

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องการศึกษาพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมของนักศึกษามหาวิทยาลัยเอกชน: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยหอการค้าไทย ผู้วิจัยได้ศึกษาหลักการ แนวความคิด ทฤษฎีจากหนังสือ เอกสาร และงานวิจัยต่าง ๆ เพื่อเป็นแนวทางในการวิจัย โดยผู้วิจัยได้ทำการรวบรวมสาระสำคัญ นำเสนอตามลำดับดังนี้

ตอนที่ 1 แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม

ตอนที่ 2 มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

ตอนที่ 3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีม

#### ตอนที่ 1 แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม

##### ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม

ในการทำงานต่าง ๆ หากจะให้งานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ ควรเป็นการทำงานในลักษณะของการทำงานเป็นทีม เนื่องจากทุกคนที่อยู่ในทีมจะมีส่วนช่วย สนับสนุนและส่งเสริมซึ่งกันและกัน มีการปรึกษาหารือเพื่อหาแนวทางที่จะทำให้งานนั้น ๆ บรรลุผล สำเร็จด้วยดี เรียกว่าเป็นการทำงานที่ได้รับความร่วมมือและการประสานงานที่ดี ซึ่งถ้าเป็น เช่นนั้น ผลงานที่ได้รับจะมีคุณภาพเป็นที่น่าพึงพอใจ แต่โดยทั่วไปแล้ว การปฏิบัติงานส่วนมาก จะออกมาในรูปแบบของการทำงานที่เกิดจากบุคคลหลาย ๆ คนทำงานด้วยกันในลักษณะของกลุ่ม ดังเช่นที่ การ์ดเนอร์ (2532) กล่าวว่า

การทำงานร่วมกันมี 2 แบบ ที่คล้ายคลึงกัน แต่ผลงานออกมาต่างกัน คือ

1. การทำงานหลายคน หรือกลุ่ม
2. การทำงานเป็นทีม

อาจกล่าวได้ว่า การทำงานเป็นกลุ่มหรือทีมมีข้อแตกต่างกันในประเด็นสำคัญ ๆ อาทิ เช่นผลสำเร็จของงาน ความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับ ประชุม โพธิกุล (2537) ที่กล่าวว่า ในระยะเริ่มแรกบุคคลจะรวมกันเป็นกลุ่ม กลุ่มเกิดขึ้นเป็นพื้นฐานเพื่ออยู่ร่วมกันคล้ายครอบครัว ปกป้องกัน ต่อสู้เพื่อค่าแรง จัดระบบการปกครอง มีการนัดนาการ มีการทำงาน พฤติกรรมกลุ่มอาจเริ่มจากความสับสนไม่เป็นระเบียบมาเป็นระบบอย่างน่าตื่นเต้น ปรากฏการณ์ต่างๆ จะเพิ่มมากขึ้น ซึ่งกลุ่มจะพอใจในความสำเร็จที่ยิ่งใหญ่เมื่อเขาเพิ่มผลงานมากขึ้น และเกิดเป็นทีมมากขึ้น โดยได้เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างกลุ่มกับทีมไว้ดังนี้

กลุ่ม	ทีม
1. สมาชิกทั้งหลายคิดว่าการทำงานที่เขาร่วมกันทำงานเพื่อจุดมุ่งหมายทางการบริหารเท่านั้น แต่ละคนทำงานแบบไม่พึ่งพาอาศัยกัน บางครั้งก็มีวัตถุประสงค์ขัดแย้งกัน	1. สมาชิกทำงานร่วมกันแบบพึ่งพาอาศัยกัน เข้าใจเป้าหมายของทีมและเป้าหมายส่วนตัวที่จะต้องร่วมกันสนับสนุนให้เกิดสัมฤทธิ์ผลอย่างดีที่สุด ไม่เสียเวลาไปกับการต่อสู้กับแรงผลักดันต่าง ๆ หรือพยายามต่อสู้เพื่อผลประโยชน์ของตนเองกับผู้อื่น
2. สมาชิกทำงานเพื่อผลประโยชน์ตนเอง เพราะเขาไม่ได้มีส่วนร่วมอย่างพอเพียงในการวางแผนเพื่อวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน เขาทำงานเพียงเพื่อให้ผ่าน ๆ ไป เท่านั้น	2. สมาชิกทั้งหลายมีความรู้สึกเป็นเจ้าของงานและหน่วยงาน เพราะเขามีจิตสำนึกที่จะทำตามเป้าหมายที่เขาช่วยกันกำหนดขึ้นมา
3. สมาชิกได้รับคำสั่งให้ทำงาน มากกว่าที่จะเลือกวิธีที่ดีที่สุดในการทำงานด้วยตัวเขาเอง ข้อเสนอแนะต่าง ๆ ของสมาชิก มักไม่ได้รับการสนับสนุน	3. สมาชิกใช้ความรู้ความสามารถพิเศษในการทำงานเพื่อวัตถุประสงค์ของทีม และสนับสนุนความสำเร็จขององค์กร
4. สมาชิกไม่ไว้นือเชื่อใจในแรงจูงใจจากเพื่อนร่วมงาน เพราะเขาทั้งหลายไม่เข้าใจบทบาทของคนอื่น การแสดงความคิดเห็นหรือการโต้แย้งก็ไม่ได้ได้รับการสนับสนุน	4. สมาชิกทีมทำงานในบรรยากาศแห่งความไว้นือเชื่อใจ และได้รับการส่งเสริมให้แสดงความคิดเห็น ข้อโต้แย้งและความรู้สึกต่าง ๆ ชักถามปัญหาข้อข้องใจกัน

กลุ่ม	ทีม
5. สมาชิกมัดระวังตัวกันมาก เพราะไม่เข้าใจกันอย่างแท้จริง มีการเล่นเกม มีการสื่อสารที่มีลักษณะแอบแฝง ซ่อนเร้น ไม่ค่อยมีความมัดระวัง คำพูดไม่จริงใจกัน	5. สมาชิกทีมสื่อสารกันแบบจริงใจตรงไปตรงมา และเปิดเผย ทุกคนพยายามเข้าใจความคิดของผู้อื่น
6. สมาชิกอาจได้รับการฝึกอบรมมาอย่างดี แต่อาจมีข้อจำกัดในการนำความรู้มาประยุกต์ใช้ เพราะข้อจำกัดของผู้บริหาร หรือสมาชิกกลุ่มอื่น	6. สมาชิกได้รับการสนับสนุนจากทีม พัฒนาทักษะ และนำสิ่งที่เรียนรู้มาประยุกต์ใช้ในการทำงาน
7. เมื่อเกิดสถานการณ์ความขัดแย้ง สมาชิกไม่ทราบวิธีการแก้ปัญหา ผู้บริหารก็พยายามหลีกเลี่ยงหรือชลอเวลา จนทำให้เกิดปัญหารุนแรงยุ่งยากมากขึ้น	7. สมาชิกยอมรับว่าสถานการณ์ความขัดแย้งเป็นเรื่องธรรมดาในการมีปฏิสัมพันธ์กัน แต่มีผลดีที่จะทำให้เกิดความคิดใหม่ ทุกคนจะร่วมกันแก้ปัญหาอย่างรวดเร็วเชิงสร้างสรรค์
8. สมาชิกอาจมีส่วนร่วมมือกัน หรือไม่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจอันเป็นผลกระทบกับกลุ่ม การยอมรับกันเกิดขึ้นบ่อยๆ มากกว่าที่ให้ความสำคัญกับผลดีที่จะเกิดขึ้น	8. สมาชิกมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่ส่งผลต่อทีม แต่เข้าใจบทบาทของผู้นำว่า เป็นผู้ที่มีสิทธิ์วินิจฉัยขั้นสุดท้าย เมื่อทีมไม่สามารถตัดสินใจได้ หรือกรณีเหตุฉุกเฉินที่จะเกิดขึ้น มากกว่าการยึดเป้าหมายเพื่อการยอมรับ

ด้วยเหตุนี้ หากจะให้งานบรรลุผลสำเร็จตามความมุ่งหมาย รูปแบบการทำงานที่ดีควรใช้วิธีการทำงานเป็นทีม สอดคล้องกับที่ ชูติมา มาลัย (2538) ได้กล่าวถึงการทำงานเป็นทีมในองค์การโดยได้แบ่งประเภทของทีมไว้ดังนี้

1. ทีมงานภายใน (Internal Team) เป็นทีมงานภายในองค์การ ประกอบด้วยสมาชิกที่อยู่ในวิชาชีพเดียวกัน หรือสาขาเดียวกัน แต่จะมีความแตกต่างในระดับความรู้ ทักษะการปฏิบัติงาน และความสามารถที่จะรับผิดชอบงาน ทีมงานภายในเป็นระบบการทำงานที่ใช้กันมากในองค์การ แม้สมาชิกแต่ละคนของทีมจะมีระดับความรู้ และทักษะการปฏิบัติงานต่าง ๆ กัน เมื่อมาร่วมกันทำงานเป็นทีมแล้ว ทุกคนจะยึดเป้าหมายและแผนงานของทีมเป็นสำคัญ

2. ทีมระหว่างหน่วยงาน (Interdisciplinary Team) เป็นการรวมกลุ่มกันของบุคคลต่างวิชาชีพหรือต่างหน่วยงาน เป็นทีมที่ตั้งขึ้นเมื่องานที่ทำจำเป็นต้องมีบุคคลที่มีความรู้ความชำนาญในสาขาเฉพาะ หรือบุคคลที่มีหน้าที่รับผิดชอบงานนั้น ๆ โดยตรงมาทำงานร่วมกัน งานจึงจะสำเร็จ เช่น ทีมสุขภาพ (Health Team)

3. ทีมงานระหว่างองค์กร (Intersectoral Team) เป็นทีมงานที่เกิดจากการจัดให้มีการรวมกันของบุคคลจากต่างอาชีพ หรือต่างหน่วยงานมาทำงานร่วมกัน การจัดตั้งทีมงานในลักษณะนี้มีความจำเป็นเมื่องานที่ทำเป็นงานที่มีขอบข่ายกว้างขวาง และเกี่ยวข้องกับคนจำนวนมาก ซึ่งต้องได้บุคคลที่มีความรู้ ความชำนาญเฉพาะทางจากหลายสาขา หลายองค์กรมาร่วมปรึกษาหารือกัน เพื่อกำหนดยุทธวิธีที่จะทำให้สำเร็จ

จากที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น จะเห็นว่าการทำงานเป็นทีมเป็นเรื่องที่สำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง หากผู้ปฏิบัติงานมีบรรยากาศของการทำงานเป็นทีมที่ดี จะเป็นผลดีต่อการทำงานและผู้ปฏิบัติ เนื่องจากการทำงานจะบรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในขณะที่ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในสภาพแวดล้อมการทำงานและผู้ร่วมงาน ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน มีการปรึกษาหารือเพื่อหาแนวทางในการทำงานและการแก้ปัญหา ร่วมกัน มีการช่วยเหลือเกื้อกูล ชี้แนะ เพื่อปรับปรุงและพัฒนาในด้านต่าง ๆ ให้เป็นทีมงานที่มีศักยภาพ ทำให้เป็นการทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ อันจะส่งผลให้การทำงานประสบผลสำเร็จในที่สุด

### ความหมายของการทำงานเป็นทีม (Teamwork)

มีผู้ให้คำจำกัดความของการทำงานเป็นทีมแตกต่างกันหลายความหมาย ดังนี้

บริลล์ (Brill, 1976) ได้ให้ความหมายการทำงานเป็นทีมไว้ว่า คือ การรวมกลุ่มทำงานของคน ซึ่งมีความชำนาญเฉพาะแต่ละบุคคล โดยมีการกำหนดจุดมุ่งหมายร่วมกัน มีการติดต่อสื่อสาร มีความร่วมมือกัน ตัดสินใจร่วมกัน และใช้ความรู้ความสามารถที่มีอยู่ร่วมกันวางแผนทำงานให้สำเร็จ

วูดค็อก (Woodcock, 1989 อ้างใน ชูติมา มาลัย, 2538) กล่าวว่า ทีมคือ แต่ละคนมาทำงานร่วมกันเพื่อให้ประสบความสำเร็จมากกว่าการที่เขาสามารถทำเพียงลำพัง ยิ่งกว่านั้นการทำงานเป็นทีมจะเป็นเรื่องที่ดีขึ้น ให้ความพอใจและสนุกสนาน

โนลาน (Nolan, 1989) ได้ให้ความหมายของการทำงานเป็นทีมว่า “ทีม” คือ กลุ่มบุคคลที่ทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน โดยสมาชิกต้องเสียสละความเป็นส่วนตัวเท่าที่จำเป็น เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว ทั้งนี้ไม่ได้ระบุขนาดของกลุ่มเอาไว้ นั่นคือ กลุ่มที่เล็กที่สุด อาจมีสมาชิกเพียงสองคนเท่านั้น

ซังค์ (Shonk, 1992) กล่าวว่า ทีมคือ บุคคล 2 คน หรือมากกว่านั้นร่วมมือกันทำกิจกรรมเพื่อให้ประสบความสำเร็จในเป้าหมายที่ต้องการ โดยเป้าหมายและการร่วมมือกันทำงานเป็นสาเหตุที่ทำให้บุคคลเหล่านี้มาสร้างทีมงาน

เชอเมอฮอร์น (Schermerhorn, Jr., 1993) กล่าวว่า ทีมคือ กระบวนการที่คนมาทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มเพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

สมคิด เมตไธย์พันธ์ (2530) การทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ร่วมกันทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งโดยมีเป้าหมายร่วมกัน มีการติดต่อประสานงานกัน มีการตัดสินใจร่วมกัน และมีผลประโยชน์จากการทำงานร่วมกัน

อัญชมา เวสารัชช์ (2533) การทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป มาทำงานร่วมกันอย่างมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน สมาชิกตระหนักในบทบาทของตน และมีจิตสำนึกที่ดีต่อกลุ่ม ทุกคนพอใจผลงานและเพื่อนร่วมงาน และปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายที่ยอมรับร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

การุณ ภูใหญ่ (2532) การทำงานเป็นทีม หมายถึง กระบวนการทำงานร่วมกันของบุคคลกลุ่มหนึ่งที่ทำให้เกิดผลงานสูงสุดตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยผู้ปฏิบัติงานพอใจในงาน และพอใจในเพื่อนร่วมงาน ซึ่งบทบาทของแต่ละคนอาจจะแตกต่างกันไปตามภาระหน้าที่และความรับผิดชอบ

ปรียา คงฤทธิศึกษากร (2536) การทำงานเป็นทีม หมายถึง การสร้างกลุ่มบุคคลที่ร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานตามหน้าที่ และความรับผิดชอบเป็นอย่างดี โดยเข้าใจวัตถุประสงค์ขององค์การไปในทิศทางเดียวกัน และสมาชิกในกลุ่มนั้นยอมรับบทบาทของตนเอง เพื่อให้สามารถดำเนินงานบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้

วิชัย โถสุวรรณจินดา (2536) การทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป มาทำงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ และผู้ปฏิบัติงานต่างก็เกิดความพอใจในการทำงานนั้น และสมาชิกในทีมมีความพึงพอใจเพื่อนร่วมงานด้วย

ชุติมา มาลัย (2538) ให้ความหมายการทำงานเป็นทีม หมายถึง บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปมารวมกันปฏิบัติงานตามหน้าที่ โดยมีวัตถุประสงค์เดียวกัน มีการติดต่อสื่อสาร ประสานงาน วางแผน สนับสนุนกันทำให้งานบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

จากความหมายที่นักศึกษาดังกล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า

การทำงานเป็นทีม หมายถึง การทำงานร่วมกันตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป โดยมีการกำหนดบทบาทของสมาชิกคือ บทบาทผู้นำ บทบาทสมาชิก มีการวางแผน ตั้งเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน สมาชิกในทีมมีความสัมพันธ์ติดต่อสื่อสาร มีความสามัคคี มีความผูกพัน เห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน ช่วยกันแก้ปัญหาเพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

#### พฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกในทีม

ในองค์การต่าง ๆ จะมีบุคคลที่มีความแตกต่างทั้งทัศนคติและนิสัยมาปฏิบัติงานร่วมกัน สมาชิกขององค์การจะต้องมีกรอบของจิตใจที่คิดแก้ปัญหา เผชิญความขัดแย้ง วางนโยบาย และเข้าดำเนินงานให้เกิดผลดียิ่ง ๆ ขึ้น เพื่อความพัฒนาขององค์การซึ่งลักษณะของพฤติกรรมมีดังนี้

ลักษณะพฤติกรรมของคนในองค์การ (Organizational Citizenship Behavior)

ออร์แกน แวน ไดร้ เกรแฮม และไดเนช (Organ, 1988, Dyne, 1994, Graham, 1994 and Dienesch, 1994) อังโน แลมเชย์ วอล์กเกอร์ และ แฮริส (Ramsey, Walker, and Harris, 1994) ได้สรุปลักษณะของพฤติกรรมของคนในองค์การที่พบบ่อย ๆ 5 ลักษณะ ซึ่งสามารถนำมาอธิบายลักษณะของคนทำงานร่วมกันในทีม ได้ดังนี้

1. ผู้ที่เห็นแก่ประโยชน์คนอื่นเป็นที่ตั้ง (Altruism) ไม่เห็นแก่ประโยชน์ตนเอง พร้อมจะช่วยเหลือบุคคลอื่นๆ ในเรื่องงานหรือปัญหาที่เกี่ยวข้องกับงาน

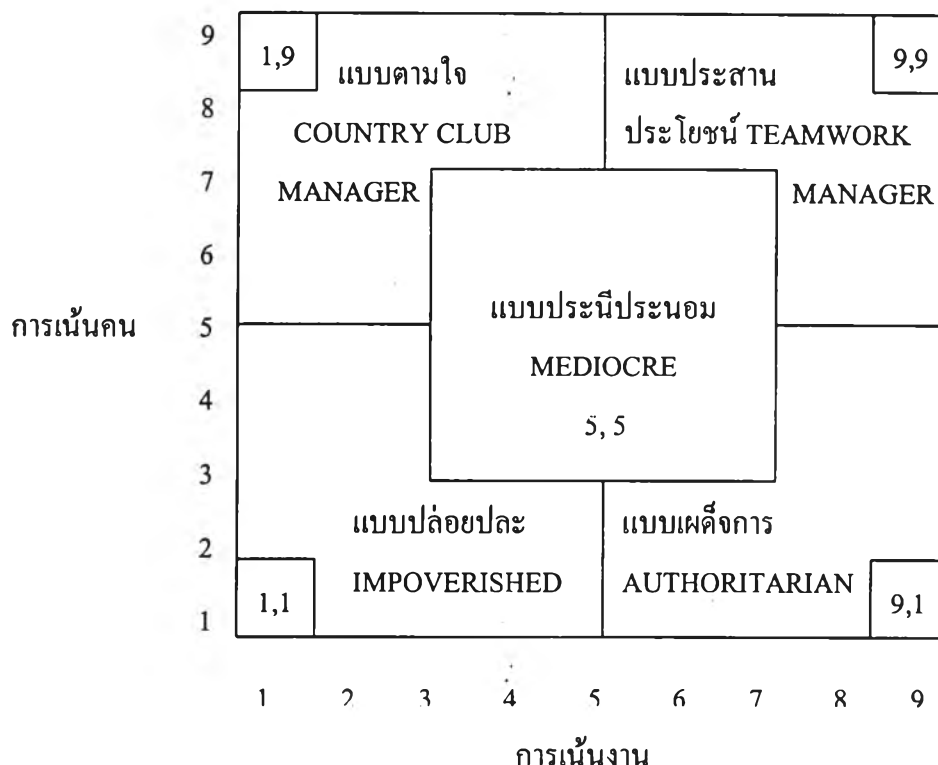
2. ผู้ที่รู้จักผิดชอบ ปฏิบัติตนอย่างถูกต้องของคลองธรรม (Conscientiousness) ได้แก่ คนที่ตรงเวลา ให้ความสำคัญต่อบรรทัดฐานในการทำงานของกลุ่ม ปฏิบัติงานตามกฎระเบียบ ข้อบังคับขององค์การ

3. ผู้ที่สุภาพ อ่อนโยน มีอัธยาศัย เอื้อเฟื้อ เผื่อแผ่ (Courtesy) รวมไปถึงคนที่คำนึงถึงจิตใจของผู้อื่น เคารพในสิทธิของผู้อื่น
4. ผู้ที่มีน้ำใจนักกีฬา (Sportsmanship) เป็นผู้ที่หลีกเลี่ยงการบ่นว่า ต่ำหนิติเตียนผู้อื่น การพูดให้ขุ่นใจ การนินทาว่าร้าย
5. ผู้ที่บริสุทธิ์ใจ มุ่งทำแต่ความดีกับผู้อื่น (Civic virtue)

จากลักษณะของพฤติกรรมต่าง ๆ ของคนในองค์กรที่มีความแตกต่างกัน ตามพฤติกรรมของบทบาทของคนในองค์กรนั้น ๆ ซึ่งพฤติกรรมของทีมประกอบด้วยกลุ่มบุคคลที่เป็นสมาชิกในกลุ่ม หรือผู้ร่วมทีม และผู้นำทีม ดังนั้น พฤติกรรมการทำงานเป็นทีมของกลุ่มอาจพิจารณาได้จากพฤติกรรมของผู้นำ และพฤติกรรมของผู้ร่วมทีม

#### 1. พฤติกรรมของผู้นำ

เบลคและมูตัน (Blake and Mouton อ้างใน เปรมวดี คฤหเดช 2540) ได้แบ่งพฤติกรรมของผู้นำตามพฤติกรรมการบริหารงานที่แสดงออก ว่าเน้นงานหรือเน้นคน ซึ่งแบ่งออกได้เป็น 5 แบบ (ดูแผนภาพที่ 1)



แผนภาพที่ 1 พฤติกรรมการบริหารงานของผู้นำทีมตามแนวคิดของเบลคและมูตัน

จากแผนภาพที่ 1 เบลคและมูตัน ได้จำแนกผู้นำตามพฤติกรรมการบริหารงาน ดังนี้คือ

1.1 แบบ 9, 1 เป็นผู้นำที่มีพฤติกรรมการบริหารแบบเผด็จการ คือ เน้นงานมากเป็นการสนองความต้องการของตนเอง

1.2 แบบ 1, 9 เป็นผู้นำที่มีพฤติกรรมการบริหารแบบตามใจ คือ เน้นคนมาก เป็นการตอบสนองความต้องการของผู้อื่น

1.3 แบบ 1, 1 เป็นผู้นำที่มีพฤติกรรมการบริหารแบบปล่อยปละละเลย ไม่สนใจไม่ว่าจะเป็นคนหรืองาน

1.4 แบบ 5, 5 เป็นผู้นำที่มีพฤติกรรมการบริหารแบบประนีประนอม

1.5 แบบ 9, 9 เป็นผู้นำที่มีพฤติกรรมการบริหารแบบประสานประโยชน์โดยเน้นทั้งงานและเน้นทั้งคน



ในการทำงานเป็นทีม ผู้นำที่มีพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบประสานประโยชน์ จัดว่าเป็นพฤติกรรมกรรมการบริหารในการทำงานเป็นทีมที่ดีที่สุด ซึ่งเบลคและมูตันเชื่อว่าการทำงานเป็นทีมที่จะให้ได้ผลดีและมีประสิทธิภาพนั้น จะต้องประกอบด้วยผลงานที่ดีและสมาชิกในทีมงานมีความพึงพอใจมากที่ได้ทำงานร่วมกัน

## 2. พฤติกรรมผู้ร่วมทีม

นอกจากนี้ยังมีผู้แบ่งพฤติกรรมของผู้ร่วมทีมตามลักษณะของการทำงานในทีมอีกคือ ปาร์คเกอร์ (Parker, 1991) ซึ่งแบ่งพฤติกรรม ออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้

2.1 พฤติกรรมแบบผู้ให้ (Contributor) ผู้ร่วมทีมลักษณะแบบผู้ให้ จะมีพฤติกรรม ดังต่อไปนี้

1. เป็นอิสระที่จะแสดงความคิดเห็น และให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์
  2. ใช้เวลา และทรัพยากรของทีมให้เกิดประโยชน์
  3. ผลักดันทีมให้กำหนดมาตรฐานคุณภาพของผลงานไว้ในระดับสูง
  4. ทำงานทุกอย่างที่ทีมมอบหมายให้ทำได้สำเร็จ ทั้งนี้เพื่อความสมบูรณ์ในผลงานของทีม
  5. รับผิดชอบปฏิบัติงานในฐานะสมาชิกของทีม
  6. ทำงานประจำของตนเองทุก ๆ อย่าง ที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานของทีม
- ได้สำเร็จด้วย

7. ในการประชุมทีมงาน ผู้ร่วมทีมประเภทนี้จะเสนอเรื่องราวต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับทีมได้อย่างกระฉับกระเฉงและกระตือรือร้น

8. ช่วยฝึกอบรมสมาชิกอื่น ๆ ในทีมเกี่ยวกับเทคนิคที่จำเป็นต่อการทำงาน และทำหน้าที่เป็นที่เลี้ยงให้สมาชิกใหม่ของทีม

9. จัดลำดับสิ่งที่ควรทำ ก่อน-หลัง

2.2 พฤติกรรมแบบประสานความร่วมมือ (Collaborator) ผู้ร่วมทีมลักษณะแบบประสานความร่วมมือ จะมีพฤติกรรมดังนี้

1. ช่วยทีมงานวางแผนระยะยาว และช่วยทำความเข้าใจกับวัตถุประสงค์ และงานปัจจุบันของทีม

2. ช่วยให้ทีมงานเห็นว่าทำอย่างไรจึงจะทำให้งานของทีมพอเหมาะกับองค์กร

3. หมั่นเตือนสติทีมงานให้คำนึงถึงเป้าหมายและแผนปฏิบัติการของทีม

4. กระตุ้นให้ทีมงานวางแผนดำเนินงานโดยกำหนดเวลาและงานที่จะต้องทำให้เสร็จตามกำหนดการนั้น
5. ให้ความช่วยเหลือสมาชิกของทีม ที่ต้องการความช่วยเหลือ
6. ทำงานอย่างเต็มที่เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของทีม และทำงานที่มีอยู่ในปัจจุบันให้เสร็จถึงแม้ว่าจะไม่ชอบงานนั้นก็ตาม
7. ไม่นินทาเพื่อนร่วมทีมหรือกล่าวว่าร้ายการทำงานของทีมนับกับผู้ที่ไม่ใช่สมาชิกของทีม
8. มีความยืดหยุ่นในการทำงานและเปิดใจรับข้อมูลและความคิดใหม่ๆ ที่อาจจะทำให้เป้าหมายของทีมเปลี่ยนไปได้

2.3 พฤติกรรมแบบผู้สื่อสาร (Communicator) ผู้ร่วมทีมลักษณะแบบผู้สื่อสาร มีพฤติกรรมดังนี้

1. เข้าไปช่วยแก้ปัญหาของทีม เช่น ปัญหาความขัดแย้งระหว่างสมาชิก หรือการไม่ร่วมมือของสมาชิกบางคน
2. รับฟังความคิดเห็นต่างๆ อย่างเอาใจใส่ ในขณะที่เดียวกันก็คอยตรวจสอบการตัดสินใจของทีมด้วย
3. ช่วยผ่อนคลายความเครียดของทีม และช่วยสร้างความสนุกสนานให้กับทีม
4. ยอมรับและยกย่องในความพยายามของเพื่อนร่วมทีม
5. แสดงออกถึงความกระตือรือร้นและเร่งรีบในงานของทีม
6. สรุปลงเป็นระยะๆ เกี่ยวกับประเด็นที่อภิปรายกันในที่ประชุม หรือมติที่สมาชิกเห็นพ้องต้องกัน
7. กระตุ้นให้สมาชิกของทีมมีส่วนร่วมในการอภิปราย และตัดสินใจเรื่องต่างๆ ของทีม
8. ช่วยแนะนำสมาชิกในทีมให้รู้จักกัน และรู้ว่าใครมีทักษะหรือมีทรัพยากรอะไรที่จะเป็นประโยชน์กับทีมงาน
9. ให้ข้อมูลย้อนกลับแก่สมาชิกในทีม ทั้งแบบบรรยาย เจาะจง และตั้งใจให้เป็นประโยชน์กับสมาชิกผู้นั้น
10. รับฟังข้อมูลย้อนกลับจากสมาชิกคนอื่นๆ ในทีม โดยไม่รู้สึกรู้สีกต่อต้านหรือปกป้องตนเอง

11. คอยเตือนทีมให้ทำการประเมินประสิทธิผลของทีม และวางแผนปรับปรุงทีมงานเป็นระยะๆ

2.4 พฤติกรรมแบบท้าทาย (Challenger) ผู้ร่วมทีมลักษณะแบบท้าทายมีพฤติกรรม ดังนี้

1. ร่วมแสดงความคิดเห็นอย่างปราศจากอคติเกี่ยวกับงานของทีม
2. กล้าแสดงการไม่เห็นด้วยอย่างเปิดเผยกับความคิดเห็นหรือการกระทำของผู้นำ
3. ถามปัญหาบ่อยๆ เกี่ยวกับเป้าหมายของทีม
4. ผลักดันให้ทีมตั้งมาตรฐานจริยธรรมของงานไว้ในระดับสูง
5. แสดงความคิดเห็นทันที แม้ความเห็นจะไม่ตรงกับสมาชิกส่วนใหญ่ของทีม
6. จะมีคำถาม “ทำไม” “อย่างไร” และคำถามอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ประชุม
7. บางครั้งแสดงความคิดเห็นที่แปลกไปจากความเห็นแบบคนรุ่นเก่าจนทำให้ถูกกล่าวหาว่าทำตัวไม่เป็นสมาชิกของกลุ่ม
8. ท้าทายให้กลุ่ม กล้าเสี่ยงในการทำงาน
9. จริงใจที่จะรวบรวมความก้าวหน้าของทีม และระบุปัญหาที่ทีมกำลังเผชิญอยู่
10. กล้าแสดงอาการไม่พอใจทีม เมื่อทีมทำสิ่งที่ผิดหรือไร้จริยธรรม
11. ละทิ้งความเห็นที่ไม่ได้รับการยอมรับจากทีม และสนับสนุนสิ่งที่ทีมยอมรับอย่างเห็นพ้องต้องกัน

พฤติกรรมแบบต่างๆ ของผู้ร่วมทีม เป็นสิ่งหนึ่งที่จะทำให้การทำงานเป็นทีมมีประสิทธิภาพ ผู้ร่วมทีมหนึ่งคนอาจมีพฤติกรรมได้หลายๆ แบบ เพื่อให้ทีมประสบความสำเร็จ จึงไม่อาจที่กำหนดพฤติกรรมของผู้ร่วมทีมที่เฉพาะแบบหนึ่งแบบใดเพียงแบบเดียวในการทำวิจัยครั้งนี้ เพราะ ปาร์คเกอร์ (Parker, 1997) กล่าวว่า ผู้ร่วมทีมหนึ่งคนอาจมาพร้อมกับเครื่องแบบหลาย ๆ แบบ และเครื่องมืออีกหลายชนิด อย่างไรก็ตามผู้ร่วมทีมทุกคนต่างก็มุ่งมั่นที่จะทำทุกอย่างเพื่อทีมและทำทุกอย่างให้ดีที่สุด

## รูปแบบพฤติกรรมของการทำงานเป็นทีม (Types of Teams' Behavior)

ลาซัน และ ลาฟาสตโต (Larson and La Fasto, 1989) ได้เสนอรูปแบบพฤติกรรมของการทำงานเป็นทีม 3 รูปแบบดังนี้

1. ทีมที่ร่วมกันแก้ปัญหา (Problem-resolution teams) ต้องการให้สมาชิกของทีมมีความร่วมมือ เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน สมาชิกแต่ละคนต้องเชื่อมั่นว่าทีมจะทำงานอย่างสอดคล้องกันในการแก้ปัญหา สมาชิกของทีมต้องให้ความไว้วางใจซึ่งกันและกันในระดับสูงในกระบวนการแก้ปัญหาร่วมกัน และมุ่งเน้นประเด็นที่ต้องแก้ปัญหามากกว่าข้อสรุปที่อาจจะเกิดขึ้นก่อนแล้ว

2. ทีมงานสร้างสรรค์ (Creative teams) เป็นพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมที่ค้นหาทางเลือกที่เป็นไปได้ ด้วยจุดประสงค์กว้าง ๆ ในการพัฒนาผลงานใหม่ ๆ ปัจจัยสำคัญในการทำงานเป็นทีมลักษณะนี้คือ ความเป็นอิสระในการทำงาน อาจเป็นในแง่ของความเป็นอิสระจากกฎระเบียบ มาตรการ ข้อบังคับต่าง ๆ บวกกับการมีบรรยากาศในการทำงานที่จะไม่เป็นตัวทำลายความคิดสร้างสรรค์

3. ทีมงานที่ทำงานอย่างมียุทธวิธี (Tactical teams) ทีมงานแบบนี้ จะทำงานได้อย่างประสบความสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับระดับความรับผิดชอบของสมาชิกในทีม ความเข้าใจที่ชัดเจนว่าใครต้องทำอะไร และมาตรฐานการทำงานที่เป็นที่เข้าใจแจ่มชัด พฤติกรรมการทำงานเป็นทีมลักษณะนี้ต้องมีแผนงานที่ถูกเตรียมการอย่างดี มีการกำหนดบทบาทและลักษณะงานของแต่ละคนอย่างชัดเจน

## หลักการของการทำงานเป็นทีม

แมคอินไทร์ และ ซาลาส (McIntyre and Salas, 1995) ได้ระบุหลักการของการทำงานเป็นทีมไว้ 5 ประการสำคัญดังนี้

หลักการที่ 1 สมาชิกในทีมต้องมีการตอบรับและยอมรับผลสะท้อนหรือการตอบรับของสมาชิกอื่น ๆ ในทีม (Teamwork implies that members provide feedback to and accept it from one another) ทีมงานที่มีประสิทธิภาพต้องให้สมาชิกในทีมรู้สึกสบายใจที่จะให้การตอบรับ นั่นคือบรรยากาศของการทำงานต้องไม่เป็นอุปสรรคหรือสิ่งกีดขวางต่อการที่สมาชิกจะให้ปฏิกิริยาตอบรับ หรือการแสดงความคิดเห็นใด ๆ ถ้าผู้นำทีมแสดงการยอมรับการวิพากษ์วิจารณ์ในทางสร้างสรรค์ของสมาชิกในทีม ก็เป็นการสร้างบรรทัดฐานที่ดีในการทำงาน

หลักการที่ 2 การทำงานเป็นทีมต้องมีความเต็มใจ การเตรียมตัว และการเตรียมใจที่จะสนับสนุนสมาชิกในทีมด้วยกันระหว่างการดำเนินงาน (Teamwork implies the willingness, preparedness, and proclivity to back fellow members up during operations.) การทำงานเป็นทีมที่ดี สมาชิกในทีมต้องแสดงความเต็มใจในการพร้อมที่กระโดดเข้าไปช่วยสมาชิกในทีมคนอื่น เมื่อเขาต้องการความช่วยเหลือ ดังนั้นสมาชิกในทีมต้องแสดงความสามารถไม่เพียงเฉพาะในเรื่องเฉพาะด้านที่เขาถนัดและดำเนินงานอยู่ แต่ในเรื่องที่สมาชิกคนอื่นในทีมรับผิดชอบด้วยเหมือนกัน

หลักการที่ 3 การทำงานเป็นทีมต้องมีการรวบรวมความคิดเห็นของสมาชิกในทีม ทั้งนี้การประสบความสำเร็จของทีมขึ้นอยู่กับความร่วมมือร่วมใจปฏิบัติงานด้วยกัน (Teamwork involves group members' collectively viewing themselves as a group whose success depends on their interaction.) สมาชิกในทีมต้องมีการตระหนักถึงความเป็นส่วนหนึ่งของทีม เตรียมพร้อมตนที่จะร่วมมือกันทำงาน ให้ความสำคัญต่อทีมงานในอันดับแรกก่อนงานของแต่ละคน สมาชิกของทีมต้องคิดว่าตนและทุกคนในทีมเป็นส่วนหนึ่งที่แยกจากกันไม่ออก ไม่ใช่แต่ละคนมาทำงานร่วมกับคนอื่น ๆ และต้องตระหนักว่าประสิทธิภาพของพวกเขาคือประสิทธิภาพของทีมงานซึ่งขึ้นอยู่กับผลรวมของผลงานของสมาชิกทั้งหมดในทีมรวมกัน

หลักการที่ 4 การทำงานเป็นทีมรวมถึงการสนับสนุนเกื้อกูลระหว่างกันและกัน (Teamwork means fostering within-team interdependence) การทำงานเป็นทีมต้องมีค่านิยมประการหนึ่งว่าเป็นสิ่งจำเป็นและเหมาะสมสำหรับสมาชิกทุก ๆ คน ที่จะต้องดำเนินงานให้เป็นไปตามปรัชญาของทีม

หลักการที่ 5 ผู้นำทีมเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่จะทำให้การดำเนินงานของทีมเป็นไปในลักษณะใด (Team leadership makes a difference with respect to the performance of the team.) ผู้นำทีมเป็นตัวอย่างให้แก่สมาชิกคนอื่น ๆ ในทีม ถ้าผู้นำทีมผูกพันต่อทีม เปิดใจรับฟัง ร่วมมือ มีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ สมาชิกคนอื่น ๆ ในทีมก็มีแนวโน้มจะปฏิบัติตนในทางเดียวกัน ผู้นำทีมจะมีอิทธิพลอย่างสูงต่อทีม ถ้าผู้นำทีมอ่อนแอในเรื่องการปฏิบัติ ก็จะทำให้การดำเนินงานในทีมออกมาในลักษณะนั้นด้วย

**องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม**

เพื่อให้การทำงานร่วมกันได้บรรลุวัตถุประสงค์ของการทำงานเป็นทีมนั้น จำเป็นต้องคำนึงถึงองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม ซึ่งมีผู้กล่าวถึงหลายท่านและผู้วิจัยได้รวบรวมไว้ดังนี้

หลุยส์ จำปาเทศ (2539) กล่าวว่า

1. องค์ประกอบด้านการวางแผนดำเนินการของทีม
  - 1.1 การมีเป้าหมายและขั้นตอนชัดเจน
  - 1.2 การจัดให้มีการประสานงานกันเป็นทีม
  - 1.3 ลักษณะและขนาดของกลุ่มที่แยกออกมาจากทีม
  - 1.4 การมีแผน การติดตามแผนเพื่อให้การทำงานเป็นทีมบรรลุเป้าหมาย
2. องค์ประกอบด้านสมาชิกของทีม
  - 2.1 มีความตั้งใจจริงที่จะทำงาน
  - 2.2 มีความรู้หรือใฝ่หาความรู้อยู่เสมอ
  - 2.3 มีความตระหนักใจในการทำงานเป็นทีม
  - 2.4 มีความสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น
3. องค์ประกอบเกี่ยวกับตัวผู้นำทีม
  - 3.1 มีความรู้ในการวางแผน การปฏิบัติงาน และติดตามผล
  - 3.2 มีเทคนิคการเผชิญต่อการขัดแย้งภายในกลุ่มและกับตนเอง
  - 3.3 มีเทคนิคการเสริมแรงและสร้างพลังใจ
  - 3.4 แสวงหาวิธีการที่เหมาะสมให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ

อัญชมา เวสารัชช์ (2533) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม มี 12 ข้อ

ดังนี้

1. มีวัตถุประสงค์ชัดเจน และเป็นที่ยอมรับของสมาชิกทุกคนในทีม
2. มีการติดต่อสื่อสารกันโดยทั่วถึง รวดเร็ว และถูกต้อง
3. มีบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการทำงาน
4. มีการวางแผนในการทำงานอย่างมีระบบ แบ่งหน้าที่รับผิดชอบและบทบาทของสมาชิกทุก ๆ คนให้แน่ชัด
5. มีวิธีการขจัดความขัดแย้งอย่างรวดเร็วและเหมาะสม
6. มีผู้นำที่ดีและเหมาะสมกับสถานการณ์

6. มีผู้นำที่ดีและเหมาะสมกับสถานการณ์
7. มีการประเมินผลเป็นระยะ ๆ
8. มีระเบียบ กฎเกณฑ์ หรือมาตรฐานต่าง ๆ ที่กลุ่มยอมรับ
9. มีการพัฒนาสมาชิกใหม่เพิ่มในทีม
10. สมาชิกแสดงบทบาทเหมาะสมและเอื้ออำนวยต่อการทำงานร่วมกัน
11. มีวิธีการตัดสินใจที่เหมาะสม
12. มีการทบทวนและประเมินผลงานเป็นระยะ

ซังค์ เรดดี เบอร์ก เดริกเลอร์ มิลเลอร์ และปาร์กเกอร์ (Shonk 1982, Reddy, 1988 Burke, 1988; Drexler, 1988; Miller, 1991; Parker, 1991; (อ้างใน เปรมวดี คฤหเดช , 2540)) กล่าวถึงองค์ประกอบเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม มี 4 ข้อ ดังนี้

1. เป้าหมาย (Goals) สมาชิกในทีมมีความรับผิดชอบในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน สมาชิกภายในทีมงานรับรู้และวางแผนงานไว้ถูกต้อง
2. บทบาท (Roles) สมาชิกทุกคนทำงานร่วมกัน ต่างมีบทบาทชัดเจน เข้าใจบทบาทของตนเองและสมาชิกอื่น ๆ
3. กระบวนการทำงาน (Procedures) ควรมีการตรวจสอบกระบวนการทำงาน
  - 3.1 การตัดสินใจ
    - ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในการตัดสินใจ
    - วิธีดำเนินการตัดสินใจ
    - การมีส่วนร่วม
  - 3.2 การสื่อสาร
    - สมาชิกติดต่อสื่อสารกันอย่างอิสระ รู้ข่าวสารกันภายในทีมงานระหว่างทีมกับสิ่งแวดล้อมภายนอก เมื่อสื่อสารกันทำให้เกิดการเข้าใจกัน สมาชิกรับฟังกัน เปิดเผย และมีความจริงใจต่อกัน ถ้าไม่ฟังกันก็เกิดการขัดแย้ง
  - 3.3 การปรึกษาหารือกัน เป็นหัวใจสำคัญ
    - สมาชิกเข้าใจ และยอมรับเป้าหมาย มีทัศนคติที่ดี และเป็นมิตรต่อกัน ยึดถือประโยชน์ในการสร้างสรรค์กลุ่มสมาชิกมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เชื่อว่าตนเองมีส่วนร่วมสร้างความสำเร็จหรือล้มเหลวของทีมงาน บรรยากาศในทีมงานจึงเป็นบรรยากาศที่สนับสนุนซึ่งกันและกัน

3.4 ภาวะผู้นำ ผู้นำพร้อมเสมอที่จะรับฟังข้อมูลย้อนกลับจากสมาชิกในทีมงาน พฤติกรรมมีทั้งสนับสนุน และ/หรือ ชัดขวางต่อการทำงานของทีมงาน เพื่อจะได้ปรับปรุง และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้นำ ให้ทีมงานสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในทีมงาน (Relationship) การทำงานเป็นทีมจะบรรลุวัตถุประสงค์ได้ต้องอาศัยความร่วมมือซึ่งกันและกันของสมาชิกในทีมงาน ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในทีมงานเมื่อทำงานร่วมกันนานเข้าก็อาจจะเบื่อ และไม่อยากทำงานร่วมกัน จึงจำเป็นต้องหาวิธีสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกด้วยกัน ซึ่งสมาชิกจะต้องมี

4.1 ความไว้วางใจ สมาชิกต้องไม่ดูถูกซึ่งกันและกัน ยอมรับความสามารถของเพื่อนสมาชิก มองเพื่อนสมาชิกด้วยกันอย่างมีคุณค่า หากมีปัญหาอุปสรรคก็สามารถช่วยกันแก้ไขได้

4.2 การเสียสละ บางครั้งสมาชิกต้องเสียสละแรงกาย บางครั้งสละเงินเป็นค่าใช้จ่ายในกรณีจำเป็น

4.3 การให้ผลตอบแทนเป็นกลุ่มไม่ใช่เป็นรายบุคคล

4.4 สร้างค่านิยม ทำให้เกิดความพึงพอใจ โดยมีผู้นำเป็นผู้ให้การสนับสนุน มีการกระจายงาน ความรับผิดชอบให้แก่สมาชิกทุกคนเพื่อเกิดประโยชน์สูงสุด

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538) กล่าวว่า องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม มี 6 ข้อ ดังนี้

1. ผู้นำ ผู้บริหาร หรือหัวหน้า เป็นองค์ประกอบที่สำคัญมากที่สุด ความยุติธรรม ความเป็นคนมีหลักการมีเหตุมีผล และความเป็นเพื่อนร่วมงานของผู้นำจะสามารถเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงานเป็นทีมได้ดี

2. การสื่อสาร การสื่อสารแบบเปิด (Open Communication) ไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารจากระดับบริหารไปสู่ระดับปฏิบัติ หรือระดับปฏิบัติไปสู่ระดับบริหาร หรือเป็นการสื่อสารในระดับเดียวกัน จะทำให้สมาชิกของทีมได้รับรู้ปัญหาการทำงาน นโยบายการปฏิบัติงาน ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เกี่ยวกับงานได้อย่างทั่วถึง

3. โอกาส หมายถึง การให้โอกาสพนักงานทุกคนได้พัฒนาทักษะ ความสามารถในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ และให้โอกาสเขาได้ตัดสินใจเกี่ยวกับงานของเขาให้มากที่สุด

4. การกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานให้ชัดเจน ได้แก่ การกำหนดให้มีการพรรณนางาน (Job Description) ชัดเจน ผังทางไหลของงาน (Work Flow) ที่เข้าใจตรงกัน ตลอดจนขอบเขตอำนาจหน้าที่ของแต่ละคน



5. การมีส่วนร่วม เป็นการเปิดโอกาสให้สมาชิกของทีมงานได้มีส่วนร่วมในการทำงานให้มากที่สุด การมีส่วนร่วมนั้นนอกจากจะทำให้เกิดความผูกพันกับทีม แล้วยังมีส่วนทำให้ใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุดด้วย

6. การประชุมปรึกษาหารือ การประชุมปรึกษาหารือกันในทีมงานไม่ว่าจะมีการประชุมอย่างเป็นทางการ (Formal Meeting) หรือไม่เป็นทางการ (Informal) เป็นวิธีการหนึ่งที่จะสร้างความเข้าใจร่วมกันในการทำงานไม่ว่าจะเป็นการวางแผนการกำหนดนโยบายหรือการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในทีมงาน

ปรีชา คงฤทธิศึกษากร (2536) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมไว้ 10 ข้อ ดังนี้คือ

1. มีหัวหน้าที่ดี หัวหน้าหน่วยงานต้องเป็นผู้นำอย่างแท้จริง เป็นตัวอย่างที่ดีทั้งในด้านการงานและความประพฤติส่วนตัว เป็นผู้ที่เชื่อมั่นในพลังความสามารถของสมาชิกในหมู่คณะอย่างจริงใจ ปฏิบัติต่อสมาชิกทุกคนเสมือนเพื่อนร่วมงาน สามารถใช้ภาวะผู้นำให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานอย่างสม่ำเสมอทุกขั้นตอน มีความสามารถในการรับฟังผู้อื่น และมีความสามารถในการพูด รวมทั้งสามารถเป็นตัวแทนทีมงานได้เป็นอย่างดี ผู้นำที่ดีย่อมไม่ผูกขาดการเป็นผู้นำ ย่อมมีการหมุนเวียนความเป็นผู้นำได้ โดยเฉพาะในเรื่องที่ผู้อื่นมีความชำนาญเฉพาะด้านมากกว่า ต้องให้โอกาสแก่ผู้นั้นเป็นผู้นำบ้าง โดยไม่ถือว่าเป็นการเสียศักดิ์ศรีตนแต่อย่างใด

2. ให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ การทำงานเป็นทีมที่ดี ต้องมีเป้าหมายร่วมอย่างชัดเจน เพราะต้องใช้วิธีการแบบยึดวัตถุประสงค์เป็นหลัก เปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนร่วมกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายอย่างเต็มที่ เพื่อให้ทุกคนเข้าใจ และเต็มใจที่จะนำตนเองเข้าไปผูกพันกับเป้าหมายนั้น ซึ่งพวกตนมีส่วนกำหนดขึ้นมาเอง

3. ให้มีการวางแผนการดำเนินงานอย่างจริงจังและต่อเนื่อง ต้องจัดให้ทีมงานอย่างมีแผน สมาชิกมีส่วนร่วมในการวางแผน โดยยึดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของทีมเป็นหลัก กำหนดวิธีการ ขั้นตอน ระยะเวลา สถานที่ ค่าใช้จ่าย และตัวผู้ปฏิบัติงานเป็นสัดส่วน รวมทั้งรายละเอียดต่าง ๆ ที่จะทำให้งานสำเร็จได้อย่างไร แผนนี้จะต้องช่วยแก้ไขปรับปรุงอยู่เสมอ

4. กำหนดบทบาทและช่วยเหลือกันตลอด การทำงานเป็นหมู่คณะนอกจากต้องมีแผนงานที่ดีแล้ว ยังต้องกำหนดบทบาท อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบของแต่ละคนให้เข้าใจชัดเจน เพื่อช่วยกันทำงานให้เชื่อมประสานกันทุกคน ทุกระดับ อย่างราบรื่น และพร้อมที่จะร่วมมือช่วยเหลือกันและกันอย่างเต็มที่ตลอดเวลา

5. การประชุม วิธีหนึ่งที่ใช้เพื่อให้สมาชิกกลุ่มได้พบปะ สนทนา แลกเปลี่ยนความคิดเห็น ช่วยกันคิดแก้ไขปัญหาอุปสรรคในการทำงาน ก็คือ การประชุม เพราะนอกจากเป็นการเปิดโอกาสให้นำปัญหามาช่วยกันคิดแก้ไข โดยรวมพลังความสามารถของสมาชิกในกลุ่มแล้ว ยังเป็นการพัฒนาให้สมาชิกกล้าคิด กล้าพูด กล้าแสดงออกให้เป็นที่ยอมรับของบุคคลในกลุ่มด้วย

6. สร้างบรรยากาศในการทำงานที่จริงใจและเปิดเผย ทุกคนในทีมต้องรู้จักการทำงานในบรรยากาศที่เป็นมิตร เห็นอกเห็นใจกัน ให้ความสำคัญต่อกัน จริงใจและเปิดเผยและตรงไปตรงมา ถือว่าความเห็นไม่ตรงกันเป็นเรื่องธรรมดา ไม่ถือเป็นเรื่องอหามณ์ หรือคิดว่าคนที่ความคิดเห็นไม่ตรงกันต้องเป็นศัตรูกัน สมาชิกต้องไม่ทำงานในลักษณะชิงดีชิงเด่น หรือเป็นปฏิปักษ์กัน หรือเห็นแก่ประโยชน์ส่วนตัวมากกว่าส่วนรวมขององค์การ

7. นำวิธีระดมสมองมาใช้ในการแก้ไขปัญหาของทีม ช่วยกันค้นหาสาเหตุของปัญหา และวิธีแก้ปัญหา โดยให้สมาชิกแสดงความคิดเห็นอย่างเสรี เมื่อจะตัดสินใจเลือกวิธีใดควรใช้เหตุผลเป็นหลัก

8. ใช้วิธีเผชิญหน้าเพื่อขจัดความขัดแย้ง เมื่อเกิดข้อขัดแย้งภายในกลุ่ม ควรชักนำผู้ที่ขัดแย้งกันมาพบปะปรับความเข้าใจกัน ให้รู้ปัญหาของกันและกัน แล้วอาศัยข้อมูลและเหตุผลเป็นฐานในการสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องร่วมกันต่อไป

9. ฝึกฝนการให้และการยอมรับข้อมูลป้อนกลับ การรับบทบาทของตนเองเท่านั้นยังไม่เป็นการเพียงพอที่จะทำงานเป็นหมู่คณะได้ ต้องหัดยอมรับว่าการทำงานนั้นย่อมเกิดข้อบกพร่องหรือผิดพลาดได้เสมอ ฉะนั้น จึงต้องหัดประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ โดยเทียบกับเป้าหมาย และมาตรฐานงานที่ร่วมกันตั้งไว้ ผู้ให้ข้อมูลเมื่อพบสิ่งผิดพลาด ต้องให้ข้อมูลในลักษณะมุ่งให้เกิดการแก้ไขเพื่อความสำเร็จของงาน มิใช่คอยจับผิดหรือหาผู้รับโทษ ผู้กระทำผิดพลาดก็ต้องพร้อมที่จะรับฟัง และหาทางแก้ไขโดยไม่มีอารมณ์ขุ่นเคือง

10. มีการบำรุงขวัญ หน่วยงานต้องมีการบำรุงขวัญและกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน เริ่มตั้งแต่การต้อนรับสมาชิกใหม่ให้สามารถปรับตัวและแนวคิดให้เข้ากับหมู่คณะ ตลอดจนสร้างสิ่งผูกพันจิตใจหมู่สมาชิก เช่น สัญลักษณ์ คำขวัญ รวมทั้งการยกย่องสรรเสริญ ให้เกียรติ และถือว่าผลสำเร็จของงานเป็นผลงานของกลุ่ม มิใช่ของผู้ใดโดยเฉพาะ สนับสนุนสมาชิกของกลุ่มให้มี

ทัศนคติที่ดีต่อกลุ่ม และหาวิธีปรับปรุงการทำงานให้ดียิ่ง ๆ ขึ้นไปเสมอ ไม่ผูกมัดตนเองอยู่กับวิธีทำงานใด ๆ แบบตายตัว

องค์ประกอบการทำงานเป็นทีมดังที่กล่าวข้างต้น จะเห็นว่าองค์ประกอบทุกข้อมีส่วนร่วมสำคัญเท่าๆ กัน หากขาดองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่ง จะทำให้การทำงานไม่บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ การที่ทุกคนร่วมมือกันทำงานจะเป็นสิ่งที่ดี ดังคำกล่าวที่ว่า (อ้างถึงในอดุลย์ กาญจนวัฒน์, 2535) “ไม่มีใครที่ประสบความสำเร็จในทุกวันนี้ จะสามารถกระทำทุก ๆ อย่างได้ด้วยตนเองทั้งหมด และในทำนองเดียวกันก็ไม่เคยปรากฏว่ามีองค์การหรือหน่วยงานใดจะสามารถประสบผลสำเร็จในการดำเนินกิจการของตนเองโดยปราศจาก ทีมงาน.....ที่ดีเลย”

วิชัย โสสุวรรณจินดา (2536) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม มี 10 ข้อ ดังนี้

1. สมาชิกของทีมต้องรู้และมีวัตถุประสงค์ร่วมกัน และทุกคนรู้สึกว่าคุณต่างมีภาระผูกพันที่จะต้องปฏิบัติหรือดำเนินการให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์อย่างจริงจัง วัตถุประสงค์ดังกล่าวจะต้องชัดเจน และเป็นที่ยอมรับของสมาชิกทุกคนในทีม เพื่อให้สมาชิกมีแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงานลดความขัดแย้งเพื่อความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ลดการควบคุม และการทำโทษ และช่วยให้สมาชิกใช้เวลาและพลังงานอย่างเป็นประโยชน์

2. สมาชิกของทีมจะต้องมีความสามารถในการเข้าใจพฤติกรรมของตน และเพื่อร่วมทีมโดยต้องเข้าใจว่ามนุษย์มีความแตกต่างกัน ทั้งร่างกาย และจิตใจ ทั้งมีเป้าหมายในชีวิตไม่เหมือนกัน

3. สมาชิกในทีมต้องแสดงบทบาทหน้าที่ของตนเองอย่างเหมาะสม โดยมีทั้งบทบาทที่มุ่งสนองความต้องการเฉพาะตน และบทบาทตามตำแหน่ง

4. ต้องมีระเบียบ กฎเกณฑ์ หรือมาตรฐานต่างๆ ที่เป็นเครื่องช่วยในการควบคุมให้สมาชิกของทีมประพฤติปฏิบัติตามกฎเกณฑ์หรือมาตรฐานนั้น ๆ

5. มีระบบการติดต่อสื่อสารที่ดีระหว่างสมาชิกของทีม

6. มีวิธีการขจัดข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการยอมขอม ประนีประนอม พุดด้วยเหตุผลหรือการลงมติ

7. สร้างความร่วมมือระหว่างสมาชิกในการทำงาน โดยการแสดงออกซึ่งสีหน้า อากัปกิริยา ท่าทาง ความกระตือรือร้นในการพูดคุย เปิดเผย วางใจซึ่งกันและกัน และขอความเห็น ตลอดจนคำปรึกษา พร้อมทั้งจะแสดงน้ำใจ และให้ความช่วยเหลือสมาชิกในกลุ่มเท่าที่โอกาสจะอำนวย

8. ทำให้สมาชิกในกลุ่มรู้สึกเป็นกลุ่มเดียวกันหรือพวกเดียวกัน

9. มีวิธีการทำงานที่ดีในกลุ่ม คือให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในการตัดสินใจของทุกคนในกลุ่ม ต้องเข้าใจเหตุผลที่กระทำการตัดสินใจวิเคราะห์ ปัญหา กำหนดแนวทางแก้ไขปัญหา เลือกลงทางแก้ปัญหาที่เหมาะสมที่สุด และดำเนินการตามแนวทางที่ได้ตัดสินใจโดยมีการประเมินผล

10. สร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี ทั้งสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน และสัมพันธภาพระหว่างบุคคล

ในการทำงานเป็นทีม ผู้นำกลุ่มสมควรจะปรึกษาหารือกับสมาชิกกลุ่มเพื่อทำความเข้าใจ และขอความเห็นชอบเกี่ยวกับเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ วิธีการทำงาน เพื่อให้การทำงานเป็นทีมประสบผลสำเร็จนับเป็นการสร้างบรรยากาศ ที่เป็นประชาธิปไตยและยังสร้างขวัญ กำลังใจ ให้แก่ทีมงานอีกด้วย

สุเมธ แสงนิมมวอล (2536) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม มี 9 ข้อ ดังนี้

1. ผู้นำทีม จะต้องมีความเข้มแข็ง รู้จักคนและรู้จักวิธีจูงใจคน
2. สมาชิกทุกคนคือบุคคลสำคัญ สมาชิกให้ความไว้วางใจทีมงาน ให้เกียรติทีมงาน
3. มีการกำหนดเป้าหมายชัดเจน ว่างานนั้นคืออะไร สำคัญแก่ทีมอย่างไร
4. มีการชี้แนะแนวปฏิบัติ ว่าทุกคนมีความสำคัญ และแต่ละคนมีหน้าที่ทำอะไรบ้าง
5. มีการสื่อสาร สื่อความหมายให้รู้เรื่องราวต่าง ๆ โดยทั่วถึงกัน
6. มีการเสียสละ ถือว่าทุกคนต้องมาช่วยกัน "อาสา" ทำงาน
7. ให้ผลตอบแทนเป็นกลุ่ม มิใช่เป็นรายบุคคล คือผลประโยชน์ เกียรติยศ ชื่อเสียง รางวัลเป็นเรื่องส่วนรวมของทุกคน จะได้ภาคภูมิใจร่วมกัน มิใช่ของคนใดคนหนึ่ง
8. มีค่านิยมทำงานร่วมกันด้วยความพึงพอใจ มีการสร้างค่านิยมให้เกิดภาวะของความร่วมมือร่วมใจทำงานด้วยความพึงพอใจ
9. มีการประสานงานที่ดี การทำงานร่วมกันหลายคน การประสานงานจึงเป็นเรื่องสำคัญ

การทำงานเป็นทีมที่ถือว่าประสบความสำเร็จได้นั้น เป็นเพราะองค์ประกอบหลายอย่าง และยังได้รับความร่วมมือร่วมใจจากเพื่อนร่วมงานทุกคนที่มีความสำคัญทัดเทียมกันตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงจนถึงพนักงานระดับล่าง เพราะทุกตำแหน่ง ทุกหน้าที่ต้องประสานงานกัน การทำงานนั้นจึงจะบรรลุวัตถุประสงค์

พจนี เพชรบูรณิน (2531) ได้กล่าวถึงปัจจัยสำคัญสำหรับการทำงานเป็นทีม มีองค์ประกอบ 8 ข้อ ดังนี้คือ

1. การมีวัตถุประสงค์ร่วมกัน (Common objective) ในการทำงานเป็นทีมนั้นสมาชิกทุกคนจะต้องเข้าใจวัตถุประสงค์ของงานที่จะทำอย่างชัดเจน และยอมรับในวัตถุประสงค์นั้น
2. มีการติดต่อสื่อสารอย่างเป็นระบบ (Communication System) สมาชิกทุกคนภายในทีมจะต้องสามารถติดต่อทำความเข้าใจกันได้อย่างเต็มที่ จะไม่มีการอำพรางข้อเท็จจริงต่าง ๆ ระหว่างกัน ควรมีการปรับปรุงระบบการติดต่อสื่อสาร ให้มีความคล่องตัว สามารถติดต่อและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันได้อย่างสะดวกหลาย ๆ ทาง
3. ความเต็มใจของผู้ปฏิบัติงาน (Willingness) เพื่อช่วยให้การทำงานเป็นทีมประสบความสำเร็จ สมาชิกแต่ละคนในทีมจะต้องมีความรักและผูกพันที่จะทำงานร่วมกัน ซึ่งเมื่อทุกคนมีความเต็มใจที่จะทำงานก็จะก่อให้เกิดความกระตือรือร้น เสียสละ และทุ่มเทเพื่อความสำเร็จของงาน
4. ภาวะผู้นำ (Leadership) ในการทำงานร่วมกันนั้น ผู้นำมีความจำเป็นมาก โดยปกติในการทำงานทั่วไปนั้นจะมีการแบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 3 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

- (1) ผู้นำแบบเผด็จการหรือผู้นำแบบใช้อำนาจ
- (2) ผู้นำแบบปล่อยตามสบาย
- (3) ผู้นำแบบประชาธิปไตย

สำหรับในการทำงานเป็นกลุ่มนั้น เห็นว่าผู้นำแบบประชาธิปไตยเป็นผู้นำที่เหมาะสมที่สุด

5. การบริหารกลุ่ม ในการทำงานเป็นกลุ่มนั้น การบริหารงานเพื่อให้กลุ่มดำเนินงานไปด้วยดีมีความสำคัญมาก สำหรับการบริหารกลุ่มประกอบด้วยขั้นตอนในการทำงาน เพื่อให้การทำงานภายในกลุ่มได้ผลดี ควรมีการดำเนินงานตามขั้นตอนดังต่อไปนี้คือ

- (1) การกำหนดวัตถุประสงค์ของการทำงาน
- (2) การรวบรวมข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการวิเคราะห์เพื่อทราบข้อเท็จจริงต่าง ๆ
- (3) การกำหนดงานที่จะทำและมีการแบ่งงานกันตามความรู้ความสามารถและความถนัดของแต่ละคน
- (4) การวางแผนการปฏิบัติงาน โดยมีการกำหนดเป้าหมาย ระยะเวลาการใช้ทรัพยากร และบุคคลที่เกี่ยวข้อง
- (5) การทดสอบแผน ก่อนลงมือปฏิบัติตามแผนควรจะมีการทดสอบแผนก่อน เพื่อจะได้ทราบว่าแผนนี้มีความเหมาะสมหรือไม่ มีข้อบกพร่องอะไรบ้าง เพื่อจะได้ทราบและแก้ไขก่อนลงมือปฏิบัติจริง

6. หลักปฏิบัติเกี่ยวกับตัวบุคคลในการทำงานเป็นทีม เนื่องจากการทำงานเป็นทีมเป็นเรื่องของความร่วมมือร่วมใจและการเสียสละทุ่มเทของบุคคลหลายคน ซึ่งต่างจิตต่างใจกัน มีประสบการณ์ ความรู้ความสามารถ นิสัยใจคอ รวมทั้งเพศและวัยแตกต่างกัน เพื่อให้การทำงานเป็นกลุ่มสำเร็จได้ทั้งผลงานและใจคน

7. การวัดความสำเร็จในการทำงานเป็นทีม เพื่อจะได้ทราบว่าการทำงานเป็นทีมประสบความสำเร็จหรือไม่เพียงใด ก็ควรต้องมีการตรวจสอบและวิเคราะห์อย่างจริงจัง สำหรับตัววัดที่จะตรวจวัดถึงผลสำเร็จของการทำงานเป็นทีม มีดังนี้คือ

- (1) ผลงานทั้งปริมาณและคุณภาพ เปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้
- (2) การแล้วเสร็จตามระยะเวลาที่กำหนด
- (3) ความถูกต้องและประหยัดในการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ (คน เงิน และวัสดุ)
- (4) ความพึงพอใจของสมาชิกในทีม รวมทั้งบุคคลที่เกี่ยวข้อง

8. ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมในการทำงานเป็นทีม ปัจจัยที่สำคัญประการแรกในการทำงานเป็นทีมก็คือ คน ซึ่งประกอบไปด้วยความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ทักษะ ค่านิยม นิสัยใจคอ และขวัญกำลังใจของแต่ละคน หากส่วนประกอบเหล่านี้มีในตัวบุคคลแต่ละคนย่อมเหมาะสมและสมดุลกัน ก็จะทำให้บุคคลนั้นเป็นคนที่มีความรู้ ซึ่งจะเป็นตัวการที่สำคัญสำหรับการทำงานเป็นทีม นอกจากนี้ยังมีปัจจัยอื่นที่มีส่วนช่วยเหลือสนับสนุนหรือเป็นอุปสรรคในการทำงานเป็นทีมอยู่อีก คือ ภาวะแวดล้อมต่างๆ เช่น ภาวะทางเศรษฐกิจ การเมือง สังคม ดินฟ้าอากาศ และสภาพของท้องที่ รวมทั้งหน่วยงานของทางราชการ และเอกชน เป็นต้น ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ก็เป็นตัวแปรที่สำคัญที่จะทำให้การทำงานเป็นทีมสำเร็จหรือไม่เพียงใด

จากการศึกษาเรื่ององค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม ผู้วิจัยพบว่าองค์ประกอบของแต่ละท่านมีความคล้ายคลึงกัน หรือใกล้เคียงกัน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้การทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งองค์ประกอบแต่ละอย่างต่างก็มีส่วนสำคัญเท่าเทียมกัน หากจะขาดข้อหนึ่งข้อใด ก็จะมีส่วนทำให้การทำงานเป็นทีมได้รับความสำเร็จแตกต่างกัน และในการทำงานร่วมกัน แต่ละทีมก็จะยึดองค์ประกอบที่แตกต่างกัน แต่ผลสำเร็จอาจจะเท่าเทียมกันหรือแตกต่างกันก็ได้ แล้วแต่พฤติกรรมหรือลักษณะของทีมนั้นๆ จะแสดงหรือปฏิบัติตามองค์ประกอบด้านใดบ้าง ซึ่งมีผู้อธิบายถึงลักษณะของการทำงานเป็นทีมไว้หลายแบบ ดังนี้

ทิสนา แชมมณี (2537) ได้กล่าวถึงลักษณะของการทำงานเป็นทีมว่า จะต้องประกอบด้วย

1. การมีเป้าหมายร่วมกัน กล่าวคือ บุคคลที่มาทำงานนั้นจะต้องมีวัตถุประสงค์ในการมารวมกลุ่มกัน คือ จะต้องมีการรับรู้ และเข้าใจเป้าหมายร่วมกันว่าจะทำอะไรให้เป็นผลสำเร็จ
2. การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน กล่าวคือ บุคคลที่มาทำงานนั้น จะต้องมีความบทบาทหน้าที่ในการดำเนินงานของกลุ่มในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง
3. การติดต่อสื่อสารกันในกลุ่ม กล่าวคือ บุคคลที่มาทำงานนั้น จะต้องมีการติดต่อสัมพันธ์ สื่อความหมาย เพื่อช่วยให้เกิดความเข้าใจตรงกัน สามารถทำงานร่วมกันไปได้
4. การร่วมมือประสานงานกันในกลุ่ม กล่าวคือ บุคคลที่มาทำงานนั้น จะต้องมีการประสานงานกัน เพื่อให้งานของกลุ่มดำเนินไปสู่ความสำเร็จ
5. การมีผลประโยชน์ร่วมกัน กล่าวคือ บุคคลที่มาทำงานนั้นได้รับการจัดสรรผลประโยชน์ตอบแทนจากผลที่เกิดจากการทำงานร่วมกัน
6. การตัดสินใจร่วมกัน กล่าวคือ บุคคลที่มาทำงานนั้นต้องมีโอกาสร่วมในการตัดสินใจในงานที่ทำในระดับใดระดับหนึ่ง

นอกจากนี้ ยังมีผู้กล่าวถึง ลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่ดี (Tappen, 1995 อ้างใน เปรมวดี คฤหเดช, 2540)

1. การมีเป้าหมายร่วมกัน (Common Goal) ทำให้สมาชิกในทีมเกิดความเข้าใจตรงกันในการทำงาน การทำงานจะดำเนินไปในทิศทางเดียวกัน ทำให้บรรลุเป้าหมายในการทำงาน

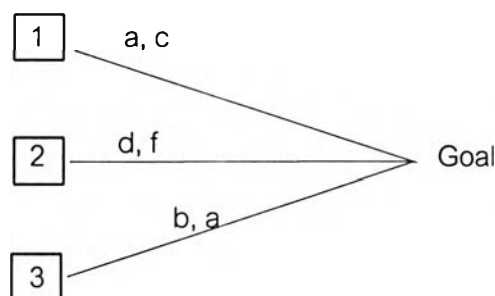
2. การวางแผนร่วมกัน (Common Plan) การทำงานของนักศึกษาจะต้องมีการวางแผนการปฏิบัติงานร่วมกัน และประเมินผลร่วมกัน ถ้าขาดการวางแผนร่วมกันอย่างสม่ำเสมอจะทำให้เกิดการทำงานซ้ำซ้อน หรือทำงานไม่บรรลุวัตถุประสงค์

3. การพึ่งพาอาศัยกัน (Interdependence) สมาชิกในที่มงานจะต้องพึ่งพาอาศัยและร่วมมือกัน

4. ความไว้วางใจ (Trust) สมาชิกจะต้องมีความซื่อสัตย์ในหน้าที่ มีระเบียบวินัยในการทำงาน มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน มีลักษณะเปิดเผย ให้ความเคารพ และเห็นคุณค่าของกันและกัน ยอมรับในบทบาทและหน้าที่ของกันและกัน รวมทั้งได้รับการยอมรับจากสมาชิกในที่มงาน ฉะนั้นนักศึกษาทุกคนจึงควรมีน้ำใจต่อกัน และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน จึงจะทำให้งานนั้นบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

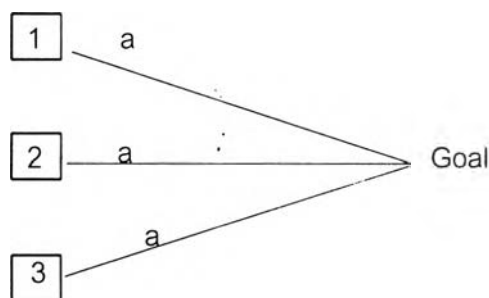
อย่างไรก็ตาม หลุยส์ จัปาเทศ (2539) ได้กล่าวถึงแบบต่าง ๆ ของการทำงานเป็นทีม (Types of Teamwork) ไว้ดังนี้

1. Process Teams หมายถึง ทีมที่เป็นกระบวนการร่วมกัน เช่น ทีมผ่าตัดของหมอ (Surgical Team) เป็นต้น ลักษณะของการทำงานของแต่ละบุคคลต่างกัน แต่ละคนมีความเชี่ยวชาญต่างกัน แต่งานสอดคล้องประสานกัน (Working Concurrently) ตั้งแต่ต้นจนจบ (ดังภาพ)

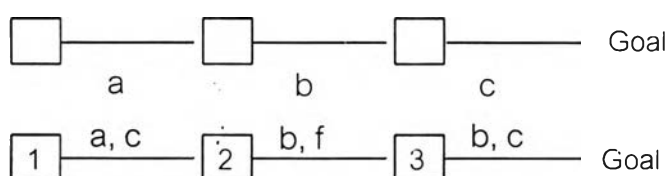




2. Goal Teams หมายถึง ทีมที่มีเป้าหมายเดียวกัน แต่ต่างคนต่างทำ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ดีที่สุดเท่าที่จะทำได้ เช่น ทีมการขาย เป็นต้น กล่าวคือ ทุก ๆ คนจะมุ่งไปขายของตนตามพื้นที่หรือโควตาที่ได้รับมอบ พอตกเย็นก็มาพบกันเพื่อสรุปผล โดยมีหัวหน้า หรือ Supervisor เป็นผู้นำ การทำงานแบบนี้ใครขายได้มากก็ได้เปอร์เซ็นต์มากตามไปด้วย แต่ละคนจึงไม่ขึ้นอยู่แก่กัน (ดังภาพ)



3. Sequential Teams ทีมที่ทำงานต่อเนื่องมีลำดับขั้นตอน ซึ่งวิธีนี้หมายถึง งานของคนแรกจะผ่านคนที่ 2 และงานคนที่ 2 ก็ต้องผ่านคนที่ 3 เรื่อย ๆ ไปตามลำดับ การทำงานเป็นทีมประเภทนี้บางครั้งเรียกว่า Assembling Team บางครั้งเรียกว่า Procedural Team (ดังภาพ)



การปรับปรุงทีมงานให้สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องรับรู้ถึงลักษณะของการทำงานที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของทีมงาน ซึ่งการที่ทีมงานจะทำงานร่วมกันได้อย่างดีนั้น คนที่ทำงานอยู่ในทีมต้องมีการจัดลักษณะการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่ง ๆ ขึ้น

การทำงานเป็นทีม ควรมีการจำแนกลักษณะของการทำงานให้เด่นชัด เนื่องจากการทำงานแต่ละประเภทจะมีลักษณะวิธีการทำงานที่ไม่เหมือนกัน ซึ่งการจำแนกลักษณะการทำงานเป็นทีมมีประโยชน์ดังนี้

1. ทำให้เห็นลักษณะของการทำงาน และขั้นตอนที่นำไปสู่เป้าหมาย
2. ทำให้เห็นอุปสรรคและจุดดีเด่นของแต่ละวิธี
3. ทำให้เกิดการเตรียมการที่ดีกว่าทั้งเตรียมคนและชนิดของงาน
4. ทำให้มีการประเมินผลและวัดผลได้ตรงตามเป้าหมาย

นอกจากนั้น เมืองทอง เข้มมณี (2539) ยังได้กล่าวถึงลักษณะการทำงานเป็นทีมว่า อาจจำแนกออกได้ตามลักษณะองค์ประกอบของกลุ่ม ได้แก่

1. กลุ่ม
2. ผู้นำ
3. สมาชิก

โดยมีรายละเอียดของลักษณะการทำงานเป็นทีม ดังนี้

1. สมาชิกยึดมั่นในอุดมการณ์ของกลุ่ม โดยพยายามปฏิบัติหน้าที่ของแต่ละคนจนสุดความสามารถ เพื่อให้กลุ่มปฏิบัติหน้าที่จนบรรลุอุดมการณ์ที่กำหนดไว้ โดยที่แต่ละคนมีความรู้สึกว่ามีสมาชิกทุกคนมีความสำคัญต่อกลุ่มเท่าเทียมกัน
2. สมาชิกมีความภักดีต่อกัน ซึ่งแสดงออกโดยสมาชิกมีความซื่อตรงต่อกัน
3. สมาชิกยอมรับวัตถุประสงค์ของกลุ่มที่ได้ช่วยกันกำหนดขึ้น ซึ่งทำให้กลุ่มสามารถกำหนดวัตถุประสงค์ได้ดี เหมาะสมทั้งต่อกันและสมาชิกแต่ละคน
4. สมาชิกพยายามปรับค่านิยมและวัตถุประสงค์ให้กลมกลืนกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกรณีที่สมาชิกสังกัดอยู่ในหลายกลุ่ม ที่อาจมีค่านิยมและวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกันไป
5. สมาชิกมีความไว้วางใจกัน หมายถึงว่า สมาชิกในกลุ่มนั้นมีความเชื่อถือไว้วางใจซึ่งกันและกัน
6. สมาชิกมีความสามารถที่จะทำงานเป็นกลุ่ม โดยสามารถปฏิบัติหน้าที่ของตนได้เป็นอย่างดี ไม่ว่าจะมิบทบาทเป็นผู้นำหรือสมาชิกในกลุ่มก็ตาม
7. สมาชิกเชื่อในความสามารถของเพื่อนสมาชิก โดยเชื่อว่าสมาชิกทุกคนสามารถทำ "สิ่งที่เป็นไปได้" ให้สำเร็จได้ ซึ่งความรู้สึกนี้จะเป็แรงกระตุ้นให้สมาชิกทุกคนพัฒนาตนเองได้เต็มที่
8. สมาชิกพร้อมที่จะช่วยเหลือกันเสมอ เมื่อถึงคราวจำเป็นสมาชิกจะพยายามช่วยเหลือเพื่อนจนสามารถปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้
9. สมาชิกพยายามให้ข้อมูลที่ถูกต้องแก่กลุ่ม โดยเฉพาะอย่างยิ่งข้อมูลที่สมาชิกคิดว่าเกี่ยวข้องและมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของกลุ่ม
10. สมาชิกสนใจในข้อมูลที่เพื่อนสมาชิกหามาให้ โดยยอมรับอย่างจริงใจว่าข้อมูลที่เพื่อนบอกนั้นเชื่อถือได้ และไม่พยายามสืบหาเบื้องหลังข้อมูลหรือแปลความหมายของข้อมูลไปในทางตรงกันข้าม ซึ่งการที่สมาชิกสนใจในการบอกเล่าของเพื่อนสมาชิกนั้น จะเป็นการเสริมให้ทุกคนยินดีบอกสิ่งที่ตนรู้มากยิ่งขึ้น

11. สมาชิกมีความมั่นใจในการตัดสินใจด้วยตนเอง เพราะว่านโยบายของกลุ่มนั้นเป็นที่เข้าใจกันดีทุกคน จึงทำให้สมาชิกมีหลักสำหรับใช้ในการตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสม ซึ่งจะเป็นการส่งเสริมให้ทุกคนมีความคิดริเริ่มได้
12. สมาชิกผลัดกันมีอิทธิพลเหนือกันได้ ซึ่งทำให้กลุ่มมีความคล่องตัวในการปรับเข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ เพราะสมาชิกสามารถผลัดกันเป็นผู้นำและมีอิทธิพลเหนือกันในการให้ข้อคิดเห็นได้
13. ผู้นำของกลุ่มได้รับการเลือกเฟ้นเป็นอย่างดี โดยกลุ่มมีสมาชิกคอยสังเกตเลือกเฟ้น ทำให้ได้ผู้นำที่มีความสามารถดีเด่นจนปฏิบัติหน้าที่ได้ไม่ว่าสถานการณ์อย่างไร
14. ผู้นำยึดมั่นในคุณสมบัติของผู้นำที่ดี ซึ่งจะก่อให้เกิดบรรยากาศที่ทำให้สมาชิกร่วมมือกันมากกว่าแข่งขันกันปฏิบัติงาน คุณสมบัติที่ดีของผู้นำนั้นกล่าวโดยย่อมีดังนี้ คือ อดทน และตั้งใจฟังเป็นอย่างดี ไม่หงุดหงิดในความไม่คอยก้าวหน้าของกลุ่ม เมื่อเผชิญกับปัญหาที่ยุ่งยาก ยอมรับผิดชอบทุกประการ ให้โอกาสสมาชิกทุกคนในกลุ่มแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ ไม่บังคับให้กลุ่มตัดสินใจตามความเห็นของตน และจัดการให้คนอื่นมีโอกาสเป็นผู้นำเพื่อพัฒนาตนเองบ้าง
15. กลุ่มได้ตั้งอยู่นานพอสมควร ที่จะทำให้สมาชิกทุกคนทำตนร่วมกันอย่างสบายใจ และเข้าใจกัน
16. กลุ่มกำหนดวัตถุประสงค์ซึ่งเป็นที่พอใจของสมาชิก โดยสมาชิกได้ช่วยกันกำหนดขึ้นเป็นวัตถุประสงค์ร่วมเพื่อสนองความต้องการของแต่ละคน
17. กลุ่มแสดงให้เห็นประจักษ์ว่าค่านิยมของกลุ่มนั้นมีความสำคัญ ซึ่งจะทำให้สมาชิกยอมรับค่านิยมเหล่านั้นว่ามีความสำคัญด้วย
18. กลุ่มมีบรรยากาศที่มีลักษณะให้ความสนับสนุนสมาชิก บรรยากาศในกลุ่มนั้นเปิดโอกาสให้สมาชิกยอมรับข้อเสนอแนะ คำวิจารณ์ ข้อมูล และการติชมซึ่งกันและกัน แล้วร่วมกันพิจารณาให้เกิดประโยชน์ต่อส่วนรวมของกลุ่มให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้
19. กลุ่มพยายามช่วยสมาชิกแต่ละคนในการพัฒนาตนเอง เช่น ให้สมาชิกมีโอกาสได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม
20. กลุ่มกระตุ้นให้สมาชิกมีความคิดสร้างสรรค์ โดยไม่เรียกร้องให้มีการเห็นด้วยในแนวความคิดแคบ ดังเช่นกลุ่มที่มีหัวหน้าควบคุมอย่างเด็ดขาด

21. กลุ่มรู้จักใช้ “การเห็นด้วยอย่างสร้างสรรค์” อย่างถูกกาลเทศะ เช่น เรื่องที่เกี่ยวกับระเบียบบริหารงาน ซึ่งเมื่อเห็นพ้องต้องกันแล้ว กลุ่มก็หวังว่าสมาชิกจะยึดถือปฏิบัติจนกว่าจำเป็นจะต้องเปลี่ยนแปลงแก้ไข
22. กลุ่มใช้การติดต่อสื่อสารให้เกิดประโยชน์มากที่สุด โดยพยายามทุกวิถีทางให้ทุกคนมีโอกาสพูดจาให้เกิดความเข้าใจกัน เช่น เรื่องใดที่มีสมาชิกเห็นว่าสำคัญ แต่เผชิญไม่มีผู้อื่นสนใจ กลุ่มก็จะพยายามให้พูดจากรับฟังจนได้รับความสนใจได้ ขณะเดียวกันสมาชิกก็จะหลีกเลี่ยงการพูดถึงสิ่งไร้สาระเพื่อไม่ให้เสียเวลาของกลุ่ม
23. กลุ่มให้กระบวนการกลุ่มเพื่อให้ทุกคนเข้าใจกันดี โดยการเปิดให้สมาชิกมีโอกาสผลัดเปลี่ยนกันเสนอแนะความคิดเห็น ทำให้กลุ่มสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ดีขึ้น

จากการรวบรวมข้อมูล ศึกษาองค์ประกอบ และลักษณะของการทำงานเป็นทีมดังกล่าวข้างต้นจะเห็นได้ว่าองค์ประกอบและลักษณะการทำงานเป็นทีมมีลักษณะใกล้เคียงกัน ซึ่งสรุปได้ว่าการทำงานเป็นทีมตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปแล้ว เพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์และมีประสิทธิภาพแล้วจะต้องมีองค์ประกอบหรือลักษณะที่สำคัญ เพื่อให้ผู้ทำงานร่วมกันได้ยึดถือและปฏิบัติตามซึ่งองค์ประกอบและลักษณะที่สำคัญ พอสรุปได้ 5 ด้าน ดังนี้

1. เป้าหมาย สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการวางเป้าหมายและ วัตถุประสงค์ในการทำงาน
2. กระบวนการทำงาน ในการทำงานร่วมกันจะต้องวางระบบการทำงานให้ชัดเจน แล้วทุกคนปฏิบัติตาม จะทำให้การทำงานร่วมกันราบรื่น
3. บทบาทผู้นำ ผู้นำจะต้องรับบทบาทของตนเอง มีความขยัน อดทน ซื่อสัตย์ ยุติธรรม เป็นผู้นำที่ดี เข้าใจสมาชิก เห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน และมีการผลัดเปลี่ยนตำแหน่งผู้นำตามวาระและโอกาสที่เหมาะสม
4. บทบาทของสมาชิก สมาชิกทุกคนรู้หน้าที่ของตนเอง ทำหน้าที่ได้สมบูรณ์เมื่อได้รับมอบหมาย มีการหมุนเวียนตำแหน่งให้เพื่อน ๆ ด้วย
5. สัมพันธภาพระหว่างบุคคล สมาชิกทุกคนมีสัมพันธภาพอันดีต่อกัน และคอยช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

ในการทำงานร่วมกัน ถ้าทุกคนได้ยึดถือองค์ประกอบและลักษณะที่สำคัญทั้ง 5 ด้านแล้ว ผลสำเร็จคงเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของทีมนั้น แต่เนื่องจากสมาชิกแต่ละคนมาจากที่ต่างกัน มีความคิด ลักษณะนิสัย บุคลิก ความสามารถ ฐานะที่แตกต่างกัน ทำให้บางครั้งการทำงานก็อาจจะเกิดปัญหาได้ ซึ่งมีนักวิจัยหลายท่านได้กล่าวไว้ ผู้วิจัยจึงรวบรวมข้อมูลได้ดังนี้

### อุปสรรคในการทำงานเป็นทีม

ในการทำงานใด ๆ ก็ตาม แม้ว่าทุกคนจะทำงานโดยมุ่งหวังผลสำเร็จของงานเหมือนกัน แต่เมื่อมีคนหมู่มากมาทำงานร่วมกัน อาจก่อให้เกิดความขัดแย้ง หรือปัญหาในการทำงานได้ ดังเช่นที่ ฌองค์ ซอนาม, (2539) ได้กล่าวไว้ว่า

#### หัวหน้า

1. ขาดการวางแผนหรือแนวทางการปฏิบัติที่มั่นคง
2. ไม่มีการจัดสายงานให้ชัดเจน และเหมาะสม
3. คำสั่งไม่ชัดเจน หรือเปลี่ยนแปลงบ่อย ๆ
4. ขาดการติดตามงานที่ดี
5. ขาดการสอน การแนะแนวทาง
6. ไม่ได้แบ่งงานตามความถนัด
7. ไม่ได้คำนึงถึง Man, Material, Money, Technology and Time
8. ขั้นตอนในการปฏิบัติงานไม่กระจ่างชัด ทำให้ไม่เห็นทางไปข้างหน้า
9. ขาดการควบคุมคุณภาพในระหว่างผลิตหรือปฏิบัติการ
10. ขาดการประสานงาน หรือขาดผู้รับผิดชอบในการประสานงานในกิจกรรมที่ทำ

#### ทีมงาน

1. ไม่ตระหนักถึงการวางแผนร่วมกัน ทำให้ขาดความร่วมมือ
2. การรับคำสั่งปราศจากการทบทวนคำสั่งให้แน่ชัด
3. ไม่ทบทวน หรือสอบถามเมื่อเกิดความสงสัย
4. ขาดการเรียงลำดับขั้นตอนในการปฏิบัติ หรือความสำคัญก่อนหลัง
5. ทีมงานขาดความชำนาญ หรือผู้ชำนาญในแต่ละจุดของงาน
6. ขาดการสอนงานกันเอง หรือไม่ยอมรับกันภายในกลุ่ม
7. ไม่กำหนดเวลาให้แน่ชัดว่างานจะสำเร็จ หรือบรรลุเมื่อไร
8. ไม่เพิ่มพูนความรู้ภายในทีมอยู่เสมอ ๆ

9. ไม่ประหยัด อันนำไปสู่ความไม่คุ้มทุน และก่อให้เกิดความเสียหาย
10. พนักงานหรือทีมงานยังไม่เห็นความสำคัญของการทำงานเป็นทีม

อุปสรรคและปัญหาที่กล่าวข้างต้น สอดคล้องกับที่ จินตนา บุญบงการ, (2532) กล่าวไว้ว่า ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นปัญหาที่เกิดจากฝ่ายต่าง ๆ ดังเช่น

ปัญหาที่เกิดจากหัวหน้า คือ ้วย และวุฒิต่างกัน การวางตัวของหัวหน้าสูงหรือต่ำเกินไป เอาแต่ใจตนเอง ไม่รับฟังความคิดเห็นของลูกน้อง ไม่ยุติธรรม ไม่สนับสนุน ลูกน้องฟังพาทอาศัยไม่ได้เมื่อมีปัญหา

ปัญหาที่เกิดจากลูกน้อง แบ่งพรรคแบ่งพวก ความคิดเห็นขัดแย้งกัน เอาเรื่องส่วนตัวมาเกี่ยวข้องกับงาน ขาดความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงาน เอาแต่ใจตนเอง เห็นแก่ตัว

ปัญหาที่เกิดจากลูกค้า เอาใจยาก ใช้อารมณ์ ไม่ฟังเหตุผล ต้องการความสะดวก ไม่เข้าใจระเบียบวิธีการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่

ในเรื่องปัญหานี้ ศิริวรรณ โกมุติกานนท์ (2536), เปรมวดี คฤหเดช (2540) ได้กล่าวถึงปัญหาของการทำงานเป็นทีม ดังนี้

1. มีความเข้าใจไม่ตรงกันในการทำงานร่วมกัน เนื่องจากสมาชิกในทีมมีความแตกต่างกันในด้านสภาพความเป็นอยู่ หรือสถานะ ชั้นปี ต่างฝ่ายต่างปฏิบัติงานโดยไม่มีการประชุมปรึกษาหารือกัน ไม่มีการติดต่อสื่อสาร รวมทั้งการกำหนดเป้าหมายและการวางแผนในการทำงาน

2. ขาดการยอมรับในบทบาทและหน้าที่ของสมาชิกในทีมงาน จึงมีความสับสนในบทบาทและขอบเขต ทั้งตำแหน่งและอำนาจหน้าที่

3. สมาชิกไม่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ อาจจะเป็นเพราะสมาชิกทุกคนไม่มีส่วนร่วมในการวางแผนการดำเนินงาน ทำให้สมาชิกขาดโอกาสในการพัฒนาทางด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สมาชิกมักจะมีความคิดเห็นคล้ายคลึงกัน ไม่แสดงความคิดเห็น ถึงแม้ว่าจะไม่เห็นด้วยกับผลการประชุมนั้นก็ไม่สามารถชี้แจงให้ที่ประชุมเข้าใจได้

4. ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในทีมงาน สมาชิกขาดมนุษยสัมพันธ์ ไม่ค่อยยิ้มแย้มแจ่มใส ถ้าสัมพันธ์ภาพไม่ดีก็จะเกิดความขัดแย้งในการทำงาน

5. ขาดพื้นฐานความรู้และความสามารถในการทำงานร่วมกัน ขาดความรู้ในกระบวนการการทำงานเป็นทีม ปัญหาที่เกิดขึ้นจะทำให้การทำงานล่าช้า เกิดปัญหาความขัดแย้งทั้งในด้านการแสดงความคิดเห็น และความร่วมมือ ผลสำเร็จของงานเป็นของนักศึกษาเพียงบางคนในทีมงานเท่านั้น

นอกจากนั้น การรุนแรงใหญ่ ก็ได้กล่าวถึงอุปสรรคในการสร้างทีมงานดังนี้

1. บุคคลในทีมมีทัศนคติไม่ถูกต้อง
2. บุคคลในทีมมีความคิดในการทำงานแตกต่างกันมาก
3. บุคคลในทีมมีความสัมพันธ์ต่อกันน้อย
4. ขาดการสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร
5. ทีมหรือองค์การไม่มีนโยบายหรือเป้าหมายที่แน่นอน

ในความคิดเห็นของ วิทยา นาควัชระ (2537) ได้กล่าวถึง อุปสรรคที่ทำให้การทำงานเป็นทีมไม่ประสบความสำเร็จ ดังนี้

1. ไม่มีการรวมพลังเพื่อการพัฒนา มักจะมีการรวมตัวเพื่อทำลายเสียมากกว่า
2. ขาดประสบการณ์ในการทำงานร่วมกันเป็นทีม ส่วนใหญ่จะชินต่อการทำงานเดี่ยว ๆ มากกว่า
3. พื้นฐานความรู้น้อย ทำให้ยากต่อการสื่อความหมาย หรือการทำความเข้าใจกัน
4. คนส่วนใหญ่จะชินต่อระบบชี้หน้า จึงไม่ยากคิดเองหรือไม่พร้อมที่จะคิด ถ้าขาดผู้ชี้หน้า จะทำไม่ได้ หรือไม่อยากจะทำ
5. ขาดความเคารพซึ่งกันและกัน จึงมีการอยากลองดี หรือความกลัวมากกว่าการเคารพจริง ๆ
6. ผู้บังคับบัญชาไม่ไวใจลูกน้อง ผู้บังคับบัญชาชินต่อการสั่งการ และไม่คอยไว้วางใจลูกน้อง
7. คนไม่ชอบการศึกษา เพราะภาพพจน์ของคำว่า "การศึกษา" อาจจะถูกดูต่ำสมัย คนไม่ชอบศึกษาเพิ่มเติม ทำให้ความรู้น้อยลง ๆ
8. ไม่กล้าแสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผย ทำให้ขาดการสร้างความเข้าใจ ขาดการพัฒนาจุดด้อยของตนเอง และขาดความกล้าหาญในการรับผิดชอบ
9. ไม่ยอมรับความคิดเห็นซึ่งกันและกัน แข่งกันใหญ่ อิจฉาริษยากัน ระแวงกัน
10. กลัวขาดความสำคัญ คนไม่กล้าแสดงความสำเร็จในที่เปิดเผย เพราะกลัวการดูถูกหรือ กลัวคนอื่นเลียนแบบ
11. ไม่ทำงานเป็นขั้นตอน หรือตามกระบวนการ ชอบทำงานตามใจตนเองแบบไร้ระบบ
12. การขาดวินัย ทำให้ขาดความอดทน ขาดความเคารพซึ่งกันและกัน

ในการประกอบอาชีพ แต่ละคนจะมีหน้าที่เหมือนหรือแตกต่างกันบ้าง ซึ่งความแตกต่างกันนี้ สามารถก่อให้เกิดความขัดแย้ง แต่การขัดแย้งหรืออุปสรรคที่เกิดขึ้นจะนำไปสู่การพัฒนาความคิด และการทำงานได้ก็ต่อเมื่อเป็นความขัดแย้งที่สร้างสรรค์ ซึ่งถ้าได้มีการปรึกษาหารือเพื่อหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาแล้ว ความขัดแย้งนั้นจะกลายเป็นความขัดแย้งที่มีประโยชน์นำไปสู่การพัฒนาให้เกิดความสำเร็จได้

นอกจากที่กล่าวมาแล้วข้างต้น วิชัย โถสุวรรณจินดา (2536) ยังได้กล่าวถึงอุปสรรคที่เป็นเครื่องขัดขวางการทำงานเป็นทีม ได้แก่

- 1.ทัศนคติที่ไม่ดีต่อกันซึ่งก่อให้เกิดการต่อต้าน
2. ความรู้สึกว่าเป็นคนนอกกลุ่ม
3. ความไม่เป็นธรรมเรื่องค่าจ้าง เงินเดือนหรือผลตอบแทน
4. ความคิดแตกต่างกันในการทำงานให้เสร็จ
5. ความยากลำบากในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน
6. ขาดความแน่นอนในเรื่องหน้าที่บทบาท
7. ขาดการวางแผนอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการแก้ปัญหา และการวินิจฉัยสั่งการ
8. การไร้สมรรถภาพในการบริหาร ทำให้เกิดความขัดแย้งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้

จากอุปสรรคทั้งหลายที่เกิดขึ้นถ้าหากทีมงานให้ความเอาใจใส่และสนใจที่จะร่วมมือร่วมใจกันหาทางป้องกันแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นแล้ว อุปสรรคที่มีก็จะค่อย ๆ ลดลง และหมดไปในที่สุด แต่ทีมงานทุกคนจะต้องมีความอดทน และมีกำลังใจที่จะต่อสู้เพื่อแก้ปัญหาร่วมกัน

อนึ่ง ในการศึกษาถึงปัญหาการทำงานเป็นทีมของพยาบาล เปรมวดี คฤหเดช (2540) กล่าวถึงสาเหตุปัญหาของการทำงานเป็นทีมของพยาบาล ดังนี้

1. ขาดการสอนเกี่ยวกับหลักการและทักษะในการทำงานเป็นทีม ไม่มีวิชาใดในหลักสูตรที่จัดสอนเกี่ยวกับหลักการทำงาน และทักษะในการทำงานเป็นทีม
2. ขาดการฝึกทักษะการทำงานเป็นทีม การจัดนักศึกษาเป็นกลุ่ม ๆ เป็นเพียงการจัดในลักษณะหมุนเวียน และการมอบหมายงานตามรายวิชานั้น ส่วนการที่จะฝึกการทำงานเป็นทีมอย่างจริงจังยังไม่มีดำเนินการ เนื่องจากเป็นการสอนที่ผ่านมา ยังไม่ได้ระบุคุณสมบัติของบัณฑิตในด้านความสามารถในการทำงานเป็นทีมไว้ในหลักสูตร



3. การวัดผลการศึกษามุ่งการทำงานเป็นรายบุคคล เนื่องจากการวัดผลทางการศึกษาของนักศึกษายังไม่เน้นเรื่องการทำงานเป็นทีมเป็นเรื่องสำคัญหรือเป็นหลักใหญ่ ทำให้ นักศึกษาขาดความสนใจในการตั้งอกตั้งใจทำ หรือบางครั้งก็จะมีการทำงานเป็นบางคน ไม่ได้ร่วมมือกันทำหรือแก้ปัญหาอย่างจริงจัง เกิดการเอาตัวเอาเปรียบเพื่อนร่วมทีม ขาดการส่งเสริมและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

4. ขาดโอกาสในการเข้าร่วมกิจกรรม เนื่องจากการเรียนการสอนเป็นกลุ่มใหญ่มีจำนวนนักศึกษามาก ทำให้การแบ่งกลุ่มการทำงานยาก และอาจารย์ผู้สอนดูแลไม่ทั่วถึง และเวลาว่างของนักศึกษาไม่ตรงกัน การเรียนการสอนของอาจารย์จึงเป็นวิธีการสอนแบบบรรยาย และการอภิปราย ซึ่งมุ่งเน้นแต่ในเรื่องของความรู้ความชำนาญทางด้านทฤษฎี และด้านการวางระเบียบ กฎเกณฑ์ แต่จะขาดความชำนาญในเชิงปฏิบัติ และการลงมือทำงานร่วมกัน ถ้านักศึกษาได้ฝึกปฏิบัติการทำงานเป็นทีมร่วมกันก็จะทำให้เกิดการเรียนรู้ประสบการณ์จริง ช่วยกันแก้ไขปัญหา สร้างความมีระเบียบ กฎเกณฑ์ รักษาเวลา ใช้เวลาให้เป็นประโยชน์ ได้เรียนรู้นิสัยของกันและกัน เห็นความแตกต่างของกันและกัน และได้เรียนรู้กระบวนการทำงานเป็นทีมร่วมกัน ทำให้เกิดการกระตือรือร้นในการทำงาน เกิดความเชื่อมั่นในตนเอง เสาะแสวงหาความรู้ ข่าวสารเพื่อจะนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการทำงานร่วมกัน

ปัญหาหรืออุปสรรคต่างๆ ดังที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น เป็นปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้เมื่อมีการทำงานร่วมกัน เรียกได้ว่าเป็นธรรมชาติอย่างหนึ่งของมนุษย์ เนื่องจากมนุษย์มีความแตกต่างกันทั้งในด้านความรู้สึกนึกคิด อารมณ์ ประสบการณ์ การรับรู้ ค่านิยม ฯลฯ ดังเช่นที่ หลุยส์ จัปาทะ (2539) ได้กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมของคนหลายคน ที่งานอาจจะพบกับอุปสรรค เพราะในโลกแห่งความเป็นจริงแล้ว มนุษย์ทุกคนล้วนแต่ไม่เหมือนกัน ความแตกต่างไม่ได้หมายถึงความผิด ความแตกต่างมีความหมายเพียงแต่ความแตกต่างเท่านั้น ฉะนั้นในการทำงานเป็นทีมก็มีอุปสรรคบ้าง ดังนั้น ถ้าได้มีการเรียนรู้เทคนิคในการทำงานเป็นทีม เพื่อเพิ่มพูนทักษะในการทำงานเป็นทีม จะเป็นการดียิ่ง เพราะจะทำให้สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการทำงานให้ประสบความสำเร็จได้ เป็นการเตรียมความพร้อมเพื่อให้ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนั้น ในการทำงานเป็นทีม การวางแผน การสั่งการ การแก้ปัญหา ต้องมีความสามัคคีร่วมมือกัน มีความซื่อสัตย์ ไว้วางใจกัน ร่วมมือประสานกันเพื่อทำงานให้สำเร็จ ลุล่วงไปด้วยดี สมาชิกกลุ่มต้องพร้อมที่จะเผชิญอุปสรรคต่าง ๆ ต้องยอมรับฟังเหตุผลซึ่งกันและ

กัน จะได้พัฒนาประสิทธิภาพกลุ่ม ซึ่งผู้นำกลุ่มก็มีส่วนสำคัญที่จะเป็นผู้นำทีมให้ประสบความสำเร็จให้ลุล่วงไปด้วยดี โดยมีการปรับปรุงพัฒนาทีมงานให้ทันสมัย ทันกับเหตุการณ์อยู่ตลอดเวลา

### การพัฒนาทีมงาน

การพัฒนาทีมงาน (Team Development) คือ กระบวนการทำให้คนกลุ่มหนึ่ง ซึ่งมีจุดมุ่งหมายเดียวกันสามารถทำงานร่วมกันได้ในฐานะที่เป็นหน่วยงานที่มีประสิทธิภาพ ทีมงานที่มีประสิทธิภาพเป็นทีมงานที่ทำงานเพื่อเป้าหมายร่วมกัน มีความขัดแย้งระหว่างสมาชิกน้อยมาก สมาชิกในทีมมีการสนับสนุนกัน จะต้องมีการแบ่งงานและประสานงานกันเพื่อพัฒนาทีมงาน ดังนี้

1. ต้องศึกษาความสามารถของบุคคลในทีมให้ชัดเจน
2. มอบหมายภารกิจให้แต่ละคนได้ปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถของเขา
3. ต้องแน่ใจว่าทุกคนพอใจในงานที่ได้รับมอบหมาย และมีความกระตือรือร้นที่จะ

### ปฏิบัติงาน

4. ต้องสร้างบรรยากาศของความอบอุ่น เมื่อสมาชิกประสบปัญหา กลุ่มพร้อมจะให้ความช่วยเหลือ
5. ให้มีระบบสื่อสารและป้อนข้อมูลย้อนกลับ เพื่อให้ทราบสถานการณ์การทำงานของสมาชิกในทีมว่ามีอุปสรรคขัดข้องอย่างไร ทั้งนี้เพื่อนำมาทบทวนแก้ไข ช่วยให้การประสานงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น

### ลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

1. เป้าหมาย เป้าหมายคือบันไดขั้นแรก คนในทีมงานทุกคนจะต้องเข้าใจเป้าหมายของทีมงาน รวมทั้งจะต้องทุ่มเทแรงใจแรงกายเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เป้าหมายเป็นสิ่งจำเป็นจะขาดไม่ได้
2. การแสดงออก สมาชิกทุกคนในทีมงานมีสิทธิ์จะแสดงออกได้อย่างเสรี เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าทุกคนเข้าใจเรื่องราวต่าง ๆ ได้อย่างชัดเจนและถูกต้อง
3. การเป็นผู้นำ เมื่อถึงคราวสมาชิกในทีมงานจะต้องเต็มใจรับหน้าที่เป็นผู้นำ
4. ความคิดเห็นที่สอดคล้องกันเป็นเอกฉันท์ รวมทั้งต้องทำการทดสอบด้วยทีมงาน
5. การไว้วางใจกัน สมาชิกในทีมงานจะต้องไว้วางใจกันและกัน และสมาชิกทุกคนมีเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็นตรงกันข้าม โดยไม่ต้องหวั่นกลัวผลร้ายที่ต่อเนื่องภายหลัง

6. ความอ่อนปรน สมาชิกทุกคนจะต้องดำเนินการคิดหาวิธีปฏิบัติงานแบบใหม่ที่ดีกว่าเดิม และร่วมกันค้นหาวิธีปรับปรุงวิธีดำเนินการต่าง ๆ ให้ดีขึ้นด้วย

คุณสมบัติทั้ง 6 ข้อนี้ เป็นแนวทางและกระแงสะท้อนดูผลที่ได้รับ คุณลักษณะเหล่านี้ต้องอาศัยความพยายามอย่างมากมาย แล้วชัยชนะจะต้องเป็นของทุกคนในที่ทีมงานอย่างแน่นอน หลุยส์ จำปาเทศ (2539) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมของคนหลายคน ทีมงานอาจจะพบกับอุปสรรค เพราะในโลกแห่งความเป็นจริงแล้วมนุษย์ทุกคนล้วนแต่ไม่เหมือนกัน ความแตกต่างไม่ได้หมายถึงความผิด ความแตกต่างมีความหมายเพียงแต่ความแตกต่างเท่านั้น ฉะนั้นในการทำงานเป็นทีมก็มีอุปสรรคที่พบบ้าง

พฤติกรรมการทำงานของแต่ละคนมีความแตกต่างกันไปตามความรู้ ประสบการณ์เดิม ทักษะในการทำงาน และทัศนคติส่วนบุคคล ดังนั้น จึงถือเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องสร้าง และพัฒนาการทำงานเป็นทีมอยู่เสมอ เพื่อให้แต่ละคนเห็นความสำคัญของงานและผลประโยชน์ร่วมกันมากกว่าความสำคัญของบุคคล หรือผลประโยชน์ส่วนบุคคล

ในการปฏิบัติงานชนิดใดหรือแม้แต่การเรียนรู้ นั้น มนุษย์ส่วนมากจะรวมเป็นกลุ่มเพื่อช่วยกันทำ ซึ่งมักจะได้ผลดีกว่าทำเพียงลำพังผู้เดียว ขณะที่มนุษย์ทำงานเป็นกลุ่มนั้น มักมีข้อขัดแย้งระหว่างสมาชิกในกลุ่ม เพราะว่าสมาชิกแต่ละคนย่อมมีวัตถุประสงค์ คำนิยม และวิธีการที่ใช้ในการทำงาน หรือเรียนรู้แตกต่างกันไป ในการที่กลุ่มจะปฏิบัติงานให้บรรลุถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้ นั้น กลุ่มจะต้องสามารถพัฒนาการดำเนินไปของกลุ่มให้จัดค่านิยม และจุดมุ่งหมายร่วมที่อาจสนองตอบความต้องการของสมาชิกทุกคนให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ เพื่อให้กลุ่มสามารถดำรงอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป โดยมีการขัดแย้งกันน้อยที่สุด

นอกจากความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่มเอง ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการปฏิบัติงานของกลุ่มแล้ว ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มต่าง ๆ ก็นับได้ว่าสำคัญอีกด้วย เพราะว่าในสังคมมนุษย์นั้น สมาชิกคนหนึ่งอาจสังกัดอยู่ในกลุ่มต่าง ๆ กัน ที่อาจมีวัตถุประสงค์ คำนิยม และวิธีดำเนินการซึ่งคล้ายกัน หรือต่างกันได้ สมาชิกจึงมีความจำเป็นที่ต้องมีบทบาททั้งในฐานะผู้อยู่ในกลุ่มและผู้ประสานงานระหว่างกลุ่มอีกด้วย เมื่อเป็นเช่นนี้ จะเห็นได้ว่ากลุ่มที่จะทำงานหรือเรียนรู้ร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น สมาชิกในกลุ่มและตัวกลุ่มเองน่าจะต้องมีคุณสมบัติที่เหมาะสมเป็นพิเศษ มิใช่เพียงแต่การรวบรวมสมาชิกจำนวนหนึ่งเข้าด้วยกันเพื่อปฏิบัติงานเท่านั้น ซึ่งลักษณะของสมาชิกที่ทำงานร่วมกันก็มีลักษณะที่แตกต่างกันไปตามบุคลิกภาพ ลักษณะนิสัยและรูปแบบของการทำงานของแต่ละบุคคล

วูดค็อก (Woodcock, 1989 อ้างใน ชุตินา มาลัย, 2538) ที่ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ จะต้องประกอบได้ด้วยคุณลักษณะที่ดีคือ

1. มีความสมดุลในบทบาท คือ มีการผสมผสานกันในความแตกต่างของความสามารถ บุคคล และใช้ความแตกต่างได้อย่างเหมาะสมในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน
2. มีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเห็นด้วยกับเป้าหมาย เต็มใจที่จะยอมรับ และผูกพันกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายนั้นอย่างแท้จริง
3. มีความเปิดเผยและมีการเผชิญหน้ากัน การสื่อสารและสัมพันธ์ภายในทีมเป็นไปอย่างเปิดเผยและไว้วางใจซึ่งกันและกัน พูดกันโดยตรงไปตรงมา เข้าใจตนเองเป็นอย่างดีและเข้าใจผู้อื่นภายในทีมด้วย เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นต้องแก้ไขปัญหาด้วยการเผชิญหน้าซึ่งกันและกัน
4. มีการสนับสนุนและวางใจต่อกัน สมาชิกในทีมจะสนับสนุนซึ่งกันและกัน ให้ความช่วยเหลือและร่วมมือร่วมใจกันอย่างวางใจ ให้โอกาสพูดถึงปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างอิสระ
5. มีความร่วมมือและมีการขัดแย้งกัน เพื่อให้การทำงานของทีมบรรลุวัตถุประสงค์ สมาชิกในทีมต้องให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน มีการใช้ประโยชน์และประสานประโยชน์ซึ่งกันและกัน การวางแผนในการดำเนินงาน ต้องให้สมาชิกมีส่วนร่วมด้วย ข้อขัดแย้งภายในทีมเป็นไปในทางสร้างสรรค์มากกว่าทำลาย
6. มีวิธีการปฏิบัติงานที่คล่องตัว การทำงานของทีมจะมีลักษณะยืดหยุ่น การตัดสินใจจะอาศัยข้อมูลและข้อเท็จจริงเป็นหลัก
7. มีผู้นำที่เหมาะสม ผู้นำภายในกลุ่มควรจะกระจายไปทั่วกลุ่มได้ตามสถานการณ์ ผู้นำที่ดีต้องเป็นผู้ฟังที่ดีด้วย
8. มีการทบทวนการทำงานของทีมนสม่ำเสมอ เพื่อแก้ไขข้อบกพร่องได้ทันที การทบทวนนี้อาจจะทำในระหว่างปฏิบัติงาน หรือภายหลังงานเสร็จก็ได้
9. มีการพัฒนาบุคคล มีแผนการในการพัฒนาสมาชิกของทีม เพื่อจะได้นำความรู้ความสามารถมาใช้ในการทำงาน

ฉะนั้น การทำงานของนักศึกษามหาวิทยาลัยหอการค้าไทย จึงควรเป็นรูปแบบของการทำงานร่วมมือกันทำงานในลักษณะของการปรึกษาหารือ โดยเริ่มตั้งแต่การทำความเข้าใจให้ตรงกันเกี่ยวกับเป้าหมาย ลักษณะของขอบเขตของการทำงาน มีการวางแผนร่วมกัน มีความร่วมมือและพึ่งพาอาศัยกันในการทำงาน มีความไว้วางใจกัน และยอมรับในบทบาทซึ่งกันและกันของสมาชิกในทีมงาน โดยการเรียนรู้พฤติกรรมในกลุ่มสมาชิกในทีมงาน รวมทั้งมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

ต่อกัน จะเห็นได้ว่าถ้าสมาชิกทุกคนรู้จักวิธีพัฒนาตนเองและพัฒนาทีมงานแล้ว จะได้รับประโยชน์ เป็นอย่างมากทั้งในปัจจุบันและอนาคต

อย่างไรก็ตาม เพื่อเป็นการปรับปรุงทีมงานให้มีประสิทธิภาพ สุริยะ วิริยะ สวัสดิ์ (2540) ได้กล่าวถึงแนวทางในการปรับปรุงทีมงานให้ดีขึ้น ดังนี้

1. ทีมงานจะต้องมีการประสานสอดคล้องให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีความแตกต่าง ภายใต้การตัดสินใจที่เป็นเอกภาพ คนในทีมงานต้องลดการแข่งขันเพื่อให้ตนเองเด่น และมีมิตรจิต มิตรใจสนับสนุนงานกันและกัน โดยแต่ละคนอาจยึดหลักธรรมของพระสัมมาสัมพุทธเจ้าที่เรียกว่า พรหมวิหาร 4 มาใช้ในการทำงาน คือ

- เมตตา มีความรักใคร่ ประารถนาให้ผู้อื่นมีความสุข
- กรุณา มีความสงสารช่วยเหลือเพื่อให้ผู้อื่นพ้นทุกข์
- มุทิตา มีความยินดี เมื่อผู้อื่นได้ดีหรือมีสุข
- อุเบกขา การวางเฉย ไม่ดีใจหรือเสียใจจนเกินไป

ทั้งนี้ผู้นำทีมจะมีบทบาทสำคัญในการสร้างบรรยากาศ และช่วยเหลือสนับสนุน

2. กำหนดเป้าหมายที่ต้องการจะบรรลุให้สูงกว่ามาตรฐาน และทีมสามารถปฏิบัติให้สำเร็จได้อยู่เสมอเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้กับทีมงาน ไม่ควรวางเป้าหมายที่สูงแต่ปฏิบัติไม่ได้ หรือเป้าหมายที่ไม่ท้าทาย เพราะจะทำให้คนในทีมงานเบื่อหน่าย ผู้นำทีมจะต้องคาดการณ์สถานการณ์ที่จะเกิด และเลือกสถานการณ์ที่ก่อให้เกิดกำลังใจ และกระตุ้นการทำงานมากกว่า สถานการณ์ที่บั่นทอนขวัญและกำลังใจ แล้วนำทีมให้ชนะบรรลุเป้าหมาย นำผลงันที่ปรากฏ มาเป็นผลสะท้อนที่ดีของทีม

3. ก่อให้เกิดความพึงพอใจในทีมงานให้สูงขึ้น ด้วยการกำหนดงานที่ท้าทาย แต่สามารถทำให้สำเร็จได้ในระยะเวลาที่กำหนด เพื่อสร้างความกระตือรือร้น ถ้าหากเกิดปัญหา ระหว่างงานที่ท้าทาย อาจก่อให้เกิดความไม่พอใจในทีมงาน ก็จะต้องลดเป้าหมายของงานเพื่อสร้างความพอใจให้ทีมงานเป็นสำคัญ

4. มีบรรยากาศของความร่วมมือและช่วยเหลือซึ่งกันและกันระหว่างทีมงาน ผู้นำทีม จะต้องทำหน้าที่ในการพัฒนาความร่วมมือร่วมใจอยู่ตลอดเวลา ในการบริหารงานผู้นำทีมอาจจะใช้เทคนิคต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

การประชุมที่มีประสิทธิภาพนำไปสู่การตัดสินใจอะไร ใครทำ ทำอะไร ที่ไหน เมื่อไร การประชุมจะต้องมีการวางแผน ทุกคนที่มาร่วมการประชุมจะต้องทำการบ้านมาก่อนเพื่อมุ่งเข้าสู่จุดหมาย การตัดสินใจ และการวางแผน

- ก. การพบปะไม่เป็นทางการ ไม่เป็นพิธีรีตอง เรียกบุคคลากรมาพบพร้อม ๆ กัน ดื่มกาแฟ แล้วคุยกัน มีจุดประสงค์สั้น ๆ แลกเปลี่ยนข้อเท็จจริง ความคืบหน้าของงาน จบด้วยการสรุปว่าจะเกิดอะไรขึ้นต่อไป สั่งการและมอบหมายงาน
- ข. การพบปะตอนเที่ยงวัน นัดกินข้าวเที่ยงด้วยกันและคุยกัน มองปัญหา มีอิสระในการคิดและกระตือรือร้น
- ค. การเดินพบปะเยี่ยมเยียน (Walkaround management) มุ่งสร้างขวัญกำลังใจ ไม่คอยจับผิด และสร้างความเป็นกันเองในที่งาน

5. ผู้นำทีมจะต้องพยายามรักษาเป้าหมายไว้ให้มั่นคงไม่เปลี่ยนแปลง และทำในสิ่งที่พูด เมื่อพูดก็พูดถึงเรื่องที่ทำสำเร็จ

6. ทุกคนในที่งานยอมรับบทบาทที่ได้รับตามความรู้ความสามารถที่มีอยู่ นอกจากนี้จะต้องมีการพัฒนาทักษะให้สูงขึ้น และสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง

7. มีความเป็นอิสระสูงในการทำงาน ทีมงานที่ประสบความสำเร็จจะมีความเป็นอิสระสูงมาก ดังนั้น จึงมีการกระจายอำนาจออกไปให้ทุกคนรับผิดชอบโดยวิธี

- ก. แยกงานออกเป็นงานเล็ก ๆ หลาย ๆ งานที่ควบคุมได้ มอบให้คนในที่งาน
- ข. สร้างความเชื่อมั่นและเคารพในความสามารถของคนในทีม
- ค. หลีกเลี่ยงวิธีการให้รายละเอียดแบบชี้นิ้ว ปล่อยให้คนในที่ทำงานด้วยวิธีการของเขาเอง
- ง. หัวหน้าทีมต้องปล่อยให้ลูกทีมทำงาน จะเข้าตรวจสอบดูความคืบหน้าและแทรกแซงเท่าที่จำเป็น

8. มีการเรียนรู้จากข้อผิดพลาดได้เร็ว มีความพยายามที่จะแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น การประชุมแต่ละครั้งจะอยู่บนหลักการว่าได้เรียนรู้อะไรจากงานที่ทำ

9. ทีมงานทำงานมุ่งให้บริการประชาชน มีการตรวจสอบและมีมาตรฐานการทำงานว่าสนองต่อกลุ่มเป้าหมายหรือไม่ โดยตรวจสอบทั้งภายในและภายนอกองค์กร

10. ทีมงานที่ดีจะต้องมีทักษะในการแก้ไขปัญหาได้ดี และทบทวนการทำงานอยู่เสมอ การประชุมจะมีการเตรียมพร้อม มุ่งประเด็นที่จะพูดคุย และร่วมกันแก้ไขปัญหามากกว่าการพูดเพื่อทำคะแนนให้กับตนเอง

ทีมงานที่ดีนับเป็นพื้นฐานของกำรปฏิบัติงานในยุคโลกาภิวัตน์ เพราะเป็นการระดมเอา ความรู้ความสามารถของทีมงานแต่ละคนมาสร้างสรรค์งานเพื่อให้บริการประชาชน ทีมงานที่ดี จะดีเพียงใดอาจตรวจสอบได้ทั้งที่เห็นโดยชัดเจน และจากสภาพของทีมงาน หากพบว่าคุณภาพ ของทีมงานเริ่มลดลง ผู้นำทีมก็สามารถที่จะปรับปรุงทีมได้ และการปรับปรุงนี้ก็จะต้องทำอย่าง สม่ำเสมอ เพื่อให้ทีมงานเป็นทีมงานที่ดีมีคุณภาพอยู่ตลอดเวลา

### ประโยชน์ของการทำงานเป็นทีม

การทำงานเป็นทีม เป็นเทคนิคในการทำงานที่ดี ดังเช่นที่ พจนี เพชรบุรณิน (2531) กล่าวถึงประโยชน์ของการทำงานเป็นทีม ดังนี้

1. ทำให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายโดยสะดวกและรวดเร็ว
2. สามารถทำให้การประกอบการขนาดใหญ่ประสบความสำเร็จได้เป็นอย่างดี
3. ทำให้เกิดเอกภาพหรือความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันในการทำงาน
4. สามารถนำความรู้ความสามารถของคนแต่ละคนมารวมกันใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์

สูงสุด

5. ขจัดปัญหาการทำงานซ้ำซ้อนกันหรือขัดแย้งกัน
6. การรวมพลังกันก่อให้เกิดอำนาจในการต่อรอง
7. สมาชิกของกลุ่มมีความผูกพันกัน เป็นการสร้างความสำนึกในความรับผิดชอบ

ร่วมกัน

8. ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ รวมทั้งลู่ทางในการปรับปรุงพัฒนางานให้ดีขึ้น
  9. ช่วยลดอุบัติเหตุและการเสี่ยงภัยต่าง ๆ ในการทำงานให้น้อยลง
  10. ช่วยประหยัดเวลา และวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ในการทำงาน
  11. สมาชิกของกลุ่มมีความพึงพอใจในเพื่อนร่วมงาน สามารถรู้จักและเข้าใจกันเป็น
- อย่างดี รวมทั้งสามารถเป็นเพื่อนร่วมทุกข์ร่วมสุขกันได้
12. สร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคคลภายในกลุ่ม

ปัจจุบันนี้สถานการณ์ต่าง ๆ ทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองได้เปลี่ยนแปลงไป เป็นอย่างมาก สังคมเปิดกว้าง การคมนาคมเจริญก้าวหน้า มีการค้าขายแลกเปลี่ยนกันอย่างกว้าง ขวางทั้งในและนอกประเทศ จึงทำให้มีบุคคลต้องเข้ามาเกี่ยวข้องกันเป็นจำนวนมาก บุคคล เหล่านี้จึงจำเป็นต้องร่วมมือร่วมใจกันทำงาน การทำงานเป็นทีมจึงมีประโยชน์มากในสังคม ปัจจุบันและอนาคต

ในการวัดความสัมฤทธิ์ผลของการทำงานเป็นทีมว่าทีมนั้นจะประสบความสำเร็จในการทำงานร่วมกันหรือมีประสิทธิภาพในการทำงานมากน้อยแค่ไหน อาจต้องมีการประเมินผลที่ดีและมีหลักการที่ดี ซึ่งมีวิธีประเมินผลหลายรูปแบบ โดยการที่จะประเมินผลหรือตัดสินว่าทีมใดทำงานดีหรือไม่ดี ต้องวัดด้วยเชิงคุณภาพเท่านั้น ปัจจัยต่าง ๆ ที่พอจะเป็นแนวทางในการตัดสินคุณภาพของทีมได้คือ

1. การปฏิบัติภารกิจ ตรวจสอบวัตถุประสงค์และวิธีการ ความสำเร็จในช่วงเวลาที่ตั้งเป้า
2. สอบถามจากทีมงาน ประเมินขวัญและกำลังใจ แรงจูงใจของทีมอยู่เสมอ ประชุมเพื่อประเมินผล
3. สอบถามจากบุคคลภายนอก ประโยชน์ของวิธีนี้ขึ้นอยู่กับความชำนาญ ความรู้สึกต่าง ๆ ที่บุคคลภายนอกมีความเห็นต่อทีม เป็นความเห็นที่มีคุณค่า และผ่านการพิจารณาอย่างรอบคอบ

การประเมินผล เป็นการสรุปผลการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นความก้าวหน้าของการทำงาน คุณภาพของผลงาน ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น วิธีการดำเนินงานที่ได้ผลซึ่งควรจะปฏิบัติต่อไป ตลอดจนประสบการณ์ที่ได้รับจากการปฏิบัติงาน เป็นต้น

## ตอนที่ 2 มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

มหาวิทยาลัยหอการค้าไทยตั้งขึ้นเป็นครั้งแรก เมื่อปี พ.ศ. 2483 โดยใช้ชื่อว่า "วิทยาลัยการค้า" (ในปัจจุบันนี้คือบริเวณสหกรณ์พระนคร หน้าวัดเบญจมบพิตร) เมื่อเปิดสอนได้เพียง 1 ปี ก็จำเป็นต้องปิดตัวเองเนื่องจากเกิดสงครามมหาเอเชียบูรพา ในปี พ.ศ. 2485 จากนั้นอีก 22 ปี คือ ในปี พ.ศ. 2506 กรรมการหอการค้าไทยได้จัดตั้งวิทยาลัยการค้าขึ้นใหม่เป็นผลสำเร็จแล้ว เปลี่ยนชื่อเป็น "วิทยาลัยการพาณิชย์" อยู่ระยะหนึ่ง และต่อมาจึงเปลี่ยนกลับมาใช้ชื่อ "วิทยาลัยการค้า" ตั้งเดิม ตั้งอยู่เลขที่ 150 ถนนราชบพิธ กรุงเทพมหานคร ซึ่งปัจจุบันนี้เป็นที่ตั้งของสำนักงานหอการค้าไทย

จากชื่อเสียงในด้านการศึกษา ทำให้วิทยาลัยการค้ามีจำนวนนักศึกษาเพิ่มมากขึ้น จนถึงปี พ.ศ. 2517 วิทยาลัยการค้าได้ย้ายที่ตั้งจากถนนราชบพิธ มาที่ 126/1 ถนนวิภาวดีรังสิต หลังวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร ด้วยความพยายามและตั้งใจจริงของคณะผู้บริหารวิทยาลัยทุกท่าน ทำให้วิทยาลัยมีชื่อเสียงมากยิ่งขึ้นเป็นลำดับจนเป็นที่ยอมรับของสังคมทั้งภาครัฐบาลและภาคเอกชน บัณฑิตที่จบจากวิทยาลัยได้สร้างชื่อเสียงเกียรติยศให้แก่วิทยาลัยเป็นอย่างมาก



ในที่สุดทบวงมหาวิทยาลัยได้อนุมัติให้ยกวิทยฐานะจาก "วิทยาลัย" เป็น "มหาวิทยาลัย" และได้รับมอบใบอนุญาตการเปลี่ยนแปลงประเภทสถาบันตามพระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พ.ศ. 2522 เมื่อวันที่ 25 ตุลาคม 2527 ตั้งแต่นั้น "วิทยาลัยการค้า" ได้รับการขนานนามใหม่ว่า "มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย" (THE UNIVERSITY OF THE THAI CHAMBER OF COMMERCE)

มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย เป็นสถาบันอุดมศึกษาเอกชน สังกัดทบวงมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงในการผลิตบัณฑิตที่มีความรู้ ความสามารถมาไม่น้อยกว่า 36 ปี หลักสูตรการสอนของทุกคณะและทุกสาขาวิชามีมาตรฐานได้รับการรับรองจาก ก.พ. นอกจากนี้ บัณฑิตของมหาวิทยาลัยหอการค้าไทยทุกคน ออกไปปรับใช้สังคมมีศักดิ์และสิทธิ์เท่าเทียมกับบัณฑิตสถาบันของรัฐทุกประการ

### สู่การเป็น "มหาวิทยาลัยนานาชาติ"

ความร่วมมือ การแลกเปลี่ยนอาจารย์ และนักศึกษา โดยให้ทุนการศึกษา หรืองานวิจัย ร่วม และการแลกเปลี่ยนสิ่งพิมพ์ กรณีศึกษา ข่าวสารข้อมูล การดูงานระยะสั้น กิจกรรมการสัมมนา และกิจกรรมทางวิชาการอื่น ๆ เช่น โครงการพิเศษระยะสั้นระหว่างสถาบันการศึกษาชั้นนำในต่างประเทศและมหาวิทยาลัยหอการค้าไทย มีความร่วมมือทางวิชาการกับมหาวิทยาลัยของต่างประเทศ อาทิ เช่น

- Depaul University, Chicago ประเทศสหรัฐอเมริกา
- Swinburne University of Technology, Melbourne ประเทศออสเตรเลีย
- Phillip Institute of Technology (ปัจจุบัน คือ Royal Melbourne Institute of Technology) ประเทศออสเตรเลีย
- The University of Birmingham, Birmingham ประเทศอังกฤษ
- Pittsburgh State University, Kansas ประเทศสหรัฐอเมริกา
- Pittsburgh State University, ประเทศสหรัฐอเมริกา
- St Michael's University ประเทศสหรัฐอเมริกา
- Northern Illinois University ประเทศสหรัฐอเมริกา
- University of Canberra ประเทศออสเตรเลีย
- University of Waikato ประเทศนิวซีแลนด์
- University of Auckland ประเทศนิวซีแลนด์
- University of Technology ประเทศนิวซีแลนด์

นอกจากนี้ ได้เปิดหลักสูตรปริญญาโทด้านการบริหารธุรกิจการเงินร่วมกับ University of Birmingham แห่งสหราชอาณาจักรอังกฤษ

### วัตถุประสงค์

เพื่อให้การพัฒนาการเรียนการสอนและการผลิตบัณฑิตของมหาวิทยาลัย สอดคล้องกับ แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ มหาวิทยาลัยจึง กำหนดวัตถุประสงค์ไว้ดังนี้

1. จัดการศึกษาชั้นปริญญาบัณฑิตให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และนโยบายการพัฒนาการศึกษาโดยส่วนรวมของชาติ โดยคำนึงถึงความพร้อม เอกลักษณ์ ศักยภาพของมหาวิทยาลัย และความต้องการกำลังคนของสังคมไทย
2. มุ่งให้มหาวิทยาลัยสามารถปฏิบัติการหลักได้อย่างสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ทั้งในด้านมาตรฐานการผลิตบัณฑิต การค้นคว้าวิจัย การบริการทางวิชาการแก่สังคม และการทำนุบำรุง ศิลปและวัฒนธรรมของชาติ
3. ส่งเสริมให้นักศึกษาเข้าใจในความรับผิดชอบต่อสังคมและประเทศชาติ และให้ผู้ที่ สำเร็จการศึกษามีความสามารถในระดับนักบริหาร ตลอดจนมีคุณธรรมที่มิใช่มุ่งแต่ผลประโยชน์ ส่วนตัวเป็นที่ตั้ง
4. ส่งเสริมให้นักศึกษารู้จักใช้ความคิดในการวิเคราะห์ และประยุกต์วิชาการให้ สอดคล้องกับสภาวะความเป็นจริง และปัญหาทางธุรกิจ ตลอดจนปัญหาสังคมของชาติเป็น ส่วนรวม
5. ปรับปรุงโครงสร้างระบบบริหาร และการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพ เพื่อยกระดับมาตรฐานและคุณภาพของการจัดการศึกษาให้ดียิ่งขึ้น

### นโยบาย

เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัยหอการค้าไทย แผนพัฒนาการศึกษา แห่งชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ มหาวิทยาลัยจึงได้วางนโยบายเกี่ยวกับการ จัดการศึกษาไว้ดังนี้คือ

1. ปรับปรุงคุณภาพและมาตรฐานการผลิตบัณฑิต
  - 1.1 เพิ่มพูนคุณวุฒิและประสิทธิภาพการสอนของคณาจารย์ประจำ
  - 1.2 ปรับปรุงหลักสูตรให้ทันสมัยและสอดคล้องกับสภาพความต้องการกำลังคน ของประเทศ

- 1.3 จัดหาวัสดุอุปกรณ์การสอนที่ทันสมัยให้เพียงพอเพื่อช่วยการสอน
- 1.4 ส่งเสริมการสอนในภาคปฏิบัติโดยให้นักศึกษาได้ฝึกงานระหว่างปิดภาคเรียน
- 1.5 ปรับปรุงระบบการบริหารและจัดสวัสดิการแก่พนักงานให้เหมาะสม
2. สนับสนุนให้คณาจารย์ค้นคว้าและวิจัย ตลอดจนแต่งตำราเพื่อประกอบการสอน
3. ขยายการศึกษาในกลุ่มสาขาวิชาต่าง ๆ ที่มหาวิทยาลัยพร้อม และประเทศชาติมีความต้องการกำลังคนในสาขาวิชาเหล่านั้น
4. บริการสังคมโดยจัดหลักสูตรการสอนระยะสั้นเพื่อฝึกอบรมนักธุรกิจในสาขาที่มหาวิทยาลัยมีความพร้อม และเป็นที่ต้องการของสังคมธุรกิจ
5. จัดกิจกรรมของมหาวิทยาลัย และส่งเสริมกิจกรรมของนักศึกษาที่เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม โดยเน้นการสงวนรักษาและเผยแพร่ศิลปและวัฒนธรรมของชาติ

ในระบบการศึกษาของมหาวิทยาลัยหอการค้าไทย นอกจากการเรียนรู้ในชั้นเรียนที่อาจารย์ผู้สอนได้ถ่ายทอดวิชาความรู้โดยการบรรยายแล้ว อาจารย์ผู้สอนยังได้มีการมอบหมายงานให้แก่ นักศึกษาไปทำนอกชั้นเรียน ได้แก่ การทำรายงาน การทำแบบฝึกหัด การทำกรณีศึกษา ทั้งนี้เพื่อให้นักศึกษาได้มีโอกาสอ่านหนังสือประกอบ รู้จักค้นคว้าหาข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ได้มีโอกาสเรียนรู้และฝึกฝนการใช้ความคิดไตร่ตรอง เรียบเรียง อภิปราย และเพิ่มพูนความชำนาญ และทักษะ อย่างไรก็ตาม แม้การเรียนรู้ในระบบการศึกษาจะทำให้ นักศึกษาถูกหล่อหลอมด้วยความรู้และทักษะที่เพิ่มพูนขึ้น แต่ถ้านักศึกษาได้มีโอกาสเรียนรู้จากการศึกษานอกชั้นเรียน เช่น การร่วมกลุ่มกิจกรรม การเป็นสมาชิกชมรม หรือการร่วมมือกันทำงานบางอย่างนอกเวลาเรียน จะเป็นการเติมความสมบูรณ์ของการเรียนรู้ได้อย่างครบถ้วน การศึกษานี้จึงมุ่งเน้นความสำคัญและการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของโครงการต่าง ๆ ในกิจกรรมนักศึกษา รวมทั้งนำเสนอรูปแบบของลักษณะและองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมของนักศึกษา ตามหลักการ ทฤษฎี ตลอดจนนโยบายของผู้บริหารเพื่อส่งเสริมและช่วยแก้ปัญหาการทำงานเป็นทีม

การศึกษานี้จะเลือกศึกษาโครงการที่พัฒนาการทำงานเป็นทีมของนักศึกษา มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย ซึ่งนับเป็นหนึ่งในมหาวิทยาลัยเอกชนชั้นนำของประเทศไทย ซึ่งน่าจะเป็นตัวแทนและสะท้อนภาพรวมของการทำงานเป็นทีมของมหาวิทยาลัยเอกชนได้

ในการประชุมสภามหาวิทยาลัย วสันต์ โภธิพิมพานนท์ (2540) ได้เสนอในที่ประชุมว่า ปัจจุบันภาวะเศรษฐกิจวิกฤตเช่นนี้ มหาวิทยาลัยควรจะหา นโยบาย แนวทางในการจัดกิจกรรมทางด้านวิชาการและกิจกรรมเสริมหลักสูตรให้นักศึกษา เพื่อที่จะให้นักศึกษามหาวิทยาลัยหอการค้าไทย มีประสบการณ์และความรู้ที่จะนำไปประยุกต์ใช้ในสภาวะการณ์ปัจจุบันและอนาคต ซึ่งมีมติ

สภาเห็นด้วย และท่านอธิการบดี ศาสตราจารย์เกริกเกียรติ พิพัฒน์เสรีธรรม ได้นำนโยบายนี้มาสู่ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบและถือปฏิบัติ ซึ่งในฝ่ายวิชาการ ได้แก่ คณะบดีต่าง ๆ ก็เล็งเห็นความสำคัญในการจัดกิจกรรมในรายวิชาและกิจกรรมเสริมหลักสูตร เช่น นโยบายคณะบัญญัติ (2541) ได้ส่งเสริมให้นักศึกษาทำกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อฝึกฝนให้นักศึกษารู้จักการทำงานเป็นทีม รู้จักมีความรับผิดชอบ ทำงานเพื่อสังคม สอดคล้องกับ นิมนวล เขียวรัตน์ (2541) กล่าวว่า สิ่งสำคัญในการศึกษา คือ นักศึกษาต้องทำความเข้าใจกับหลักสูตร และวางแผนการศึกษาของตนเองให้ตรงกับความถนัด พัฒนาทักษะทางบัญญัติ ขยันหาความรู้เพิ่มเติม และควรหาประสบการณ์การทำงานเพื่อสังคมร่วมกับเพื่อนนักศึกษา เพื่อเป็นการฝึกตนให้รู้จักการทำงานร่วมกับผู้อื่น และ เมธี แยมกสิกร (2541) ได้กล่าวว่า หน้าที่ของนักศึกษาในระดับอุดมศึกษาที่สำคัญคือ ต้องพยายามหาความรู้ 2 ประการ ในการเข้ามาเรียนที่มหาวิทยาลัยแห่งนี้เพื่อสัมฤทธิ์ผลคือ ความเป็นบัณฑิตที่สมบูรณ์ ความรู้ประการแรกเป็นวิชาการ นักศึกษาสามารถหาได้จากการเรียนรู้จากอาจารย์ผู้สอนในห้องเรียนด้วยความตั้งใจ การค้นคว้าจากห้องสมุด การติดตามข่าวสารโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่มหาวิทยาลัยจัดไว้ให้ เป็นต้น ประการที่สองเป็นวิชาชีวิต หรือวิชาคน เป็นวิชาที่ไม่มีการสอนในห้องเรียน นักศึกษาจะหาได้จากการเข้าร่วมทำกิจกรรมกับชมรมต่าง ๆ ที่อยู่ในความดูแลของฝ่ายสนับสนุนการศึกษาและกิจการนักศึกษาตามที่นักศึกษาสนใจตามโอกาสอันควร การเรียนและกิจกรรมเป็นสิ่งที่นักศึกษาจะต้องทำควบคู่กันไป โดยต้องมีการแบ่งเวลาหรือบริหารเวลาให้เหมาะสม จะทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดสำหรับตัวนักศึกษาเอง จะเห็นได้ว่าผู้บริหารมหาวิทยาลัยหอการค้าไทย ได้ตระหนักถึงความสำคัญของการสนับสนุนให้นักศึกษาทำกิจกรรมร่วมกัน เห็นความสำคัญของการทำงานร่วมกัน ซึ่งเป็นการส่งเสริมสนับสนุนในการพัฒนานักศึกษาอีกด้านหนึ่ง

### กิจกรรมที่มุ่งส่งเสริมพัฒนาการของนักศึกษามหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

การบริหารงานขององค์กรต่าง ๆ ในปัจจุบัน ไม่ว่าจะเป็นสถาบันการศึกษาของค์การของราชการ หรือองค์การธุรกิจเอกชน มีการแข่งขันกันในด้านการทำงาน การผลิต การบริหาร จะต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการทำงานให้มีการพัฒนาอยู่เสมอ เช่น ปรับปรุงในด้านนโยบาย ลักษณะ วิธีการปฏิบัติงาน เพื่อให้งานเจริญก้าวหน้าอย่างไม่หยุดยั้ง ในการทำงานจะทำงานให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี จะต้องมีการทำงานเป็นทีม การทำงานเป็นทีมมีส่วนอย่างมากในการที่จะให้ งานใหญ่ ๆ สำเร็จไปได้ด้วยดี การทำงานเป็นทีมมีมานานแล้ว เช่น การสอนเป็นทีม การทำงานเป็นทีมในทางบริหาร การทำงานร่วมกัน การทำงานเป็นทีมถือเป็นเทคนิคการบริหารที่นำมาใช้เพื่อ

เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ในการปฏิบัติงานชนิดใดชนิดหนึ่ง หรือแม้แต่การเรียนรู้ นั้น มนุษย์ส่วนมากจะรวมเป็นกลุ่มเพื่อช่วยกันทำ ซึ่งมักจะได้ผลดีกว่าทำลำพังผู้เดียว การทำงานเป็นทีมสามารถปฏิบัติหน้าที่อย่างประสานสัมพันธ์กันเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพทั้งทางด้านปริมาณและคุณภาพ (อรุณ รัชธรรม, 2523) วิธีการทำงานของทีมโดยเหมาะสมกับสถานการณ์แบบไหน และพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนไปใช้ในรูปแบบที่ต้องการได้ทันที

การทำงานเป็นทีมมีการศึกษาและพัฒนา มาจนถึงปัจจุบัน ได้รับความสนใจจากบุคคลในวงการต่าง ๆ เป็นอันมาก การดำเนินงานมีการทำในหลายรูปแบบต่าง ๆ กัน เช่น นำไปใช้ในการสอน การทำงาน การพัฒนาบุคลากรในองค์กร แม้กระทั่งนำไปใช้ในการพัฒนาทางการเมือง ทางการแพทย์ เป็นต้น

ด้านการศึกษา นิสิตนักศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาเป็นทรัพยากรอันมีค่าของประเทศ การพัฒนาคุณภาพของนักศึกษาจึงเป็นสิ่งที่บุคคล และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะต้องตระหนักถึงความสำคัญ ซึ่งการพัฒนานิสิตศึกษานั้น จะมุ่งเน้นให้นิสิตนักศึกษาเกิดการพัฒนาตนเองให้พร้อม ทั้งทางด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา การที่จะให้เกิดการพัฒนาดังกล่าวนี้ได้ จะต้องอาศัยบรรยากาศและสภาพแวดล้อมของสถาบันอุดมศึกษาที่จะส่งเสริมการเรียนรู้ และพัฒนาตนเองให้แก่ นิสิตนักศึกษาทั้งในและนอกห้องเรียน กิจกรรมนักศึกษาจึงเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นประการหนึ่งในการพัฒนานักศึกษา เพราะการจัดกิจกรรมนักศึกษาเป็นการเปิดโอกาสให้นักศึกษามีส่วนในการแสดงความสามารถ การทำงาน การปรับปรุงบุคลิกภาพ รู้จักการอยู่ร่วมกับสังคม และการได้รับประสบการณ์ชีวิตอื่น ๆ ซึ่งจะ เป็นประโยชน์ในการดำเนินชีวิตในอนาคต ทบวงมหาวิทยาลัยได้ตระหนักถึงความสำคัญในเรื่องนี้ จึงได้ระบุไว้ในแผนการศึกษาอย่างชัดเจนว่า ทบวงมหาวิทยาลัยจะส่งเสริมกิจกรรมนักศึกษาให้แพร่หลาย ทั้งในด้านกิจกรรมเสริมหลักสูตร การบำเพ็ญประโยชน์ และกิจกรรมที่เป็นการสร้างสรรค์ประโยชน์ต่อประเทศชาติ ทบวงมหาวิทยาลัยได้แบ่งประเภทของกิจกรรมนักศึกษาไว้ 4 ประเภท ดังนี้

1. กีฬา ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมให้นิสิตศึกษามีโอกาสเรียนรู้ เช่น กีฬาเพื่อสุขภาพพอนามัย ปลูกฝังความมีน้ำใจเป็นนักกีฬา และสร้างสรรค์ให้เกิดความสมบูรณ์ทั้งร่างกายและจิตใจ
2. ศิลปวัฒนธรรมและประเพณี ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมให้มีการเรียนรู้และสนับสนุนให้มีการเผยแพร่ถ่ายทอดศิลปวัฒนธรรม และประเพณีอันดีงามของไทย และส่งเสริมกิจกรรมด้านศิลปะอื่น ๆ ที่ไม่ขัดต่อวัฒนธรรมและประเพณีไทย

3. บำเพ็ญสาธารณประโยชน์ ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมให้นิสิตนักศึกษาใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์ต่อสังคมส่วนรวม มีจิตสำนึกในการเสียสละเพื่อสังคมส่วนรวมโดยการเรียนรู้ ประสบการณ์และการใช้ความรู้ทางวิชาการให้เกิดประโยชน์ต่อสังคม

4. ส่งเสริมวิชาชีพและความสามารถพิเศษ ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อเสริมความรู้ ทักษะและความสามารถพิเศษของนิสิตนักศึกษา

กิจกรรมต่าง ๆ นี้ต่างก็มุ่งส่งเสริมในด้านพัฒนานักศึกษา เป็นศูนย์กลางให้นักศึกษาได้มีโอกาสทำงานร่วมกัน ซึ่งจะเป็นแนวทางในการพัฒนาวิธีการดำเนินชีวิตของนักศึกษาต่อไปในอนาคต

ธิดารัตน์ บุญนุช (2538) กล่าวว่า กิจกรรมของนักศึกษาที่จัดขึ้น เพื่อความสำราญเพื่อความรู้และเพื่อให้นิสิตนักศึกษาได้สนองความต้องการและความสนใจของตนเอง ทำให้นิสิตนักศึกษาได้รู้จักนำความสามารถของตนมาใช้ในทางที่เกิดประโยชน์ สามารถจำแนกประเภทของกิจกรรมนิสิตนักศึกษาออกเป็น 6 ประเภท ดังนี้คือ

1. กิจกรรมด้านการปกครองตนเอง รูปแบบของกิจกรรม ได้แก่ สโมสรนิสิตนักศึกษา องค์การนิสิตนักศึกษา สภานิสิตนักศึกษา เป็นต้น กิจกรรมประเภทนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อเป็นห้องปฏิบัติการเพื่อให้นิสิตนักศึกษาได้ฝึกการเป็นผู้นำ ฝึกการทำงานร่วมกัน และใช้ความรู้ที่เรียนมาให้เกิดประโยชน์ เป็นกระบอกเสียงให้กับนิสิตนักศึกษา ให้บริการแก่เพื่อนนิสิตนักศึกษา เป็นผู้ประสานงานระหว่างคณาจารย์ ผู้บริหาร และนิสิตนักศึกษา

2. กิจกรรมด้านวิชาการ เป็นกิจกรรมที่มุ่งเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ด้านวิชาการให้แก่นิสิตนักศึกษา นิสิตนักศึกษาอาจจะจัดกิจกรรมตามวิชาเอกที่ตนเรียน เช่น ชมรมวิทยาศาสตร์ ชมรมคณิตศาสตร์ ชมรมถ่ายภาพ เป็นต้น ชมรมเหล่านี้มีกิจกรรมประเภทอภิปราย ปาฐกถาพิเศษ บรรยาย และทบทวนบทเรียนในวิชาต่าง ๆ ให้สมาชิก

3. กิจกรรมกีฬา มุ่งพัฒนานิสิตนักศึกษาในด้านร่างกาย จิตใจ ตลอดจนทักษะในการกีฬา การฝึกซ้อม ทั้งยังทำให้เกิดความสนุกสนานเพลิดเพลินด้วย ได้แก่ ฟุตบอล วอลเลย์บอล รักบี้ ยูโด กระบี่ กระบอง เป็นต้น

4. กิจกรรมอาสาพัฒนา ได้แก่ กิจกรรมบำเพ็ญประโยชน์ และการออกค่ายอาสาพัฒนาของนิสิตนักศึกษา รวมทั้งกิจกรรมที่เกี่ยวกับการศึกษาปัญหาสังคม และแหล่งเสื่อมโทรม

5. กิจกรรมด้านศิลปวัฒนธรรม ช่วยให้นิสิตนักศึกษาได้มีโอกาสสัมผัสกับศิลปวัฒนธรรมด้วยการปฏิบัติจริง และเป็นการทำนุบำรุงส่งเสริม และเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรมอีกด้วย

6. กิจกรรมด้านการเมือง เป็นกิจกรรมที่สอนนิสิตนักศึกษาถึงเหตุการณ์เรื่องราวของโลกและสังคม เกิดขึ้นเนื่องจากนิสิตนักศึกษามีสำนึกที่รับผิดชอบต่อสังคมและประเทศชาติ

ในการจัดกิจกรรมให้นักศึกษาของมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐหรือเอกชน ต่างก็มีวัตถุประสงค์เดียวกันเพื่อการพัฒนาให้นักศึกษาให้ได้ประสบการณ์ทั้งทางด้านวิชาการ สติปัญญา ความคิด การมีคุณธรรม จริยธรรม มีความรักความสามัคคีกันของนักศึกษาในสถาบันเดียวกัน หรือกับเพื่อนต่างสถาบัน

นอกจากการศึกษาค้นคว้าด้านวิชาการ นักศึกษาได้ฝึกทำกิจกรรมร่วมกัน เป็นการฝึกการสร้างทีมงานที่ดี จะเป็นประโยชน์ในการทำงานของนักศึกษาในอนาคตให้สามารถเป็นผู้นำในหน่วยงานต่างๆ ได้ ซึ่งปัจจุบันนี้ ผู้บริหารมหาวิทยาลัยหอการค้าไทยก็ให้ความสำคัญและสนับสนุนเป็นอย่างดี ทั้งด้านงบประมาณ และสละเวลาอันมีค่ามาร่วมกิจกรรม หรือเปิดโอกาสให้นักศึกษาได้เข้าพบ และตอบข้อสงสัยของนักศึกษาได้เสมอ

ลักษณะงานกิจกรรมนักศึกษาจะเห็นได้ว่าการจัดกิจกรรมที่ให้นักศึกษาได้ทำงานเป็นทีม เป็นการฝึกให้นักศึกษาได้รู้จักตนเอง และรู้จักผู้อื่น รู้จักการเป็นผู้นำและเป็นผู้ตามที่ดี การทำงานเป็นทีมจะเป็นประสบการณ์ที่ดีในการทำงานของนักศึกษา เพื่อให้บัณฑิตออกไปใช้ชีวิตในสังคมอย่างมีประสิทธิภาพเป็นบัณฑิตที่เรียบร้อยไปด้วยความรู้ ความสามารถ วิจารณ์ญาณ มีความรับผิดชอบต่อส่วนรวม มีคุณธรรม และจริยธรรม มีสุขภาพที่แข็งแรง จะเห็นได้ว่ากิจกรรมนี้แบ่งได้เป็น 2 ประเภท

1. กิจกรรมในหลักสูตร คณะวิชาหรือฝ่ายวิชาการเป็นผู้รับผิดชอบ
  2. กิจกรรมเสริมหลักสูตร เป็นกิจกรรมเสริมประสบการณ์ มุ่งเน้นเรียนรู้วิชาชีพ
- นอกจากนี้ นโยบายในแผนพัฒนาอุดมศึกษาระยะที่ 8 ได้ระบุเกี่ยวกับเรื่องกิจกรรมของนิสิตนักศึกษาที่ควรทำ ดังนี้

1. การร่วมมือ : กิจกรรมนิสิตนักศึกษา และวิชาการ
2. การสนับสนุนการสร้างหอพัก และบ้านพัก
3. ให้ความสำคัญจากรัฐ : กิจกรรมนิสิตนักศึกษาเท่าเทียมวิชาการ
4. รณรงค์การพิจารณาประสบการณ์ในการผ่านงานกิจกรรมนิสิตนักศึกษาในตลาดแรงงาน
5. ทำฐานข้อมูลของการร่วมกิจกรรมในสถาบันของนิสิตนักศึกษาแต่ละคน
6. ในอนาคต : กำหนดคุณสมบัติบัณฑิตต้องผ่านการทำกิจกรรม
7. เปลี่ยนรูปแบบกิจกรรมให้สอดคล้องกับสถานการณ์และปรัชญา  
(เน้นให้คิดกิจกรรมเอง)

8. บรรรจวิชากิจกรรมในหลักสูตร
9. ส่งเสริมความเป็นสากล
  - ส่งเสริมอาจารย์ และนิสิตนักศึกษาให้แสดงความสามารถ
  - โครงการแลกเปลี่ยนและร่วมมือทำกิจกรรมระหว่างประเทศ
  - รับนักศึกษาจากต่างประเทศเข้ามาศึกษาในประเทศไทย
10. พัฒนานิสิตนักศึกษาสู่ความเป็นนักประชาธิปไตย

สรุปวัตถุประสงค์ในการจัดกิจกรรมของสถาบันแต่ละแห่ง ต่างก็มุ่งหวังที่จะให้เป็นการพัฒนานักศึกษาในเรื่องการทำงานเป็นทีม การเป็นผู้นำ การทำงานเป็นทีมจึงสำคัญในการร่วมกันของนักศึกษา

#### กิจกรรมนักศึกษามหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย ได้ส่งเสริมกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อเป็นการกระตุ้นให้นักศึกษาได้ใช้ชีวิตในชั้นมหาวิทยาลัยอย่างมีคุณค่า และเน้นการส่งเสริมให้นักศึกษารู้จักการแก้ปัญหาในชีวิตการเรียนในระดับอุดมศึกษา กิจกรรมเสริมสร้างหลักสูตรต่าง ๆ ได้ถูกกำหนดขึ้นเพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการจัดการเรียนการสอนที่เน้นให้นักศึกษามีความคิดกว้างไกล มีภูมิปัญญา มีการปรับตัวในสังคมที่ดีและมีประสบการณ์ที่น่าติดตัวไปใช้ได้

#### จุดมุ่งหมายของกิจกรรมนักศึกษามหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

1. เป็นการเตรียมตัวนักศึกษา สำหรับการดำเนินชีวิตในสังคมประชาธิปไตย
2. ส่งเสริมความมีระเบียบวินัยในตนเอง
3. ให้นักศึกษารู้จักวิธีการทำงานร่วมกัน
4. เพิ่มพูนความสนใจของนักศึกษาให้กว้างขวางขึ้น
5. ให้เกิดสำนึกในการปฏิบัติตามข้อบังคับและระเบียบแบบแผนต่าง ๆ
6. นักศึกษาได้มีโอกาสพัฒนาความสามารถพิเศษ อันอาจเกิดประโยชน์ต่อการศึกษา
7. พัฒนาความสามัคคีในสถาบัน

การจัดกิจกรรมของมหาวิทยาลัยหอการค้าไทย ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบ 3 อย่าง คือ

- |                |  |
|----------------|--|
| 1. มหาวิทยาลัย | ในฐานะผู้สนับสนุนและส่งเสริมการทำกิจกรรม |
| 2. อาจารย์     | ในฐานะที่ปรึกษาให้คำแนะนำและสนับสนุน     |
| 3. นักศึกษา    | ในฐานะผู้ดำเนินกิจกรรม                   |



งานกิจกรรมเสริมต่าง ๆ ที่มหาวิทยาลัยหอการค้าไทยมีนโยบายจัดให้นักศึกษานั้น ลักษณะกิจกรรมจะต้องได้รับความร่วมมือจากผู้บริหาร คณาจารย์ เจ้าหน้าที่ และนักศึกษาจะต้องอาศัยความร่วมมือกันในการทำงานเป็นทีม ในกรณีจะจัดโครงการต่าง ๆ จะต้องมีการวางแผนร่วมกัน ติดต่อประสานงานกัน แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน และมีการประเมินผลร่วมกัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่ง วัลลภา เทพหัสดิน ณ อยุธยา (2528) ได้ให้ความหมายของงานกิจการนักศึกษาว่า เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการบริการ สวัสดิการ วินัยและพัฒนานักศึกษา และงานกิจกรรม ซึ่งมหาวิทยาลัยได้จัดโครงสร้างการดำเนินงาน ดังนี้

ตามโครงสร้างของงาน ฝ่ายสนับสนุนการศึกษาและกิจการนักศึกษาจะเป็นผู้ดูแลรับผิดชอบในการจัดโครงการของนักศึกษา นักศึกษาสามารถเลือกทำกิจกรรมตามใจชอบโดยสมัครเป็นสมาชิกหรือชมรม ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

1. คณะกรรมการสโมสรนักศึกษา
2. คณะกรรมการนักศึกษาประจำคณะ
3. คณะกรรมการชมรมต่าง ๆ

#### สโมสรศึกษามหาวิทยาลัย

การทำกิจกรรมร่วมกันของนักศึกษาทั้ง 3 ประเภทนั้น นักศึกษาจะสามารถจัดได้ทั้งภาคต้นและภาคปลาย หรือภาคฤดูร้อน หรือช่วงปิดระหว่างเทอมต้นและเทอมปลาย ส่วนภาคฤดูร้อนส่วนใหญ่จะเป็นนักศึกษาชมรมค่ายอาสาพัฒนาชนบท

คณะกรรมการสโมสรนักศึกษาได้มาจากการเลือกตั้ง มีการหาเสียงแบบประชาธิปไตย คณะกรรมการจะได้แบบยกทีม

สโมสรนักศึกษาเป็นศูนย์กลางในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกันของนักศึกษา และเป็นสื่อกลางในการติดต่อระหว่างนักศึกษากับมหาวิทยาลัยในการดำเนินกิจกรรมโดยมีวัตถุประสงค์ ดังต่อไปนี้

- เพื่อส่งเสริมความสามัคคีในหมู่นักศึกษา
- เพื่อส่งเสริมให้นักศึกษาได้รับความรู้ทางด้านวิชาการ
- เพื่อส่งเสริมให้นักศึกษาได้แสดงความสามารถในการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร และเป็นประสบการณ์ในการประกอบอาชีพในภายภาคหน้า
- เพื่อเสริมสร้างและปลูกฝังขนบธรรมเนียมประเพณีไทยและดำรงไว้ซึ่งเอกลักษณ์ประจำชาติ

- เพื่อเสริมสร้างพละนามัย พัฒนาบุคลิกภาพ รวมทั้งปลูกฝังคุณธรรมอันดีแก่นักศึกษา
- เพื่อฝึกฝนให้นักศึกษาเข้าใจวิธีการปฏิบัติงาน มีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่และความสามัคคีร่วมมือร่วมใจกันในการประกอบกิจกรรมอันเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม
- เพื่อเปิดโอกาสให้นักศึกษาแลกเปลี่ยนความรู้ความเข้าใจ ความคิดเห็น และประสบการณ์ซึ่งกันและกัน
- เพื่อส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีงามกับสถาบันการศึกษา หรือมีหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นต่าง ๆ ซึ่งก่อให้เกิดประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัยและสังคมโดยส่วนรวม
- เพื่อเผยแพร่ชื่อเสียงและเกียรติคุณของมหาวิทยาลัย
- เพื่อส่งเสริมนักศึกษาให้บำเพ็ญประโยชน์ต่อสังคมภายใต้การปกครองระบอบประชาธิปไตยที่ธำรงไว้ ซึ่งชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์

#### ความสัมพันธ์ระหว่างมหาวิทยาลัยกับสโมสรนักศึกษา

คณะกรรมการนักศึกษาประจำคณะได้มาจากการสมัครใจ ถ้ามีคนมากก็จะเลือกตั้ง คณะกรรมการจะอยู่ภายใต้การดูแลของรองคณบดีฝ่ายกิจการนักศึกษา ทำกิจกรรมให้กับคณะ เช่น งานรับน้อง ไหว้ครู งานเลือกสาขา งานปฐมนิเทศ - ปัจฉิมนิเทศ งานกีฬาภายใน การจัดสัมมนาให้ความรู้แก่นักศึกษา นอกจากนี้กรรมการนักศึกษาประจำคณะยังต้องทำกิจกรรมร่วมกับสโมสรนักศึกษาด้วย เช่น กิจกรรมรับน้อง หรือกิจกรรมกีฬา

ชมรมในมหาวิทยาลัยหอการค้าไทย มี 31 ชมรม และแยกออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้

1. ชมรมที่เกี่ยวกับงานวิชาการ มี 5 ชมรม ได้แก่
  - 1.1 ชมรมคอมพิวเตอร์
  - 1.2 ชมรมคณิตศาสตร์
  - 1.3 ชมรมไอเซค
  - 1.4 ชมรมการจัดการธุรกิจ
  - 1.5 ชมรมนักศึกษาสำนักบริหารการสอบภาคค้า
2. ชมรมที่เกี่ยวกับงานกีฬา มี 17 ชมรม ได้แก่
  - 2.1 ชมรมมวยสมัครเล่น
  - 2.2 ชมรมบาสเกตบอล
  - 2.3 ชมรมเปตอง
  - 2.4 ชมรมฟุตบอล

- 2.5 ชมรมยิงปืน
  - 2.6 ชมรมวอลเลย์บอล
  - 2.7 ชมรมฟันดาบ
  - 2.8 ชมรมว่ายน้ำ
  - 2.9 ชมรมเทนนิส
  - 2.10 ชมรมตะกร้อ
  - 2.11 ชมรมรักบี้ฟุตบอล
  - 2.12 ชมรมเทเบิลเทนนิส
  - 2.13 ชมรมกรีฑา
  - 2.14 ชมรมกีฬาในร่ม
  - 2.15 ชมรมคาราเต้-ยูโด
  - 2.16 ชมรมแบดมินตัน
  - 2.17 ชมรมฮอกกี้
3. ชมรมที่เกี่ยวกับการบำเพ็ญประโยชน์และศิลปวัฒนธรรมไทย มี 10 ชมรม ได้แก่
- 3.1 ชมรมดนตรีไทยและนาฏศิลป์
  - 3.2 ชมรมพุทธศาสตร์
  - 3.3 ชมรมดนตรีสากล
  - 3.4 ชมรมศิลป์ถ่ายภาพ
  - 3.5 ชมรมค่ายอาสาพัฒนาชนบท
  - 3.6 ชมรมโรตาแรคท์
  - 3.7 ชมรมวรรณศิลป์
  - 3.8 ชมรมวิทยุสมัครเล่นมหาวิทยาลัยหอการค้าไทย
  - 3.9 ชมรมอนุรักษ์ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
  - 3.10 ชมรมพัฒนาบุคลิกภาพ

### สรุปโครงการจัดกิจกรรมของสโมสรนักศึกษา ประจำปีการศึกษา 2541

กิจกรรมสโมสรนักศึกษา ในปี 2541 มีดังนี้

1. โครงการรดน้ำดำหัว
2. โครงการแนะแนวนักศึกษาใหม่

3. โครงการงานต้อนรับนักศึกษาใหม่
4. โครงการงานเปิดโลกกิจกรรม
5. โครงการงานวันไหว้ครู
6. โครงการงาน AMAZING มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย
7. โครงการงานแม่ไทรเกมส์
8. โครงการงานกีฬาแม่ไทรเกมส์

### สรุปโครงการจัดกิจกรรมของคณะกรรมการนักศึกษาประจำคณะต่างๆ ประจำปีการศึกษา 2541

แต่ละคณะมีการจัดกิจกรรม ดังนี้

คณะบริหารธุรกิจ

1. โครงการงานวันรับน้อง
2. ร่วมกับสโมสรนักศึกษาจัดงานแม่ไทรเกมส์
3. โครงการงานกิจกรรม Sports Day
4. โครงการงาน Happy Fair
5. โครงการงานกีฬา 3 สถาบันคือ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ

คณะบัญชี

1. โครงการงานแนะนำคณะโดยร่วมมือกับสโมสรนักศึกษาและคณะทุกคณะ
2. โครงการจัดทำสื่อเพื่อหาทุน
3. โครงการงานปฐมนิเทศนักศึกษา ปี 1
4. ร่วมงานกับสโมสรนักศึกษา จัดงานวันไหว้ครู
5. งานรับน้องใหม่
6. งานเชียร์
7. โครงการงานจัดจำหน่ายหนังสือ
8. เข้าร่วมการแข่งขันกีฬากับคณะต่างๆ และสโมสรนักศึกษา รวมทั้งกีฬา Freshy
9. การบริหารกีฬาแม่ไทรเกมส์ ในช่วง Sports Day
10. เลี้ยงขอบคุณผู้ให้การสนับสนุน
11. โครงการงานเลือกตั้งคณะกรรมการนักศึกษา คณะบัญชี
12. กีฬาประเพณีระหว่างคณะบัญชี และคณะวิศวกรรมศาสตร์

13. กีฬาประเพณีระหว่าง มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ และ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

14. กีฬาประเพณีระหว่าง มหาวิทยาลัยหัวเฉียว และ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

15. กีฬาประเพณีระหว่างคณะบัญชี 4 สถาบัน คือ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย มหาวิทยาลัยกรุงเทพ และมหาวิทยาลัยอื่น

16. สัมมนาคณะกรรมการนักศึกษา คณะบัญชีชุดเก่าและชุดใหม่

17. โครงการงานบัญชีสู่ชนบท

#### คณะเศรษฐศาสตร์

1. งานปฐมนิเทศ

2. งานประกวดเชียร์ และดาวเดือน

3. งานกีฬาระหว่าง มหาวิทยาลัยกรุงเทพ กับ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

4. งานเศรษฐศาสตร์สัมพันธ์ 7 สถาบัน

5. งานเศรษฐศาสตร์วิชาการ

#### คณะมนุษยศาสตร์

1. งานปฐมนิเทศ

2. งานบายศรีสู่ขวัญ

3. งานวันลาเข็มแดง

4. งานกีฬาประเพณี มหาวิทยาลัยกรุงเทพ กับ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

5. งานมนุษยศาสตร์สัมพันธ์

6. โครงการโรงอาหารเพื่อเด็กทุกวัยยาก

7. โครงการทัศนศึกษาที่มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

#### คณะวิทยาศาสตร์

1. งานจัดทำเสื้อ และสมุด

2. งานปฐมนิเทศ

3. โครงการรับน้องใหม่

4. โครงการปัจฉิมนิเทศ

5. งานกีฬาน้องใหม่ร่วมกับสโมสรนักศึกษา

6. โครงการบำเพ็ญประโยชน์เพื่อเยาวชนแห่งชาติ

7. งานกีฬา Sports Day
8. งานเลี้ยงอำลารุ่นพี่ ปี 4
9. สัมมนาคณะกรรมการนักศึกษา คณะวิทยาศาสตร์ชุดเก่า และชุดใหม่

#### คณะนิเทศศาสตร์

1. กิจกรรมรุ่นน้องพบรุ่นพี่ และอาจารย์ที่ปรึกษา
2. กิจกรรมประชุมเชียร์
3. งานพิธีบายศรีสู่ขวัญต้อนรับน้องใหม่ และประกวด ดาว-เดือน คณะประจำปีการศึกษา 2541
4. โครงการละครเวทีจากฝัน และคำอธิบาย
5. งานกีฬา 4 สาขา
6. งานกีฬานิเทศสัมพันธ์ เช่น House of Film
7. โครงการค่ายตะวันแดง
8. โครงการ Young Genius Workshop

#### คณะวิศวกรรมศาสตร์

1. วางรากฐานและระบบของคณะกรรมการนักศึกษา คณะวิศวกรรมศาสตร์
2. โครงการ UTCC Engineering Project Contest 1
3. การสอนการแปลภาษาอังกฤษ
4. จัดงานเกียรติสัมพันธ์ ครั้งที่ 2
5. แข่งบาสเกตบอล เชื่อมความสัมพันธ์กับมหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ และสถาบันอื่น
6. เลือกตั้งคณะกรรมการ คณะวิศวกรรมศาสตร์ชุดใหม่
7. เลี้ยงขอบคุณคณะกรรมการและผู้เกี่ยวข้อง

ในระบบการศึกษาของมหาวิทยาลัยหอการค้าไทย นอกจากการเรียนรู้ในชั้นเรียนที่อาจารย์ผู้สอนได้ถ่ายทอดวิชาความรู้โดยการบรรยายแล้ว อาจารย์ผู้สอนยังได้มีการมอบหมายงานให้นักศึกษาไปทำนอกชั้นเรียน ได้แก่ การทำรายงาน การทำแบบฝึกหัด การทำกรณีศึกษา ทั้งนี้เพื่อให้นักศึกษาได้มีโอกาสอ่านหนังสือประกอบ รู้จักค้นคว้า หาข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ได้มีโอกาสเรียนรู้และฝึกฝนการใช้ความคิดไตร่ตรอง เรียบเรียง อภิปราย และเพิ่มพูนความชำนาญ และทักษะ อย่างไรก็ตามแม้การเรียนรู้ในระบบการศึกษาจะทำให้นักศึกษาถูกหล่อหลอมด้วยความรู้ และทักษะที่เพิ่มพูนขึ้น แต่ด้านนักศึกษาได้มีโอกาสเรียนรู้จากการศึกษานอกชั้นเรียน เช่น การร่วม

กลุ่มกิจกรรม การเป็นสมาชิกชมรม หรือการร่วมมือกันทำงานบางอย่างนอกเวลาเรียน จะเป็นการเติมความสมบูรณ์ของการเรียนรู้ได้อย่างครบถ้วน การศึกษานี้จึงมุ่งเน้นความสำคัญและการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของโครงการต่าง ๆ ในกิจกรรมนักศึกษา รวมทั้งนำเสนอรูปแบบของลักษณะและองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมของนักศึกษาตามหลักการของทฤษฎี ตลอดจนถึงนโยบายของผู้บริหารเพื่อส่งเสริมและช่วยแก้ปัญหาการทำงานเป็นทีม

จากข้อมูลโครงการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรของนักศึกษามหาวิทยาลัยหอการค้าไทย ไม่ว่าจะเป็นคณะกรรมการสโมสรนักศึกษา หรือคณะกรรมการชมรมกิจกรรม ชมรมกีฬา และคณะกรรมการนักศึกษาประจำคณะ มีโครงการจัดกันอย่างต่อเนื่อง ซึ่งนักศึกษาจะต้องมีผู้คอยแนะนำ และดูแลอย่างใกล้ชิด คือ อาจารย์ที่ปรึกษาชมรม มหาวิทยาลัยมีนโยบาย แต่งตั้งอาจารย์ประจำ และบุคลากรประจำหน่วยงานต่าง ๆ ที่สมัครใจเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาชมรมกิจกรรม หรือชมรมกีฬา อาจารย์ประจำชมรมสามารถเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาได้เพียงชมรมเดียวเท่านั้น และมหาวิทยาลัยให้ค่าตอบแทน 1,500 บาท/เดือน ซึ่งอาจารย์ที่ปรึกษาอยู่ในความดูแลของฝ่ายสนับสนุนการศึกษาและกิจการนักศึกษา

อาจารย์ที่ปรึกษาชมรมเป็นบุคลากรสำคัญต่อการทำกิจกรรมของนักศึกษาซึ่งเป็นผู้ประสานให้การทำงานของนักศึกษาผ่านพันธอุปสรรค ทำให้การทำกิจกรรมของนักศึกษาประสบผลสำเร็จ ที่ปรึกษากิจกรรมของชมรมต่าง ๆ จึงควรมีลักษณะที่เหมาะสม มีประสบการณ์ ดังที่ ประไพ เสนานุญญฤทธิ์ (2541) กล่าวไว้ว่า อาจารย์ที่ปรึกษาต้องรู้จักนักศึกษา และรู้จักให้ความรัก ความเข้าใจพฤติกรรมของนักศึกษาด้วย ซึ่งหน้าที่ของอาจารย์ที่ปรึกษาชมรมมีดังนี้

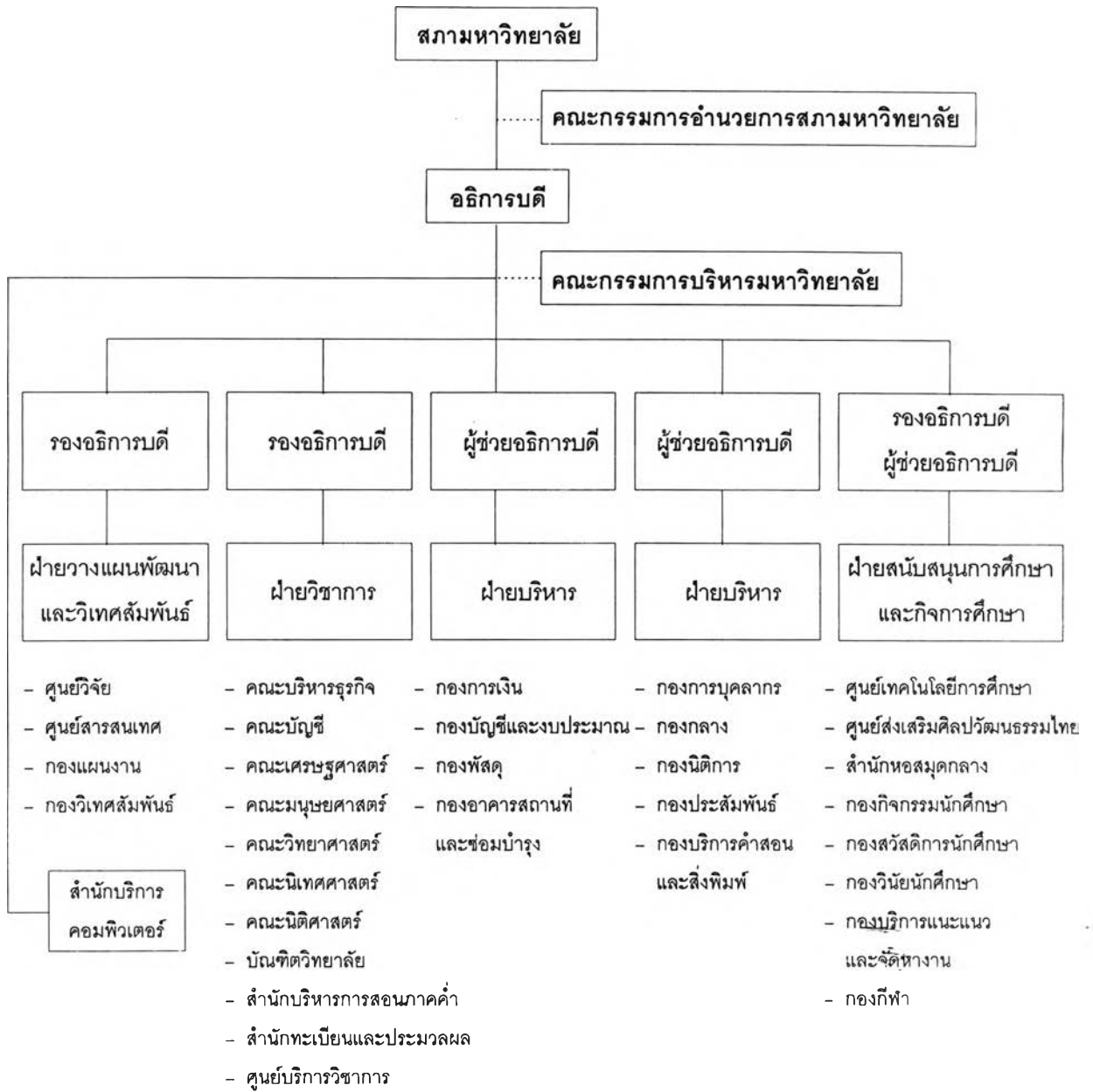
1. รับทราบและดำเนินการตามนโยบายของสถาบัน
2. ให้คำแนะนำในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ที่ตนเป็นอาจารย์ที่ปรึกษา
3. เป็นที่ปรึกษาเกี่ยวกับการจัดกิจกรรมโดยทั่วไป
4. ส่งเสริม สนับสนุน และเข้าร่วมในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ของนิสิตนักศึกษา
5. เป็นผู้ประสานงานระหว่างนิสิตนักศึกษากับหน่วยงาน หรือส่วนราชการอื่น ๆ

อาจารย์ที่ปรึกษามีความสำคัญต่อมหาวิทยาลัยหอการค้าไทยเป็นอย่างมาก มีส่วนช่วยในการทำกิจกรรมของนักศึกษา คอยให้คำปรึกษา เป็นผู้ที่มีส่วนช่วยในการพัฒนานักศึกษาให้เป็นคนที่มีความสมบูรณ์ทั้งทางด้านวิชาการ สติปัญญา สังคม อารมณ์ ร่างกาย และจิตใจ ทำให้นักศึกษาทำกิจกรรมประสบผลสำเร็จ และมีความสนใจอยากจะทำกิจกรรมในโอกาสต่อ ๆ ไป

จากการรวบรวมข้อมูล สรุปได้ว่า มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย เป็นสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่มีชื่อเสียงมานานกว่า 36 ปี มีส่วนช่วยพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ การสั่งสอน อบรมเยาวชนให้เป็นคนดี เป็นบัณฑิตที่มีคุณลักษณะที่ดี มีประโยชน์ต่อสังคมประเทศชาติ ในด้านวิชาการ มีการปรับปรุงพัฒนาหลักสูตรให้ทันสมัย ในด้านกิจกรรมการเรียนการสอน และกิจการเสริมหลักสูตร มีการทำกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง และมหาวิทยาลัยส่งเสริมให้มีการทำกิจกรรมร่วมกันของนักศึกษา ซึ่งต้องอาศัยการทำงานที่มีประสิทธิภาพ คือการทำงานเป็นทีม ดังนั้นผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหมดไม่ว่าจะเป็น ผู้บริหาร อาจารย์ บุคลากร และนักศึกษา ทุกคนจะต้องร่วมมือกันเพื่อส่งเสริมให้การทำงานเป็นทีมของนักศึกษาประสบความสำเร็จด้วยดี ซึ่งจะช่วยพัฒนาทักษะนักศึกษาให้ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะเป็นประโยชน์แก่บัณฑิตต่อไปในอนาคต



แผนภูมิการแบ่งสายงานมหาวิทยาลัยหอการค้าไทย



แผนภูมิที่ 2 : การแบ่งสายงานของมหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

การจัดตั้งองค์กรการบริหารงานของฝ่ายสนับสนุนการศึกษาและกิจการนักศึกษา



แผนภูมิที่ 3 : การจัดตั้งองค์กรการบริหารงานของฝ่ายสนับสนุนการศึกษาและกิจการนักศึกษา  
ของมหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

### ตอนที่ 3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีม

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมมีดังนี้

#### 3.1 งานวิจัยภายในประเทศ

สมคิด เมตไตรพันธ์ (2530) ได้ทำการศึกษาเพื่อพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเสริมสมรรถภาพการทำงานเป็นกลุ่มสำหรับผู้นำท้องถิ่นระดับหมู่บ้านในประเทศไทย โดยวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับความรู้และสมรรถภาพการทำงานของผู้นำท้องถิ่นเป็นสำคัญ แล้วนำมาออกแบบหลักสูตรฝึกอบรมเสริมสมรรถภาพการทำงานเป็นกลุ่มสำหรับผู้นำท้องถิ่นระดับหมู่บ้านให้สามารถใช้ได้ในทุกท้องถิ่นของประเทศไทย เนื้อหาสาระของหลักสูตรที่พัฒนาขึ้นมี 5 ส่วนคือ ความหมายของกลุ่มและการทำงานเป็นกลุ่ม ความสำคัญและประโยชน์ของการทำงานเป็นกลุ่ม องค์ประกอบสำคัญของการทำงานเป็นกลุ่ม ความสำคัญของผู้นำกลุ่ม บทบาทหน้าที่ของผู้นำกลุ่ม ความสำคัญของสมาชิกกลุ่ม บทบาทหน้าที่ของสมาชิกกลุ่ม

จากการทดลองใช้เพื่อประเมินคุณภาพพบว่า หลักสูตรที่พัฒนาขึ้นมีคุณภาพตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้คือ หลังจากการฝึกอบรม ผู้นำท้องถิ่นระดับหมู่บ้านได้คะแนนเฉลี่ยจากการทดสอบสมรรถภาพการทำงานเป็นกลุ่มด้านต่าง ๆ สูงกว่าร้อยละ 70 และสูงกว่าก่อนการฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 กับทั้งวิทยากรและผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความเห็นว่ทั้งหลักสูตรและการฝึกอบรมตามหลักสูตรมีคุณภาพสูง

ศิริวรรณ โกมุติกานนท์ (2536) ได้ทำการศึกษาสภาพจริง และความหวังของการทำงานเป็นทีมของทีมสุขภาพ ตามการรายงานของพยาบาลวิชาชีพ และบุคลากรทีมสุขภาพสาขาอื่น ในด้านองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม การพัฒนาทีมสุขภาพ กระบวนการทำงานเป็นทีม การเป็นพลวัตของทีมสุขภาพ โดยใช้พยาบาล 40 คน และบุคลากรอื่น 40 คน ที่ทำงานที่โรงพยาบาลสังกัดสำนักงานการแพทย์ กรุงเทพฯ เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนการพัฒนาทีมสุขภาพกระบวนการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับน้อย ปัญหาและอุปสรรคที่พบคือ นโยบายไม่ได้กำหนดหน้าที่ของแต่ละวิชาชีพให้ชัดเจน รองลงมาคือ ขาดความร่วมมือ ขัดแย้งกัน ไม่มีเวลา และเจ้าหน้าที่มีน้อยตามลำดับ

ชุตินา มาลัย (2538) ได้ทำการศึกษาการทำงานเป็นทีมของอาจารย์พยาบาล วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข และศึกษากลุ่มตัวแปรที่สามารถร่วมกันพยากรณ์การทำงานเป็นทีมของอาจารย์พยาบาล จำนวนประชากร 295 คน ผลจากการวิจัยสรุปว่า ค่าเฉลี่ยของการทำงานเป็นทีมของอาจารย์พยาบาลโดยรวมทุกท่านอยู่ในระดับดี คือมีเป้าหมาย

และวัตถุประสงค์ร่วมกับการติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผย การทำงานร่วมกัน การสร้างความคล่องตัวในการทำงานอยู่ในระดับดี ส่วนการส่งเสริมพัฒนาบุคคล และการร่วมกันทบทวนการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง อายุ และประสบการณ์ทำงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการทำงานเป็นทีมของอาจารย์พยาบาล ส่วนขนาดของกลุ่มไม่มีความสัมพันธ์กับการทำงานเป็นทีมของอาจารย์พยาบาล สภาพแวดล้อมทางกายภาพ พฤติกรรมของผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับอาจารย์พยาบาล

กัญญมน ทองทวี (2540) ได้ทำการศึกษาทัศนคติในการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน เขตกรุงเทพมหานคร มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาทัศนคติของบุคลากรที่มีต่อการทำงานเป็นทีม ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อทัศนคติของบุคลากร ตลอดจนปัญหาและอุปสรรคในการทำงานเป็นทีมของบุคลากร โดยศึกษาจากปัจจัยด้านต่าง ๆ คือ อายุ เพศ รายได้ การศึกษา ประสบการณ์การทำงาน ตำแหน่งงาน ลักษณะงาน และความรู้ความเข้าใจในเรื่องการทำงานเป็นทีมของบุคลากร ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน กลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรจากมหาวิทยาลัย ในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 5 สถาบัน คือ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย มหาวิทยาลัยกรุงเทพ มหาวิทยาลัยเกริก มหาวิทยาลัยศรีปทุม และมหาวิทยาลัยเซนต์จอร์จ รวมทั้งสิ้น 405 คน ผลวิจัยพบว่า บุคลากรส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง การศึกษามีอิทธิพลต่อทัศนคติในการทำงานเป็นทีมที่แตกต่างกัน บุคลากรที่มีรายได้สูงมีทัศนคติที่ดีต่อการทำงานเป็นทีมมากกว่าบุคลากรที่มีรายได้ต่ำ บุคลากรที่เป็นผู้บริหารอาจารย์ผู้สอนและเจ้าหน้าที่มีทัศนคติที่แตกต่างกัน เพศ อายุ และประสบการณ์ของบุคลากร ไม่ใช่ปัจจัยสำคัญต่อการทำงานเป็นทีม

เปรมวดี คฤหเดช (2540) ได้ทำการศึกษา เพื่อสร้างและพัฒนาชุดฝึกอบรมเชิงประสบการณ์ เพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีมสำหรับนักศึกษาพยาบาลวิทยาลัยพยาบาลเกื้อการุณย์ ให้มีความรู้ เจตคติ และทักษะในการทำงานเป็นทีม

วิธีดำเนินการวิจัยแบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอนดังนี้ (1) การสร้างชุดฝึกอบรมเชิงประสบการณ์เพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีม ชุดฝึกอบรมที่สร้างขึ้นมีลักษณะเป็นกิจกรรมเชิงประสบการณ์ เพื่อให้นักศึกษาเกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง กิจกรรมในชุดฝึกอบรมมีลักษณะเร้าใจ ทำท่ายปัญญาและความสามารถประกอบด้วย กิจกรรมในร่ม 10 กิจกรรม กิจกรรมกลางแจ้ง 10 กิจกรรม กิจกรรมการใช้ชีวิตร่วมกัน 3 กิจกรรม และกิจกรรมนันทนาการ 4 กิจกรรม (2) การตรวจสอบชุดฝึกอบรม เพื่อให้เหมาะสมและสอดคล้องกับการพัฒนาการทำงานเป็นทีม (3) การทดลองใช้ชุดฝึกอบรม ผู้วิจัยนำชุดฝึกอบรมไปทดลองฝึกอบรม ครั้งที่ 1 กับนักศึกษาพยาบาล วิทยาลัยพยาบาลเกื้อการุณย์ ชั้นปีที่ 3 จำนวน 19 คน (4) การปรับปรุงแก้ไขชุดฝึกอบรม และการนำชุดฝึก

อบรมที่ได้ปรับปรุงและแก้ไข นำไปทดลองฝึกอบรม ครั้งที่ 2 กับนักศึกษาพยาบาล วิทยาลัยพยาบาลเกื้อการุณย์ ชั้นปีที่ 3 จำนวน 21 คน

ผลการวิเคราะห์การทำงานเป็นทีมของนักศึกษา ก่อนและหลังการฝึกอบรมทั้งสอง ครั้ง พบว่า นักศึกษาทั้ง 40 คน มีความเข้าใจในการทำงานเป็นทีม มีเจตคติต่อการทำงานเป็นทีม มีทักษะในการทำงานเป็นทีม มีกระบวนการทำงานร่วมกันเป็นทีม มีผลการปฏิบัติในการแก้ปัญหา ร่วมกันเป็นทีม และมีความพึงพอใจในการทำงานเป็นทีม ภายหลังจากการฝึกอบรมดีกว่าก่อนการฝึกอบรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และจากการติดตามผลการทำงานเป็นทีมของนักศึกษา 3 เดือนหลังจากฝึกอบรมผ่านไป พบว่า ค่าเฉลี่ยการทำงานเป็นทีม 3 เดือนหลังการฝึกอบรม ดีกว่า ค่าเฉลี่ยก่อนการฝึกอบรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แสดงว่า ชุดฝึกอบรมเชิงประสบการณ์มีประสิทธิภาพ สามารถนำไปใช้พัฒนาการทำงานเป็นทีมของนักศึกษาพยาบาลได้

สุธาดา มุ่งชอนกลาง (2540) ได้ศึกษาการเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน วิชาวิทยาศาสตร์และความร่วมมือในการทำงานกลุ่ม ระหว่างนักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนต้นที่ เรียนด้วยวิธีการแบบร่วมมือที่เป็นทางการกับไม่เป็นทางการ ประชากรคือ นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 โรงเรียนปรางค์ทองวิทยา จังหวัดนครราชสีมา แบ่งเป็น 2 กลุ่ม ทดลองกลุ่มละ 42 คน เรียนด้วยวิธีการแบบร่วมมือที่เป็นทางการกับไม่ทางการ เครื่องมือที่ใช้คือ แบบทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิชาวิทยาศาสตร์ที่มีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.742 และแบบประเมินความร่วมมือในการทำงานกลุ่มของนักเรียน ซึ่งเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติทดสอบที(t-test) ผลการวิจัยพบว่านักเรียนที่ เรียนด้วยวิธีการแบบร่วมมือที่เป็นทางการกับไม่เป็นทางการมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิชา วิทยาศาสตร์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 นักเรียนที่เรียนด้วยวิธีการแบบร่วมมือที่เป็นทางการกับไม่เป็นทางการ มีความร่วมมือในการทำงานกลุ่มแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

### 3.2 งานวิจัยต่างประเทศ

แอนฮอลล์ (Anhalt, 1995) ทำการวิจัยเรื่อง "การสำรวจความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของบุคลิกภาพส่วนตัวและผลกระทบต่อพฤติกรรมการทำงานร่วมกันเป็นทีม" ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะของบุคลิกภาพส่วนตัวนับเป็นการทำนายระดับการทำงานร่วมกันเป็นทีมได้และความสัมพันธ์นี้ไม่มีอิทธิพลต่อประเภทของงานที่ทำ นอกจากนี้ยังพบว่าการรวมกันของ

คุณลักษณะของบุคลิกภาพส่วนตัวในด้านความทะเยอทะยาน การเข้าสังคม และสติปัญญา มีนัยสำคัญต่อการทำนายนางานต่างๆ ที่ทำร่วมกันเป็นทีม

เนสัน (Nason, 1996) ศึกษาเรื่อง "การแลกเปลี่ยนสมาชิกในทีม ผลกระทบของคุณภาพความสัมพันธ์ที่มีต่อกระบวนการทำงานและผลของการทำงานเป็นทีม" กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยนักศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 246 คน ที่ทำงานร่วมกันในการฝึกสถานการณ์จำลองจากโปรแกรมสำเร็จรูปในการออกคำสั่งและควบคุมเกี่ยวกับการทำงานของนาวิกโยธิน โดยแบ่งการทำงานทีละ 3 คน ผลการวิจัยพบว่าคุณภาพของความสัมพันธ์สามารถอธิบายได้จากจำนวนสมาชิกที่เกี่ยวข้องอย่างไม่เหมาะสม สัดส่วนของสมาชิกที่เกี่ยวข้องกันอย่างเหมาะสม ความพึงพอใจที่มีต่อเพื่อนร่วมทีม และความพึงพอใจในภาพรวม นอกจากนี้ประสิทธิภาพในการติดต่อสื่อสาร และค่าเฉลี่ยของช่วงเวลาในการตัดสินใจมีผลต่อกระบวนการทำงานและผลของการทำงานด้วย

ทิมเบิล และมิลเลอร์ (Trimble and Miller, 1996) ศึกษาพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมของนักเรียน ครู และผู้บริหารของโรงเรียนในระดับมัธยมศึกษา การสร้างประสิทธิภาพของการทำงานเป็นทีมและการเพิ่มพูนและสนับสนุนประสิทธิภาพของการทำงานเป็นทีมจะส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการทำงาน ความคิดสร้างสรรค์ และสนับสนุนการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ส่งเสริมการติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพระหว่างนักศึกษา อาจารย์ และผู้บริหารของโรงเรียนมัธยมตอนปลาย ความร่วมมือระหว่างสมาชิกในทีม และผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ทั้ง 3 อย่าง จะช่วยให้เกิดศักยภาพที่สูงที่สุดของการทำงานเป็นทีม การส่งเสริมสนับสนุนซึ่งกันและกันในทีม และการให้ความสำคัญกับการกำหนดบทบาทของสมาชิกแต่ละคน รวมทั้งการแบ่งงานกันทำ สามารถเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงานเป็นทีมด้วยเช่นกัน ทีมงานที่มีประสิทธิภาพยังช่วยแก้ไขจุดบกพร่องของการบริหารงานและทำให้การติดต่อสื่อสารระหว่างนักศึกษาและอาจารย์ดีขึ้น

แซค และไวส์เบอร์ก (Sagie and Weisberg, 1996) ทำการศึกษาพฤติกรรมของสมาชิกในทีมภายใต้สถานการณ์ต่าง ๆ และสรุปว่าพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมขึ้นกับบรรทัดฐานในการทำงาน (work norms) ซึ่งได้แก่ อำนาจหน้าที่ สิทธิที่พึงมี และกฎระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ซึ่งบรรทัดฐานในการทำงานนี้มีความสัมพันธ์กับความผูกพันและความทุ่มเทให้กับองค์กร มากกว่าความพึงพอใจที่ได้รับจากการทำงาน (job satisfaction)

เซสซา (Sessa, 1996) ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานในทีมที่มีความขัดแย้งกันของแพทย์ในโรงพยาบาล จำนวน 15 ทีม ผลการศึกษาแสดงว่าความขัดแย้งที่เกิดจากบุคคล (people oriented) เป็นอุปสรรคต่อการทำงานเป็นทีมมากกว่าความขัดแย้งในงาน (task oriented)

ชวาทท์ (Stewart, 1996) สรุปผลการศึกษาว่า ผู้บริหารองค์กรจำเป็นต้องทราบว่า ทีมงานมีพฤติกรรมการทำงานที่สอดคล้องและเข้ากันได้มากน้อยเพียงใด ทั้งนี้การทำงานเป็นทีมจะกระตุ้นให้สมาชิกมีพฤติกรรมการทำงานที่มุ่งเน้นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว และยังส่งผลให้สมาชิกทำงานหนักขึ้นด้วย

คาสล์ มาร์ซิก และเดอริเซนส์ (Kasl, Marsick and Dechant, 1997) ทำการวิจัยโดยสร้างแบบจำลอง (model) เกี่ยวกับพฤติกรรมการเรียนรู้ในการทำงานเป็นทีม การศึกษานี้ทำการเปรียบเทียบสถานการณ์จริงของฝ่ายบุคคล และฝ่ายประมวลผลข้อมูลของกิจการสองแห่ง ผลการศึกษาพบว่าพฤติกรรมการเรียนรู้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง ไม่หยุดนิ่ง เนื่องจากกระบวนการเรียนรู้ (learning process) เงื่อนไข (conditions) และการรับรู้เกี่ยวกับเงื่อนไขเวลา (perceptions of time) มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

แคทเซนบาสค์ (Katzenbach, 1997) ศึกษาพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารระดับสูง (top management team) และพบว่าทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งวัดจากความสามารถที่จะบรรลุ มาตรฐานที่ตั้งไว้ได้ มีพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมคือ ผู้บริหารมีความยืดหยุ่น และมีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบกันอย่างชัดเจน โดยมีเป้าหมายร่วมกัน

ไฟร์แมน (Friedman, 1997) ศึกษาพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมของทีมที่เข้ารับการอบรมวิชาชีพของโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนต้น และได้ให้ข้อเสนอแนะอันเป็นประโยชน์ว่าโรงเรียนควรรวมการฝึกทักษะการทำงานเป็นทีมไว้ในการเรียนการสอน และทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องควรตระหนักว่า ทักษะการทำงานเป็นทีมเป็นเครื่องมือที่จะเชื่อมโยงไปสู่การพัฒนาด้านโครงสร้าง และการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ในสถาบันการศึกษา

การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของประเทศ จำเป็นต้องให้ความสำคัญกับทักษะการทำงานเป็นทีม เนื่องจากการทำงานใด ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์การธุรกิจ จำเป็นต้องร่วมมือกันหรือมีการทำงานเป็นทีม จึงจะบรรลุผลด้วยดี ซึ่งสอดคล้องกับที่ อรุณ รักรธรรม (2523) กล่าวไว้ว่าการพัฒนาองค์การก็คือ การสร้างและพัฒนาการทำงานเป็นทีม จะช่วยพัฒนาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ยกระดับศีลธรรม จรรยา และช่วยให้นักเรียน ครู และผู้บริหาร มีความเข้าใจอันดีต่อกัน (Trimble and Miller, 1996) จึงอาจกล่าวได้ว่าการทำงานเป็นทีม นั้น มีความสำคัญอย่างยิ่งในการเรียน การสอน ในสถาบันการศึกษา และยังเป็นต่อการประกอบวิชาชีพ เนื่องจากการทำงานเป็นทีม นั้น จะกระตุ้นให้บุคคลคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว (Stewart, 1996) ซึ่งเป็นคุณสมบัติสำคัญของทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพของประเทศชาติ ดังนั้นการศึกษาวิจัยเรื่องพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมจึงน่าจะเป็นประโยชน์ต่อสถาบันการศึกษาต่าง ๆ สามารถนำผลการศึกษาและข้อเสนอแนะไปประยุกต์ใช้ได้ตามความเหมาะสม

จากการศึกษาค้นคว้า ผลการศึกษาและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการทำงานเป็นทีม พบว่าการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพคือ จะต้องประกอบด้วยคนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ทำงานร่วมกันแบบพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน มีความรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของงาน มีพฤติกรรมที่มีองค์ประกอบ 5 ด้านคือ เป้าหมาย กระบวนการดำเนินงาน บทบาทผู้นำ บทบาทสมาชิก และมีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ในการทำงานแต่ละทีม สมาชิกอาจมีการดำเนินการที่แตกต่างกัน แต่จุดหมายก็คือ เพื่อความบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้และเพื่อประสิทธิภาพของงาน ซึ่งความแตกต่างระหว่างบุคคลบางครั้งการทำงานต้องมีปัญหาและอุปสรรค ผู้นำและสมาชิกจะต้องร่วมกันแก้ปัญหาและร่วมกันพัฒนาทีมงานให้มีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยจะนำข้อค้นพบนี้เป็นแนวทางในการศึกษาพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมของนักศึกษามหาวิทยาลัยเอกชน คือ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย ข้อค้นพบจะนำไปเสนอแนะปรับปรุงพัฒนาส่งเสริมสนับสนุนการทำกิจกรรมเป็นทีมของนักศึกษาให้มีความพัฒนาขึ้น ซึ่งเป็นการประกันว่าบัณฑิตที่สำเร็จจากมหาวิทยาลัยหอการค้าไทย จะเปรียบพร้อมไปด้วยความรู้ ประสบการณ์ คุณธรรม จริยธรรม พร้อมทั้งจะไปพัฒนาองค์กรและสังคมประเทศชาติต่อไป