

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และได้นำเสนอตามหัวข้อดังต่อไปนี้

1. การทำงานเป็นทีม
 - 1.1 ความหมายของการทำงานเป็นทีม
 - 1.2 ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม
 - 1.3 รูปแบบการทำงานเป็นทีม
 - 1.4 โครงสร้างของทีมงาน
 - 1.5 องค์ประกอบพื้นฐานของทีมงาน
 - 1.6 ลักษณะการทำงานเป็นทีมที่ดี
 - 1.7 ลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ
2. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 2.1 งานวิจัยต่างประเทศ
 - 2.2 งานวิจัยในประเทศ

การทำงานเป็นทีม

ปัจจัยในการทำงานที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายนั้น คือ บุคลากรจากแนวคิดที่ว่าแต่ละคนมีความรู้ความสามารถ ทักษะ จุดเด่น จุดด้อยที่แตกต่างกัน ซึ่งเป็นแนวคิดที่สำคัญของการบริหารจัดการองค์กรเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ ผู้บริหารควรตระหนักว่าความสำเร็จขององค์กรนั้นเกิดจากความรู้ความสามารถของสมาชิกที่แตกต่างกัน นำมารวมมือรวมพลังความสามารถ มีการแลกเปลี่ยนความรู้ความคิดเห็นซึ่งกันและกันจะทำให้เกิดเป็นองค์ความรู้ใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานในองค์กร เป็นทีมงานที่มีประสิทธิภาพ เป็นพลังที่เข้มแข็งขององค์กร สมาชิกทีมจะเกิดความรู้สึกภาคภูมิใจในการแสดงความสามารถในการทำงาน รู้สึกว่าตนมีคุณค่ามีความสำคัญต่อการทำงานในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของทีม และผลงาน ทุกคนจะเกิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ที่นำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

ความหมายของการทำงานเป็นทีม

มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของการทำงานเป็นทีมไว้ ดังนี้

โกยอล (Goyal. 1993 : 232) ให้ความหมายของการทำงานเป็นทีมว่า หมายถึง การประสานกัน โดยการร่วมมือร่วมใจกันของกลุ่มซึ่งสมาชิกมีความรับผิดชอบ และกระตือรือร้นที่จะทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ

ทิสนา เขมมณี (2545 : 10) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่กลุ่มบุคคลเข้ามาร่วมกันปฏิบัติงานอย่างใด อย่างหนึ่งเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

วราภา ชัยเลิศวิชกุล (2545 : 14) ให้ความหมายของการทำงานเป็นทีม หมายถึง กลุ่มของบุคคลที่ทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน โดยสมาชิกต้องเสียสละความเป็นส่วนตัวเท่าที่จำเป็น เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว

เล็ก สมบัติ (2545 : 9) ให้ความหมายของการทำงานเป็นทีม หมายถึง การรวมตัวของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป เข้ามาทำงานเพื่อให้งานสำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ โดยร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมปฏิบัติและพึ่งพาอาศัยกันและให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

วราภรณ์ ตระกูลสฤษฎี (2549 : 7) ให้ความหมายของการทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่บุคคลมารวมกลุ่มกัน เพื่อร่วมมือกันในการกระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี โดยมีการทำงานประสานงานกัน มุ่งดึงศักยภาพที่มีจากบุคคลแต่ละคนภายในกลุ่มออกมาช่วยในการดำเนินกิจกรรมให้งานบรรลุเป้าหมาย

สมชาติ กิจยรรยง และ จิรษา ใจเปี่ยม (2552 : 56) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป มาร่วมมือร่วมใจกันทำงานอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายของงานและบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานนั้น ๆ มีการประสานงานกัน ร่วมมือ สามัคคี มีเป้าหมายร่วมกัน และเชื่อใจกัน

สรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปมารวมมือกันทำงานอย่างใดอย่างหนึ่ง มีการประสานความร่วมมือ ร่วมใจอย่างใกล้ชิด มีความผูกพันกันมุ่งดึงเอาศักยภาพของแต่ละบุคคลออกมาเพื่อให้การทำงานประสบความสำเร็จตามจุดประสงค์ร่วมกัน

ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม

การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญต่อการบริหารงานในองค์กรให้ประสบผลสำเร็จ มีนักวิชาการได้ให้แนวคิดและให้ความสำคัญไว้ ดังนี้

วิลาพร มาพบสุข (2543 : 314) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญต่อบุคคลและองค์กร ดังนี้

1. เกิดความสามัคคี และความไว้วางใจกันระหว่างสมาชิกในทีมงานและช่วยเหลือกันทำงานเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายเดียวกัน อีกทั้งเป็นการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดีด้วย
2. ทีมงานจะก่อกำเนิดงานเล็ก ๆ ไปสู่งานใหญ่ และงานใหญ่จะประสบความสำเร็จได้ จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจกันทำงาน
3. สมาชิกทุกคนมีโอกาสปริกษาหารือกันเพื่อสร้างมาตรฐานของงาน ในขณะที่ทุกคนสามารถพัฒนาตนเองไปพร้อม ๆ กับความสำเร็จ และความเจริญก้าวหน้าของทีม
4. มาตรฐานการทำงานที่ดีของทีมงานทีมหนึ่งในองค์กรจะมีผลต่อการกำหนดมาตรฐานงานแก่ทีมงานในหน่วยงานอื่น ๆ ขององค์กรเดียวกัน ซึ่งทำให้มาตรฐานการทำงานของภาพรวมทั้งองค์กรดีไปด้วย
5. ทำให้องค์กรมีการเจริญเติบโต มีมาตรฐานที่ดี มีบรรยากาศในการทำงานดี สมาชิกมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ รักใคร่ชอบพอกัน และไม่มีความขัดแย้งกันในการทำงานและรู้บทบาทหน้าที่รับผิดชอบของตน ซึ่งส่งผลที่ดีต่อทั้งองค์กร

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2544 : 405) ได้ให้ความสำคัญเกี่ยวกับทีมงานไว้ว่า แนวคิดเรื่องทีมงานเป็นแนวคิดที่สำคัญที่เปลี่ยนแปลงรูปแบบการจัดงานใหม่ขององค์กร ในปัจจุบันบริษัทและองค์กรต่างยอมรับว่า การทำงานเป็นทีมเป็นวิธีที่เหมาะสม สามารถใช้ได้วิธีหนึ่ง ที่จะช่วยสร้างคุณภาพขององค์กรให้สูงได้

แมคเกรเกอร์ (สุนันทา เลานันท์. 2544 : 39 ; อ้างอิงจาก McGregor. 1990 : **The Human Side for Enterprise**. P. 19 - 21) ได้กล่าวถึงลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ดังนี้

1. บรรยากาศการทำงานของทีมไม่ตึงเครียด มีความสะดวกสบาย
2. สมาชิกมีความเข้าใจและยอมรับภารกิจของทีม
3. สมาชิกแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับงาน และต่างก็ยอมรับฟังความคิดเห็นของกันและกัน
4. สมาชิกได้มีโอกาสแสดงออกและใช้ความคิดสร้างสรรค์ของตนเพื่อมีส่วนร่วมในกิจกรรมของทีม
5. ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเกี่ยวข้องเฉพาะเรื่องงานไม่ได้เอาเรื่องส่วนตัวเข้ามาเกี่ยวข้อง
6. ทีมงานมีความตระหนักรู้เสมอเกี่ยวกับภารกิจของทีมงาน
7. การตัดสินใจของกลุ่มเป็นการตัดสินใจที่ได้ฉันทานุมัติจากทุกฝ่ายไม่ได้ตัดสินใจโดยเสียงส่วนใหญ่
8. เมื่อมีการมอบหมายงานให้สมาชิก สมาชิกจะได้รับการชี้แจงเพื่อปฏิบัติหน้าที่อย่างชัดเจนและยอมรับภารกิจเหล่านั้นด้วยความเต็มใจ

9. บรรดาสมาชิกในกลุ่มยอมฟังเหตุผลของกันและกัน

10. การวิจารณ์เป็นไปอย่างตรงไปตรงมาและเปิดเผย มีการแสดงความคิดเห็นเพื่อแก้ปัญหาในการทำงาน

11. กลุ่มมีอิสรภาพในการทำงานของเขาเอง จะมีการตรวจสอบผลงานเป็นระยะๆ ว่าจะทำงานให้ดีขึ้นได้อย่างไร

ทิสนา เขมมณี (2545 : 11-13) ได้อธิบายความสำคัญของการร่วมกันทำงานเป็นทีมไว้ดังนี้

1. มนุษย์เรามีข้อจำกัดในการทำงาน ดังนั้นงานใดที่ใหญ่ หรือสลับซับซ้อน ทำคนเดียวคงไม่สำเร็จ จึงต้องอาศัยการทำงานเป็นทีม

2. มนุษย์ทุกคนมีข้อแตกต่างกันในเรื่องของความคิด สติปัญญา หากงานใดได้มีการช่วยกันคิด ช่วยกันระดมสมอง ก็จะทำให้การทำงานรอบคอบขึ้น

3. ตามธรรมชาติของมนุษย์ ชอบที่จะทำงานและมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน การทำงานร่วมกันเป็นทีมจึงเป็นการตอบสนองความต้องการพื้นฐานของมนุษย์

4. การทำงานในปัจจุบันต้องใช้ความร่วมมือในการทำงานขององค์กรทุกระดับชั้น หากไม่มีทักษะในการทำงานเป็นทีมก็จะทำให้เป็นอุปสรรคในการพัฒนาองค์กร

5. การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ จะให้ผลดีกว่า และผลงานที่มากกว่าการทำงานคนเดียว

6. การทำงานร่วมกันทำให้แต่ละบุคคลได้เรียนรู้ซึ่งกันและกันในทีม ทำให้เกิดการพัฒนาตนเอง

ณัฐพันธ์ เขจรนนท์ และคนอื่นๆ (2545 : 16 - 17) กล่าวถึง ความสำคัญที่ทำให้คนมารวมตัวกันทำงาน ไว้ว่า

1. การทำงานร่วมกันทำให้เกิดแนวคิดใหม่ๆ และหลากหลาย โดยทีมงานจะร่วมกันศึกษาวิเคราะห์ และหาทางในการแก้ปัญหาโดยมองออกไปนอกกรอบ ซึ่งจะช่วยให้เกิดนวัตกรรมในการทำงาน

2. ผลงานของทีมจะสูงกว่าการที่สมาชิกแยกกันทำงาน

3. การสื่อสารจะทำให้สมาชิกเกิดความเข้าใจและยอมรับกัน เมื่อเกิดปัญหาในการทำงาน สมาชิกก็จะร่วมแรงร่วมใจแก้ปัญหา และอุปสรรคไปด้วยกัน

4. เมื่อสมาชิกรู้จักผูกพันสนิทสนมกัน ก็จะทำให้การสนับสนุนทางจิตใจ และสังคมต่อกัน ทั้งปัญหาด้านการงาน และวิกฤตส่วนตัว

สถาบันวิจัยและพัฒนาการเรียนรู้ (2548 : 125) กล่าวถึง แนวคิดในการพัฒนาคุณภาพในปัจจุบัน ให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีมด้วยเหตุผลที่ว่า

1. ทีมงานเป็นเวทีแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ และความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งนำมาสู่การเรียนรู้ระหว่างสมาชิกในทีม ทำให้เกิดผลรวมที่มากกว่าการรวมทางคณิตศาสตร์ (Synergy Effect)
2. ทีมงานเป็นเวทีการประสานงาน การช่วยเหลือเมื่อลงมือปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด วราภรณ์ ตระกูลศุภย์ (2549 : 8) มีแนวคิดในความสำเร็จของการรวมตัวกัน เพื่อทำงานเป็นทีมด้วยกันนั้น เป็นเพราะความเชื่อที่ว่า มนุษย์แต่ละคนมีความรู้ความสามารถแตกต่างกัน อีกทั้งความรู้ ความสามารถ และศักยภาพในตัวบุคคลมีขอบเขตที่จำกัด จึงจำเป็นต้องมารวมกลุ่มกัน เพื่อนำจุดดี จุดเด่น ความรู้ และความสามารถที่แตกต่างกัน ในส่วนที่ดีที่สุดของแต่ละคนมารวมกันทำงานให้บรรลุเป้าหมายของทีม หรืออาจกล่าวสรุปสาระสำคัญของการทำงานเป็นทีม ได้ว่า

1. เพื่อร่วมกันแก้ปัญหา
2. เพื่อผลประโยชน์ทั้งส่วนบุคคล และส่วนรวม
3. เพื่อความรู้ที่ปลอดภัย และมั่นคง
4. เพื่อตอบสนองความต้องการทางจิตใจ ด้านใฝ่สัมพันธ์ ความปลอดภัย การยกย่องนับถือ และความต้องการพัฒนาตนเอง

สมชาติ กิจจรยง และจิรัช ใจเปี่ยม (2552 : 57) ให้ความสำคัญของการทำงานเป็นทีมไว้ว่า

1. งานบางชนิด ไม่สามารถทำสำเร็จเพียงคนเดียวได้
2. หน่วยงานมีงานเร่งด่วนต้องมีการระดมกำลังคน จึงจะเสร็จได้ทันเวลา
3. เป็นงานที่ต้องอาศัยความรู้ความสามารถจากหลายฝ่าย
4. งานบางชนิดเป็นงานที่มีหลายหน่วยงานรับผิดชอบ
5. เป็นงานที่ต้องการความริเริ่มสร้างสรรค์
6. หน่วยงานต้องการสร้างบรรยากาศของความสามัคคีให้เกิดขึ้น

สรุปว่า การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญต่อองค์กรต่าง ๆ เป็นอย่างยิ่ง ทำให้การทำงานใหญ่ที่มีความสลับซับซ้อนขององค์กรเกิดความสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี และเสร็จทันกำหนดเวลา ทั้งนี้ด้วยความร่วมมือของบุคลากรที่มีความแตกต่างทั้งด้านความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ศักยภาพในตัวบุคคล ที่ได้มาทำงานร่วมกันแล้วทำให้เกิดแนวคิด นวัตกรรมใหม่ งานมีคุณภาพ มีประสิทธิภาพมากกว่าการทำงานคนเดียว สมาชิกมีความรู้สึกภาคภูมิใจในผลงานที่เกิดขึ้นเสมือนเป็นรางวัลที่ยิ่งใหญ่ เกิดความผูกพัน ความจงรักภักดีต่อทีมงาน ก่อให้เกิดความสำเร็จสูงสุดต่องานและองค์กร

รูปแบบการทำงานเป็นทีม

ดร. สุนทรายุทธ (2551 : 220) ได้ให้ทัศนะรูปแบบการทำงานเป็นทีมไว้ว่า ในการทำงานเป็นทีม นอกจากมีการแบ่งงานและประสานงานเป็นทีมกันแล้ว ยังต้องมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของสมาชิกในกลุ่มให้ชัดเจน เพื่อป้องกันความสับสน เป้าหมายสำคัญประการหนึ่งของทีมงาน คือ การพร้อมใจกันคิดหาวิธีการที่จะปรับปรุงแก้ไขกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ขนาดของกลุ่มที่ดีมักจะมีสมาชิกตั้งแต่ 3-10 คน ทีมขนาดเล็กมักมีความเหนียวแน่นมากกว่ากลุ่มที่มีขนาดใหญ่เพราะว่ากลุ่มขนาดใหญ่ติดต่อสื่อสารกัน ได้ลำบากและเกิดกลุ่มขนาดเล็กซ่อนอยู่ภายใน ซึ่งโดยธรรมชาติต้องแข่งขันกัน แย่งผลประโยชน์กัน ทำให้ความเหนียวแน่นในกลุ่มใหญ่ลดต่ำลง สมาชิกในทีมงานจะมีการติดต่อสื่อสารกันแบบ 2 ทิศทาง มีการติดต่อประสานงานระหว่างหัวหน้าและสมาชิกอยู่ตลอดเวลา ทีมจึงประกอบด้วยหัวหน้าทีม สมาชิก และเลขานุการ แต่ละกลุ่มมีรายละเอียด ดังนี้

1. หัวหน้าทีม คุณลักษณะของหัวหน้าทีมหรือผู้นำทีม มีดังนี้
 - 1.1 เป็นที่ยอมรับนับถือของสมาชิกกลุ่มด้วยความจริงใจ
 - 1.2 เป็นคนเปิดเผย จริงใจ ซื่อสัตย์ และเป็นกันเอง
 - 1.3 ไม่ใช่อิทธิพลครอบงำกลุ่ม เป็นประชาธิปไตย ปราศจากเผด็จการทุกรูปแบบ
 - 1.4 มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในงานสูง
 - 1.5 สามารถดำเนินการประชุมได้อย่างมีประสิทธิภาพ
 - 1.6 ไม่ผูกขาดการเป็นผู้นำกลุ่มตลอดเวลา
 - 1.7 พร้อมให้ความช่วยเหลือกลุ่ม
 - 1.8 สามารถสื่อสารผลงานของทีมให้สาธารณชนเข้าใจได้
 - 1.9 มีวุฒิภาวะทางสังคม
 - 1.10 มีแรงจูงใจและแรงขับทางด้านความสำเร็จสูง
- บทบาทและหน้าที่สำคัญของหัวหน้าทีม
 - 1.1 รับนโยบายจากองค์กร
 - 1.2 กำหนดเป้าหมาย แนวทางและขั้นตอนในการปฏิบัติ
 - 1.3 มอบหมายงานแก่สมาชิก
 - 1.4 สร้างบรรยากาศด้วยการจูงใจ เสริมแรง ให้กำลังใจ
 - 1.5 อำนวยความสะดวก ให้ความช่วยเหลือและแก้ปัญหาต่าง ๆ
 - 1.6 ประเมินผลงานและผู้ร่วมงาน

2. สมาชิกในทีมงาน คุณลักษณะของสมาชิกของทีมงาน มีดังนี้
 - 2.1 สามารถรับผิดชอบงานในหน้าที่ของตนและของกลุ่ม
 - 2.2 เป็นผู้รู้จักฟัง รู้จักพูด และแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อกลุ่ม
 - 2.3 เป็นผู้ที่ยอมรับฟัง และเคารพความคิดเห็นของเพื่อนสมาชิก
 - 2.4 เคารพมติของกลุ่ม และป้องกันมิให้มติของกลุ่มเบี่ยงเบนออกไปเข้ากับความคิดเห็นของตนเอง

2.5 เป็นผู้เสียสละ อาสาช่วยทำงานทุกด้าน

2.6 กล้าแสดงความคิดเห็น

บทบาทและหน้าที่สำคัญของสมาชิก

1.1 รับผิดชอบงานจากหัวหน้าทีม

1.2 ปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบให้บรรลุเป้าหมายของทีมงาน

1.3 ให้ความร่วมมือในการแก้ไขปัญหาต่างๆ

1.4 เป็นผู้ตามที่ดี

3. เลขานุการ คุณลักษณะของเลขานุการกลุ่ม มีดังนี้

3.1 มีความสามารถในการเขียนหนังสือได้ดี

3.2 สามารถจับประเด็นการพูด การปรึกษาหารือของกลุ่มได้ดี

3.3 สามารถสรุปผลการประชุมและทำรายงานให้สมาชิกได้ทราบ

3.4 มีความรู้และประสบการณ์ในการเสนอรายงานอย่างมีแบบแผน

3.5 สามารถเขียนแผนผัง กราฟ ชาร์ตได้

บทบาทและหน้าที่สำคัญของเลขานุการ

1.1 รับคำสั่งจากหัวหน้าหรือผู้เกี่ยวข้อง

1.2 ส่งข่าวสารที่รับมาไปยังบุคคลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

1.3 ประสานงานระหว่างผู้บังคับบัญชาและถ่ายทอดสิ่งที่ผู้บังคับบัญชาเสนอให้

นายรับรู้

1.4 มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีแบบสร้างสรรค์แก่ทุกคน

สรุปว่า รูปแบบการทำงานเป็นทีม ประกอบด้วยหัวหน้าทีม สมาชิกทีม และเลขานุการทีม

โดยแต่ละส่วนจะมีคุณลักษณะ บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจนเพื่อป้องกันความสับสนในการทำงาน มีการติดต่อประสานงานกันตลอดเวลา เพื่อความพร้อมในการคิดหาวิธีการทำงาน การปรับปรุงแก้ไขกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

โครงสร้างของทีมงาน

ชร สุนทรายุทธ (2551 : 220) ให้ทัศนะเกี่ยวกับโครงสร้างของทีมงานไว้ว่า บุคคลที่มาร่วมตัวกันเป็นกลุ่มหรือเป็นทีม เมื่อมีปฏิริยาสัมพันธ์ต่อกัน ความแตกต่างระหว่างบุคคลจะปรากฏขึ้น ซึ่งเป็นพื้นฐานก่อให้เกิดโครงสร้างของกลุ่ม ก่อให้เกิดแบบแผนของความสัมพันธ์ในกลุ่ม ส่วนประกอบที่สำคัญของโครงสร้างกลุ่มได้แก่ สถานภาพ บทบาท ปทัสถาน การสื่อสารระหว่างกลุ่ม และสิ่งแวดล้อมทางกายภาพของกลุ่ม

1. สถานภาพ หมายถึง ตำแหน่งทางสังคม หรือตำแหน่งต่างๆ ในกลุ่มคนที่จะมาอยู่ร่วมกันเป็นกลุ่ม ซึ่งมีความแตกต่างกันอยู่แล้ว แต่ละคนจะได้รับตำแหน่งต่างๆ ตามความเหมาะสมหรือบางที่อาจได้ตำแหน่งมาจากการใช้อิทธิพล เช่น ใช้อิทธิพลต่างๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งตำแหน่ง ผู้จัดการ หัวหน้าพรรค หรือผู้อำนวยการ เป็นต้น

2. บทบาท หมายถึง พฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกให้เหมาะสมกับตำแหน่งที่ครอบครองอยู่ เช่น ผู้มีตำแหน่งเป็นประธานกลุ่มต้องแสดงพฤติกรรมของผู้นำ ส่วนผู้เป็นสมาชิกก็ต้องแสดงพฤติกรรมของผู้ตาม เป็นต้น

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

4. การสื่อสาร หมายถึง การแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างบุคคล การสื่อสารเป็นเครือข่ายเชื่อมคนเข้าด้วยกัน ถ้าไม่มีการสื่อสารความเป็นกลุ่มจะเกิดขึ้นไม่ได้ หรือแม้แต่เมื่อเป็นกลุ่มแล้วความเป็นกลุ่มจะสลายไปในที่สุด เพราะสมาชิกจะไม่ทราบว่าคุณมีเป้าหมายอะไรที่ต้องการทำให้สำเร็จ สมาชิกในกลุ่มจะต้องปฏิบัติอย่างไรบ้างจึงจะทำให้กลุ่มหรือองค์การบรรลุเป้าหมายเหล่านั้น

5. ปัจจัยเสริมสร้างความเข้มแข็งของกลุ่ม หมายถึง สิ่งต่างๆ ที่อยู่รอบตัว ทำหน้าที่อำนวยความสะดวกให้กลุ่มพัฒนาขึ้นมาและดำรงอยู่ได้ เช่น การมีความคิด เจตคติ ค่านิยมและความเชื่อที่คล้ายคลึงกัน หรือมีสถานภาพทางเศรษฐกิจในระดับเดียวกัน เป็นต้น ย่อมทำให้มีการสื่อสารกันบ่อยและเป็นกลุ่มได้เร็วขึ้น และทำให้กลุ่มมีความเข้มแข็งผนึกพลังกันเหนียวแน่นมากยิ่งขึ้น

สรุปว่า การที่บุคคลมารวมตัวกันเป็นกลุ่มหรือเป็นทีม เมื่อมีปฏิสัมพันธ์หรือร่วมมือกันทำงาน ความแตกต่างระหว่างบุคคลจะปรากฏขึ้น จะก่อให้เกิดโครงสร้างของกลุ่มหรือทีมงานได้แก่ ด้านสถานภาพ บทบาท ปทัสถาน การสื่อสาร และปัจจัยที่เสริมความเข้มแข็งของทีมงาน

องค์ประกอบพื้นฐานของทีมงาน

วารกรณ์ ตระกูลสฤษดิ์ (ออนไลน์ : 2548) กล่าวถึง องค์ประกอบสำคัญของทีมงาน 4 ประการ ได้แก่

1. การมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมของบุคคล หมายถึง การที่สมาชิกตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป มีความเกี่ยวข้องกัน ในกิจการของกลุ่ม / ทีม ตระหนักในความสำคัญของกันและกัน แสดงออก ซึ่ง การยอมรับ การให้เกียรติกัน สำหรับกลุ่มขนาดใหญ่มีปฏิสัมพันธ์กันเป็นเครือข่ายมากกว่าการ ติดต่อกันตัวต่อตัว

2. มีจุดมุ่งหมายและเป้าหมายร่วมกัน หมายถึง การที่สมาชิกกลุ่มจะมีส่วนกระตุ้นให้ เกิดกิจกรรมร่วมกันของทีม/กลุ่ม โดยเฉพาะจุดประสงค์ของสมาชิกกลุ่มที่สอดคล้องกับองค์การ มักนำมาซึ่งความสำเร็จของการทำงานได้ง่าย

3. การมีโครงสร้างของทีม / กลุ่ม หมายถึง ระบบพฤติกรรม ซึ่งเป็นแบบแผนเฉพาะ กลุ่มสมาชิกกลุ่มจะต้องปฏิบัติตามกฎหรือมติของกลุ่ม ซึ่งอาจจะเป็นกลุ่มแบบทางการ (Formal Group) หรือ กลุ่มแบบไม่เป็นทางการ (Informal Group) ก็ได้ สมาชิกทุกคนของกลุ่มจะต้องยอมรับ และปฏิบัติตามเป็นอย่างดี สมาชิกกลุ่มย่อยอาจจะมีกฎเกณฑ์แบบไม่เป็นทางการ มีความสนิทสนม กันอย่างใกล้ชิดระหว่างสมาชิกด้วยกัน

4. สมาชิกมีบทบาทและมีความรู้สึกร่วมกัน การรักษายบทบาทที่มั่นคงในแต่ละทีม / กลุ่ม จะมีความแตกต่างกันตามลักษณะของกลุ่ม รวมทั้งความรู้ความสามารถของสมาชิก โดยจะมีการจัดแบ่ง บทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ ความรู้ ความสามารถและความถนัดของสมาชิก

แคทเซนบาส์คและสมิท (Katzenbach and Smith. 1993 : 401) บ่งชี้ถึงคุณสมบัติพื้นฐาน ของทีมงาน มีรายละเอียดดังนี้

1. มีขนาดจำนวนสมาชิกไม่มาก (Small Member) มีผลงานวิจัยที่บ่งชี้ว่าขนาดในอุดมคติ ของทีมงานควรมีสมาชิก 7 คนหรืออยู่ระหว่าง 5 – 12 คน ทั้งนี้เพราะทีมขนาดดังกล่าวใหญ่พอที่จะ ทำให้เกิดความหลากหลายของทักษะที่จำเป็นและมีขนาดเล็กพอเหมาะที่สมาชิกจะสร้างความ ใกล้ชิดสนิทสนมกันได้ง่าย

2. มีทักษะที่เสริมต่อกัน (Complementally Skill) ทีมงานที่ดีควรสร้างจากกลุ่มที่มาจาก กลุ่มคนที่มีทักษะแตกต่างกัน โดยทักษะดังกล่าวควรมีลักษณะเสริมต่อกันในการประกอบภารกิจ ประสิทธิภาพการแสดงของวงดนตรีดุริยางค์ขนาดใหญ่ที่มีความไพเราะ เพราะมีการผสมผสานที่ดีของ เครื่องดนตรีแต่ละชิ้นที่มาร่วมเสริมการทำงานกัน ทักษะที่จำเป็นต่อการทำงานทีมมี 3 กลุ่มด้วยกัน

2.1 ทักษะที่เป็นความชำนาญงานเทคนิคหรืองานแต่ละหน้าที่ (Technical or Functional Expertise) เป็นทักษะความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ซึ่งได้มาจากการศึกษาเล่าเรียนหรือจากการเรียนรู้จากประสบการณ์การทำงานจนเกิดความชำนาญ

2.2 ทักษะที่เกี่ยวกับการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ (Problem – Solving and Decision – Making Skills) ทีมงานที่ดีจะต้องมีความสามารถเผชิญต่อปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้เสมอ สามารถวิเคราะห์ประเมินปัญหาได้แม่นยำ และเสนอแนวทางเลือกต่างๆ ได้เหมาะสม เพื่อช่วยในการตัดสินใจในการเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดให้ทีมงาน

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

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

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

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

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

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

5. มีความรับผิดชอบที่สามารถตรวจสอบร่วมกันได้ (Mutual Accountability) ไม่มีกลุ่มงาน (Work Group) ใดสามารถเปลี่ยนเป็นทีมงานได้ ถ้าไม่ยึดมั่นในความรับผิดชอบที่สามารถตรวจสอบได้ร่วมกันระหว่างสมาชิก ดังนั้นคุณสมบัติในเรื่องความรับผิดชอบที่สามารถตรวจสอบได้ของทีม (Team Accountability) จึงเป็นแกนกลางอันสำคัญในสมาชิกร่วมกันให้สัญญาอย่างจริงจังทั้งต่อตนเองและต่อผู้อื่น คำสัญญาดังกล่าวจะเสริมสร้างหลักการสำคัญของทีมงานขึ้น 2 ประการ ประการแรก คือ ความผูกพัน (Commitment) และประการหลัง คือ ความไว้วางใจ (Trust)

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

ลักษณะการทำงานเป็นทีมที่ดี

มีนักวิชาการกล่าวถึง ลักษณะการทำงานเป็นทีมที่ดี ไว้ดังนี้

วารสาร ทรูทศวรรษ (2549 : 12-14) กล่าวว่า ลักษณะการทำงานเป็นทีมที่ดีมีลักษณะ ดังนี้

1. ควรกำหนดขอบเขตหน้าที่ ความรับผิดชอบ โดยการแบ่งงานกันทำตามความรู้ ความสามารถของแต่ละบุคคลนัด มีความเชี่ยวชาญ ตามความพึงพอใจ ในการทำงานเป็นกลุ่ม หรือเป็นทีมนี้ จำเป็นจะต้องกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของสมาชิกในกลุ่มให้ชัดเจนเพื่อป้องกันความสับสน และปิดความรับผิดชอบ และเป็นที่ยอมรับกันในองค์กรว่าการทำงานจะมีประสิทธิภาพ สูงที่สุด หากสมาชิกของกลุ่มมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นเข้าร่วมแก้ไขปัญหา และอุปสรรค ผลที่สุดคือการร่วมกันตัดสินใจในงานของตน
2. จำนวนสมาชิกในทีมต้องมีจำนวนพอเหมาะ ไม่ควรมีมากจนเกินไป เนื่องจากขนาดของกลุ่มที่ใหญ่มากขึ้นเท่าใด ความผูกพันภายในกลุ่มจะยิ่งลดน้อยลงมากเท่านั้น หรือ อาจทำให้เกิดกลุ่มวงใน (Inter Group) โดยทั่วไปทีมงานจะมีสมาชิกตั้งแต่ 3-7 คน มีการแลกเปลี่ยนความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ ซึ่งกันและกันอย่างทั่วถึง
3. มีการกำหนดเวลา มีการศึกษาวิจัยจนได้ข้อสรุปว่า พฤติกรรมในการทำงานของ บุคลากรจะขยันขันแข็ง ทำงานอย่างเต็มที่ขึ้นอยู่กับ การกำหนดระยะเวลาชัดเจนตายใ้งานสำเร็จ ดังนั้นในการทำงานร่วมกัน ควรมีการกำหนดขอบเขต หรือระยะเวลาไว้ให้แน่ชัด เพื่อเป็นกรอบ หรือแนวทางในการทำกิจกรรมอย่างมีเป้าหมายที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้น
4. ความสามารถในการแก้ปัญหา มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับการเรียนรู้เป็นทีมและ ผลงานของทีม (Team Performance) กล่าวคือ สามารถจัดการแก้ปัญหาในทีมได้ดี การเรียนรู้ในทีม และผลงานของทีมจะประสบผลสำเร็จสูงเช่นเดียวกัน
5. การเรียนรู้เป็นทีม จะช่วยสนับสนุนให้เกิดความสัมพันธ์ส่วนบุคคลเพิ่มขึ้น และช่วย ส่งเสริมให้เกิดทักษะในการแก้ปัญหา ด้วยเหตุนี้ สมาชิกภายในทีมจึงจำเป็นต้องมีการเปิดใจเรียนรู้ ที่จะเข้าใจเพื่อนในฐานะสมาชิกของกลุ่ม ที่เป็นส่วนหนึ่งของทีม โดยการสร้างความคุ้นเคย ให้มีความใกล้ชิดสนิทสนมต่อกัน เพื่อจะได้เกิดความรัก ความผูกพัน มีความรู้สึกเข้าใจเป็นน้ำหนึ่งใจ เดียวกัน อันจะนำไปสู่ความสมัครสมาน สามัคคี ร่วมมือ ร่วมแรง ร่วมใจในการทำงานให้บรรลุ เป้าหมายของทีมงาน

จากที่กล่าวมาพอสรุปได้ว่า ลักษณะการทำงานเป็นทีมที่ดี ผู้บริหารหรือผู้นำทีมควรให้ความสำคัญกับการกำหนดขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบตามความสามารถของบุคลากรแต่ละ บุคคลขึ้นเป็นทีมให้ชัดเจนเพื่อป้องกันความสับสนและปิดความรับผิดชอบ จำนวนสมาชิกในทีมมี จำนวนพอเหมาะกับงาน ไม่ควรมีมากจนเกินไป มีการกำหนดระยะเวลาดำเนินงานไว้ให้แน่ชัด สมาชิกทีมได้มีโอกาสร่วมมือกันแก้ปัญหการทำงานกันอย่างใกล้ชิด เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน รู้สึก

เป็นส่วนหนึ่งของทีม ทำให้เกิดความรักความผูกพัน มีความรู้สึกเข้าใจเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน อันจะนำไปสู่ความสมัครสมานสามัคคี ร่วมแรงร่วมใจทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ

องค์กรที่ประสบความสำเร็จในการทำงานตามเป้าหมายที่กำหนดนั้น ผู้นำทีม สมาชิกทีม จำเป็นต้องรับรู้และเข้าใจลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพร่วมกันเป็นอย่างดี

มีนักวิชาการได้กล่าวถึงลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ไว้ดังนี้

สุเมธ แสงนิมนวล (2544 : 73) กล่าวถึง ลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ไว้ดังนี้

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

ทิสนา เขมมณี (2545 : 10) กล่าวถึง ลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพไว้ ดังนี้

1. การมีเป้าหมายร่วมกัน กล่าวคือ บุคคลที่จะมาร่วมกันทำงานนั้นจะต้องมีวัตถุประสงค์ในการมาร่วมกันคือจะต้องมีการรับรู้และเข้าใจเป้าหมายร่วมกันว่าจะทำอะไรให้เป็นผลสำเร็จ
2. การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน กล่าวคือ บุคคลที่จะมาร่วมกันทำงานนั้นจะต้องมีบทบาทหน้าที่ในการดำเนินงานของกลุ่มในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง
3. การติดต่อสื่อสารกันในกลุ่ม กล่าวคือ บุคคลที่มาร่วมกันทำงานนั้นจะต้องมีการสื่อความหมายต่อกันและกันเพื่อช่วยให้เกิดความเข้าใจในการทำงานร่วมกัน
4. การร่วมมือประสานงานกันในกลุ่ม กล่าวคือ บุคคลที่มาร่วมกันทำงานนั้นจะต้องมีการประสานงานกันเพื่อให้งานของกลุ่มดำเนินไปสู่ความสำเร็จ
5. การตัดสินใจร่วมกัน กล่าวคือ บุคคลที่มาทำงานร่วมกันนั้นจะต้องมีโอกาสร่วมกันที่จะต้องตัดสินใจในงานที่ทำระดับใดระดับหนึ่ง
6. การมีผลประโยชน์ร่วมกัน กล่าวคือ บุคคลที่มาทำงานร่วมกันนั้นจะต้องได้รับการจัดสรรผลประโยชน์ตอบแทนจากผลที่เกิดจากการทำงานร่วมกัน

ณัฐพันธ์ เชนรัตน์ และคนอื่น ๆ (2545 : 23-25) กล่าวถึง ทีมที่มีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จ มีลักษณะ ดังนี้

1. เป้าหมาย เป็นสิ่งจำเป็นที่ขาดไม่ได้ในทุกทีม เพราะการที่ทุกคนมีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมายของทีมจะทำให้เกิดพัฒนาการของทีมงาน และมีการทุ่มเทความพยายามในการทำงาน เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามที่ทีมต้องการ
2. การแสดงออก สมาชิกทุกคนในทีมงานมีสิทธิที่จะแสดงความคิดเห็นของคนได้อย่างเสรี แต่ต้องไม่ละเมิดสิทธิผู้อื่น ขณะเดียวกันสมาชิกแต่ละคนในทีมต่างมีหน้าที่ที่จะรับฟังและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับเพื่อนสมาชิกคนอื่น ๆ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการสื่อสารในทีมเกิดขึ้นอย่างสมบูรณ์ และเข้าใจเรื่องราวต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี ซึ่งทำให้ทุกคนต่างมีส่วนร่วมในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ
3. ความเป็นผู้นำ ถึงแม้ว่าทีมงานบางทีมอาจจะมีหัวหน้าทีม (Team Leader) ที่เป็นทางการ แต่สมาชิกอาจสลับเปลี่ยนตำแหน่งและบทบาทระหว่างกัน ได้ตลอดเวลาขึ้นอยู่กับความถนัดในงานนั้น ๆ ซึ่งจะช่วยให้ทีมงานใช้ทักษะและความสามารถของสมาชิกทุกคนได้อย่างเต็มที่
4. แสดงความคิดเห็นที่สอดคล้องและเป็นเอกฉันท์ โดยหัวหน้าทีมจะพยายามให้สมาชิกทุกคนต่างแสดงความคิดเห็น ได้ตอบและลงมติร่วมกัน เพื่อให้ได้ข้อสรุปที่ดีที่สุดสำหรับการแก้ปัญหา และการปฏิบัติงาน โดยไม่สร้างความกดดันหรือบังคับให้สมาชิกคนใดคนหนึ่งจำใจต้องยอมรับในเสียงส่วนใหญ่อย่างไม่เต็มใจ เพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย โดยสมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมตลอดจนช่วยให้สมาชิกมีความเข้าใจที่ดีต่อกันและไม่ถือคติต่อกลุ่ม
5. ความไว้วางใจ เป็นพื้นฐานสำคัญของความรัก และความสามัคคีระหว่างสมาชิกในทีม เพื่อจะได้ทุ่มเทให้กับการทำงานอย่างเต็มที่ เพราะสมาชิกทุกคนต่างแน่ใจและมั่นใจว่าจะมีเพื่อนร่วมทีมคอยให้การสนับสนุนในการตัดสินใจ และร่วมมือปฏิบัติงานให้สำเร็จ
6. ความคิดสร้างสรรค์ ทีมงานที่มีประสิทธิภาพต้องดำเนินงานอย่างสร้างสรรค์ โดยอาศัยพลังความคิดและความสามารถของสมาชิกแต่ละคนในการสร้างการเปลี่ยนแปลง และความก้าวหน้าแก่ทีมงาน

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2546 : 215) กล่าวว่า ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ คือทีมที่สามารถทำงานให้บรรลุผลตามเป้าหมาย มีการนำความคิดใหม่ๆ มาปรับปรุงการทำงาน มีลักษณะ ดังนี้

1. สมาชิกในทีมงานมีความพึงพอใจในงาน
2. มีความเชื่อถือไว้วางใจกันระหว่างสมาชิกและผู้บริหาร
3. มีการสื่อสารที่ดี
4. มีความขัดแย้งกันน้อย

5. มีการแก้ไขปัญหา และอุปสรรคอย่างมีประสิทธิภาพ
 6. มีการเสริมสร้างการรับรู้ในการทำงานร่วมกันระหว่างสมาชิกในทีมงาน
- วู้ดค็อก (Woodcock. 1989 : 13) กล่าวถึง ลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ

ดังนี้

1. มีความสมดุลในบทบาท คือ มีการผสมผสานกันในความแตกต่างของความสามารถของแต่ละบุคคล โดยใช้ความแตกต่างได้อย่างเหมาะสมในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน
2. มีเป้าหมายที่ชัดเจนและเห็นด้วยกับเป้าหมาย โดยเต็มใจที่จะยอมรับและผูกพันกับเป้าหมายนั้นอย่างแท้จริง
3. มีการสื่อสารอย่างเปิดเผย มีการเผชิญหน้าอย่างเปิดเผย และมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน พுகันอย่างตรงไปตรงมา เข้าใจตนเองเป็นอย่างดี และเข้าใจผู้อื่นภายในทีมด้วยเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นต้องแก้ปัญหาด้วยการเผชิญหน้าซึ่งกันและกัน
4. มีการสนับสนุนและจริงใจต่อกันของสมาชิกในทีม ซึ่งสมาชิกในทีมจะสนับสนุนซึ่งกันและกัน คอยให้ความช่วยเหลือ และร่วมมือร่วมใจกันอย่างจริงจัง ให้โอกาสพุดถึงปัญหาต่างๆ ได้อย่างอิสระ
5. มีความร่วมมือและการขัดแย้งกัน เพื่อให้การทำงานของทีมบรรลุวัตถุประสงค์ สมาชิกในทีมต้องให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน มีการใช้ประโยชน์และประสานประโยชน์ซึ่งกันและกัน การวางแผนในการดำเนินงานต้องให้สมาชิกมีส่วนร่วมด้วย ความขัดแย้งภายในทีมเป็นไปในทางสร้างสรรค์มากกว่าการทำลาย
6. มีวิธีการปฏิบัติงานที่คล่องตัว การทำงานของทีมจะมีลักษณะยืดหยุ่น การตัดสินใจจะอาศัยข้อมูลและข้อเท็จจริงเป็นหลัก
7. มีผู้นำทีมที่เหมาะสม ผู้นำภายในทีมควรกระจายไปทั่วทั้งทีมได้ตามสถานการณ์ และจะต้องเป็นผู้ฟังที่ดีด้วย
8. มีการทบทวนบทบาทการทำงานของทีมสม่ำเสมอ เพื่อแก้ไขข้อบกพร่องได้ทันที การทบทวนนี้อาจจะทำในระหว่างปฏิบัติงานหรือภายหลังงานเสร็จก็ได้
9. มีการพัฒนาบุคลากร มีแผนการในการพัฒนาสมาชิกภายในทีม เพื่อจะได้นำความรู้ความสามารถมาใช้ในการทำงาน
10. มีความสัมพันธ์ภายใน ระหว่างทีมดี การทำงานระหว่างกลุ่มเป็นไปในบรรยากาศของสัมพันธ์ภาพที่ดี ฟังความคิดเห็นและทำความเข้าใจแนวคิดหรือปัญหาของผู้อื่น พร้อมทั้งจะให้ความช่วยเหลือเมื่อจำเป็น

11. มีการติดต่อสื่อสารที่ดี ซึ่งการติดต่อสื่อสารที่ดีนับเป็นสิ่งจำเป็นในทุกระดับขององค์กรทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยสมาชิกทุกคนจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาทักษะและได้รับข้อมูลในการติดต่อสื่อสารอย่างเพียงพอ

ปาร์คเกอร์ (Parker,1990:170) กล่าวถึง ลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพไว้ ดังนี้

1. ต้องมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน มีการกำหนดวิสัยทัศน์ จุดมุ่งหมายงาน และการวางแผนการปฏิบัติงานซึ่งสมาชิกต่างยอมรับ

2. มีความไม่เป็นทางการ มีลักษณะสะดวกสบายและผ่อนคลาย

3. สมาชิกมีส่วนร่วม ซึ่งสมาชิกจะถูกกระตุ้นให้เข้าไปมีส่วนร่วมในการอภิปรายให้มากขึ้น

4. การเกิดความไม่ลงรอยกันเป็นการนำไปสู่การพัฒนาทีม ให้สนับสนุนความไม่ลงรอยกัน ไม่เห็นพ้องต้องกัน จะไม่หลีกเลี่ยง หรือมีความรู้สึกขัดแย้ง

5. ยึดคติความเป็นเอกฉันท์ในการตัดสินใจ และการตัดสินใจจะอยู่ในความเห็นพ้องต้องกันของสมาชิกทั้งหมด หลีกเลี่ยงการลงคะแนนเสียง

6. มีการติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผยไม่ซ่อนเร้น

7. มีการมอบหมายงาน บทบาท มีการแบ่งงานกันอย่างชัดเจน

8. แลกเปลี่ยนทักษะเรื่องภาวะผู้นำ ในขณะที่มีผู้นำอย่างเป็นทางการ สมาชิกทุกคนในทีมต้องแลกเปลี่ยนทักษะเรื่องพฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

9. ความสัมพันธ์กับภายนอก ทีมต้องให้ความสนใจที่จะพัฒนาความสัมพันธ์ทรัพยากรความน่าเชื่อถือจากองค์กรภายนอก

10. มีความหลากหลาย ทีมต้องมีมุมมองที่กว้าง มีความหลากหลายทั้งกระบวนการทำงานและทักษะในการทำงาน

11. มีการประเมินตนเอง ทีมต้องยุติการตรวจสอบว่าสิ่งที่ดีเป็นอย่างไร แต่ควรให้มีการประเมินตนเองว่าได้มีการพัฒนาตนเองได้ดีขึ้นกว่าเดิมหรือไม่

วารากรณ์ ตระกูลสถิตย์ (2549 : 31 - 32) กล่าวถึง ลักษณะทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ไว้ดังนี้

1. เป้าหมาย ทุกคนในทีมแต่ละคนจะต้องรู้ และเข้าใจในเป้าหมายของทีมงาน รวมทั้งจะต้องทุ่มเทความพยายามเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ เป้าหมายนับเป็นเรื่องสำคัญแม้กระทั่งสำหรับคนที่ทำงานตามลำพังก็ตาม เมื่อทำงานร่วมกับผู้อื่นด้วยแล้ว เป้าหมายยังเป็นสิ่งที่จำเป็นอันขาดไม่ได้ เป้าหมายที่ทุกคนมีส่วนร่วมนั้นมักทำให้การพัฒนาการขึ้นเป็นทีมงานที่มีน้ำหนึ่งใจเดียวกัน

2. การแสดงออก สมาชิกในทีมงานแต่ละคนมีสิทธิที่จะแสดงออกได้อย่างเสรี อีกทั้งแต่ละคนยังมีสิทธิที่ได้รับฟัง และตอบสนองอย่างเข้าใจกัน ทำให้เกิดความมั่นใจว่าทุกคนเข้าใจเรื่องราวต่าง ๆ ได้อย่างทะลุปรุโปร่ง จะทำให้บรรลุผลสำเร็จที่ดี

3. ความเป็นผู้นำ ภาวะผู้นำมีส่วนสำคัญในการช่วยให้ทีมงานประสบความสำเร็จได้ ผู้นำที่ดีจะเป็นศูนย์รวมความสนใจของสมาชิก กล่าวคือ ต้องมีความรู้ ความเข้าใจในงานเป็นอย่างดี อีกทั้งความรู้เรื่องการบริหารงาน การจูงใจคน สามารถประสานความร่วมมือจากสมาชิกในทีม ทำให้ทุกคนรักงาน สามัคคี ร่วมมือกันทำงานเป็นทีมได้ดี

4. ความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน ทีมที่มีประสิทธิภาพ ต้องสามารถหาแนวทางทำให้สมาชิกในทีมงาน มีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันเป็นเอกฉันท์ พยายามลงมติให้ได้ข้อสรุปที่ดีที่สุดสำหรับการปฏิบัติงาน

5. ความไว้วางใจ สมาชิกในทีมงานจะต้องมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน สามารถเล่าเรื่องต่าง ๆ ได้อย่างสบายใจ เพื่อให้เพื่อนร่วมทีมได้รับทราบถึงรายละเอียดที่ไม่ควรเปิดเผยให้คนนอกทีมได้รับฟัง นอกจากนี้แต่ละคนยังมีเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็นตรงข้ามโดยไม่ต้องหวั่นกลัวว่าจะได้รับผลร้ายที่ต่อเนื่องมาภายหลัง

6. ความยืดหยุ่น หรือการผ่อนปรน ทีมงานจะต้องดำเนินการคิดวิธีปฏิบัติงานแบบใหม่ที่ดีกว่าเดิมอยู่เสมอ สมาชิกแต่ละคนตระหนักดีว่า เวลาและสถานการณ์ต่าง ๆ มีการเปลี่ยนแปลงไปตามเหตุและปัจจัย ดังนั้น ควรต้องมีการยืดหยุ่น และเปลี่ยนแปลงไปทั้งในภาพรวมของทีมงาน หรือในส่วนตนเป็นรายบุคคล

สรุปว่า ลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ เป็นลักษณะที่สำคัญ ที่ส่งผลให้การทำงานขององค์กรต่าง ๆ ประสบความสำเร็จ โดยที่ผู้นำทีม สมาชิกทีม ต้องมีความเข้าใจและมีความตระหนักในการทำงานร่วมกัน มีการปฏิบัติตนที่ดีต่อกันและกัน ปฏิบัติตนดีต่อการทำงานต่อองค์กรด้วยความจริงใจ โดยมุ่งให้การทำงานประสบความสำเร็จลุล่วงไปด้วยดีตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

จากลักษณะการทำงานเป็นทีมที่ดีหรือทีมที่มีประสิทธิภาพหรือทีมที่มีสมรรถนะสูงตามแนวคิดและทัศนะของนักวิชาการหลายท่านที่กล่าวมาข้างต้น นับว่ามีความหลากหลายและมีลักษณะที่แตกต่างกันบ้าง สอดคล้องกันบ้าง ผู้วิจัยได้สังเคราะห์และจำแนกสภาพการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพที่สอดคล้องกันตามแนวคิดของนักวิชาการข้างต้น ได้ 6 ด้าน ได้แก่ 1) ความไว้วางใจ 2) การสื่อสารแบบเปิด 3) ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของเป้าหมาย 4) การยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน 5) การมีมนุษยสัมพันธ์ 6) การมีส่วนร่วมในการทำงาน

เพื่อความเข้าใจที่ชัดเจน ผู้วิจัยได้รวบรวมแนวคิดของนักวิชาการที่เกี่ยวข้องกับลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ทั้ง 6 ด้าน ดังนี้

1. ความไวเนื้อเชื่อใจ

ความไวเนื้อเชื่อใจเป็นความรู้สึกพื้นฐานที่สำคัญที่ทำให้สมาชิกทีม และผู้นำทีมสามารถร่วมมือกันทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

มีนักวิชาการได้ให้ความหมาย ความสำคัญ ของความไวเนื้อเชื่อใจ ไว้ดังนี้

ฮอย และคูเปอร์สมิท (Hoy and Kupersmith. 1985 : 2 - 3) ให้ความหมายของความไวเนื้อเชื่อใจว่า เป็นความเชื่อถือของบุคคลอื่นโดยไม่มีการบังคับหรือโดยสมัครใจ

แมค คัลลิสเตอร์ (McCallister. 1993 : 1010) ให้ความหมายของความไวเนื้อเชื่อใจว่าเป็นการที่บุคคลหนึ่งมีความไวเนื้อเชื่อใจ และให้ความไว้วางใจแก่ผู้อื่น การที่คนใดคนหนึ่งจะมีความเชื่อถือศรัทธาไว้วางใจผู้อื่นได้นั้น ย่อมหมายความว่า ผู้นั้นจะต้องมีความเชื่อมั่นและไวเนื้อเชื่อใจในการกระทำของบุคคลที่ตนเชื่อถือ

พรรณราย ททรัพย์ประภา (2540 : 5) ให้ความสำคัญของความไวเนื้อเชื่อใจว่าเป็นลักษณะที่สำคัญในการทำงานเป็นทีมให้บรรลุผลสำเร็จ คนที่มาร่วมกันทำงานเป็นทีมเพื่อทำงานร่วมกันจำเป็นต้องมีความไวเนื้อเชื่อใจกัน ยอมรับความสามารถและเห็นคุณค่าของทีม ผู้ที่เป็นผู้นำทีมต้องมีความไวเนื้อเชื่อใจได้ว่าสมาชิกในทีมจะสามารถทำงานตามที่ตกลงใจร่วมกันได้

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2548 : 136) กล่าวว่า ความไว้วางใจ (Trust) เป็นการคาดหวังเชิงบวก (Positive Expectation) จากผู้อื่น ๆ ที่มีต่อคนนั้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งจากผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้นำ เป็นกระบวนการความสัมพันธ์ระหว่างกัน มีการสร้างความสัมพันธ์ต่อเนื่องกันมาจนเกิดความไว้วางใจกัน การคาดหวังเชิงบวกเป็นการคาดหวังเรื่องของความรู้ และความคุ้นเคยสนิทสนมกันเอง

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2548 : 136) กล่าวว่า ความไว้วางใจ (Trust) เป็นการคาดหวังเชิงบวก (Positive Expectation) จากผู้อื่น ๆ ที่มีต่อคนนั้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งจากผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้นำ เป็นกระบวนการความสัมพันธ์ระหว่างกัน มีการสร้างความสัมพันธ์ต่อเนื่องกันมาจนเกิดความไว้วางใจกัน การคาดหวังเชิงบวกเป็นการคาดหวังเรื่องของความรู้ และความคุ้นเคยสนิทสนมกันเอง

วารภรณ์ ตรีภูตสฤษดิ์ (2549 : 21 - 22) กล่าวถึง ความไว้วางใจว่า สมาชิกแต่ละคนรู้สึกว่าเขาสามารถพูดได้อย่างตรงไปตรงมากับสมาชิกในทีมได้ทั้งดีหรือไม่ดี มีเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็น โดยไม่ต้องกลัวว่าจะได้รับผลร้ายที่จะมีต่อเนื่องมาภายหลัง สามารถทำให้เกิดการเปิดเผยต่อกันและกล้าที่จะเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี

สรุปได้ว่า ความไว้วางใจ หมายถึง การที่บุคคลที่เป็นสมาชิกทีมหรือผู้นำทีมมีความรู้สึกเชื่อถือศรัทธาไว้วางใจในในความคิดเห็น การกระทำที่ดีต่อกัน มีความรัก ความเมตตาต่อกันด้วยความเต็มใจปราศจากการบีบบังคับ เกิดความเชื่อมั่น และไว้วางใจกัน เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญที่ทำให้การทำงานร่วมกันให้สำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. การสื่อสารแบบเปิด

การบริหารงานขององค์กร การติดต่อสื่อสารเป็นสิ่งที่สำคัญยิ่งของผู้ร่วมงานเพราะเป็นกระบวนการสื่อสารที่ถ่ายทอดความคิด ความเข้าใจของบุคคลในการบริหารงาน ผู้นำที่ดีจะต้องมีความสามารถในการสื่อสารกับบุคคลภายในองค์กร เพื่อให้ทราบความต้องการ ความคิดเห็น ความรู้สึกนึกคิด นโยบายหรือแผนงานของตนเองให้กับสมาชิกหรือบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้องรับทราบ เพื่อที่ชักนำให้บุคคลอื่นปฏิบัติตาม ทั้งสมาชิกต้องมีการรับทราบข่าวสารจากเพื่อนร่วมทีม โดยทั่วกัน

มีนักวิชาการได้ให้ความหมาย ความสำคัญ และลักษณะของการสื่อสารแบบเปิด ไว้ดังนี้
 ประภาศรี อึ้งกุล (2542 : 182) ได้ให้ความหมายของการสื่อสารแบบเปิดว่าเป็นกระบวนการที่บุคคลพยายามจะมีส่วนร่วมในความหมาย หรือกระบวนการส่งข้อมูลข่าวสารจากคนหนึ่ง ไปยังอีกคนหนึ่ง เป็นวิถีทางหนึ่งที่จะเข้าถึงบุคคลอื่นโดยการสื่อสารทางความคิด ทักษะคิด ความรู้สึก และค่านิยม จุดประสงค์ของการสื่อสารก็เพื่อให้ผู้รับมีความเข้าใจข่าวสารที่ถูกส่งออกไป ซึ่งเกิดความเข้าใจในความหมายที่เหมือนกันหรือตรงกัน

สมชาติ กิจจรรง (2543 : 83) ได้ให้ความหมายของการสื่อสารแบบเปิดว่าเป็นกระบวนการในการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างมนุษย์ ภายใต้สภาวะแวดล้อมซึ่งสามารถเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์

สุนันทา เลานันทน์(2544 : 119) กล่าวว่า การสื่อสารแบบเปิด (Open Communication) เป็นการเจรจาติดต่อระหว่างทีมงาน บรรยากาศเต็มไปด้วยความเปิดเผย จริใจต่อกัน มีความเชื่อมั่น และไว้วางใจซึ่งกันและกัน สมาชิกทีมงานสามารถสนับสนุนให้มีการสื่อสารที่เปิดเผย โดย
 1) แลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกันด้วยความจริงใจและเปิดเผย 2) เต็มใจและพร้อมที่จะช่วยเหลือสมาชิกผู้ต้องการความช่วยเหลือ 3) มีการฟังพาทอาศัยกันและสมาชิกมีความผูกพันและรับผิดชอบต่องาน

วราภรณ์ ตรีภูมิตถะ (2549 : 97) กล่าวว่า การติดต่อสื่อสาร (Communications) เป็นการศึกษาวิธีการติดต่อสื่อสารที่จะทำให้เกิดความสัมพันธอันดีในกลุ่มให้กลุ่มได้ และทำให้มีความเข้าใจตรงกัน เกิดความรู้สึกที่ดีต่อกัน นำไปสู่การปฏิบัติต่อกันด้วยดี

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2550 : 216) ให้ความหมายว่า การติดต่อสื่อสาร หมายถึง กระบวนการส่งข่าวสารข้อมูล ความคิด ความรู้สึกหรือความเข้าใจจากบุคคลหนึ่งหรือหลายคน โดยวิธีการพูด

การเขียน การใช้ภาษาท่าทาง การใช้สัญลักษณ์หรืออื่น ๆ หรือ หมายถึง กระบวนการถ่ายทอดข่าวสารที่ผู้ส่งสารกระทำการส่งสารผ่านช่องทาง หรือผู้ส่งไปยังผู้รับ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเปลี่ยนแปลงความคิดความเห็น ทักษะคิด อารมณ์ หรือพฤติกรรมของผู้รับสาร เพื่อการรักษาสัมพันธภาพที่ดี และความเข้าใจระหว่างบุคคลตามที่ผู้ส่งสารกำหนด

วิรัช สงวนวงษ์วาน (2551 : 132) ให้ความหมายว่า การติดต่อสื่อสาร (Communication) คือ การถ่ายโอนและการทำความเข้าใจในความหมาย (Transfer and Understanding of Meaning) การติดต่อสื่อสารจะประสบความสำเร็จก็ต่อเมื่อ สามารถส่งผลต่อความหมายและผู้รับเกิดความเข้าใจอย่างถูกต้อง การติดต่อสื่อสาร อาจมีลักษณะเป็นการสื่อสารระหว่างบุคคล (Interpersonal Communication) หรือเป็นเครือข่ายในองค์กรที่เรียกกันโดยทั่วไปว่า การติดต่อสื่อสารขององค์กร (Organizational Communication)

ศุภานี สฤกษ์วานิช (2552 : 269) ให้ความหมายว่า การติดต่อสื่อสาร หมายถึง การเคลื่อนย้ายหรือส่งผ่านข่าวสาร ข้อมูล หรือความหมายบางอย่างของคนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป เพื่อให้เกิดความเข้าใจกันหรือเพื่อวัตถุประสงค์บางอย่างตามที่ต้องการ

วิภาส ทองสุทธิ (2552 : 299) ให้ความหมายว่า การติดต่อสื่อสาร หมายถึง การแลกเปลี่ยนสารสนเทศและการส่งผ่านหรือถ่ายทอดความหมายใด ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายจากผู้ส่ง (Sender) ไปยังผู้รับ (Receiver) ด้วยข้อมูลข่าวสารที่ทำให้ผู้รับเข้าใจ

สมพร สุทัศนีย์ (2541 : 284) ได้ให้ความสำคัญของการสื่อสารแบบเปิดว่า เป็นลักษณะที่จะทำให้เกิดความสัมพันธ ก่อร่างคือ เป็นเครื่องมือในการถ่ายทอดข้อมูล อารมณ์ ความรู้สึก ความคิดและความต้องการเพื่อให้อีกฝ่ายเกิดความเข้าใจ ฟังพอใจ รักใคร่ เกิดความเชื่อถือ ศรัทธา ซึ่งจะนำไปสู่ความร่วมมือในการทำกิจกรรมต่างๆ ให้บรรลุเป้าหมาย

เปรมวดี ถนอมเดช (2540 : 24) ได้กล่าวถึงลักษณะของการสื่อสารแบบเปิดว่า การสื่อสารแบบเปิด หรือสื่อความหมายในการทำงานร่วมกันนั้น ทีมงานจำเป็นต้องตรวจสอบข้อมูลดังต่อไปนี้ ความเข้าใจตรงกันในการทำงานร่วมกันของสมาชิก สมาชิกรับฟังซึ่งกันและกัน และสมาชิก มีความเปิดเผยและจริงใจต่อกัน หากสมาชิกในทีมงานรับรู้ข่าวสารหรือมีความเข้าใจไม่ตรงกันเกิดขึ้นเมื่อใด ต้องพยายามปรับความเข้าใจให้ตรงกัน ไม่พูดลับหลังหรือต่างก็มีเข้าใจคนละทิศละทาง การรับรู้ของสมาชิกในทีมงานที่ต่างกัน และไม่ยอมตรวจสอบการรับรู้ซึ่งกันและกัน อาจก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้ และถ้าไม่สามารถบริหารความขัดแย้งให้เกิดประโยชน์ได้ ผลเสียต่างๆ จะเกิดกับประสิทธิภาพของงาน และความพึงพอใจของสมาชิกในการทำงานร่วมกัน

สรุปได้ว่า การสื่อสารแบบเปิด หมายถึง กระบวนการที่นำข่าวสาร ข้อมูล ข้อเท็จจริง ความคิด ความต้องการ ทักษะคิด ความรู้สึก ความหมายบางอย่าง จากผู้ส่งสารไปยังผู้รับสารโดยใช้

ภาษาพูด การเขียน การใช้ท่าทาง สัญลักษณ์ สิ่งของ หรืออื่น ๆ เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันโดยมีการโต้ตอบในข้อสงสัยให้เข้าใจกันได้อย่างเปิดเผย ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานร่วมกัน การสื่อสารแบบเปิดมีความสำคัญต่อการบริหารองค์กรเป็นอย่างยิ่ง ทั้งนี้ จะทำให้ผู้นำทีม สมาชิกทีม จะมีความเข้าใจในข้อมูลข่าวสาร ความรู้สึก ความคิด ความต้องการซึ่งกันและกัน เกิดความพึงพอใจ รักใคร่ เกิดความเชื่อถือศรัทธา ซึ่งจะนำไปสู่ความร่วมมือในการทำงานที่ให้ผลเพิ่มประสิทธิภาพของงาน

3. ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของเป้าหมาย

เป้าหมายของการทำงาน เป็นสิ่งสำคัญที่สมาชิกทุกคนในทีมงาน ต้องรับรู้และมีความเข้าใจเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ซึ่งเป็นทิศทางให้ทุกคนที่ทำงานร่วมกันมุ่งไปสู่จุดหมายเดียวกัน มีนักวิชาการให้ความหมาย และความสำคัญของความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของเป้าหมาย ไว้ดังนี้

บราวน์ (Brown 1983 : 54) ได้ให้ความหมายของความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของเป้าหมาย ไว้ว่า เป็นเป้าหมายที่เป็นจุดหมายปลายทางที่ต้องการอันเกิดจากการปฏิบัติงานขององค์กร และเป็นเครื่องกำหนดทิศทางในการทำงาน

โคมยง โต้ะทอง (2540 : 31) ได้กล่าวถึงความสำคัญของความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของเป้าหมายว่า ทีมที่จะประสบความสำเร็จต้องมีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน และจุดมุ่งหมายนี้ต้องสามารถกระตุ้นให้สมาชิกทีมรู้สึกว่าคุณมีส่วนร่วมในการทำให้สำเร็จ และทุกคนจะต้องมีพันธสัญญาโดยมีสำนึกว่าจะต้องทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย

วราภรณ์ ตระกูลสฤษดิ์ (2549 : 9) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมจะเกิดผลดี สมาชิกทุกคนในทีมจะต้องมีเป้าหมาย กล่าวคือ มีการรับรู้ รับทราบถึงแนวความคิดเกี่ยวกับวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของทีมในเรื่องเดียวกัน นั่นคือ การมุ่งให้ทุกคนในทีมงานช่วยกัน ร่วมมือ ร่วมแรง ร่วมใจกันดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ให้ประสบความสำเร็จตรงตามเป้าหมาย หรือบรรลุตามวัตถุประสงค์ของทีม

วิรัช สงวนวงษ์วาน (2551 : 81) ได้ให้ความหมายว่า เป้าหมาย คือ ผลลัพธ์ที่ต้องการของบุคคล กลุ่มบุคคล หรือขององค์กร โดยรวมหรือเป้าหมายก็คือวัตถุประสงค์ (Goals are Objectives) ที่ให้แนวทางสำหรับผู้บริหารในการตัดสินใจและให้แนวทางปฏิบัติแก่ผู้ปฏิบัติงานขององค์กร

พัชสิริ ชมพุกำ (2552 : 84-85) ให้ความหมายว่า เป้าหมาย หมายถึง สิ่งที่ต้องการต้องการให้บรรลุ ตามพันธกิจและวิสัยทัศน์ที่กำหนด

สรุปได้ว่า ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของเป้าหมาย หมายถึง การที่สมาชิกทีมงานมีจุดหมายปลายทางหรือเป้าหมายความสำเร็จของการทำงานที่จุดเดียวกัน และเป็นเป้าหมาย

การทำงานของสมาชิกที่ต้องการให้เกิดขึ้นในองค์กร ซึ่งมีความสำคัญเนื่องจากเป็นเครื่องมือที่ทำให้สมาชิกทีมงานทุกคนยึดมั่น และตระหนักในเป้าหมายของการทำงานอันเดียวกัน จึงมีพยายามทำความเข้าใจ ทุ่มเท่ากำลังความสามารถอย่างเต็มที่เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายร่วมกัน

4. การยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน

สมาชิกของทีมงานแต่ละคนในองค์กร จะมีความรู้ความสามารถ บทบาทหน้าที่ที่แตกต่างกัน เมื่อมีความเคารพและยอมรับนับถือซึ่งกันและกันด้วยความจริงใจ จะเป็นพื้นฐานในการสร้างความผูกพันที่ดีต่อกัน และร่วมมือกันทำงานให้สำเร็จ

มีนักวิชาการให้ความหมาย และความสำคัญของการยอมรับนับถือ ไว้ดังนี้

ลิเคิร์ต (Likert . 1961 : 166) ให้ความหมายของการยอมรับนับถือว่า การยอมรับนับถือ หมายถึง การยอมรับในวิธีการแก้ไขปัญหาขององค์กร และมีความสัมพันธ์กันระหว่างบุคคลและกระบวนการกลุ่ม

พรณราย ทรัพย์ประภา (2540 : 11) ให้ความสำคัญของการยอมรับนับถือว่า ถ้าทุกคนยอมรับกันและรับฟังกัน และยอมรับในความเป็นตัวเองของกันและกัน พร้อมทั้งใช้ความรู้ความสามารถและจุดเด่นของกันและกันอย่างเต็มที่ จะทำให้มีบรรยากาศใกล้ชิดและเป็นกันเอง มีความรู้สึกดีที่จะทำให้เพื่อนร่วมงานรู้ทั้งสิ่งดีและไม่ดีและตนเองด้วยความสบายใจ สามารถพูดอย่างตรงไปตรงมาและกล้าที่จะรับและให้ความช่วยเหลือกัน

โถมยง โต้ะทอง (2540 : 32) ให้ความสำคัญของการยอมรับนับถือว่า ผู้ร่วมทีมจะประสบผลสำเร็จเมื่อทุกคนในทีมมีความเชื่อถือในความสามารถของกันและกัน แต่อย่างไรก็ตามความเชื่อถือนั้นประะบางต้องใช้เวลาในการสร้างความเชื่อถือ แต่ง่ายต่อการทำลาย การคงความเชื่อถือให้คงอยู่นั้นต้องใช้ความตั้งใจจริง

เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2546 : 216) ให้ความหมายของการยอมรับนับถือว่า การยอมรับนับถือ หมายถึง การให้เกียรติ การยกย่อง การสนับสนุนและการรับฟังซึ่งกันและกัน

วารภรณ์ ตระกูลสถยณ์ (2549 : 9) กล่าวว่า การรวมกลุ่มกันทำงานเป็นทีม ต้องอยู่ภายใต้ความเชื่อที่ว่าทุกคนในทีมมีความรู้ความสามารถแตกต่างกัน หากได้นำความแตกต่างของทุกคนในทีมมาใช้ย่อมจะทำให้การทำงานของทีมหรือกลุ่มนั้นมีคุณภาพดี สมาชิกทุกคนในทีมจะต้องยอมรับนับถือกันในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้ 1) คนแต่ละคนมีความรู้ ความสามารถไม่เหมือนกัน 2) ยอมรับในความแตกต่างทางความคิด อารมณ์ ความรู้สึก ความเข้าใจ 3) ยอมรับในศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ที่ต้องการการเอาใจใส่ การยกย่อง การยอมรับ การให้เกียรติซึ่งกันและกัน

สรุปได้ว่า การยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน หมายถึง การที่สมาชิกทีมยอมรับในความรู้ความสามารถ จุดดีจุดเด่น ความแตกต่างด้านความคิด อารมณ์ ความรู้สึก ความเข้าใจ

สิทธิอันพึงมีพึงได้ บทบาทหน้าที่ของเพื่อนร่วมทีมด้วยความจริงใจ ให้เกียรติซึ่งกันและกัน จะให้ความสำคัญต่อการทำงานเป็นทีม กล่าวคือ จะทำให้บรรยากาศการทำงานมีความเป็นกันเอง เพื่อนร่วมทีมกล้าที่จะแสดงออกอย่างตรงไปตรงมา ให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันอย่างใกล้ชิด ส่งผลให้การทำงานสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

5. การมีมนุษยสัมพันธ์

การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกันของบุคลากรในองค์กร จะช่วยให้บรรยากาศในการทำงาน การติดต่อประสานงานเป็นไปด้วยความราบรื่น บุคลากรในองค์กรจะทำงานร่วมกันเป็นทีมอย่างมีความสุข มีความพึงพอใจ มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของการมีมนุษยสัมพันธ์ ไว้ดังนี้

คิวบริน (Dubrin,1981:4). ให้ความหมายว่า การมีมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง ศิลปะแห่งการปฏิบัติที่จะนำความรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์มาใช้ในการติดต่อเกี่ยวข้องกับผู้อื่นเพื่อให้บรรลุจุดประสงค์ส่วนตัวและส่วนรวม

นงลักษณ์ สุทธิวัฒน์พันธ์ (2545 : 41) ให้ความหมายว่า มนุษยสัมพันธ์เป็นศาสตร์และศิลปะในการสร้างเสริมความสัมพันธ์อันดีกับบุคคล เพื่อให้ได้มาซึ่งความรักใคร่ นับถือ ความจงรักภักดี และความร่วมมือ

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2550 : 13) ได้ให้ความหมายของมนุษยสัมพันธ์ว่า มนุษยสัมพันธ์เป็นการศึกษาพฤติกรรมมนุษย์ในองค์กร และศึกษาปฏิสัมพันธ์หรือความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กลุ่ม และองค์กร เพื่อให้ทั้งบุคคล กลุ่ม และองค์กรบรรลุเป้าหมายร่วมกัน รวมถึงการศึกษาความสัมพันธ์แบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ทั้งความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นภายในองค์กร และในทุกสถานที่ที่มีคนอาศัยอยู่ ไม่ใช่เป็นเรื่องสามัญสำนึก แต่เป็นการศึกษาจากองค์ความรู้ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยเชิงประจักษ์ว่าจะทำอะไรจะจูงใจบุคคลให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ใช้ความสามารถและศักยภาพอย่างเต็มที่ มีความสุข ความเพลิดเพลินในการทำงาน มีความพึงพอใจ และสามารถบรรลุเป้าหมายทั้งของตนเอง และองค์กรได้ มนุษยสัมพันธ์เป็นทั้งศาสตร์ และศิลป์ในการประยุกต์ความรู้ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมมนุษย์ในองค์กร เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจ สามารถยอมรับ เคารพ ชื่นชม และเห็นคุณค่าในความแตกต่างระหว่างบุคคล มาทำงานร่วมกัน หาแนวทางแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงาน สามารถดึงศักยภาพและความสามารถที่อยู่ในตัวของบุคคลออกมา สามารถพัฒนาความสามารถในการร่วมกันทำงานเป็นทีม และสามารถพัฒนาองค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย หรือบรรลุตามวิสัยทัศน์

สรุปได้ว่า การมีมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง การที่บุคคลได้ศึกษาพฤติกรรมหรือความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กลุ่มบุคคล หรือองค์กร เพื่อให้ได้มาซึ่งความเข้าใจอันดี ความเป็นมิตร ความรักใคร่ชอบพอกันระหว่างบุคคล การให้การสนับสนุนในการอยู่ร่วมกัน และมีปฏิสัมพันธ์กัน

อย่างมีประสิทธิภาพ การที่บุคคลในองค์กรมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกันจะทำให้การทำงานเป็นทีมราบรื่นบรรลุผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6. การมีส่วนร่วมในการทำงาน

การมีส่วนร่วมเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการทำงานในองค์กรต่าง ๆ ทั้งนี้ การมีส่วนร่วมของสมาชิกหลายคนนั้นทำให้เกิดแนวคิดใหม่ การปฏิบัติงานมีความรอบคอบ งานสำเร็จได้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ มีนักวิชาการให้ความหมายและความสำคัญของการมีส่วนร่วมไว้ดังนี้

ศิริกาญจน์ โกสุมภ์ (2542 : 29) ได้ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมว่า เป็นการเปิดโอกาสให้สมาชิกทีมงานได้มีส่วนร่วมในการคิดริเริ่ม ร่วมพัฒนา ร่วมตัดสินใจ ร่วมปฏิบัติ และร่วมรับผิดชอบในเรื่องต่างๆ

จุฬารัตน์ โสตะ และคนอื่นๆ (2543 : 36 - 37) ให้ความหมายของการมีส่วนร่วม (Participation) หมายถึง การที่บุคคลหรือคณะบุคคลเข้ามาช่วยเหลือ สนับสนุนทำประโยชน์ในเรื่องต่าง ๆ หรือกิจกรรมต่าง ๆ อาจเป็นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจหรือกระบวนการบริหาร และบุคคลมีส่วนร่วมในองค์กรนั้นจะต้องมีส่วนเกี่ยวข้อง (Involvement) ในการดำเนินงานหรือปฏิบัติการกิจต่าง ๆ เป็นผลให้มีความผูกพัน (Commitment) ต่อภารกิจและองค์กรในโลก โดยมีเงื่อนไขของการมีส่วนร่วม (Conditions for Participant) 3 ประการ คือ อิสรภาพที่จะมีส่วนร่วม (Freedom to Participate) สามารถที่จะมีส่วนร่วม (Ability to Participate) ต้องเต็มใจที่จะมีส่วนร่วม (Willingness to Participate)

รีดเดอร์ (สำนักงานปฏิรูปการศึกษา. 2544 : 5 ; อ้างอิงจาก Reader. 1984. **Goal Sitting a Motivational Technique that Works.** P. 10) ได้ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมว่า เป็นการที่บุคคลและกลุ่มชนได้เข้าไปมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมซึ่งกันและกัน

เกรียงไกร เจียมบุญศรี และจักร อินทจักร (2544 : 78) ให้ความสำคัญของการมีส่วนร่วมว่า ในการทำงานเป็นทีมนั้นจำเป็นต้องอาศัยการสื่อสารแบบเปิด ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ๆ ของสมาชิก ความเข้าใจกัน ความซื่อสัตย์ และที่สำคัญคือการมีส่วนร่วมของสมาชิกซึ่งเริ่มตั้งแต่การร่วมกันกำหนดนโยบาย จุดมุ่งหมาย วัตถุประสงค์ที่ชัดเจน บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ อันจะทำให้สมาชิกเกิดการมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา ตัดสินใจ ในเรื่องที่ตนเองเกี่ยวข้องมากที่สุด

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544 : 262) ได้ให้ความสำคัญของการมีส่วนร่วมว่า การที่ทำให้สมาชิกในทีมมีส่วนร่วมจะเป็นการเพิ่มคุณภาพในการตัดสินใจของผู้นำทีม เนื่องจากในบางกรณีที่ผู้นำทีมไม่มีข้อมูลเพียงพอในการตัดสินใจ อาจใช้ข้อมูลที่ได้จากลูกทีม

นรินทร์ชัย พัฒนพงศา (2547 : 4) ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมว่า การมีส่วนร่วมคือการที่ฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดที่ไม่เคยได้เข้าร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ หรือเข้าร่วมการตัดสินใจ หรือเคยเข้า

มาร่วมด้วยเล็กน้อยได้เข้าร่วมด้วยมากขึ้น เป็นไปอย่างอิสรภาพ เสมอภาค มิใช่เพียงมีส่วนร่วมอย่างผิวเผินแต่เข้าร่วมด้วยแท้จริงยิ่งขึ้น และการเข้าร่วมนั้นต้องเริ่มตั้งแต่ขั้นแรกจนถึงขั้นสุดท้ายของโครงการ

บุญธรรม กิจปริดาภิสุทธิ (2549 : 186 -187) ให้ความหมาย การมีส่วนร่วม (Participation) หมายถึง การทำกิจกรรมใด ๆ ที่มีบุคคลอื่น ซึ่ง ไม่มีหน้าที่ในการจัดกิจกรรมนั้น โดยตรงแต่มีส่วนร่วมได้ ส่วนเสียร่วมเกี่ยวข้องกับ การมีส่วนร่วมเป็นวิธีการ (Means) และเป็นจุดหมายปลายทาง (End) ที่ต้องการให้ผู้มีส่วนร่วมได้ส่วนเสียมีความรู้ ความเข้าใจ เกิดทักษะและให้การสนับสนุนต่อกิจกรรมนั้น

สรุปได้ว่า การมีส่วนร่วมในการทำงาน หมายถึง การเปิดโอกาสให้บุคคล หรือ สมาชิกทีมมีส่วนร่วมในการคิด ร่วมตัดสินใจในการวางแผนงาน การทำงาน ร่วมติดตามและการประเมินผลการทำงาน ร่วมรับผิดชอบการทำงานตั้งแต่ขั้นต้นแรกถึงขั้นตอนสุดท้าย ทำให้เกิดข้อผูกพันในสิ่งที่ตกลงร่วมกันของทีม หรืออาจกล่าวได้ว่า การมีส่วนร่วมมีความสำคัญต่อทีมงาน ทั้งนี้เป็นการเปิด โอกาสให้สมาชิกเข้ามามีส่วนในการระดมความคิด ความสามารถในการทำงาน สามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้ตรงประเด็น ทำให้การทำงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและทันเวลา

จากลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพข้างต้น สามารถสรุปเป็นสภาพการทำงานเป็นทีมได้ 6 ด้าน คือ

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

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยต่างประเทศ

แมกเกรเกอร์ และเบอร์วิส (McGregor and Burvis. 1970 : 103-A) ได้วิจัยเรื่อง การศึกษาบทบาทของผู้นำทีมในด้านของการติดต่อสื่อสาร ผลการวิจัยพบว่า การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร จะต้องเป็นแบบสองทาง โดยมีการวางแผนอย่างเป็นระบบจึงจะทำให้ผู้นำทีมและสมาชิกทุกคนมีความเข้าใจได้ตรงกัน และสามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอันที่จะนำไปสู่ความชัดเจนในการทำงานได้

โคสโลว์ (Koslo, 1989 : 1159-A) ได้วิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่กับขวัญและกำลังใจของครู โดยศึกษาจากโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาและโรงเรียนประถมศึกษา อย่างละ 2 แห่งในประเทศสหรัฐอเมริกา ผลการวิจัยพบว่า ครูที่มีส่วนร่วมในการดำเนินงานขององค์กรจะมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานสูง พฤติกรรมของครูใหญ่ที่เป็นไปตามความต้องการของครู จะทำให้ครูผู้สอนมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และพฤติกรรมของครูใหญ่ที่ทำให้ครูขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน คือ ความไม่ชัดเจนในเป้าหมายและวิธีการปฏิบัติการ ไม่ให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การบังคับ ไม่ให้ความช่วยเหลือสนับสนุนครู การไม่รับฟังความคิดเห็น การตัดสินใจโดยขาดข้อมูล ความไม่แน่นอนในการตัดสินใจ การสื่อสารไม่ดี และการขาดความกระตือรือร้น

ออสติน และบาลด์วิน (Austin and Baldwin, 1991 : 154-A) ได้วิจัยเรื่อง การศึกษาความร่วมมือของอาจารย์ในมหาวิทยาลัย เนื่องจากพบว่า การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี และการเพิ่มขึ้นของความรู้ต่างๆ ทำให้อาจารย์ต้องร่วมมือกันทำงาน โดยเฉพาะบทบาททางด้านการสอนและงานวิจัย ซึ่งการร่วมมือกันจะมีประสิทธิภาพได้นั้นต้องขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ ได้แก่ ลักษณะของสมาชิก คือ มีการสื่อสารที่ดี การได้รับรู้ถึงความแตกต่างกันในบทบาทและสามารถใช้ความแตกต่างให้เป็นประโยชน์ในกลุ่มได้ในเวลาที่แตกต่างกัน นอกจากนี้ยังเกี่ยวข้องกับภูมิหลัง ประสบการณ์ทำงานขนาดของทีม โครงสร้างของทีม การติดต่อสื่อสารของทีม ความแตกต่างกันในสภาพของกลุ่ม ความยึดมั่นผูกพันของกลุ่ม และระยะเวลาที่ร่วมมือกันในการทำงานของกลุ่ม

แคทเซนบาสส์ (Katzenbach, 1997 : 104) ศึกษาพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารระดับสูง (Top Management Team) พบว่า ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งวัดจากความสามารถที่จะบรรลุมาตรฐานที่ตั้งไว้ได้ มีพฤติกรรมการทำงานเป็นทีม คือ ผู้บริหารมีความยืดหยุ่นและมีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบกันอย่างชัดเจน โดยมีเป้าหมายร่วมกัน

งานวิจัยในประเทศ

พรชัย คำรพ (2547 : 158) ได้ศึกษาลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารและครู โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดุสิต ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารและครู โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดุสิต มีความคิดเห็นต่อลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

วนิดา ภูภักดี (2548 : 45) ได้ทำการวิจัยเรื่องความคิดเห็นของผู้บริหารและครูที่มีต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด จังหวัดร้อยเอ็ด ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก 2 ด้าน คือ

ด้านความไว้วางใจ และด้านการสื่อสารแบบเปิด อยู่ในระดับปานกลาง 4 ด้าน คือ ด้านการมีมนุษยสัมพันธ์ ด้านการยอมรับนับถือ ด้านการมีส่วนร่วมในการทำงาน และด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของเป้าหมายตามลำดับการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เกือบทุกด้าน ยกเว้นด้านการยอมรับนับถือ พบว่า ไม่มีความแตกต่างกัน

ทรงวุฒิ ทาระสา (2549 : 62) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 โดยภาพรวมและรายด้าน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การมีเป้าหมายเดียวกัน รองลงมา คือ การมีส่วนร่วม และการสื่อสารอย่างเปิดเผย ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การมีปฏิสัมพันธ์

ศุรศักดิ์ หงษ์เวียงจันทร์ (2550 : 79) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีมของบุคลากร สังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดมุกดาหาร ผลการวิจัยพบว่า ความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อระดับการมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีมของบุคลากร สังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดมุกดาหาร โดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

รัชนิกร สมทรัพย์ (2550 : 75) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การทำงานเป็นทีมของผู้บริหารและครู ในโรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทาน ประจำปีการศึกษา 2547-2548 ในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัย พบว่า การทำงานเป็นทีมของผู้บริหารและครูในโรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทาน ประจำปีการศึกษา 2547-2548 ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยรวมมีระดับการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการมีเป้าหมายร่วมกัน ด้านการติดต่อสื่อสารภายในกลุ่ม ด้านการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ด้านการตัดสินใจร่วมกัน ด้านการมีมนุษยสัมพันธ์ ด้านการมีประโยชน์ร่วมกัน มีระดับการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับมากทุกด้าน และเมื่อเปรียบเทียบระดับการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารและครูในโรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทาน ประจำปีการศึกษา 2547-2548 ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยจำแนกตามประเภทของโรงเรียน พบว่า มีระดับการทำงานเป็นทีมไม่แตกต่างกัน

อภิชาติ ไตรธิเลน (2550 : 203) ได้ทำการวิจัยเรื่อง สภาพการทำงานเป็นทีมตามความคิดเห็นของผู้บริหาร โรงเรียนและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 1 พบว่า สภาพการทำงานเป็นทีมตามความคิดเห็นของผู้บริหาร โรงเรียนและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ของทีม ด้านการเสริมสร้างบรรยากาศของทีม ด้านการมีส่วนร่วม

ด้านการสื่อสารแบบเปิด ด้านการสร้างควมไว้วางใจและการยอมรับนับถือ ด้านการกำหนดบทบาทหน้าที่ ด้านภาวะผู้นำ ด้านการมีมนุษยสัมพันธ์ ด้านการประเมินตนเอง ทุกด้านอยู่ในระดับมาก ประพันธ์ คำสามารถ (2553 : 100) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า มีการทำงานเป็นทีมในโรงเรียนโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน ได้แก่ ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและสอดคล้องกับเป้าหมาย ด้านขั้นตอนการทำงานที่ถูกต้องเหมาะสม ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจดำเนินงาน ด้านสมาชิกมีส่วนร่วมและมีโอกาสเป็นผู้นำ ด้านการติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผย และด้านการสนับสนุนและไว้วางใจกัน

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยเห็นว่า การทำงานเป็นทีม เป็นเรื่องที่สำคัญที่สนับสนุนให้หน่วยงานหรือองค์กรต่าง ๆ สามารถดำเนินงานเพื่อไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ การที่บุคลากรได้มีโอกาสร่วมมือร่วมใจกันทำงาน มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน มีการติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผย โดยคำนึงถึงความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของเป้าหมาย มีการยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน และมีความไว้วางใจกัน จะทำให้การทำงานในกิจกรรมต่าง ๆ ด้วยความราบรื่น จนประสบความสำเร็จ และสามารถพัฒนาองค์กรให้สำเร็จตามเป้าหมายได้