญของตนเองแก่ผู้อื่น และที่สำคัญกับทีมงานอย่าง คือ การรับฟังผู้อื่นซึ่งมีความรู้ความเชี่ยวชาญ นำความรู้ที่ได้มาประยุกต์ใช้กับนวัตกรรม สมาชิกมีความสามารถในการคิดค้น ประดิษฐ์สิ่งประดิษฐ์ใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นกับทีมงาน (Innovation) และสามารถนำไปใช้กับการทำงาน เพื่อให้เกิดแนวทางการทำงานใหม่ พัฒนาผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น มีผลกระทบกับการดำเนินงานของทีม ปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบแตกต่างกันตามความเชื่อ

Yeatts and Hyten (1998) ให้แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการทำงานเป็นทีมว่าเป็นกระบวนการของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal process) กับสิ่งแวดล้อมโดยรอบทีมงาน (The environment surrounding the team) และการออกแบบทีมงาน (Team design characteristics) เป็นปัจจัยพื้นฐานขององค์การทั้ง 3 ปัจจัยที่ทำให้เกิดผลการดำเนินงานของทีม (Team performance) เป็นความพึงพอใจของลูกค้า ความสามารถในการทำงานร่วมกันของทีมในอนาคต และเป็นความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติ ซึ่งความพึงพอใจของลูกค้าสัมพันธ์กับคุณภาพเป็นพิเศษ โดยเฉพาะปริมาณงาน การลดระยะเวลา ประหยัดต้นทุนการผลิต/บริการ

กระบวนการของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล หรือกระบวนการทำงานเป็นทีม เป็นความพึงพอใจในปัจจัยป้อนเข้ากับผลลัพธ์ ซึ่งประกอบด้วย การติดต่อสื่อสาร (Communication) ความสามัคคีพร้อมเพรียงกัน (Coordination) การให้ความร่วมมือ (Collaboration) ภายในทีมงาน และกระบวนการภายนอกทีมงานประกอบด้วยความสัมพันธ์ของสมาชิกกับการบริหารทีมอื่น ๆ ในองค์การ ลูกค้า ผู้ส่งมอบ

จากแนวคิดกระบวนการทำงานเป็นทีมจากหลากหลายทฤษฎีของนักวิชาการสรุปได้ว่า กระบวนการทำงานเป็นทีมมีทฤษฎีต้นแบบมาจาก McGrant (1964) ซึ่งเป็นรูปแบบของสิ่งป้อนเข้า – กระบวนการ – ผลลัพธ์ มีจุดเริ่มต้นมาจากประสิทธิผลที่เกิดขึ้นโดยลักษณะทีมงาน กระบวนการทำงานเป็นทีมจึงเป็นการดำเนินไปของลักษณะทีมงานลักษณะอื่น ๆ ที่มีผลต่อการดำเนินงานของทีมงาน ซึ่งเกิดจากกระบวนการความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในทีมงานมีการสนับสนุนช่วยเหลือกัน แบ่งปันกันทั้งเรื่องความรู้ความเชี่ยวชาญและภาระงานมีการประสานความร่วมมือเกิดความสามัคคี มีพลังร่วมที่เป็นลักษณะพิเศษของทีมงาน ทำให้ผลการดำเนินงานมีประสิทธิผลสูงขึ้น ทีมงานมั่นคง เป็นแรงยึดเหนี่ยวของสมาชิกในทีมงาน รักษาผลการดำเนินงานให้อยู่ในระดับสูงได้ตลอดไป

2.5.5.3. องค์ประกอบของกระบวนการทำงานเป็นทีม

จากแนวคิดของกระบวนการทำงานเป็นทีม ทำให้เกิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบของกระบวนการทำงานเป็นทีม มีหลากหลายทฤษฎี ขึ้นกับรูปแบบที่นักวิจัยและนักวิชาการมีความเชื่อว่าปัจจัยที่มีความแตกต่างกันนั้น มีความสัมพันธ์กับลักษณะของทีมงานลักษณะอื่น ๆ ดังนี้

Hackman and Oldham (1980 : 200) ได้กำหนดองค์ประกอบของกระบวนการทำงานเป็นทีมในลักษณะของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ดังนี้

1) ให้ความร่วมมือ และทุ่มเทความพยายามร่วมกัน มีผลทำให้เกิดความยึดมั่นผูกพัน (Coordinating efforts and fostering commitment) เมื่อทีมงานมีความพยายามปรากฏให้เห็นเป็นเกณฑ์ของความสำเร็จ สมาชิกมีความสามัคคีปฏิบัติงานด้วยความพร้อมเพรียงกันลดการสูญเสีย เป็นแนวทางให้บรรลุความสำเร็จ ด้วยความสามารถอย่างเต็มที่เพื่อให้เกิดคุณภาพการปฏิบัติงาน (Productivity) ผู้บริหารให้การสนับสนุนส่งเสริมเมื่อสังเกตพบว่ากระบวนการทำงานเป็นทีมมีแรงผลักดันลดลงจากความสามัคคี เมื่อทีมงานใหญ่ขึ้นความพยายามของสมาชิกมีความสำคัญมากที่จะทำให้ทีมงานมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารต้องให้คำปรึกษาแนะนำสมาชิก เพื่อค้นหาแนวทางการดำเนินงานที่ลดการสูญเสีย พัฒนาสมาชิกให้มีความสามัคคีพร้อมเพรียงกัน ให้ความพยายามที่มีอยู่นำไปสู่การทำงานเป็นทีม ความพยายามของสมาชิกในการทำงาน มีผลทำให้สมาชิกมีความยึดมั่นผูกพันกันภายในทีมงาน ทีมงานมีความมั่นคง มีศักยภาพ สร้างสรรค์กระบวนการทำงานเป็นทีมให้ก้าวหน้า สมาชิกมีค่านิยมของการทำงานร่วมกันเป็นทีมงาน ได้รับรางวัลตอบแทนเป็นทีมร่วมกัน ทีมงานมีความมั่นคงเพิ่มขึ้น สมาชิกเข้าใจถึงความสำคัญของงานพัฒนาทีมงานให้มีเอกลักษณ์นั้นคือ ค่านิยมที่เกิดขึ้นโดยความต้องการอย่างมั่นคง และมีเป้าหมายที่แน่นอนของสมาชิก

2) มีการแบ่งภาระงานอย่างเท่าเทียมกันของสมาชิก (Weighting inputs and sharing knowledge) สถานการณ์การทำงานในปัจจุบันสมาชิกต้องมีความรู้ และทักษะเป็นสำคัญ เพื่อให้การดำเนินงานของทีมงานมีประสิทธิภาพ การให้ความสำคัญกับกระบวนการทำงานเป็นทีมโดยใช้การตัดสินใจและการแก้ไขจากทีมงาน ปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นแก้ไขได้ด้วยความรู้ของสมาชิกที่ตรงกับงาน หรือความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษ ผู้บริหารช่วยเหลือให้สมาชิกเรียนรู้สิ่งที่ดีกว่า มีการแบ่งปันความรู้ ความเชี่ยวชาญให้กับสมาชิกคนอื่น ๆ จนเกิดความรู้และทักษะที่ตรงกับงาน และเมื่อทำงานร่วมกันทำให้มีความรู้ก้าวหน้ามากขึ้นมีการสืบทอดทักษะการทำงานภายในทีมงาน เรียนรู้ทักษะการทำงานใหม่ ๆ ได้รับการสนับสนุนช่วยเหลือจากผู้บริหาร ช่วยให้สมาชิกก้าวหน้ามีความสามารถมากขึ้น ใช้ความรู้และทักษะเพื่อดำเนินงานให้เกิดประสิทธิภาพ

3) ดำเนินการตามแผนที่วางไว้ และคิดค้นกลยุทธ์การดำเนินงานที่เหมาะสม (Implementing and inventing performance strategies) สมาชิกมีการพัฒนากลยุทธ์การดำเนินงานด้วยการช่วยเหลือสนับสนุนจากผู้บริหารสร้างความชัดเจนของวัตถุประสงค์และการดำเนินงานด้วยการอภิปรายร่วมกัน ทำให้สมาชิกมีความสามารถเพิ่มมากขึ้น ผู้บริหารให้โอกาสและเวลาในการให้คำปรึกษาเป็นพิเศษ เพื่อสร้างกลยุทธ์การดำเนินงานที่จะช่วยให้สมาชิกมีกระบวนการทำงานที่ก้าวหน้ามากขึ้น

Hackman and Oldham ได้กำหนดองค์ประกอบของกระบวนการทำงานเป็นทีม ในรูปแบบของลักษณะของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งประกอบด้วยการทำงานด้วยความสามัคคีพร้อมเพรียง และมีการส่งเสริมสนับสนุนจากผู้บริหารให้เกิดความยึดมั่นผูกพันกันในทีมงาน ให้ความสำคัญกับสมาชิกทีมงาน สมาชิกแบ่งปันความรู้ ความเชี่ยวชาญแก่สมาชิกคนอื่น เกิดการเรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ นำมาใช้ปฏิบัติงานได้ตรงกับงาน มีกลยุทธ์ของการดำเนินงานที่เหมาะสม ดำเนินการตามแผนที่วางไว้ จนเกิดประสิทธิผลของทีมงาน

Campion et al. (1993) ทำการศึกษาวิจัยตั้งแต่ปี 1988 พัฒนารูปแบบและค้นหา ลักษณะทีมงานที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของทีมงาน ด้วยเกณฑ์การประเมินที่เชื่อถือได้ จนได้รูปแบบของลักษณะทีมงานที่มีประเด็นหลัก 5 ประเด็นคือ การออกแบบงานการพึ่งพาช่วยเหลือกันของสมาชิก องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม บริบทเชิงบริหารและกระบวนการทำงานเป็นทีม ซึ่งเป็นลักษณะสุดท้าย และมีความสำคัญในการดำเนินไปของลักษณะทีมงานทั้งสี่ประเด็นข้างต้น ซึ่งมีผลต่อการดำเนินงาน เป็นกระบวนการของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นสมาชิกทีม ซึ่ง Campion ได้กำหนดองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมไว้ดังนี้

1) ความสามารถในการงานของสมาชิก (Potency) โดยที่ทีมงานมีความเชื่อมั่นว่าสามารถดำเนินงานให้เกิดประสิทธิผล เป็นลักษณะของความมั่นคงในทีมงาน และความมีประสิทธิภาพในตัวเอง และความคิดของสมาชิกที่ว่าตนเองมีประสิทธิภาพ (Self – efficacy) ทำให้มีความคาดหวังสูง เป็นพลังกระตุ้นของทีมงานให้มีความพยายามในการทำงาน มีความสามัคคีเสียสละทำงานหนักเพื่อทีมงาน ส่งผลให้เกิดความยึดมั่นผูกพันต่อกัน เป็นทีมงานที่มีพลังยึดเหนี่ยวสูง ดำเนินงานได้บรรลุความสำเร็จ

2) การสนับสนุนช่วยเหลือกันทางสังคมของสมาชิก (Social support) เป็นลักษณะของการยกระดับของเรามีประสิทธิผล ด้วยการที่สมาชิกผู้มีความรู้ ความเชี่ยวชาญช่วยเหลือสมาชิกผู้ที่มีสัมพันธภาพที่ดีต่อกันมีการสนับสนุนช่วยเหลือกันอย่างจริงจัง ทีมงานสามารถรักษาพฤติกรรมกรรมการสนับสนุนช่วยเหลือกันให้คงอยู่กับทีมงานได้ มีการประสานงานกันทำให้เกิดความสะดวก (Social facilitation) สมาชิกที่อยู่ในทีมงานมีการประสานงานกันทำให้เกิดความสะดวก และง่ายต่อการปฏิบัติงาน มีการสนับสนุนพฤติกรรมการทำงานร่วมกันเป็นทีมงาน ด้วยการสนับสนุนช่วยเหลือกันของสมาชิกเป็นการกระตุ้นและยกระดับความมีประสิทธิภาพ รักษาความพยายามดำเนินงานให้บรรลุความสำเร็จร่วมกันให้เป็นปกตินิสัยของการทำงาน

3) การแบ่งปันภาระงานของสมาชิก (Workload sharing) เป็นลักษณะความสัมพันธ์ของสมาชิกในทีมงาน ด้วยการแบ่งปันภาระงานกันทำเพื่อให้สมาชิกมีความสามารถในการรับผิดชอบ โดยป้องกันการอ้อมแรงหรือการละทิ้งหน้าที่ ที่รับผิดชอบ (Social – loafing) เพิ่ม

ความมีคุณค่าของการแบ่งปัน สมาชิกในทีมงานมีทัศนคติและความเชื่อว่าการดำเนินงานที่เป็นลักษณะเฉพาะบุคคลนั้นสามารถแยกออกจากการดำเนินงาน โดยทีมงานได้อย่างเห็นชัดในข้อแตกต่าง และสมาชิกในทีมงานมีความสามารถในการแยกแยะข้อแตกต่าง ซึ่งมีความสัมพันธ์กับการดำเนินงาน และผลลัพธ์จากการทำงานของพวกเขา

4) การสื่อสารและการประสานความร่วมมือกันภายในทีมงาน (Communication and cooperation within group) สมาชิกในทีมงานมีการติดต่อสื่อสารกันอย่างเปิดเผย ให้ข้อมูลที่เป็นความจริง ไม่เคลือบแคลง เกิดความไว้วางใจกันภายในทีมงาน มีการอภิปรายหาข้อสรุปกันอย่างกว้างขวาง ได้ข้อสรุปกันอย่างกว้างขวาง ได้ข้อตกลงร่วมกันที่ทุกคนเห็นพ้องด้วย การประชุมมีประสิทธิภาพ สมาชิกมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกัน มีการประสานความร่วมมือกันเพื่อให้งานดำเนินงานของทีมงานบรรลุความสำเร็จ แสดงให้เห็นถึงอิทธิพลของการสื่อสาร และการประสานความร่วมมือกันภายในทีมงาน มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในระยะยาว

จากองค์ประกอบของกระบวนการทำงานเป็นทีมดังกล่าวสรุปได้ว่า องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมประกอบด้วย ลักษณะของความสัมพันธ์ส่วนบุคคลภายในทีม สมาชิกมีความสามารถในงาน พยายามทำงานอย่างเต็มความสามารถ มีการสนับสนุนช่วยเหลือกันแบ่งปันความรู้ ความเชี่ยวชาญแก่กัน เพิ่มความสามารถในการรับผิดชอบด้วยการแบ่งปันภาระงาน มีการสื่อสารและประสานความร่วมมือกันภายในทีมงาน ผู้บริหารให้การสนับสนุนให้เกิดความยึดมั่นผูกพันกันภายในทีมงาน ร่วมกันดำเนินงานตามแผนงานที่ร่วมกันสร้างเป็นกลยุทธ์ เพื่อบรรลุความสำเร็จ ทีมงานมีประสิทธิผล เป็นคุณภาพการปฏิบัติงานและความพึงพอใจในงานของผู้ปฏิบัติ เป็นเกณฑ์ในการพิจารณา ประสิทธิภาพของทีมงาน

จากสารระดังกล่าว สรุปได้ว่าลักษณะของทีมงาน ตามแนวคิด Champion et al. (1993) ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 5 องค์ประกอบคือ การออกแบบงาน การพึ่งพาช่วยเหลือกันของสมาชิก องค์ประกอบของทีม บริบทเชิงบริหาร กระบวนการทำงานเป็นทีม ซึ่งเป็นลักษณะทีมงานที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของทีมงาน ทำให้เกิดผลิตภาพในงาน และความพึงพอใจในงานของผู้ปฏิบัติ ทำให้ทีมงานในรูปแบบดังกล่าวมีความโดดเด่น และมีเอกลักษณ์ของทีมงานเหมาะสมในการนำมาประยุกต์ใช้กับทีมการพยาบาลในสังกัดต่าง ๆ สำหรับในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยสนใจนำมาศึกษาวิจัยในโรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร

2.6 โรงพยาบาลรัฐ ในเขตกรุงเทพมหานคร

การจัดบริการสาธารณสุขในเขตกรุงเทพมหานคร เพื่อให้ประชาชนในเขตกรุงเทพมหานคร ได้รับบริการด้านสุขภาพที่มีคุณภาพ และได้มาตรฐาน อย่างทั่วถึง โดยส่งเสริมให้มีการปรับปรุงคุณภาพบริการ และมาตรฐานโรงพยาบาล เพื่อให้บริการที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ โดยที่รัฐบาลได้กำหนดกลวิธีในการจัดบริการต่างๆ ดังนี้

2.6.1 ให้บริการรักษาพยาบาล ส่งเสริมสุขภาพ ป้องกันโรคและฟื้นฟูสภาพแก่ประชาชน ในเขตกรุงเทพมหานคร

2.6.2 สนับสนุนให้มีสถานบริการและระบบบริการสาธารณสุข ในลักษณะเครือข่าย เพื่อให้มีการพึ่งตนเองและพึ่งพาซึ่งกันและกัน

2.6.3 สนับสนุนให้มีการประสานงาน ระหว่างสถานบริการสาธารณสุขทั้งภาครัฐ และ เอกชน

ด้วยเหตุผลดังกล่าว การให้บริการสาธารณสุข ในเขตกรุงเทพมหานคร จึงมีความร่วมมือของหน่วยงานทั้งภาครัฐ และเอกชน สำหรับในภาครัฐ เป็นการประสานความร่วมมือจากหลายหน่วยงาน ได้แก่

- 1) กระทรวงสาธารณสุข โดยโรงพยาบาลในสังกัดกรมการแพทย์
- 2) สำนักการแพทย์ และสำนักอนามัย กรุงเทพมหานคร
- 3) ทบวงมหาวิทยาลัย โดยโรงพยาบาลของคณะแพทยศาสตร์ต่างๆ ในเขต กรุงเทพมหานคร
- 4) กระทรวงกลาโหม โดยโรงพยาบาลในสังกัดกรมแพทย์ 3 เหล่าทัพ
- 5) กระทรวงมหาดไทย โดย โรงพยาบาลตำรวจ สำนักงานกรมตำรวจแห่งชาติ

การให้บริการสาธารณสุขของแต่ละสังกัด จะมีภารกิจหลักส่วนใหญ่ที่คล้ายคลึงกัน แตกต่างกันในบางภารกิจที่เป็นรายละเอียดปลีกย่อย ของแต่ละกระทรวงซึ่งมีอาจนำมากล่าวได้ทั้งหมด ในงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงขอกล่าวถึงแต่เพียง การให้บริการสาธารณสุขในเขต กรุงเทพมหานคร ในส่วนของโรงพยาบาลที่อยู่ในสังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข การให้บริการสาธารณสุขในเขตกรุงเทพมหานคร ในส่วนที่กรมการแพทย์รับผิดชอบนั้น ได้จัดหน่วยงานเพื่อให้บริการแก่ประชาชนในโครงการดังกล่าว 6 แห่ง ได้แก่ โรงพยาบาลราชวิถี โรงพยาบาลเลิดสิน โรงพยาบาลนพรัตนราชธานี โรงพยาบาลประสาท โรงพยาบาลเด็ก โรงพยาบาลสงฆ์ สถานบริการทั้ง 6 แห่งข้างต้น มีโรงพยาบาลสงฆ์ให้บริการแก่พระภิกษุสงฆ์ ที่อาพาธ โรงพยาบาลเด็กเปิดให้บริการโรคเด็กทุกประเภท โดยเปิดให้บริการแก่เด็กที่มีอายุไม่เกิน

14 ปี และโรงพยาบาลประสาท เปิดให้บริการเฉพาะโรคทางระบบประสาทวิทยา และประสาท ศัลยศาสตร์

สำหรับสถานบริการอื่นในสังกัดกรมแพทย์ ที่ตั้งอยู่ในเขตกรุงเทพมหานครนั้น ให้บริการ แก่ประชาชนทั่วไปตามปกติ แต่เนื่องจากอยู่ในโครงการพิเศษอื่นๆ ได้แก่

1. งานส่งเสริมสมรรถนะบุคลากรทางวิชาการ และบริการ ได้แก่ สถาบันมะเร็งแห่งชาติ สถาบันโรคผิวหนัง สถาบันพยาธิวิทยา
2. งานบริการสุขภาพจิต และฟื้นฟูผู้ป่วยทางจิต ได้แก่ โรงพยาบาลสมเด็จพระยา ศุนย์สุขวิทยาจิต โรงพยาบาลนิติจิตเวช
2. งานบริการผู้ป่วยปัญญาอ่อน ได้แก่ โรงพยาบาลราชานุกูล

การให้บริการต่างๆ ภายในสถานบริการ

โรงพยาบาลทั้ง 6 แห่งในโครงการให้บริการสาธารณสุขในเขตกรุงเทพมหานคร ยกเว้น โรงพยาบาลประสาท จะมีการแบ่งส่วนราชการภายในเหมือนกัน คือ แบ่งเป็น 20 ฝ่าย ซึ่งมีหน้าที่ ให้บริการแก่ประชาชนทั่วไป และเจ้าหน้าที่ภายในหน่วยงานเอง ดังนี้

1. ฝ่ายเวชปฏิบัติทั่วไป และผู้ป่วยนอก ให้บริการผู้ป่วยโรคทั่วไปและเรื้อรัง ยกเว้นการ บาดเจ็บเนื่องจากอุบัติเหตุ ให้บริการตรวจโรคทั่วไป ส่งต่อให้แพทย์หรือคลินิกเฉพาะทาง บริการ แก่ผู้สูงอายุเกิน 60 ปีเป็นพิเศษ
2. ฝ่ายกุมารเวชกรรม รับผิดชอบตรวจรักษาผู้ป่วยเด็ก ตั้งแต่แรกเกิดจนอายุ 14 ปี รักษา ทั้งผู้ป่วยฉุกเฉินและเรื้อรัง ส่งเสริมสุขภาพและให้ภูมิคุ้มกัน
3. ฝ่ายอายุรกรรม รับผิดชอบดูแลผู้ป่วยทางอายุรกรรม อายุ 14 ปีขึ้นไป แยกเป็นระบบ เช่น โรคไต โรคหัวใจและหลอดเลือด โรคระบบทางเดินหายใจ โรคเบาหวานและต่อมไร้ท่อ โรคระบบทางเดินอาหาร ฯลฯ
4. ฝ่ายศัลยกรรม รับผิดชอบบริการรักษาผู้ป่วยด้านศัลยกรรมทั่วไป แยกเป็นระบบต่างๆ เช่น ศัลยกรรมทั่วไป อุบัติเหตุ ทรวงอก ทางเดินปัสสาวะ สมองและระบบประสาท ศัลยกรรมตกแต่ง ฯ
5. ฝ่ายสูติรีเวชกรรม รับผิดชอบให้บริการ ดูแลสุขภาพหญิงตั้งครรภ์ บริการคลอด และดูแลหลังคลอด ตรวจรักษาหญิงที่มีภาวะแทรกซ้อนระหว่างตั้งครรภ์ รักษาโรคเฉพาะสตรี โรคมะเร็งทางนรีเวชกรรมในระยะเริ่มต้น บริการวางแผนครอบครัว
6. ฝ่ายออร์โธปิดิกส์ รับผิดชอบให้บริการ โรคทางกระดูกและข้อ กระดูกหัก ความ พิจารณาเนื่องจากข้อและกระดูก ตลอดจนอุบัติเหตุของข้อและกระดูก

7. ฝ่ายจักษุวิทยา รับผิดชอบและตรวจวินิจฉัย ให้การดูแลรักษา โรคทางตาแก่ผู้ป่วย
8. ฝ่ายโสต ศอ นาสิก รับผิดชอบให้บริการ ดูแลรักษาผู้ป่วยที่เป็นโรคจากหู คอ จมูก
9. ฝ่ายเวชกรรมฟื้นฟู รับผิดชอบตรวจวินิจฉัย บำบัดรักษาและฟื้นฟูสมรรถภาพ ผู้มีความพิการต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการเคลื่อนไหว เน้นบริการฟื้นฟูสมรรถภาพความพิการ
10. ฝ่ายทันตกรรม บริการตรวจ บำบัดรักษา ฟื้นฟูสภาพ ส่งเสริมและป้องกันทางทันตกรรม
11. ฝ่ายพยาธิวิทยา ให้บริการในการรักษาผู้ป่วยที่เกี่ยวกับ การตรวจชิ้นเนื้อ ลักษณะความผิดปกติของโครโมโซม เพื่อประกอบการรักษาของแพทย์ บริการจัดหาเลือดให้เพียงพอเพื่อจ่ายให้ผู้ป่วย
12. ฝ่ายวิชาการ รับผิดชอบพัฒนางานทางด้านวิชาการ การศึกษา การฝึกอบรม และงานวิจัย
13. ฝ่ายจิตเวช รับผิดชอบบริการด้านจิตเวช และส่งต่อผู้ป่วย ถ้าไม่มีจิตแพทย์ประจำโรงพยาบาล
14. ฝ่ายวิสัญญีวิทยา ให้บริการให้ยาระงับความรู้สึก เพื่อทำการผ่าตัด ร่วมมือกับแพทย์ฝ่ายอื่น ๆ ให้บริการดูแลผู้ป่วยหนัก ผู้ป่วยโรคระบบทางเดินหายใจ
15. ฝ่ายรังสีวิทยา ตรวจวินิจฉัยโรคระบบต่างๆ โดยใช้รังสีเอกซ์ จากเครื่องเอกซเรย์
16. ฝ่ายเวชกรรมสังคม เป็นแกนกลางในการประสานงานกับหน่วยราชการต่างๆ ภายในโรงพยาบาลและหน่วยราชการอื่นๆ ให้บริการส่งเสริมสุขภาพ ป้องกันและควบคุมโรค และระบาดวิทยา
17. ฝ่ายการพยาบาล มีหน้าที่รับผิดชอบให้บริการพยาบาล มีงานให้บริการพยาบาลผู้ป่วยนอก งานบริการพยาบาลผู้ป่วยใน งานบริการพยาบาลผู้ป่วยอุบัติเหตุและฉุกเฉิน ผู้ป่วยหนัก คลินิกพิเศษ การเฝ้าระวังโรค ห้องผ่าตัด ห้องคลอด วิสัญญีพยาบาล การใช้เครื่องมือพิเศษ หน่วยจ่ายกลาง
18. ฝ่ายเภสัชกรรม รับผิดชอบให้บริการเภสัชกรรม จัดซื้อเวชภัณฑ์และวัสดุวิทยาศาสตร์
19. ฝ่ายโภชนาการ รับผิดชอบในการจัดอาหารให้เหมาะสมกับสภาพร่างกายของผู้ป่วย
20. ฝ่ายบริหารทั่วไป รับผิดชอบบริหารงานธุรการ งานการเจ้าหน้าที่ การเงินและบัญชี งานพัสดุ การประชาสัมพันธ์โรงพยาบาล

การให้บริการด้านต่างๆภายในโรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร เมื่อพิจารณาแล้วจะเห็นว่าฝ่ายการพยาบาลให้บริการพยาบาลผู้ป่วย เชื่อมโยงและกระจายไปเกือบทุกฝ่ายของโรงพยาบาล ผลการปฏิบัติงานของทีมการพยาบาลในแต่ละหอผู้ป่วย จึงมีความสำคัญกับการบริการสุขภาพ

2.7 ทีมการพยาบาล

ระบบการพยาบาลเป็นทีม เป็นระบบการดูแลผู้ป่วยที่ได้รับความนิยมมากที่สุด ในโรงพยาบาล เป็นลักษณะของการบริหารการพยาบาลในหน่วยย่อย มีการกระจายหน้าที่ความรับผิดชอบของหัวหน้าหรือผู้ป่วยออกไปให้หัวหน้าทีมการพยาบาล ความรับผิดชอบของพยาบาลวิชาชีพเปลี่ยนแปลงจากการให้การพยาบาลด้วยตนเองทั้งหมด มาเป็นการให้การนิเทศบุคลากรในระดับที่ต่ำกว่า ให้สามารถให้การพยาบาลได้อย่างครบถ้วน มีประสิทธิภาพพร้อมด้วย โดยหัวหน้าทีม จะทำการนิเทศ ประสานงาน และให้ความช่วยเหลือตามความจำเป็น (Bernhard and Walsh 1995 : 46) สมาชิกทีมทุกคนจะต้องมีความเชื่อมั่นเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม มีผลทำให้ระบบการพยาบาลเป็นทีมมีประสิทธิภาพ (ปรางทิพย์ อุจะรัตน์, 2541)

2.7.1 ความหมายของทีมการพยาบาล

มีผู้ให้ความหมายของทีมการพยาบาลไว้แตกต่างกันดังนี้

Finer (1961) อ้างถึงใน ฟาริดา อิบราฮิม (2542) ได้กล่าวถึงทีมการพยาบาลว่า หมายถึง กลุ่มเจ้าหน้าที่การพยาบาล ซึ่งประกอบด้วย พยาบาลวิชาชีพ 1 คน และพนักงานผู้ช่วย 1 คนหรือมากกว่า ได้รับการมอบหมายให้ดูแลผู้ป่วย 1 กลุ่ม โดยมีพยาบาลเป็นหัวหน้าทีม ซึ่งเจ้าหน้าที่ในทีมทุกคนจะต้องรับผิดชอบให้การพยาบาล ที่สมบูรณ์แบบแก่กลุ่มผู้ป่วย

Arndt and Huckabay (1975) อ้างถึงในสุลักษณ์ มีชูทรัพย์ (2539) ให้ความหมายทีมการพยาบาลว่า หมายถึงการนำทักษะของเจ้าหน้าที่การพยาบาลในระดับต่างๆ มาใช้ให้เป็นประโยชน์ โดยมีพยาบาลวิชาชีพรับผิดชอบการพยาบาลในฐานะผู้นำ พยาบาลจะต้องเป็นผู้กำหนดว่าจะใช้ทักษะการพยาบาลอย่างไร มีความสามารถที่จะนิเทศงานของสมาชิกในทีมด้วย

Shanks and Kennedy (1970) อ้างถึงใน กุลยา ตันติผลาชีวะ (2539) กล่าวว่า ทีมการพยาบาล หมายถึง กลุ่มบุคคล ซึ่งจัดตั้งขึ้นเพื่อรับผิดชอบภารกิจการพยาบาลโดยอิสระ เพื่อสนองความต้องการการพยาบาลของผู้ป่วยแต่ละคน เป็นการกระจายหน้าที่ไปสู่กลุ่มในการพยาบาลเป็นทีม พยาบาลจะเป็นหัวหน้าการจัดทีมการพยาบาล

Hayes (1994); Tappen (1995) อ้างถึงใน ปรางทิพย์ อุจะรัตน์ (2541) ทีมการพยาบาล หมายถึงการทำงานในลักษณะของกลุ่มที่มีสมาชิกคงที่ มีเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน มีการทำงานแบบประสานกลมกลืนและต่อเนื่องกัน

จากความหมายดังกล่าวสรุปได้ว่า ทีมการพยาบาลหมายถึง วิธีการพยาบาลที่จัดตั้งขึ้น โดยใช้กลุ่มเจ้าหน้าที่การพยาบาลที่มีความสามารถแตกต่างกัน หลายระดับให้มาทำงานร่วมกันได้อย่างประสมประสานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการพยาบาลที่สมบูรณ์แบบ นำทีมโดยพยาบาลทำหน้าที่รับผิดชอบการพยาบาลทั้งหมด สมาชิกทีมต้องปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายจากหัวหน้าทีม และภายใต้การนิเทศของหัวหน้าทีม โดยมีการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงการพยาบาลร่วมกันอย่างต่อเนื่อง ทีมการพยาบาลต้องให้การพยาบาลสมบูรณ์แบบแก่กลุ่มผู้ป่วยที่ตนเองได้รับมอบหมาย

ทีมการพยาบาลจึงมีปรัชญาที่ว่า เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานร่วมกัน มีการประสานงาน มีความร่วมมือในการติดต่อสื่อสาร ตอบโต้ปัญหากันในกรณีที่ดำเนินการกิจการพยาบาล ทำให้การพยาบาลผู้ป่วยรายตัวได้อย่างสมบูรณ์ สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผนการพยาบาล มีความรู้สึกต่อการรับผิดชอบ และมีความสุขเมื่อรู้ว่าตนเองมีความสำคัญ และเชื่อว่าเมื่อศักยภาพของแต่ละบุคคลเมื่อถูกนำมาใช้ความสามารถจะเพิ่มมากขึ้น การพยาบาลเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพพยาบาลสามารถเรียนรู้ในเรื่องความเป็นผู้นำจากการปฏิบัติงาน เพราะมีโอกาสได้ตัดสินใจ ได้นิเทศสมาชิกในทีม และได้สร้างสัมพันธภาพในทีมผู้ปฏิบัติการพยาบาล

2.7.2 ลักษณะทีมการพยาบาล

Rinehart (1969) อ้างถึงใน ฟาริดา อิบราฮิม (2542) ได้กล่าวถึงลักษณะของทีมไว้ดังนี้คือ 1) พยาบาลวิชาชีพเป็นผู้บริหารทีม 2) มีแผนการพยาบาล ซึ่งเขียนไว้สำหรับผู้ป่วยแต่ละคน 3) แผนงานของทีมเกิดจากความเห็นชอบร่วมกันของสมาชิกทีมทั้งหมด 4) มีการประชุมปรึกษาทางการพยาบาลทุกวันเพื่ออภิปรายปัญหาทางการพยาบาล และตัดสินใจให้บำบัดทางการพยาบาล

Bernhard and Walsh (1995) อ้างถึงใน ปรางทิพย์ อุจะรัตน์ (2541) การให้การพยาบาลเป็นทีม จะมีลักษณะเฉพาะดังต่อไปนี้

1. หัวหน้าทีมจะต้องเป็นพยาบาลระดับวิชาชีพ เพราะหัวหน้าทีมมีอำนาจหน้าที่ในการมอบหมายงานให้สมาชิกในทีม แนะนำชี้แนะแนวทางเกี่ยวกับการทำงานภายในทีมให้ได้มาตรฐานสูงสุด

2. รูปแบบการบริหารงานภายในทีม จะเป็นแบบประชาธิปไตยหรือการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม สมาชิกภายในทีมทุกคนมีอิสระในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการให้การดูแลผู้ป่วย
3. ทีมจะต้องรับผิดชอบในการให้การดูแลผู้ป่วยที่ได้รับมอบหมายอย่างครบถ้วนสมบูรณ์แบบ
4. มีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพระหว่างสมาชิกทีมการพยาบาล การสื่อสารภายในทีมจะประกอบด้วย การพูดและการเขียน

ฟาริดา อิบราฮิม (2542) ได้เสนอลักษณะทีมการพยาบาลที่มีประสิทธิภาพว่าในการนำทีมต้องมองที่จุดมุ่งหมาย การสื่อสาร การมีส่วนร่วม การแสดงบทบาทผู้นำการมีอิทธิพลต่อบุคคลในทีม การตัดสินใจการขัดแย้ง ความเป็นหนึ่งเดียวกัน ความสามารถแก้ปัญหา ตลอดจนความจริงใจและซื่อสัตย์ต่อกัน โดยที่

- 1) จุดมุ่งหมายของทีมการพยาบาลต้องชัดเจน เหมาะสม กระจ่างและแม่นยำ และเกี่ยวข้องกับความต้องการของทีม
- 2) การสื่อสารภายในทีมการพยาบาล จะต้องกระจ่างและแม่นยำ เป็นสองทางและทั่วถึงกัน
- 3) การมีส่วนร่วมของสมาชิกทีมการพยาบาลต้องเป็นไปอย่างกว้างขวาง
- 4) การเป็นผู้นำของหัวหน้าทีมการพยาบาล ต้องมีอยู่เป็นพื้นฐานไม่ว่าจะด้วยพรสวรรค์หรือแสวงหามาได้เองก็ตาม
- 5) การมีอิทธิพลต่อบุคคลในทีมการพยาบาล อิทธิพลจะต้องมีต่อกลุ่ม มีการกระจายทั่วและเท่ากัน เป็นไปตามความชำนาญและความสามารถ
- 6) การตัดสินใจต้องยึดหยุ่นตามสถานการณ์ และเป็นการตัดสินใจโดยสมาชิกส่วนใหญ่
- 7) การขัดแย้งอาจมีบ้าง เพื่อให้ได้มองปัญหาหลาย ๆ ด้าน แต่ต้องไม่มีมากจนเป็นสาเหตุของการแตกสามัคคี
- 8) มีความเป็นหนึ่งเดียวกัน ในด้านเป้าหมายความเชื่อถือและการยอมรับ
- 9) มีความสามารถในการแก้ปัญหาให้สำเร็จ โดยการแก้ปัญหาอย่างถาวร และประหยัด
- 10) มีความจริงใจ และซื่อสัตย์ต่อกัน

กฤษยา ดันติผลาชีวะ (2539) กล่าวว่าลักษณะที่สำคัญต่อทีมการพยาบาลคือ “การบริหารการพยาบาลในหน่วยย่อย” ซึ่งประกอบด้วย

- 1) ผู้นำ เป็นผู้รับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมายจากหัวหน้างาน ในการจัดการพยาบาลที่มีคุณภาพ และใช้คนให้มีประสิทธิภาพในฐานะผู้บริหารทีมงาน
- 2) แผนงาน ในทีมจะต้องมีการวางแผนงานของทีม โดยเฉพาะแผนการพยาบาลที่จะนำไปสู่การพยาบาลที่มีคุณภาพ และสนองต่อความต้องการ การพยาบาลของผู้ป่วย
- 3) องค์กร การจัดทีมการพยาบาลจะต้องจัดขึ้นในรูปแบบขององค์กร มีการจัดระเบียบในหน่วยงานย่อยของตนเอง ที่นำไปสู่งานของกลุ่มตามเป้าหมาย
- 4) สมาชิก สมาชิกเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของทีม ประกอบด้วยเจ้าหน้าที่การพยาบาลหลายระดับ ทั้งที่เป็นวิชาชีพและไม่ใช้วิชาชีพ ต่างเข้ามาทำงานอย่างเข้าใจบทบาทของตนเอง
- 5) การประสานงาน เกิดขึ้นภายในทีม ระหว่างทีมและระหว่างวิชาชีพ ซึ่งจะก่อให้เกิดความร่วมมือ การสื่อสาร ที่นำไปสู่การบริการสุขภาพที่มีคุณภาพตามเป้าหมาย
- 6) การรายงาน จะต้องมีรายงานการปฏิบัติงานตลอดเวลาที่มีการปฏิบัติการพยาบาลระหว่างสมาชิกทีม หัวหน้าทีม หรือระหว่างทีมหรือเวรต่อเวร
- 7) การพยาบาล สมาชิกทุกคนจะต้องสร้างเสริมความมีมาตรฐานและคุณภาพ โดยสนองต่อความต้องการ การพยาบาลของผู้ป่วย โดยมุ่งความต้องการผู้ป่วยเป็นศูนย์กลาง
- 8) การประเมินผลการพยาบาล ต้องมีการประเมินผลการพยาบาลหลังจากปฏิบัติการพยาบาลไปแล้ว เพื่อหาข้อแก้ไขปรับปรุงให้มีคุณภาพมากขึ้น

สุลักษณ์ มีชูทรัพย์ (2539 : 59) กล่าวว่า ลักษณะของทีมการพยาบาลที่มีประสิทธิภาพประกอบด้วย

- 1) ผู้นำทีมควรเป็นพยาบาลวิชาชีพ เป็นผู้ที่ได้รับการฝึกอบรม จนมีความสามารถวางแผนประสานงาน นิเทศและประเมินผลการพยาบาลได้
- 2) หัวหน้าทีมเป็นผู้มอบหมายงานให้สมาชิกในทีมโดยคำนึงถึง ความต้องการการพยาบาลของผู้ป่วย และความรู้ความสามารถของสมาชิกในทีมเป็นสำคัญ
- 3) เป็นการให้การพยาบาลที่สมบูรณ์แบบและต่อเนื่อง โดยหัวหน้าทีมเป็นผู้วางแผนเป้าหมายและลำดับความสำคัญในการให้การพยาบาล ด้วยการใช้แผ่น Kardex และแผ่นรายงานต่าง ๆ ที่บันทึกข้อมูล เป็นเครื่องมือในการวางแผน และการให้การพยาบาล โดยจะต้องมีการประชุมปรึกษารื้อหรือกับสมาชิกทีมทุกคน ทั้งก่อนและหลังให้การพยาบาล (Pre-Post nursing care conference)

4) เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น หรือมีสิ่งที่ต้องรายงาน สมาชิกในทีมเป็นผู้รายงานต่อหัวหน้าทีม หัวหน้าทีมรายงานหัวหน้าหรือผู้ช่วยตามลำดับ

5) ทีมการพยาบาลมีลักษณะที่เปลี่ยนแปลงได้ เพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์ และเป็นการแก้ปัญหาของผู้ป่วยอย่างแท้จริง สามารถนำไปปฏิบัติได้ทุกแห่งที่ต้องการความช่วยเหลือด้านสุขภาพอนามัย

2.7.3 องค์ประกอบของทีมการพยาบาล

ทีมการพยาบาลประกอบด้วยองค์ประกอบดังนี้ (ปรารักษ์ทิพย์ อุจะรัตน์, 2541)

1. หัวหน้าทีม (Team leader) จะทำหน้าที่มอบหมายงานที่เกี่ยวกับการปฏิบัติการพยาบาลให้สมาชิกทีม โดยจะต้องพิจารณาถึงคุณสมบัติของสมาชิกทีม และความต้องการของผู้ป่วยประกอบกัน

2. สมาชิกทีม ประกอบด้วยบุคลากรหลายระดับ ทั้งระดับวิชาชีพและต่ำกว่าวิชาชีพมาทำงานร่วมกัน โดยมีเป้าหมายเดียวกัน

3. มีแผนการพยาบาลเฉพาะสำหรับผู้ป่วยแต่ละคน แผนการพยาบาลเป็นเรื่องมือสำคัญที่จะนำไปสู่การพยาบาลที่มีคุณภาพ หัวหน้าทีมจะต้องรับผิดชอบในการเขียนแผนการพยาบาลหรือดูแลให้สมาชิกทีมเขียนแผนการพยาบาลได้อย่างถูกต้องครบถ้วน

4. มีการประสานงานภายในทีม ระหว่างทีม และภายนอกทีม ทั้งในหน่วยงานและนอกหน่วยงาน ซึ่งจะก่อให้เกิดความร่วมมือที่ดีในการทำให้เป้าหมายขององค์กรประสบผลสำเร็จ

5. มีการประเมินผล หัวหน้าทีมจะต้องรับผิดชอบประเมินผลการให้การพยาบาลที่ปฏิบัติไปแล้ว เพื่อประเมินความถูกต้องและหาแนวทางแก้ไขและปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2.7.4 แนวทางการสร้างทีมการพยาบาล

ทีมการพยาบาลประกอบด้วย กลุ่มบุคลากรพยาบาลทุกระดับ ซึ่งล้วนแต่มีบทบาทสำคัญในการให้การพยาบาลแก่ผู้ป่วยหรือผู้ใช้บริการ รวมทั้งมีความใกล้ชิดกับผู้ป่วยหรือผู้ใช้บริการมากที่สุด ประสิทธิภาพที่เกิดขึ้นจากทีมพยาบาล ซึ่งเป็นผลการปฏิบัติงานที่สร้างความพึงพอใจ ให้กับผู้ใช้คือพยาบาลผู้ปฏิบัติ และผู้รับผลงานคือผู้ป่วยและผู้ใช้บริการ ประสิทธิภาพที่เกิดจากทีมการพยาบาลจึงมีความสำคัญต่อคุณภาพบริการและมาตรฐานของโรงพยาบาล ดังนั้น

ผู้บริหารองค์การพยาบาลจึงควรตระหนัก และให้ความสำคัญกับการสร้างพลังทีมการพยาบาล โดยการให้การสนับสนุนสมาชิกทีมการพยาบาล ในด้านจัดสรรทรัพยากร (Resources) การจัดระบบข้อมูล และการถ่ายทอดข่าวสาร (Information) การสนับสนุน (Support) และการให้โอกาส (Opportunity) (Kanter, 1993 อ้างถึงใน บุญใจ ศรีสถิตย์นรากร, 2544) ทำได้ดังนี้

1) การจัดสรรทรัพยากร (Resources) โดยการจัดสรรทรัพยากร และสิ่งเอื้ออำนวยที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ได้แก่ การจัดหาวัสดุอุปกรณ์ และเครื่องมือที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ต้องมีการบำรุงรักษาให้อยู่ในสภาพที่ใช้งานได้มีประสิทธิภาพ จัดสถานที่ทำงานให้มีสภาพแวดล้อมทางกายภาพ ที่เสริมสร้างบรรยากาศในการทำงานเป็นทีม เพิ่มเติมความรู้และความเชี่ยวชาญให้กับสมาชิกทีมการพยาบาลอย่างเพียงพอ เพื่อให้บริการพยาบาลที่มีคุณภาพและเหมาะสมกับผู้มารับบริการ จัดสรรบุคลากรทีมการพยาบาลเหมาะสมกับภาระงานที่รับผิดชอบ การจัดสรรเวลาที่เอื้อให้บุคลากรในทีมการพยาบาล มีโอกาสขอคำแนะนำและปรึกษาปัญหาต่างๆ ตลอดจน การจัดสรรทรัพยากรต่างๆ โดยยึดหลักการแบ่งปันทรัพยากร ไม่ว่าจะเป็นการแบ่งปันผลประโยชน์ แบ่งปันผลงาน แบ่งปันประสบการณ์ รวมถึงการมอบอำนาจ ให้ทัดเทียมกับภาระหน้าที่ที่รับผิดชอบ

2) การจัดระบบข้อมูลและถ่ายทอดข่าวสาร (Information) โดยการจัดระบบข้อมูล และการถ่ายทอดข่าวสาร รวมถึงมีฐานข้อมูลต่างๆ ที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน อาทิ ฐานข้อมูลผู้ใช้บริการ ราคา ค่ารักษาพยาบาล เป็นต้น มีการให้ข่าวสารต่างๆ ขององค์การให้ผู้ปฏิบัติงานทราบ โดยทั่วถึง ได้แก่ นโยบาย พันธกิจ และผลการดำเนินงาน ตลอดจนความเคลื่อนไหว และการปรับเปลี่ยนองค์การ ซึ่งจะทำให้บุคลากรในทีมการพยาบาลรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ให้สมาชิกทีมการพยาบาลรับรู้ถึง เอกสภลักษณ์ของทีมการพยาบาล และขอบเขตงานที่รับผิดชอบ แต่ละตำแหน่งงาน รวมทั้งการถ่ายทอดวิทยาการและเทคนิคใหม่ ๆ เพื่อให้สมาชิกทีมการพยาบาล มีความรู้ก้าวหน้าทันกับวิทยาการต่าง ๆ ที่ก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว

3) การสนับสนุน (Support) ปัจจุบัน วิทยาการด้านการแพทย์และการพยาบาล รวมทั้งเทคโนโลยีที่นำมาใช้เพื่อการปฏิบัติงาน ได้พัฒนาไปอย่างรวดเร็ว มีความเป็นพลวัต สมาชิกทีมการพยาบาล ซึ่งเป็นพลังสำคัญ ของทีมสุขภาพ จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาให้มีความรู้ และทักษะในวิทยาการต่างๆ ที่เป็นนวัตกรรมเพื่อให้บุคลากรในทีมการพยาบาล ได้นำความรู้และ เทคโนโลยีที่ก้าวหน้าทันกับวิทยาการสมัยใหม่ มาให้การพยาบาลแก่ผู้ใช้บริการ รวมทั้งนำมาใช้ประโยชน์ในการสร้างสรรค์งาน ให้กับองค์การและวิชาชีพพยาบาล ในฐานะหัวหน้าหรือผู้ปฎิบัติจึงควรต้องให้การสนับสนุน สมาชิกในทีมการพยาบาลให้เข้ารับการฝึกอบรม ทักษะการใช้เทคโนโลยีที่เป็นนวัตกรรม การเข้าประชุมวิชาการ และการสัมมนาทั้งในหน่วยงานและนอก

หน่วยงาน การศึกษาดูงานนอกสถานที่ และการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น โดยการหมุนเวียนอย่างเหมาะสมและทั่วถึง นอกจากนี้ในการนิเทศการปฏิบัติงานบุคลากรในทีมการพยาบาล หัวหน้าหอผู้ป่วยไม่ควรใช้การนิเทศอย่างใกล้ชิด โดยทำการติดตามตรวจสอบ และควบคุมการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด เพราะการนิเทศงานในลักษณะเช่นนี้ จะทำให้สมาชิกในทีมการพยาบาล รู้สึกว่าตนเองคงไม่มีความรู้ ความสามารถ และความรับผิดชอบที่เพียงพอ ในการทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ ตามมุมมองของผู้บังคับบัญชา รู้สึกด้อยคุณค่า ไม่เป็นตัวของตัวเองขาดอิสระในการทำงาน และเกิดความเครียดในงาน แต่การนิเทศการปฏิบัติงานสมาชิกในทีมการพยาบาล หัวหน้าหอผู้ป่วย ควรได้ปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่าง แสดงบทบาทที่เลี้ยงโดยการให้ความช่วยเหลือสนับสนุน ให้คำแนะนำและคำปรึกษา สอนงานให้กำลังใจ และแรงเสริมในรูปแบบต่างๆ เช่น ค่ายก๋อง ชมเชย รางวัล เพื่อให้สมาชิกในทีมการพยาบาล รู้สึกมั่นใจในการปฏิบัติงาน มีความรู้ และทักษะในการนำทรัพยากรที่มี ในหน่วยงานมาใช้ให้เกิดประโยชน์และมีประสิทธิภาพสูงสุด มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและสามารถปฏิบัติงานได้ผลงานที่มีคุณภาพ ตลอดจนพยายามศึกษาแนวทางในการสร้างสรรค์งาน ที่เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงาน และองค์กร

4) การให้โอกาส (Opportunity) โดยการให้โอกาส หมายถึง การที่หัวหน้าหอผู้ป่วยพยายามหาหนทางให้บุคลากรในทีมการพยาบาล ได้มีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งงานที่ปฏิบัติ ได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งตาม โอกาสอันควรและเหมาะสมกับระดับความรู้ความสามารถและคุณภาพของผลงาน การให้โอกาสได้แสดงความรู้ความสามารถตามศักยภาพของแต่ละบุคคล การให้โอกาสได้เผยแพร่ผลงานที่มีคุณภาพสู่สังคมทั้งในหน่วยงานและนอกหน่วยงาน การให้โอกาสรับผิดชอบงานที่ทำท้าทายความสามารถ การให้โอกาสสร้างสรรค์ วิธีการและรูปแบบการปฏิบัติงานที่แตกต่างจากรูปแบบเดิมๆ และนำมาทดลองใช้สำหรับ ในกรณีที่เหมาะสมนำมาทดลองใช้แล้วไม่ประสบความสำเร็จ หัวหน้าหอผู้ป่วยก็ควรต้องยอมรับ โดยถือว่าเรียนรู้จากความผิดพลาด

2.7.5 ข้อดีและข้อเสียของระบบการพยาบาลเป็นทีม

แม้ว่าระบบการพยาบาลเป็นทีม จะเป็นที่นิยมใช้กันมากที่สุดในโรงพยาบาลก็ตาม ก็ยังมีข้อดีและข้อเสียเช่นเดียวกับระบบการพยาบาลแบบอื่น ๆ ดังนี้คือ

ข้อดีของระบบการพยาบาลเป็นทีม

1. หากพยาบาลวิชาชีพมีทักษะในการเป็นผู้นำทีมที่ดี งานจะดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. ปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกทีมสูง ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

3. ผู้ป่วยมีความพึงพอใจสูง เพราะความต้องการของตนได้รับการตอบสนองจากทีมการพยาบาล
4. แพทย์พึงพอใจ เพราะพยาบาลจะรับรู้ความต้องการของผู้ป่วย และทำงานร่วมกับแพทย์ได้เป็นอย่างดี
5. คุณภาพการดูแลผู้ป่วยสูง เนื่องจากพยาบาลจะรับผิดชอบ และมีภาระหน้าที่ในการดูแลผู้ป่วยน้อยราย ดังนั้นพยาบาลจึงมีเวลามากขึ้นในการดูแลผู้ป่วยให้ครอบคลุม
6. หัวหน้าทีมจะประเมินผลงานของสมาชิกทีมได้ง่าย และใกล้ชิด จึงสามารถที่จะสอน แนะนำ และป้องกันความผิดพลาดที่จะเกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว
7. สามารถให้การดูแลผู้ป่วยได้อย่างครบถ้วน
8. สมาชิกทีมพึงพอใจ จากการมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ ทั้งนี้เพราะในการทำงานเป็นทีมจะมีการตัดสินใจเกิดขึ้นในทุกระดับสมาชิกทีมทุกคนจะรู้สึกว่าการมีส่วนร่วมของพวกเขามีคุณค่าในการทำให้ทีมประสบความสำเร็จ
9. เกิดความร่วมมือที่ดีระหว่างสมาชิกทีมในการประชุมปรึกษา และการเขียนแผนการพยาบาล
10. เป็นการให้บริการที่ดีมีคุณภาพโดยเสียค่าใช้จ่ายต่ำ
11. สมาชิกทีมทุกคนจะสามารถใช้ความรู้ ความสามารถได้อย่างเต็มที่

ข้อเสียของระบบการพยาบาลเป็นทีม

1. ถ้าพยาบาลหัวหน้าทีมไม่มีทักษะในการเป็นผู้นำที่ดี ไม่มีประสบการณ์ในการมอบหมายงาน กระจายงานไม่เป็น และนิเทศงานไม่ได้ มักจะทำงานนั้น ๆ ด้วยตนเอง ก็จะทำให้งานไม่มีประสิทธิภาพ หรือทำให้หัวหน้าทีมมีภาระงานมากจนเกิดความคับข้องใจ
2. เสียเวลาในการทำงาน เพราะจะต้องแบ่งเวลาไปทำการประชุม ปรึกษา ประสานงาน มอบหมายงาน นิเทศงาน และประเมินผลงาน
3. การพยาบาลเป็นทีมจะมีการแบ่งผู้ป่วยและบุคลากรออกเป็นกลุ่ม ทำให้บุคลากรห่างจากผู้ป่วยมากขึ้นถ้าอยู่กันคนละทีม
4. ถ้าแนวคิดของการพยาบาลเป็นทีมไม่เหมาะสม จะนำไปสู่การดูแลเป็นส่วน ๆ
5. หากบุคลากรไม่มีความเชื่อถือในทีมงานเมื่อใด ระบบการพยาบาลเป็นทีมก็จะล้มเหลวเมื่อนั้น

จากข้อมูลที่กำลังมาข้างต้น สรุปได้ว่า ทีมการพยาบาลนั้น เป็นทีมงานในหน่วยงาน ประกอบไปด้วยบุคลากรหลายระดับ ที่มาทำงานร่วมกันตามความรู้ความสามารถของแต่ละคน ลักษณะการทำงานจะเป็นการทำงานโดยมีพยาบาลเป็นหัวหน้าทีม ทำหน้าที่มอบหมายงานให้แก่ สมาชิกทีมติดตามและนิเทศการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ให้คำปรึกษาแก่สมาชิกทีม นอกจากนี้ ต้องเป็นผู้นำในการประชุมปรึกษาทางการพยาบาล วางแผนการพยาบาลร่วมกับสมาชิกในทีม กำหนดวัตถุประสงค์และประเมินผลการทำงาน ต้องช่วยให้การทำงานเป็นทีมดำรงอยู่ได้ มีความสามารถโน้มน้าวให้สมาชิกในทีมรวมกลุ่ม มีความมั่นใจในความรู้ความสามารถโดยเฉพาะในการพยาบาลผู้ป่วยและการนำทีม สมาชิกทุกคนต้องยึดหลักการทำงานเป็นทีม มีการอภิปรายร่วมกัน ถึงงานที่ได้รับมอบหมาย โดยยึดผู้ป่วยเป็นศูนย์กลาง

3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

3.1 งานวิจัยในประเทศที่เกี่ยวข้อง

ศิริวรรณ โกมุติกานนท์ (2536) ศึกษาเรื่องการศึกษาสภาพจริงและความคาดหวังของการทำงานเป็นทีมตามรายงานของทีมสุขภาพ โรงพยาบาลสำนักการแพทย์ กรุงเทพมหานคร โดยใช้พยาบาลวิชาชีพ 40 คน และบุคลากรสุขภาพสาขาอื่น 40 คน ใช้แบบสัมภาษณ์สภาพจริง และความคาดหวังเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม พบว่าสภาพจริงเกี่ยวกับองค์ประกอบการทำงานเป็นทีมของทีมสุขภาพ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนการพัฒนาทีมสุขภาพ กระบวนการทำงานเป็นทีม การเป็นพลวัตของทีมสุขภาพโดยรวมอยู่ในระดับน้อย และพบว่าอุปสรรคและปัญหาในการทำงานเป็นทีมของทีมสุขภาพ คือ นโยบายไม่ได้กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละวิชาชีพ ให้ชัดเจน ไม่มีการกำหนดเป้าหมายในการทำงานเป็นทีมของทีมสุขภาพ รองลงมาคือ ขาดความร่วมมือในการทำงาน มีปัญหาขัดแย้ง ไม่ยอมรับบทบาทซึ่งกันและกัน ขาดความเข้าใจ ในลักษณะขอบเขตในการทำงานของแต่ละวิชาชีพ ไม่มีการประชุมปรึกษาร่วมกันเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมของทีมสุขภาพ ไม่มีการเรียนรู้พฤติกรรมของสมาชิก ไม่มีเวลาเพียงพอ เจ้าหน้าที่มีจำนวนน้อย

สายชล กองอ่อน (2537) ศึกษาเรื่องผลการมอบหมายงานโดยใช้ทีมการพยาบาลต่อสัมพันธภาพเชิงวิชาชีพ และความพึงพอใจในการปฏิบัติการพยาบาลของพยาบาลวิชาชีพได้ทำการวิจัยกึ่งทดลองในหอผู้ป่วยสามัญโรงพยาบาลสมเด็จพระปิ่นเกล้า กลุ่มทดลองเป็นพยาบาลที่ได้รับการอบรมความรู้ในการปฏิบัติงานแบบทีมการพยาบาลก่อนทดลอง ส่วนกลุ่มควบคุมเป็นพยาบาล

ที่ปฏิบัติงานตามปกติ พบว่าสัมพันธภาพเชิงวิชาชีพและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานต่อการมอบหมายงานแบบทีมการพยาบาลสูงกว่าแบบปกติและสัมพันธภาพเชิงวิชาชีพ และความพึงพอใจในการปฏิบัติงานหลังการปฏิบัติสูงกว่าก่อนการปฏิบัติการพยาบาล ด้วยวิธีการมอบหมายงานแบบทีมการพยาบาล

ชุตินา มาลัย (2538) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมในการทำงานเป็นทีมของอาจารย์พยาบาล วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข กลุ่มตัวอย่างเป็นอาจารย์พยาบาลที่มีประสบการณ์การทำงาน 1 ปี ขึ้นไปจำนวน 295 คน โดยใช้แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงานและการทำงานเป็นทีมของอาจารย์พยาบาล ผลการวิจัยพบว่า การมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกัน การติดต่อสื่อสารกันอย่างเปิดเผย การทำงานร่วมกัน การสร้างความคล่องตัวในการทำงานอยู่ในระดับดี ส่วนการส่งเสริมการพัฒนาบุคคลและการร่วมกันทบทวน

วิไล อำนวยมณี (2539) ทำการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมเรื่องการพัฒนาการพยาบาลเป็นทีมในหอผู้ป่วยโรงพยาบาลเชียงรายประชานุเคราะห์ พบว่าปัญหาของการพยาบาลเป็นทีม ได้แก่ ความรู้และความเข้าใจของผู้ปฏิบัติการพยาบาลในการทำงานเป็นทีม ลักษณะและจำนวนของผู้ให้บริการ การจัดระบบงานของหอผู้ป่วย การบริหารเวลาของผู้ปฏิบัติการพยาบาล อิทธิพลของวัฒนธรรมในหน่วยงานและการนิเทศการปฏิบัติงาน ส่วนการพัฒนาการพยาบาลเป็นทีมใช้การมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติการพยาบาลทุกระดับ ในการเลือกทางปฏิบัติจากปัญหาโดยผู้วิจัยจะร่วมในการวิเคราะห์ปัญหา หาแนวทางในการแก้ปัญหาร่วมกัน ร่วมกับการให้ความรู้ และคำแนะนำเกี่ยวกับการพยาบาลเป็นทีมระหว่างการพัฒนาจนทุกคนยอมรับและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่จะทำการพยาบาลเป็นทีมได้ เมื่อสิ้นสุดการวิจัยได้ทำการประเมินผลการปฏิบัติจริงและประเมินความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติพบว่าอยู่ในระดับมากและมากที่สุดเป็นส่วนใหญ่

อดาพร สันติชนานนท์ (2535) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของคณะทำงาน สนับสนุนการปฏิบัติการพัฒนาชนบทระดับตำบล (คปต.) ผลการศึกษาพบว่าระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง ความมีมนุษยสัมพันธ์ ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ การได้รับการฝึกอบรม การประสานงานภายใน การได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา และกิจกรรมร่วมในตำบล มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน คปต.

กุหลาบ รัตนสังฆธรรม (2536) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การระดับคณะ กลุ่มตัวอย่างคือ คณบดี 27 คน หัวหน้าภาควิชา 263 คน ที่ทำงานด้านแพทยศาสตร์และวิชาที่เกี่ยวข้องกับสุขภาพ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีความสามารถในการทำนายประสิทธิผลของคณะได้ร้อยละ 34.8 ได้แก่ บรรยากาศของคณะ พฤติกรรมผู้นำ การติดต่อสื่อสารภายในคณะและพฤติกรรมของบุคลากรภายในหน่วยงาน บรรยากาศของคณะมีอิทธิพลมากที่สุด รองลงมาคือพฤติกรรมผู้นำ และพบว่าสิ่งที่ปัญหาของประสิทธิผลขององค์การ คือความสามารถในการบรรลุถึงจุดมุ่งหมายของคณะในการทำวิจัย การทำงานเป็นทีม ความพึงพอใจในสภาพงาน ผู้วิจัยสรุปว่า ในการเพิ่มประสิทธิผลของคณะ ควรจะต้องมีการพัฒนาบรรยากาศของคณะพัฒนาผู้นำ มีการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของหน่วยงานให้ชัดเจน มีการพัฒนาการทำงานเป็นทีม

3.2 งานวิจัยต่างประเทศที่เกี่ยวข้อง

Warner et al. (1994) ทำการศึกษาเกี่ยวกับโครงการฝึกการทำงานเป็นทีมกับการทำงานร่วมกันของนักศึกษาพยาบาลในวิชาการพยาบาลครอบครัว จำนวน 112 คน โดยจัดให้นักศึกษาแต่ละคนเลือกคู่ของตนจากภายในทีมงานแต่ละคู่ของนักศึกษาจะต้องเข้าไปให้การดูแลผู้ป่วยทีมละ 2 ครอบครัว เป็นเวลา 3 เดือน ก่อนเริ่มงานได้มีการให้ความรู้และแนวคิดในเรื่องโครงสร้างของทีมและการทำงานร่วมกัน ผลการศึกษาได้จากข้อมูลซึ่งนักศึกษานั้นนึกเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของตนในกิจกรรมที่ทำ สัมพันธภาพที่มีต่อคู่ของตน สัมพันธภาพของทีมงานและความรู้สึกในด้านประสบการณ์การเรียนรู้ จากแบบสอบถามและการสังเกตของทีมงาน พบว่านักศึกษามีความร่วมมือประสานงานกันในระดับปานกลาง และการรับรู้ในเรื่องการทำงานเป็นทีมมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความร่วมมือประสานกันในการให้การพยาบาลอย่างมีนัยสำคัญ

Long (1996) ทำการศึกษาเรื่องการปฏิบัติงานในทีมของ Primary Health Care ตามการรับรู้ของสมาชิกในทีม ในเรื่องความเข้าใจในการทำงานเป็นทีมของสมาชิกในทีม 2 ทีม ซึ่งเป็นการตรวจสอบเรื่องผลของการพัฒนาทีมใน 5 หัวข้อ ได้แก่ ความหมายและจุดมุ่งหมายของ PHCTs การรับรู้ในบทบาทการสื่อสาร ความเป็นผู้นำ และปัญหาความขัดแย้ง เก็บข้อมูลโดยใช้การสัมภาษณ์ 2 ครั้ง ห่างกัน 1 เดือน พบว่าสมาชิกมีการรับรู้ในบทบาทของแต่ละคนเฉพาะผู้ที่เขามีปฏิสัมพันธ์ด้วยเท่านั้น ส่วนประเด็นการปกครองของผู้นำและปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคคลดีขึ้น สรุปได้ว่า การพัฒนาทีมงานทำให้เกิดผลในทางบวกต่อการรับรู้และพฤติกรรมของสมาชิก

Hyatt, and Ruddy (1997) ได้ทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะของทีมงาน ซึ่งมีองค์ประกอบ 13 ลักษณะคือ ความมั่นใจของทีมงาน การสนับสนุนซึ่งกันและกันของทีมงาน ความยึดมั่นผูกพันต่อเป้าหมาย ความเป็นเจ้าของกระบวนการ องค์การ การเสริมสร้างพลังอำนาจ การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ความเชื่อมั่นในทีมงาน ความรู้สึกต่อองค์การ การประสานความร่วมมือ บรรทัดฐานและบทบาทของทีมงาน ความไว้วางใจ พฤติกรรมการทำงานเป็นทีม เป็นลักษณะของทีมงานที่เป็นวัตถุประสงค์ทั้งที่เป็นปรนัย (การรับรู้จากภายนอก) และอัตนัย (การรับรู้จากภายในตนเอง) ที่สัมพันธ์กับผลการดำเนินงานของทีม วัตถุประสงค์เชิงปรนัย รวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารและลูกค้า ประเมินผลสำเร็จสมบูรณ์ของงาน

ผลการทดสอบพบว่า ลักษณะของทีมงานมีความสัมพันธ์กันอย่างมากกับผลการดำเนินงาน เป็นการยืนยันความสัมพันธ์โครงสร้างภายในทีมงาน ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบย่อยแต่ละหัวข้อ มีความสัมพันธ์กันสูง การประเมินปรนัยเป็นการประเมินภายนอก คะแนนทั้งหมดสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานอย่างแท้จริง ลักษณะขององค์ประกอบย่อยทั้ง 13 ลักษณะมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานที่ใช้เป็นเกณฑ์การประเมิน เช่น การสนับสนุนซึ่งกันและกันของทีมงาน ความเชื่อมั่นและความไว้วางใจ การประสานความร่วมมือกัน บรรทัดฐานและบทบาทของทีมงาน จะเห็นว่าองค์ประกอบย่อยทั้ง 13 ลักษณะของทีมงานมีความสมบูรณ์ ใช้เป็นเกณฑ์ประเมินความสำเร็จ โดยเฉพาะลักษณะความเป็นเจ้าของ มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานอย่างมีนัยสำคัญ การประเมินความพึงพอใจของลูกค้า ในลักษณะองค์ประกอบย่อย 5 ลักษณะ คือ การได้รับการตอบสนองที่รวดเร็ว เหนือมาตรฐาน มีความสมบูรณ์ ชั่วโมงการปฏิบัติ ความพึงพอใจของลูกค้า สัมพันธ์กับการประเมินของผู้บริหารเกี่ยวกับการได้รับการยอมรับ การเสริมสร้างพลังอำนาจ สัมพันธ์กับการรับรู้ประสิทธิผลของทีมงาน ทั้งหมดเป็นความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะที่เป็นการพัฒนาผลตอบแทน ที่เกิดจากทีมงาน และตัวแปรที่เป็นเกณฑ์ส่งเสริมการประเมินในการเพิ่มความสัมพันธ์ของสมาชิก ระหว่างลักษณะทีมงาน การตอบสนองด้านเวลา และความพึงพอใจของลูกค้า เสริมสร้างลักษณะที่เป็นเอกลักษณ์ของทีมงาน โดยการประเมินพฤติกรรมของสมาชิกโดยตรง

Janz et al. (1997) ได้ศึกษาเพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลของทีมงานที่มีความรู้ต่อความมีอิสระในบทบาท การพึ่งพาช่วยเหลือกันและการสนับสนุนบริบทเชิงบริหาร ในกลุ่มตัวอย่างแรงงานที่มีความรู้จำนวน 231 คน จาก 27 ทีมงานที่ปฏิบัติงานใน 13 แผนกคือ การเงินการธนาคาร โรงงานอุตสาหกรรม อุตสาหกรรมน้ำมัน บริษัทประกันภัย องค์การของรัฐที่ดำเนินกิจการด้านสาธารณสุขทั่วโลก องค์การที่ให้บริการด้านอาหาร ทุกแผนกมีลักษณะงานเป็นระบบติดต่อสื่อสาร แบ่งการสำรวจออกเป็น 2 กลุ่มคือ ผู้ปฏิบัติงานรายงานตนเองถึงทัศนคติที่เป็นผลลัพธ์ของการดำเนินงานเป็นทีม โดยทีมงานที่มีความสมบูรณ์ครบถ้วน ประเมินการออกแบบ

(ความมีอิสระ, การพึ่งพาช่วยเหลือกัน) กระบวนการทำงานเป็นทีม (พฤติกรรมทำให้ความช่วยเหลือกันของสมาชิก, การประสานความร่วมมือกัน) และบริบทเชิงบริหาร (ความเพียงพอของทรัพยากร) สํารวจในกลุ่มผู้มีผลประโยชน์ร่วมกันกับทีมงาน เช่น ลูกค้หรือคนใช้ ประเมินผลการดำเนินงานของทีมงาน

Barrick et al. (1998) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของทีมเกี่ยวกับความสามารถและบุคลิกส่วนบุคคลกระบวนการทำงานเป็นทีมเกี่ยวกับความยึดเหนี่ยวผูกพันทางสังคมและผลลัพธ์ของทีมงาน คือ ความสามารถในการคงอยู่ของทีม และผลการดำเนินงานของทีม โดยศึกษาให้พนักงานจำนวน 652 คน จาก 51 ทีม ผลการศึกษาพบว่า บุคลิกเปิดเผย และความสามารถควบคุมอารมณ์ให้คงที่ มีความสัมพันธ์กับความสามารถของทีมเกี่ยวกับความยึดเหนี่ยวผูกพันทางสังคม แสดงให้เห็นว่าความสามารถและบุคลิกส่วนบุคคลมีความสัมพันธ์กับความสามารถในการคงอยู่ของทีม โดยมีเครื่องบ่งชี้จากกระบวนการทำงานเป็นทีมที่สมาชิกมีความยึดเหนี่ยวผูกพันกันทางสังคมสูง และเป็นองค์ประกอบสำคัญของการพัฒนาความสัมพันธ์ส่วนบุคคลทางสังคม เกิดเป็นพลังร่วมของความยึดเหนี่ยวผูกพัน ยกระดับผลการดำเนินงานของทีมด้วยการทำงานร่วมกัน

จากผลการวิจัยพบว่าความมีอิสระ และการพึ่งพาช่วยเหลือซึ่งกันและกันของสมาชิกมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของทีมงาน ด้านแรงจูงใจในงานของทีมงาน เป็นความสัมพันธ์ทางบวกของความมีอิสระเกี่ยวกับการวางแผนและการผลิตที่มีผลต่อแรงจูงใจในงาน และแรงจูงใจในงานลดลงเมื่อการพึ่งพาช่วยเหลือกันของสมาชิกลดลง แรงจูงใจในงานของทีมงาน และการพัฒนาทีมงานมีความสัมพันธ์กับกระบวนการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ เป็นความสัมพันธ์ทางบวกเมื่อทีมงานมีการพัฒนาเป็นทีมงานที่มีความสมบูรณ์ กระบวนการทำงานเป็นทีมและการสนับสนุนบริบทเชิงบริหาร (ความเพียงพอของทรัพยากร) เช่น การถ่ายทอดข้อมูลชัดเจน เป้าหมายความมีคุณภาพ ข้อมูลป้อนกลับที่สม่ำเสมอ และเวลาที่จำกัด เป็นความสัมพันธ์ภายในที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของทีมงาน ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจของทีมงานและความยึดมั่นผูกพันต่อทีมงาน เป็นความสร้างสรรค์และเกิดทัศนคติที่ดีต่อผลลัพธ์ที่เกิดจากการทำงานเป็นทีม แสดงถึงเป้าหมายมีคุณภาพ การถ่ายทอดข้อมูลมีประสิทธิภาพ ข้อมูลป้อนกลับมีความสม่ำเสมอ ไม่มีเวลาเป็นเครื่องกีดตันทัศนคติเกี่ยวกับผลลัพธ์ของทีมงานจะเพิ่มขึ้นในด้านบวก

จากการศึกษาเอกสาร ตำรา บทความและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของทีมการพยาบาลทั้งในประเทศและต่างประเทศ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์พบว่า ลักษณะของทีมงานในองค์ประกอบ การออกแบบงาน การพึ่งพาช่วยเหลือกันของสมาชิก องค์ประกอบของทีม บริบทเชิงบริหาร กระบวนการทำงานเป็นทีม มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของทีม ตามแนวคิดของ Champion et al.,(1993) ผู้วิจัยจึงกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังต่อไปนี้คือ

กรอบแนวคิดในการวิจัย

