

## บทที่ 2



### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษางานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาทบทวนตำรา บทความ เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จึงสามารถสรุปและนำเสนอเป็นลำดับตามหัวข้อต่อไปนี้

1. แนวคิดและหลักของการทำงานเป็นทีม
  - 1.1 ความหมายของการทำงานเป็นทีม
  - 1.2 ประเภทของทีม
  - 1.3 ลักษณะและองค์ประกอบของทีมการพยาบาล
2. การพัฒนาทีมงานและกระบวนการทำงานเป็นทีมของพยาบาล
3. กระบวนการกลุ่มเพื่อการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมของพยาบาล
4. การทำงานเป็นทีมของพยาบาล
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 1. แนวคิดและหลักการทำงานเป็นทีม

##### 1.1 ความหมายของการทำงานเป็นทีม

ทีม (team) ตามความหมายของพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน หมายถึง ชุด หมู่ คณะ (พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน, 2531 : 403)

ทีม หมายถึง กลุ่มของบุคคลที่มีการเกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ (สุทธิวรรณ ตันศิรินางวงศ์, 2535:1)

ทีม คือ กลุ่มของบุคคลที่ทำงานร่วมกัน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน โดยสมาชิกต้องเสียสละความเป็นส่วนตัวเท่าที่จำเป็น เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว (วีระวัฒน์ พงษ์พยอม, 2534:14)

การทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่กลุ่มบุคคลเข้ามาร่วมกันปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งร่วมกัน โดยมีเป้าหมายร่วมกัน และทุกคนในกลุ่มมีบทบาทในการช่วยดำเนินงานของกลุ่ม มีการติดต่อสื่อสาร ประสานงานและตัดสินใจร่วมกัน เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย เพื่อประโยชน์ร่วมกันของกลุ่ม (ทิสนา เขมมณี, 2537:2)

การทำงานเป็นทีม หมายถึง กลุ่มบุคคลที่เข้าร่วมกันในการปฏิบัติงาน อย่างใดอย่างหนึ่ง ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ (สมชาย นวรัตน์, 2521:777)

การทำงานร่วมกันเป็นทีมก็คือ การที่บุคคลหลาย ๆ คนมาทำงานด้วยกัน เพื่อบรรลุเป้าหมายอย่างเดียวกัน ทุกคนในทีมมีใจตรงกัน ทำงานร่วมกันให้เต็มที่สุดฝีมือและประสานกันอย่างดี เพื่อแก้ปัญหาต่าง ๆ ให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ (นิพนธ์ จิตต์ภักดี, 2528:20)

Woodcock (1989:8) ให้ความหมายของการทำงานเป็นทีมไว้ว่า คือการที่แต่ละบุคคลมาร่วมกันทำงาน เพื่อที่จะนำไปสู่ผลสำเร็จที่มากกว่าการที่พวกเขาจะทำงานตามลำพัง

Brill (1976:22) ให้ความหมายของการทำงานเป็นทีมไว้ว่า คือการรวมกลุ่มทำงานของคนซึ่งมีความชำนาญเฉพาะแต่ละบุคคล โดยมีการกำหนดจุดมุ่งหมายร่วมกัน มีการติดต่อสื่อสาร มีความร่วมมือกัน ตัดสินใจร่วมกัน และใช้ความรู้ความสามารถที่มีอยู่ร่วมกันวางแผนทำงานให้สำเร็จ

Goyal , R.C. (1993:232) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม คือการประสานกันโดยการร่วมมือร่วมใจกันของกลุ่มซึ่งสมาชิกมีความรับผิดชอบและกระตือรือร้นที่จะทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ

จากความหมายต่าง ๆ ที่ได้กล่าวมาแล้ว จึงสรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่กลุ่มบุคคลมาร่วมกันทำงานหรือปฏิบัติงานตามหน้าที่ร่วมกัน โดยแต่ละคนที่มาเข้าร่วมกันนี้จะต้องมีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายเดียวกัน มีการติดต่อสื่อสารกัน มีการประสานงานกัน มีการตัดสินใจร่วมกัน ร่วมมือร่วมใจกันทำงาน ซึ่งสมาชิกทุกคนจะต้องใช้ความรู้ความสามารถรวมทั้งยอมรับในบทบาทของตนต่อการที่จะช่วยเหลือให้กลุ่มสามารถดำเนินงานได้บรรลุผลสำเร็จ เพื่อผลประโยชน์ร่วมกันของกลุ่ม

## 1.2 ประเภทของทีม

ในรูปแบบของการทำงานเป็นทีม นั้น มีผู้แบ่งออกเป็นประเภทต่าง ๆ แตกต่างกันไป ดังเช่น

Brill (1976 : 93) แบ่งทีมออกเป็น

1) ทีมงานภายใน (Intradisciplinary Team) เป็นทีมที่ประกอบด้วยบุคคลซึ่งมีระดับการศึกษาที่แตกต่างกันและมีบทบาทหน้าที่รับผิดชอบที่แตกต่างกัน มาทำงานร่วมกันภายในหน่วยงานเดียวกัน

2) ทีมระหว่างองค์การ (Interdisciplinary Team) เป็นทีมซึ่งประกอบด้วย กลุ่มคนหลายอาชีพที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญและทักษะแตกต่างกันจากหลายหน่วยงานมาปฏิบัติงานร่วมกัน

สุโขทัยธรรมมาธิราช (2530 : 303 - 306) ได้แบ่งทีมงานออกได้เป็น 3 ประเภท คือ

1) ทีมงานภายใน (Intradisciplinary Team) เป็นทีมงานภายในองค์การ ประกอบด้วยสมาชิกที่อยู่ในวิชาชีพเดียวกันหรือสาขาเดียวกัน แต่จะมีความแตกต่างกันในระดับความรู้ ทักษะการปฏิบัติงาน และความสามารถที่จะรับผิดชอบงาน ทีมงานภายในเป็นระบบการทำงานที่ใช้มากในองค์การ แม้สมาชิกแต่ละคนจะมีระดับความรู้ และทักษะการปฏิบัติงานต่าง ๆ กัน เมื่อมาร่วมทำงานเป็นทีมแล้ว ทุกคนจะยึดเป้าหมายและแผนงานของทีมเป็นสำคัญ

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

3) ทีมงานระหว่างองค์การ (Intersectoral Team) เป็นทีมงานที่เกิดจากการจัดให้มีการรวมกันของบุคคลจากต่างอาชีพหรือต่างหน่วยงานมาทำงานร่วมกัน การจัดตั้งทีมงานในลักษณะนี้จำเป็นเมื่องานที่ทำเป็นงานที่มีขอบข่ายกว้างขวาง และเกี่ยวข้องกับคนจำนวนมาก ซึ่งต้องได้บุคคลที่มีความรู้ ความชำนาญเฉพาะทางจากหลายสาขา หลายองค์การมาร่วมปรึกษาหารือกัน เพื่อกำหนดยุทธวิธีที่จะทำให้สำเร็จมีการแบ่งงานกันทำและประสานงานกัน เช่น การรวมพลังกันทำงานของ 4 กระทรวงหลัก ได้แก่ กระทรวงสาธารณสุข กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ กระทรวงศึกษาธิการ และทบวงมหาวิทยาลัย และกระทรวงมหาดไทย

ดังนั้นในการปฏิบัติงานของพยาบาลจึงถือได้ว่าเป็นทีมงานประเภท ทีมงานภายใน (Intradisciplinary Team) เนื่องจากในการปฏิบัติการพยาบาลนั้นเป็นทีมงานที่ประกอบไปด้วยสมาชิกที่อยู่ในวิชาชีพและสาขาเดียวกัน แต่มีความแตกต่างกันในระดับความรู้ ซึ่งได้แก่พยาบาลและผู้ช่วยพยาบาล

### 1.3 ลักษณะและองค์ประกอบของทีมการพยาบาล

การทำงานร่วมกันของบุคลากรทางการพยาบาลที่นิยมใช้ในปัจจุบันมีหลายรูปแบบตามวิธีการของการมอบหมายงาน ได้แก่ (อุคมรัตน์ สงวนศิริธรรม, 2534 : 195 - 202 )

1) Functional Method หมายถึงการทำงานเฉพาะหน้าที่ ได้แก่การแบ่งงานตามกิจกรรมต่าง ๆ โดยบุคลากรแต่ละคนจะรับผิดชอบคนละ 1 - 2 กิจกรรม เช่น หัวหน้าหอผู้ป่วยทำหน้าที่ในการตรวจเยี่ยมผู้ป่วยร่วมกับแพทย์ พยาบาลทำหน้าที่จัดยาแจกยา ทำแผลและหัตถการอื่น ๆ ผู้ช่วยพยาบาลทำหน้าที่วัดอุณหภูมิ ชีพจร ฯลฯ

2) Team Method หมายถึงการทำงานเป็นทีม ได้แก่การแบ่งการทำงานออกเป็นกลุ่ม โดยมีพยาบาลวิชาชีพเป็นหัวหน้าทีม รับผิดชอบผู้ป่วยจำนวนหนึ่งโดยบุคลากรกลุ่มนี้จะปฏิบัติงานโดยประสานกัน ให้ความช่วยเหลือแก่กัน ในการวางแผนการดูแลผู้ป่วยแต่ละคน

3) Case Method หมายถึงการดูแลผู้ป่วยเฉพาะราย เป็นการให้การพยาบาลทุกอย่างกับผู้ป่วยในความรับผิดชอบ (Total Care) พยาบาลจะได้รับผู้ป่วยไว้ในความดูแลในแต่ละวันแตกต่างกันไป ไม่ใช่คนเดิมเสมอไป

4) Primary Method หมายถึงการพยาบาลแบบเจ้าของไข้ โดยพยาบาลแต่ละคนจะให้การดูแลผู้ป่วยตั้งแต่รับไว้ในโรงพยาบาลจนกระทั่งกลับบ้าน โดยเจ้าของไข้ต้องวางแผนให้การพยาบาลผู้ป่วยที่ได้รับมอบหมายตลอด 24 ชั่วโมง เมื่อขึ้นปฏิบัติงานทุกครั้งจะต้องเป็นผู้ให้การดูแลผู้ป่วยที่ตนได้รับมอบหมายเสมอรวมทั้งจะต้องเป็นผู้ประสานงานกับบุคคลอื่นในทีมสุขภาพ

5) Medular Method หมายถึงการพยาบาลแบบกลุ่มย่อย เป็นการทำงานร่วมกันของบุคลากรระดับวิชาชีพกับระดับที่ต่ำกว่า เป็นลักษณะผสมผสานกันระหว่างการทำงานแบบทีมและแบบเจ้าของไข้

นอกจากนี้ พวงรัตน์ บุญญานุรักษ์(2522) ได้กล่าวถึงการพยาบาลที่แตกต่างออกไปอีกรูปแบบหนึ่งคือ ลักษณะแบบรวม (Multiple Method) เป็นการทำงานที่ไม่ได้ใช้วิธีใดวิธีหนึ่งที่กล่าวถึงในตอนต้น แต่เป็นการผสมผสานกัน เช่น แบบพยาบาลเจ้าของไข้ร่วมกับแบบทีม แบบรายบุคคลรวมกับแบบทีม

อุคมรัตน์ สงวนศิริธรรม (2534 :198) กล่าวถึงข้อดีของการทำงานแบบทีมการพยาบาลไว้ว่า ทำให้สมาชิกในทีมรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของงาน เกิดความภูมิใจในความสำเร็จของงาน มีความสามัคคีในการทำงานและกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการให้การพยาบาลแก่ผู้ป่วย สามารถให้การพยาบาลแก่ผู้ป่วยได้อย่างทั่วถึง เพิ่มความสัมพันธ์ระหว่างพยาบาลและผู้ป่วย และทำให้บุคลากรทุกระดับมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น

กฤษยา ตันติผลาชีวะ (2522 : 12) ได้ให้ความหมายของทีมการพยาบาลไว้ว่า หมายถึง

- 1) วิธีการที่จัดขึ้น โดยใช้กลุ่มเจ้าหน้าที่พยาบาลที่มีความสามารถที่แตกต่างกันหลายระดับ ให้มาทำงานร่วมกันอย่างประสมประสานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการพยาบาลที่สมบูรณ์แบบ
- 2) มีการนำทีมโดยพยาบาล ซึ่งจะทำหน้าที่รับผิดชอบการพยาบาลทั้งหมด ตั้งแต่วางแผน ดำเนินการ ควบคุม และนิเทศงานของสมาชิกทีม
- 3) สมาชิกทีมต้องปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายจาก หัวหน้าทีม และภายใต้การนิเทศของ หัวหน้าทีม โดยมีการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงการพยาบาลร่วมกันอย่างต่อเนื่อง
- 4) ทีมการพยาบาล ต้องให้การพยาบาลสมบูรณ์แบบแก่กลุ่มผู้ป่วยที่ตนได้รับมอบหมาย โดยมุ่งถึงความต้องการทั้งหมดของผู้ป่วยแต่ละคนเป็นสำคัญ

โสภิตา ทัดพินิจ (2532) ให้ความหมายของทีมการพยาบาลว่าหมายถึง การปฏิบัติงานโดย กลุ่มบุคลากรพยาบาล เป็นลักษณะของการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มที่แสดงถึงการรับผิดชอบดูแลผู้ป่วย ร่วมกันจำนวนหนึ่ง และแต่ละคนจะมีความรับผิดชอบโดยตรงในการให้การพยาบาลผู้ป่วยที่ได้รับ มอบหมาย ดำเนินการวางแผน ประชุมปรึกษาทางการพยาบาล ให้การนิเทศ ติดตามประเมินผล การทำงานตามเป้าหมายและแนวปฏิบัติของหน่วยงาน

สุโขทัยธรรมาริราช (2530 : 308) กล่าวว่าทีมการพยาบาล เป็นทีมงานภายในองค์กร เป็นระบบการทำงานที่ใช้ในหอผู้ป่วยในโรงพยาบาล งานรับผิดชอบหลักคือ ให้บริการสุขภาพที่ ครอบคลุมการส่งเสริมสุขภาพ การป้องกันโรค การให้การดูแลรักษาพยาบาล และการฟื้นฟูสภาพ ของบุคคล ครอบครัว และชุมชนที่อยู่ในความรับผิดชอบให้มีคุณภาพ ซึ่งกระทำโดยการลงมือปฏิบัติ ด้วยตัวเอง โดยการให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือและประสานงานกันของสมาชิกในทีม หรือกับทีมงาน อื่นในองค์กรเดียวกันหรือต่างองค์กรและชุมชน

Barbara , Glenora , and Patricia (1989) กล่าวถึงลักษณะของการพยาบาลเป็นทีมว่า เป็นการมอบหมายงานให้การพยาบาลผู้ป่วยเป็นรายบุคคลภายใต้การนำของพยาบาลวิชาชีพ ซึ่งจะมี บุคลากรอยู่ในทีมคือ พยาบาลวิชาชีพ พยาบาลเทคนิค ผู้ช่วยพยาบาลและผู้ช่วยเหลือคนไข้ เป้าหมาย ของการพยาบาลเป็นทีมเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและผู้ให้บริการ กระตุ้นให้เกิด การเรียนรู้และพัฒนาทักษะในการทำหน้าที่เป็นผู้นำทีม มีการมอบหมายงานให้สมาชิกทีมและมีการ นิเทศสมาชิกทีม ส่วนสำคัญของการพยาบาลเป็นทีมคือ การประชุมปรึกษา การตรวจเยี่ยมทาง การพยาบาล และการวางแผนการพยาบาล การประชุมปรึกษาจะนำโดยหัวหน้าทีมร่วมกับสมาชิกทีม

อภิปรายความต้องการของผู้ป่วย กำหนดวัตถุประสงค์ วางแผนการพยาบาลผู้ป่วยแต่ละคน แนะนำ และติดตามการปฏิบัติงานของสมาชิกทีมทั้งหมดที่อยู่ภายใต้การนำของหัวหน้าทีม หัวหน้าทีมต้องมีบทบาทด้านการบริหารและมีความสามารถอย่างสูงในการประสานงาน

กุลยา ตันติผลาชีวะ (2522 : 18) กล่าวว่าลักษณะที่สำคัญของทีมการพยาบาลคือ “การบริหารการพยาบาลในหน่วยย่อย” ซึ่งประกอบด้วย

1) ผู้นำ เป็นผู้รับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมายจากหัวหน้างานในการจัดการพยาบาลที่มีคุณภาพและใช้คนให้มีประสิทธิภาพในฐานะผู้บริหารทีม

2) แผนงาน ในทีมจะต้องมีการวางแผนงานของทีม โดยเฉพาะแผนการพยาบาลที่จะนำไปสู่การพยาบาลที่มีคุณภาพ และสนองต่อความต้องการการพยาบาลของผู้ป่วย

3) องค์กร การจัดทีมพยาบาลจะต้องจัดขึ้นในรูปองค์การมีการจัดระเบียบในหน่วยงานย่อยของตนเองที่นำไปสู่งานของกลุ่มตามเป้าหมาย

4) สมาชิก ประกอบด้วยเจ้าหน้าที่การพยาบาลหลายระดับทั้งที่เป็นวิชาชีพและไม่ใช้วิชาชีพต่างเข้ามาร่วมทำงานอย่างเข้าใจบทบาทของตน

5) การประสานงาน จะเกิดขึ้นภายในระหว่างทีม และระหว่างวิชาชีพ ซึ่งจะก่อให้เกิดความร่วมมือ การสื่อสาร ที่นำไปสู่การบริการสุขภาพที่มีคุณภาพตามเป้าหมาย

6) การรายงาน จะต้องมีกรรายงานการปฏิบัติงานตลอดเวลาที่มีการปฏิบัติการพยาบาลระหว่างสมาชิกทีม หัวหน้าทีม หรือระหว่างทีมหรือเวรต่อเวร

7) การพยาบาล สมาชิกทุกคนจะต้องสร้างเสริมความมีมาตรฐานและคุณภาพโดยสนองต่อความต้องการพยาบาลของผู้ป่วย โดยมุ่งความต้องการของผู้ป่วยเป็นศูนย์กลาง

8) การประเมินผลการพยาบาล จะต้องมีกรประเมินผลการพยาบาลหลังจากที่ได้ปฏิบัติไปแล้ว เพื่อหาข้อแก้ไขและปรับปรุงให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น

องค์ประกอบของทีมการพยาบาล

ทีมการพยาบาลประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการคือ(กุลยา ตันติผลาชีวะ, 2522:19)

1) หัวหน้าทีม จะต้องเป็นพยาบาลเพราะมีหน้าที่รับผิดชอบการพยาบาลทั้งหมดจนกว่างานการพยาบาลจะแล้วเสร็จ แม้ว่าจะมีการแบ่งงานและมอบหมายงานให้แก่สมาชิกแล้วก็ตาม หัวหน้าทีมยังคงเป็นผู้รับผิดชอบภาระกิจทั้งหมดและต้องควบคุมให้สำเร็จได้ตามเป้าหมาย

2) สมาชิกทีม ประกอบด้วยเจ้าหน้าที่การพยาบาลหลายระดับ ได้แก่ พยาบาล ผู้ช่วยพยาบาล พนักงานผู้ช่วย และเจ้าหน้าที่พยาบาลอื่น ๆ เป็นผู้รับผิดชอบงานแต่ละอย่างตามระดับความรู้ความสามารถที่หัวหน้าทีมกำหนดให้

3) กลุ่มผู้ป่วย ประกอบด้วยผู้ป่วยต่างจำนวนกันแล้วแต่ความเหมาะสมของทีมที่หัวหน้าหน่วยงานเป็นผู้กำหนดขึ้น

จากข้อมูลต่าง ๆ ที่กล่าวมาข้างต้นจึงสรุปได้ว่า ทีมการพยาบาลนั้นเป็นทีมงานภายในหน่วยงานภายในหอผู้ป่วยซึ่งจะต้องประกอบไปด้วยบุคลากรหลายระดับที่มาทำงานร่วมกันตามความรู้ความสามารถของแต่ละคน ลักษณะการทำงานจะเป็นการทำงานโดยมีพยาบาลเป็นหัวหน้าทีมทำหน้าที่มอบหมายงานให้แก่สมาชิก คอยติดตาม นิเทศ ให้คำปรึกษาต่าง ๆ แก่สมาชิก นอกจากนี้หัวหน้าทีมจะต้องเป็นผู้นำในการประชุมปรึกษาทางการพยาบาล วางแผนการพยาบาล กำหนดวัตถุประสงค์การทำงานและประเมินผลการทำงาน รวมทั้งทำหน้าที่ของการเป็นผู้ประสานงานภายในและระหว่างองค์การ

## 2. การพัฒนาทีมงานและกระบวนการทำงานเป็นทีมของพยาบาล

### กระบวนการทำงานเป็นทีมของพยาบาล

ในการทำงานเป็นทีมที่จะให้ได้ผลงานที่ดี และมีประสิทธิภาพนั้นจะต้องประกอบด้วยองค์ประกอบต่าง ๆ หลายประการ ได้แก่ผู้นำกลุ่ม สมาชิกกลุ่ม และที่สำคัญอย่างยิ่งหย่อนกว่ากันก็คือกระบวนการทำงาน หรือขั้นตอนและวิธีการในการดำเนินการ

กระบวนการทำงานเป็นทีมของพยาบาล หมายถึง ขั้นตอนและวิธีการในการให้การพยาบาลแก่ผู้ป่วย

ทิสนา แคมมณี (2537 : 28) กล่าวว่าการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพควรประกอบด้วยกระบวนการที่สำคัญดังนี้

1) การกำหนดจุดมุ่งหมายในการทำงาน คือการตั้งวัตถุประสงค์ในการทำงานให้ชัดเจนทุกคนในทีมงานมีส่วนร่วมในการกำหนดจุดมุ่งหมายและเข้าใจตรงกัน

2) การวางแผนงาน หมายถึงการคิดและตัดสินใจในปัจจุบันถึงสิ่งที่จะทำในอนาคตว่าจะทำอะไร ทำอย่างไร มีทรัพยากรที่จำเป็นอะไรบ้าง เพื่อให้งานที่ต้องการจะทำบรรลุผลสำเร็จ

3) การปฏิบัติงานตามแผน ได้แก่การติดตามงาน การจูงใจให้ผู้ร่วมงานมีกำลังใจทำงาน การให้คำปรึกษาแนะนำ การเสริมสร้างความรู้ความสามารถของผู้ร่วมงาน และการประสานงาน

4) การประเมินผลและปรับปรุงงาน ได้แก่การประเมินผลงานเป็นระยะ ๆ เพื่อช่วยให้ทราบว่าการทำงานของทีมบรรลุเป้าหมายหรือไม่เพียงใด ทำให้ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการปรับปรุงงานให้ดีขึ้น

อุทัย บุญประเสริฐ (2532:72-75) กล่าวว่ากระบวนการที่ช่วยให้การทำงานเป็นทีมได้ผลตามวัตถุประสงค์ จะต้องประกอบด้วย

1) ดำเนินการให้กลุ่มศึกษาปัญหาหรือวิเคราะห์งานที่ได้รับมอบหมาย โดยร่วมกันศึกษาพิจารณา วิเคราะห์ ปรึกษาหารือเกี่ยวกับภารกิจและงานที่ต้องปฏิบัติ ทำให้ทุกคนเข้าใจตรงกันว่าผลงานที่ต้องการของทีมคืออะไร แล้วกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ให้ชัดเจน

2) นำเป้าหมายการทำงานแต่ละส่วนไปวางแผนปฏิบัติ กำหนดขั้นตอนก่อนหลังและกิจกรรมเฉพาะ กำหนดผู้รับผิดชอบ กำหนดปัจจัยที่จำเป็น กำหนดระยะเวลาปฏิบัติและเวลาเสร็จของงาน สิ่งเหล่านี้ถ้ามีการประยุกต์หลักการมีส่วนร่วมด้วยก็จะส่งผลให้สมาชิกรู้สึกว่าคุณคือเจ้าของแผนงานนั้นด้วย

3) แบ่งงานและกระจายงานให้สมาชิกในทีมงาน โดยคำนึงถึงความเหมาะสมของผู้ปฏิบัติงาน กำหนดเรื่องคนรับผิดชอบให้แน่ชัด เพราะจะต้องมีการประสานงานกันป้องกันการสับสนที่อาจจะเกิดขึ้น

4) ลงมือ ปฏิบัติจริงตามแผนงานที่กำหนดไว้

5) ให้มีการติดตามสนับสนุนการปฏิบัติ ในลักษณะนิเทศ ติดตามผล และควบคุม ส่วนหนึ่งของการนิเทศจะมีการสอนงานเพื่อให้ผู้ปฏิบัติสามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้น ใช้เทคนิคการบริหารแบบติดตามสนับสนุน คือติดตามช่วยเหลือ ปรับปรุงแก้ไขช่วยให้ทำงานได้ดีขึ้น ไม่ใช่การจับผิดหรือหาข้อบกพร่อง

6) ให้มีการประเมินผลในขั้นสุดท้าย เพื่อเป็นกรอบกำกับการติดตามผลการดำเนินงานและสรุปผลการปฏิบัติงานทั้งหมด รายงานผลต่อผู้แต่งตั้งทีมงานนั้นให้ทราบถึงความสำเร็จของภารกิจ

วิชัย โถสุวรรณจินดา (2535:149-150) ได้กล่าวถึงกระบวนการของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพไว้ดังนี้คือ

1) กำหนดวัตถุประสงค์ เพื่อให้ทุกคนในทีมได้เข้าใจถึงเป้าหมาย ที่ต้องการ เพื่อจะได้ประสานการทำงานไปสู่ทิศทางเดียวกัน



2) รวบรวมข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นความรู้พื้นฐานของผู้ปฏิบัติงาน ใช้ตรวจสอบปัญหาของงาน และทำความเข้าใจรายละเอียดต่างๆ ก่อนลงมือทำงาน

3) กำหนดงาน เป็นการระบุให้รู้ว่าต้องทำอะไร โดยกำหนดให้ชัดเจนเป็นข้อ ๆ และมีการแบ่งงานให้สมาชิกในทีมทำงานตามความสามารถและความถนัดของแต่ละคน

4) วางแผน โดยมีการกำหนดทางเลือกที่จะปฏิบัติให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ไว้หลาย ๆ ทาง เลือกทางที่ดีที่สุดมาวางแผนปฏิบัติ ซึ่งจะช่วยให้สมาชิกในทีมสามารถทำงานประสานสอดคล้องกัน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเมื่อวางแผนอย่างไรก็ให้มีการปฏิบัติตามแผนที่วางไว้

5) ทบทวนผลการดำเนินงาน เมื่อการทำงานของทีมเสร็จสิ้นแล้ว ควรมีการสรุปผลและพิจารณาว่างานที่ทำได้ผลดีเพียงใด ได้ผลตรงตามวัตถุประสงค์หรือไม่ และจะมีแนวทางปรับปรุงให้ดีขึ้นในคราวต่อไปได้เพียงใด

จากแนวคิดข้างต้น สรุปได้ว่า กระบวนการทำงานเป็นทีมของบุคลากรทางการแพทย์ หมายถึงขั้นตอนในการปฏิบัติงานร่วมกันของพยาบาลและผู้ช่วยพยาบาล ในการให้บริการพยาบาล แก่ผู้ป่วยนั้นประกอบด้วย 1) การเก็บรวบรวมข้อมูล ประเมินความต้องการและปัญหาของผู้ป่วยร่วมกันโดยการตรวจเยี่ยมผู้ป่วย 2) วางแผนในการให้การพยาบาลแก่ผู้ป่วยด้วยการประชุมปรึกษาหารือร่วมกัน 3) มอบหมายงานให้แก่สมาชิกในทีมตามความรู้ความสามารถของแต่ละคน 4) ให้การสนับสนุนและช่วยเหลือซึ่งกันและกันในขณะปฏิบัติงาน 5) ประเมินผลการทำงานร่วมกัน 6) หาแนวทางแก้ไขวิธีปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ

### การพัฒนาทีมงานพยาบาล

การพัฒนาทีมงาน คือ กระบวนการทำให้คนกลุ่มหนึ่ง ซึ่งมีจุดมุ่งหมายเดียวกัน สามารถทำงานร่วมกันได้ ในฐานะที่เป็นหน่วยงานที่มีประสิทธิภาพ หรือเป็นกระบวนการทำให้ทีมงานทำงานได้ผลผลิตสูงอย่างแท้จริง (สิทธิโชค วรานุสันติกุล, ม.ป.ป. : 56)

การพัฒนาทีมงานของพยาบาลก็คือกระบวนการในการส่งเสริมให้บุคลากรทางการแพทย์ เกิดทักษะในการทำงานร่วมกันได้ ดังที่ สุทธิวรรณ ดันดิรจนาวงศ์ (2535 : 98) กล่าวว่า การพัฒนาทีมงาน เป็นกระบวนการเรียนรู้ของบุคคล คณะบุคคล หรือหน่วยงาน เพื่อเพิ่มพูนสมรรถภาพในการทำงาน การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น จะมองเห็นทีมงานที่มีคุณลักษณะเฉพาะที่ปรากฏให้เห็นได้ แม้จะมีช่วงแบ่งระยะไม่ชัดเจน แต่ละขั้นตอนจะมีลักษณะเด่นชัดให้เห็นอยู่ ซึ่งขั้นตอนพัฒนา

ทีมงานนี้ จะช่วยทบทวนทีมที่มีอยู่ในองค์กรว่าอยู่ในลักษณะใดและสมควรจะได้รับการพัฒนาปรับปรุงเปลี่ยนแปลงจากเดิมที่มีอยู่แล้ว

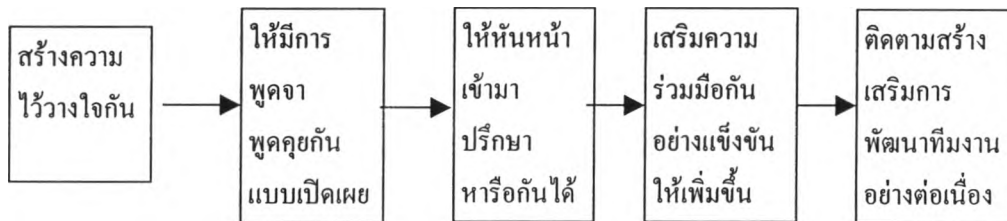
Vamey, Glenn H. (1977 อ้างถึงใน วิชัย โธสุวรรณจินดา, 2535:141-144) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาทีมว่าเป็นกระบวนการขั้นพื้นฐานของการพัฒนาบุคคลซึ่งทำงานด้วยกัน เพื่อว่าเขาเหล่านั้นสามารถเรียนรู้ว่า จะต้องทำอะไรจึงจะสามารถบรรลุเป้าหมายของแต่ละคนได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในขณะที่เดียวกันก็สามารถบรรลุเป้าหมายของทีมหรือองค์กรด้วยแนวทางการพัฒนาทีมงานที่มีประสิทธิภาพมีดังนี้

- 1) กำหนดบทบาทของสมาชิกในทีม ในลักษณะที่ก่อให้เกิดความเข้าใจที่ติดต่อกันในทีม
- 2) ให้เข้าใจลักษณะของทีม และบทบาทของทีมในองค์กร
- 3) จัดให้มีระบบการติดต่อสื่อสารระหว่างสมาชิกทุกคนในทีม เพื่อการประสานงานให้กลุ่มมีการทำงานที่มีประสิทธิภาพ

- 4) มีการสนับสนุนการทำงานระหว่างสมาชิกด้วยกันอย่างมาก
  - 5) สร้างความเข้าใจในกระบวนการกลุ่ม พฤติกรรม และการเปลี่ยนแปลงภายในกลุ่ม
  - 6) มีการแก้ไขปัญหาาร่วมกันเป็นทีม
  - 7) ใช้ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นให้เป็นประโยชน์ต่อการทำงานร่วมกัน
  - 8) สร้างความร่วมมือระหว่างสมาชิกในทีม ลดการแข่งขันเพื่อเอาชนะกัน
  - 9) เพิ่มสมรรถภาพในการทำงานร่วมกันกับกลุ่มอื่น
  - 10) สร้างความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของทีม และการขึ้นต่อกันและกันระหว่างสมาชิกในกลุ่ม
- นอกจากนี้ Vamey, Glenn H. ได้ให้คำแนะนำเกี่ยวกับการพัฒนาทีมงานว่า ปัจจัยส่งเสริมให้เกิดความสำเร็จมีดังนี้คือ

- 1) การไว้วางใจเชื่อใจกันและกัน
- 2) การมีบรรยากาศสนับสนุนกัน
- 3) การติดต่อสื่อสารที่ดี
- 4) การมีวัตถุประสงค์ของทีมที่เป็นที่ยอมรับและเข้าใจกัน
- 5) การแก้ปัญหา ความขัดแย้งที่มีประสิทธิภาพ
- 6) การใช้ทรัพยากรของทีมให้เกิดประโยชน์สูงสุด
- 7) วิธีการในการควบคุม ทั้งโดยการควบคุมตัวเองและโดยระเบียบข้อบังคับขององค์กร
- 8) มีสิ่งแวดล้อมภายนอกที่ให้ความอิสระ และสนับสนุนการทำงานเป็นทีม

อุทัย บุญประเสริฐ (2532:57-63) ได้ศึกษาถึงกระบวนการในการพัฒนาทีมงานและนำตัวแบบ (Model) ของ Porter., et al., (1975) มาปรับและประยุกต์ใช้ในการพัฒนาทีมงานให้มีประสิทธิภาพ โดยเสนอตัวแบบที่แสดงความต่อเนื่องและความสัมพันธ์กันขององค์ประกอบที่สำคัญดังนี้



จากแผนภาพนี้แสดงให้เห็นกระบวนการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพซึ่งอธิบายได้ดังนี้

1) การสร้างความไว้วางใจกัน ความไว้นื้อเชื่อใจกันการไม่ระแวงกัน เป็นบันไดขั้นแรก ที่นำไปสู่การเปิดเผย การปฏิบัติต่อกันโดยความจริงใจ และการแก้ปัญหาคการพัฒนางานที่เกี่ยวข้อง ทำให้เกิดความรู้สึกว่าความขัดแย้งหรือความเห็นที่ไม่ตรงกันไม่ใช่ปัญหาใหญ่ แต่จะเป็นปัญหาที่ช่วยกระตุ้นให้นำไปสู่วิธีการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น จุดเริ่มต้นที่สำคัญของทีมงานที่ดีคือการสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน

2) การพุดจาทันแบบเปิดเผย การสร้างความคุ้นเคย อันนำไปสู่การพุดจา พุดคุยกันแบบเปิดเผย เป็นบันไดขั้นสำคัญ ที่เปิดโอกาสในการประสานน้ำใจ และประสานความร่วมมือเริ่มต้นด้วยการพุดจา พุดคุยซักถามโต้ตอบกันได้แบบเปิดเผยจริงใจ คนที่มาร่วมกันเป็นทีม นั้น มีพื้นฐานแตกต่างกัน มีความแตกต่างกันในการรับรู้และการทำความเข้าใจให้ตรงกัน ความคุ้นเคยโดยพื้นฐานจากความเข้าใจกันย่อมนำไปสู่การพุดจา การเจรจา การแสดงความคิดเห็นต่อกันอย่างเปิดเผย โดยมีความรักความเข้าใจและความไว้วางใจในผู้อื่น เป็นเครื่องช่วยปิดช่องว่าง(Gap) ของความระแวง และความรู้สึกที่ไม่ปลอดภัยในการแสดงออกต่อกัน รู้จักวิธีพุดจาที่เหมาะสม รู้บทบาทในการพุดและการแสดงออกที่เหมาะสมในกลุ่ม ทำให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่อกัน

3) การหันหน้าเข้าปรึกษาหารือกัน ถ้ามีการไว้วางใจกันได้ มีการหันหน้าเข้าปรึกษาหารือกัน เมื่อเกิดปัญหาหรือรู้สึกขัดแย้งและมีการพุดคุยกันได้อย่างเปิดเผย อาจทำได้โดยนำประเด็นปัญหาหรือข้อขัดแย้งมาตีแผ่ มาร่วมกันพิจารณา มาพุดกันได้ที่ทันทีไม่มีการสงวนท่าที ทำให้เกิดความรู้สึกว่าความคิดเห็นที่ขัดแย้งกันไม่ใช่ปัญหาใหญ่ สามารถเปิดเผยและไว้วางใจกันได้ ปัญหาที่แท้จริงในการทำงานของทีมงานนั้น จะอยู่ที่งานที่ต้องทำและอยู่ที่หน้าที่ความรับผิดชอบของทีมงานนั้น ๆ ไม่ใช่อยู่ที่ศักดิ์ศรีและผลประโยชน์เฉพาะตัวของบุคคลในกลุ่ม ผู้บริหารหรือหัวหน้าทีมงานควรจะจัดกระบวนการให้มีการพิจารณาประเด็นปัญหาและข้อขัดแย้งต่าง ๆ อยู่เสมอ จัดทำให้ทุกคนเกิด

ความพร้อมที่จะเผชิญกับปัญหาและข้อขัดแย้ง ช่วยกันคิดแก้ปัญหาขัดแย้ง เพื่อนำไปสู่การบรรลุผลงานที่ต้องการของกลุ่ม เมื่อเกิดข้อขัดแย้งต้องรีบแก้ไขทันที โดยกระบวนการกลุ่ม ไม่ปล่อยทิ้งไว้ เพราะจะนำไปสู่การทำลายความรู้สึกเปิดเผยและไว้วางใจซึ่งกันและกัน

4) การสร้างความร่วมมือกันอย่างแข็งขัน อาจทำได้โดยอาศัยกิจกรรมร่วมโดยการให้ทำงานกันแบบเป็นทีม ให้สมาชิกมีส่วนร่วมตามขอบเขตและบทบาทที่เหมาะสมของแต่ละบุคคลในทีม ระมัดระวังไม่ให้เกิดสภาพ คนเก่งคือข้า หรือการทำงานเพียงคนเดียว หากมีการทำงานเป็นทีมแล้วจะนำไปสู่ความก้าวหน้า กระบวนการในส่วนนี้จึงมีการนำกระบวนการกลุ่ม มีการมีส่วนร่วมและมีการช่วยกันคิดแบบสร้างสรรค์ มีบรรยากาศการทำงานแบบมีชีวิตชีวา และการเสริมสร้างพฤติกรรมด้านความร่วมมือ เป็นสิ่งที่ผู้บริหารหรือหัวหน้าทีมงานต้องพยายามสร้างให้เกิดขึ้น

5) การติดตามการเสริมการพัฒนาทีมงาน การติดตามพัฒนาระบบการทำงานเป็นทีม เป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารหรือผู้ที่รับผิดชอบระบบงานจะต้องติดตามเอาใจใส่อย่างสม่ำเสมอ โดยทั่ว ๆ ไปแล้ว อาจทำได้โดยการเสริมแรงจูงใจในการทำงานแบบเป็นกลุ่ม ให้รางวัลแบบเป็นกลุ่ม ให้คำชมเชยยกย่อง ให้การยกย่องเป็นกลุ่มตัวอย่างในโอกาสอันควร ให้โอกาสกลุ่มในการเสนอผลงานในโอกาสพิเศษ เสริมความรู้และเทคนิคใหม่ ๆ แก่กลุ่ม เช่น วิธีการเฉพาะในการกำหนดมาตรฐานงาน การวิเคราะห์พฤติกรรมของบุคคลและบทบาทของบุคคลที่สัมพันธ์กับการทำงานกลุ่ม การใช้เทคนิคกลุ่มเล็ก (Nominal Group Technique) เทคนิคการระดมความคิด (Brain-storming) เทคนิคการอภิปราย หลักการกระจายงานและการติดตามผลงาน เทคนิคกลุ่มสัมพันธ์เพื่อการแก้ปัญหา และการพัฒนาคุณภาพงาน (Quality Control Circle) เทคนิคการบริหารความขัดแย้งในกลุ่ม (Conflict management) หลักการสร้างความสัมพันธ์และการทำงานร่วมกับบุคคลอื่น และวิธีพัฒนาทีมงาน เป็นต้น

Woodecock and Francis (1994 : 36 - 39) ได้ให้แนวคิดในการพัฒนาทีมงานไว้ว่ามี 6 ระยะ ดังนี้

- ระยะที่ 1 ระยะปรับตัว (Ritual sniffing) มีลักษณะดังนี้คือ
- เมื่อสมาชิกมาอยู่รวมกันในระยะแรก ๆ กับบุคคลอื่น เกิดความไม่ไว้วางใจตัวใครตัวมัน ไม่เปิดเผยความรู้สึกและความสามารถของตนเอง ระวังปกปิดจุดอ่อนเอาไว้
  - การสื่อสารไม่ทั่วถึง เป็นลักษณะของการพูดมากกว่าฟัง
  - จุดประสงค์ในการทำงานไม่ชัดเจน การพบกันมักจะเป็นเรื่องการแถลงการณ์
  - หัวหน้าทีมมีอำนาจมากในการบริหารงาน สมาชิกทีมไม่มีโอกาสเรียนรู้ความผิดพลาดและปรับปรุงให้ดีขึ้น

- ทีมขาดทักษะในการช่วยเหลือสนับสนุนซึ่งกันและกัน
- สมาชิกปฏิเสธหรือไม่สนใจความช่วยเหลือเพื่อวิทยาการใหม่ ๆ จากภายนอก

ในระยะปรับตัวนี้ ความสุภาพอ่อนโยนและการปฏิบัติตามคำสั่งเป็นวิธีที่ดีที่สุด ถึงแม้ว่าจะมีความยุ่งยากในการติดต่อสัมพันธ์กับสมาชิกในทีมก็ตาม ก็เป็นการเริ่มต้นความสัมพันธ์กับสมาชิกในทีมงานนั่นเอง

ระยะที่ 2 ระยะประลองกำลัง (Infighting) มีลักษณะ คือ

- หัวหน้าทีมรู้จักประเมินและทบทวนการทำงานของทีมงาน สร้างบรรยากาศในการทำงาน รู้จักกระจายอำนาจ และเห็นความสำคัญของสมาชิกทีมงาน
- สมาชิกทีมเฝ้าดู และประเมินผลการบริหารงานของหัวหน้าทีม เกิดการยอมรับตัวผู้นำหรือหัวหน้าทีม
- เห็นความสำคัญซึ่งกันและกัน ยอมรับบุคคลอื่นในทีมงาน แต่ยังคงความไม่สบายใจในหมู่สมาชิก

- มีการประชุมอภิปรายมากขึ้น สร้างข้อตกลงร่วมกันในทีมงาน

ระยะนี้ต้องสนใจทักษะความสามารถของแต่ละบุคคลในทีมงาน สามารถบอกข้อดีข้อเสียของทีมงานได้ หัวหน้าทีมจะต้องรู้จักกระตุ้นศักยภาพของสมาชิกของทีมให้แสดงออกมา และคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล สร้างความรู้สึกร่วมเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน หรือสร้างสปิริต (Spirit) ของทีมนั่นเอง

ระยะที่ 3 ระยะทดลอง (Experimentation) มีลักษณะ คือ

- ทีมทดลองวิธีการใหม่ ปรับรูปแบบการทำงานให้มีระบบยิ่งขึ้น โดยคำนึงถึงความรู้สึก ความสามารถของสมาชิกในทีมงาน เมื่อมีปัญหาจะหันเข้าหากันเพื่อแก้ปัญหา
- สมาชิกมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
- รวบรวมข้อมูลอย่างมีระบบ
- ทบทวนผลงานที่ออกมา ประเมินผลเพื่อปรับปรุงและพัฒนา

ระยะนี้ ทีมยังขาดทักษะความสามารถในการปฏิบัติงานของสมาชิกในทีมงาน ต้องให้การสนับสนุนด้วยการพัฒนาศักยภาพของการทำงานของแต่ละบุคคล และสร้างบรรยากาศที่ดี ให้แก่ทีมงาน เพื่อเป็นพลังในการทำงานในระยะต่อไป

ระยะที่ 4 ระยะแสดงผลงาน (Effectiveness) มีลักษณะ คือ

- สมาชิกเข้าใจในวัตถุประสงค์ของงานอย่างกระจ่าง มีความภาคภูมิใจในความเป็นทีม เปิดเผยซึ่งกันและกัน มีความห่วงใยความเป็นอยู่ของสมาชิก

- มีการทบทวนข้อมูลการทำงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อนำไปปรับปรุงทีมงานให้มีประสิทธิภาพ

- มีการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างสร้างสรรค์ มีความยืดหยุ่น
- การทำงานคำนึงถึงความประหยัดใช้ทรัพยากรที่มีอยู่

ระยะนี้ สมาชิกทีมมีความภาคภูมิใจในความสามารถของคนที่ทำให้งานสำเร็จ มีการปรับปรุงพัฒนาศักยภาพของสมาชิกให้เหมาะสม ทีมมีความเจริญก้าวหน้าได้รับการยอมรับเชื่อถือจากทั่ว ๆ ไป

ระยะที่ 5 ระยะสมบูรณ์ (Maturity) มีลักษณะ คือ

- ความสัมพันธ์ของสมาชิกทีมดีเยี่ยม เปิดเผย จริงใจ ซื่อสัตย์ และกันและกัน
- ทีมสามารถพัฒนาความสัมพันธ์ที่ดีทั้งในและนอกกลุ่ม ยืดหยุ่นและเป็นกันเอง
- มีขวัญกำลังใจในการทำงาน
- รูปแบบของกลุ่มเป็นแบบไม่เป็นทางการ มีชีวิตชีวา มีความซื่อสัตย์ ให้ความร่วมมือสูงมาก

รวมมือสูงมาก

- ภาวะผู้นำ ยังเป็นสิ่งจำเป็นอยู่และเป็นไปตามสถานการณ์

สมาชิกยอมรับสภาพการทำงานเป็นทีม ทำงานด้วยกันกับสมาชิกอื่นอย่างมีความสุข สมาชิกยอมรับหน้าที่และบทบาทในทีม ตระหนักในความสำคัญของตนเองและผู้อื่น ระยะนี้เป็นระยะที่ต้องการการสนับสนุนอย่างถูกต้องจากผู้บริหารองค์การ จึงทำให้องค์การมีทีมงานที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด

ระยะที่ 6 ระยะสิ้นสุด (Degeneration) ระยะนี้มีลักษณะดังนี้

- สมาชิกมีความเหน็ดเหนื่อยและเบื่อหน่ายในการทำงาน
- ไม่มีความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ เกิดขึ้น
- การตัดสินใจส่วนใหญ่เป็นของคน ๆ เดียว ไม่มีเหตุผล
- สมาชิกเริ่มปลีกตัวออกจากทีม

ในระยะนี้จะไม่เกิดขึ้นกับทุกทีม บางทีมสามารถดำเนินการต่อไปได้หลายปี

### 3. กระบวนการกลุ่มเพื่อการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม

ดังได้กล่าวมาแล้วข้างต้นว่า การทำงานเป็นทีมหมายถึงการที่กลุ่มบุคคลมาร่วมกันทำงานหรือปฏิบัติตามหน้าที่ร่วมกัน โดยแต่ละคนที่มาาร่วมกันนี้จะต้องมีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย เดียวกัน มีการติดต่อสื่อสารกัน มีการประสานงานกัน มีการตัดสินใจร่วมกัน ร่วมมือร่วมใจกันทำงาน

ซึ่งสมาชิกทุกคนจะต้องใช้ความรู้ความสามารถรวมทั้งยอมรับในบทบาทของตนต่อการที่จะช่วยเหลือให้กลุ่มสามารถดำเนินงานได้บรรลุผลสำเร็จ เพื่อผลประโยชน์ร่วมกันของกลุ่ม ฉวีวรรณ โปธิศรี (2537 : 5) กล่าวว่าหน่วยงานใดที่มีการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ หน่วยงานนั้นย่อมพัฒนาก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว ทีมงานที่มีประสิทธิภาพเกิดจากการที่ทุกคนในหน่วยงาน มีความคิดและทัศนคติที่ดีต่อการทำงานร่วมกัน มีความรู้สึกพึงพอใจในการทำงาน เมื่อทุกคนมีใจตรงกัน จึงร่วมมือร่วมใจกันอย่างเต็มที่เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ผลงานที่ออกมาจึงดี ด้วยเหตุผลนี้จึงทำให้ในปัจจุบันนี้หน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนต่างๆ ได้มีความสนใจในการ ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมกันมากขึ้น โดยรูปแบบของการส่งเสริมที่แตกต่างกันไป เช่น กิจกรรมสร้างคุณภาพงาน(Q. C. circles) ก็เป็นกิจกรรมที่ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมวิธีหนึ่ง ประวิตร จงวิศาล และวิจิตร จงวิศาล (2527 : 89) กล่าวว่ากิจกรรมสร้างคุณภาพงาน (Q. C.) เป็นกิจกรรมที่ต้องอาศัยเทคนิคในการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพเป็นอย่างมากจึงจะสามารถทำให้กลุ่มดำเนินงานไปได้บรรลุเป้าหมาย อุทัย บุญประเสริฐ (2532 : 40) กล่าวว่ากิจกรรมสร้างคุณภาพงาน (Q. C.) เป็นการนำเทคนิคของกระบวนการกลุ่มมาประยุกต์ใช้ในภาคปฏิบัติ Sensitivity Training ก็เป็นอีกวิธีหนึ่งที่มีผู้นำมาใช้ในการส่งเสริมและพัฒนาการทำงานเป็นทีม ซึ่ง อรุณ รักธรรม (2526 : 175) กล่าวว่า Sensitivity Training เป็นวิธีการอบรมชนิดหนึ่งที่น่าสนใจในด้านการละลายพฤติกรรม เพื่อให้บุคคลเกิดการเรียนรู้และพัฒนาตนเองโดยการอาศัยข้อมูลร่วมกันกับบุคคลอื่น เพื่อนำมาแก้ปัญหา และข้อขัดแย้งต่าง ๆ ในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับ มาลีวัลย์ ศรีวิสัย (2534 : 32) ที่กล่าวว่า Sensitivity Training ก็คือกระบวนการฝึกทักษะในการรู้จักเข้าใจตนเองและผู้อื่นโดยใช้กระบวนการกลุ่ม ให้เกิดการรับรู้ ความรู้สึก เข้าใจ ยอมรับ มองเห็นคุณค่าของตนเองและผู้อื่นมากขึ้น ซึ่งก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตัวบุคคลในการทำงานเป็นทีมและมนุษยสัมพันธ์ ดังนั้นกระบวนการกลุ่มจึงถือได้ว่าเป็นพื้นฐานในการที่จะนำมาพัฒนาให้คนซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของทีมได้เป็นอย่างดี เพราะเนื้อหาของกระบวนการกลุ่มนั้นเป็นการศึกษาถึงเรื่อง ธรรมชาติของคน พฤติกรรมของมนุษย์ ธรรมชาติของกลุ่ม ลักษณะการรวมตัวกันของกลุ่ม องค์ประกอบที่สำคัญของกลุ่ม กระบวนการทำงานเป็นกลุ่ม แรงผลักดันต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อกลุ่ม บทบาทสมาชิกกลุ่ม กระบวนการตัดสินใจและ การแก้ไขปัญหาต่าง ๆ (ทิตินา แคมมณี , 2522 : 1)

### ความหมายของกระบวนการกลุ่ม

ทิตินา แคมมณี (2522 : 20) ได้ให้ความหมายของกระบวนการกลุ่มว่า กระบวนการกลุ่มเป็นวิทยาการที่ว่าด้วยเรื่องความสัมพันธ์ของคน และกระบวนการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพซึ่งครอบคลุม

ถึงองค์ประกอบที่สำคัญต่าง ๆ เกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ การแก้ปัญหา การตัดสินใจ และการพัฒนาตนเอง

วินิจ เกตุขำ และคมเพชร ฉัตรสุกกุล (2522 : 14-15) ได้ให้ความหมายของกระบวนการกลุ่ม ซึ่งสรุปได้ว่า กระบวนการกลุ่มหมายถึงที่รวมแห่งประสบการณ์ของบุคคลหลาย ๆ ฝ่ายที่มาพบปะสังสรรค์กันด้วยความรู้สึกร่วมกันในสัมพันธ์ เกิดการปฏิสัมพันธ์กันขึ้น ซึ่งการปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกกลุ่มนี้จะช่วยให้ค้นพบวิธีการแก้ปัญหาที่น่าพอใจร่วมกัน ทำให้แต่ละคนมีโอกาสแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ระหว่างกัน ผลลัพธ์ก็คือทำให้เกิดแรงจูงใจแก่กันและกัน มีความเอื้ออารีต่อกัน ผลของประสบการณ์ย่อมเกิดเป็นพลังของกลุ่ม หรือบุคคลในกลุ่มจะได้รับการเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาไปในทางที่ดีขึ้น

อุทัย บุญประเสริฐ (2532 : 4) กล่าวว่า กระบวนการกลุ่มหรือกลุ่มสัมพันธ์ เป็นเรื่องที่ว่าด้วยความรู้และการศึกษาที่เกี่ยวกับคน เกี่ยวกับกลุ่มคนและการทำงานร่วมกันของคนในกลุ่มเกี่ยวกับธรรมชาติของกลุ่มคนและคนในลักษณะต่าง ๆ เกี่ยวกับพฤติกรรมต่าง ๆ ของกลุ่มคน ตลอดจนกระบวนการและองค์ประกอบที่มีผลต่อกลไกการดำเนินงานของกลุ่ม เพื่อที่จะได้นำความรู้ที่ได้ มาช่วยทำความเข้าใจกลุ่มคนในองค์การ ใช้ในการศึกษากลุ่มคนในหน่วยงาน ใช้ในการคิดหาวิธีเพิ่มพลังและประสิทธิภาพในการทำงานของกลุ่มและพัฒนากลุ่มให้เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงานหรือองค์การและบรรยากาศของการทำงานให้มากยิ่งขึ้น จุดเน้นที่สำคัญอยู่ที่กลุ่มคนที่อยู่ในองค์การและธรรมชาติของคน ซึ่งเป็นองค์ประกอบพื้นฐานของกลุ่ม ธรรมชาติของกลุ่มวิธีเพิ่มพลังกลุ่มเพื่อประโยชน์ในทางสร้างสรรค์ และพัฒนาประสิทธิภาพของการทำงานเป็นทีม

### ประโยชน์ของกระบวนการกลุ่ม

กระบวนการกลุ่มสามารถนำมาใช้ประโยชน์ในสาขาวิชาต่าง ๆ ดังนี้ (ทิสนา แจมมณี, 2522 : 5-6)

1. กระบวนการกลุ่มกับการรวมกลุ่มในสังคม(Social Work Group)เช่น กลุ่มเพื่อสันทนาการ (Recreation Group) สโมสร (Club) ค่ายพักแรม (Camps) โดยการนำวิธีฝึกกลุ่มมาใช้ในการฝึกเป็นผู้นำผู้ตามเพื่อให้สมาชิกเข้าใจกระบวนการทำงานของกลุ่ม และช่วย เสริมสร้างทัศนคติและพฤติกรรมของสมาชิก



2. กระบวนการกลุ่มในวงการแพทย์โดยนำไปใช้ในการทำจิตบำบัด(Group Psychotherapy) แก่ผู้ป่วยทางจิต และนำไปวิเคราะห์จิตให้แก่บุคคลปกติเช่น ในวงการทหาร วงการธุรกิจ โรงงานอุตสาหกรรมและชุมชนต่าง ๆ ในสังคม
3. กระบวนการกลุ่มในวงการบริหาร (Administration) เนื่องจากผู้บริหารต้องทำงานเกี่ยวกับกลุ่มและบุคคล จำเป็นต้องทำความเข้าใจกับการวางแผนงาน การประสานงาน และมนุษยสัมพันธ์เป็นต้น โดยเน้นให้เห็นความสำคัญของการรวมกลุ่ม ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่ม สิ่งที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม ทักษะคติ แรงจูงใจของสมาชิกให้ทำงานร่วมกัน
4. กระบวนการกลุ่มในวงการศึกษ (Education) โดยนำหลักการที่เรียกว่า “Learning by Doing” มาใช้โดยเน้นที่การรวมกลุ่มเพื่อการเรียนรู้ การรวมกลุ่มเพื่อการทำงาน การจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร และการให้นักเรียนปกครองตนเอง ซึ่งจะช่วยส่งเสริมผู้เรียนในการฝึกทักษะในการทำงานร่วมกัน

นอกจากนี้ ฉลอง ภิรมย์รัตน์ (ม. ป. ป. : 15) ได้เพิ่มเติมประโยชน์ไว้อีกข้อคือ ประโยชน์ในด้านพัฒนาตนเอง (Self Development) เกิดจากอิทธิพลของกลุ่มที่สะท้อนให้สมาชิกมองเห็นตนเองว่าเป็นอย่างไร ปฏิกริยาโต้ตอบของสมาชิกอื่นที่มีต่อการแสดงของตนจะทำให้บุคคลผู้นั้นสำนึกและปรับปรุงตนเองเพื่อให้เข้ากับสังคมได้

### องค์ประกอบของกระบวนการกลุ่ม

กระบวนการกลุ่มที่ดีจะเกิดขึ้นได้ ต้องอาศัยองค์ประกอบที่สำคัญ 3 องค์ประกอบ ดังนี้คือ (ทิสนา แจมมณี, 2536 : 17-19)

1) ผู้นำ คือผู้ที่ทำหน้าที่เป็นผู้นำกลุ่มให้สามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมาย หรือความต้องการของกลุ่มได้การทำงานร่วมกันจะดำเนินไปได้ผลดีมากขึ้นเพียงใดส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้นำ ทั้งนี้เพราะผู้นำที่ดีย่อมสามารถช่วยให้กลุ่มเกิดกระบวนการที่ดี โดยแสดงบทบาทหน้าที่ที่จำเป็นต่อกลุ่มได้อย่างเหมาะสม บทบาทหน้าที่ของผู้นำกลุ่มที่จะช่วยให้กลุ่มเกิดกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพที่สำคัญมีดังนี้

#### ก. บทบาทเกี่ยวกับการทำงาน

1. ทำความเข้าใจในจุดมุ่งหมายของการทำงานและช่วยให้ผู้ร่วมงานเข้าใจตรงกัน
2. วางแผนงานและขั้นตอนการทำงานร่วมกับผู้ร่วมงาน
3. แบ่งงานและมอบหมายงานอย่างเหมาะสม

4. ริเริ่มความคิดใหม่ ๆ ให้แก่กลุ่มและทีมงาน หรือกระตุ้นกลุ่มและทีมงานให้ริเริ่มความคิดใหม่ ๆ
5. แสวงหาข้อมูลและความคิดเห็น หรือใช้ข้อมูลและความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน
6. ช่วยให้กลุ่มมีความเข้าใจตรงกันในข้อมูลหรือประเด็นต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการบรรลุผลสำเร็จของงาน
7. ช่วยประสานความคิดและข้อมูลของผู้ร่วมงาน ให้เกิดประโยชน์ต่อการบรรลุเป้าหมายของงาน
8. ช่วยขจัดปัญหาต่าง ๆ ที่เป็นอุปสรรคต่อการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย
9. ติดตามงาน ประเมินงาน และสรุปผลงานเป็นระยะ ๆ และแจ้งให้ผู้ร่วมงานรับทราบ
10. ควบคุมมาตรฐานผลงานของกลุ่มหรือทีมงาน
11. ประเมินผลงาน เมื่องานสำเร็จและปรับปรุงงาน

#### ข. บทบาทเกี่ยวกับการรวมกลุ่ม

1. จัดระเบียบและควบคุมระเบียบของกลุ่ม เพื่อช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างเรียบร้อย
2. ดูแลเอาใจใส่สมาชิกกลุ่มให้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นหรือแสดงความสามารถอย่างทั่วถึง เพื่อช่วยให้ทุกคนมีความรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า มีประโยชน์ต่อกลุ่ม ทำให้เกิดความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มต้องการทำงานให้กลุ่ม
3. รับฟังและพิจารณาความคิดเห็นของสมาชิกกลุ่มอย่างทั่วถึง ทำให้สมาชิกผู้ร่วมงานมีความรู้สึกภาคภูมิใจ พอใจ และต้องการที่จะช่วยกลุ่มมากขึ้นไปอีก
4. ช่วยทำความเข้าใจแก่กลุ่มในเรื่องการสื่อความหมาย ช่วยให้กลุ่มเข้าใจตรงกันในเรื่องการสื่อความหมาย เพื่อป้องกันไม่ให้สมาชิกเกิดความขุ่นข้องหมองใจกันและแตกแยกกันได้
5. สร้างบรรยากาศที่อบอุ่นและเป็นมิตรให้เกิดขึ้นในกลุ่ม ช่วยให้สมาชิกกลุ่มไม่เกิดความรู้สึกแตกแยกกันได้
6. ขจัดหรือลดความขัดแย้งต่าง ๆ ในกลุ่มที่เป็นสาเหตุทำให้กลุ่มแตกแยก อันอาจเป็นผลทำให้กลุ่มไม่สามารถรวมตัวกันจนงานบรรลุผลสำเร็จได้



2) สมาชิกกลุ่ม สมาชิกที่ดีจำเป็นต้องมีความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตน โดยรู้ว่าตนควรจะทำอะไรที่จะช่วยเอื้ออำนวยให้การทำงานเป็นทีมบรรลุผลสำเร็จ ซึ่งประกอบไปด้วย

ก. บทบาทเกี่ยวกับการทำงาน สมาชิกกลุ่มควรช่วยเหลือกลุ่มโดยทำหน้าที่ต่าง ๆ ดังนี้

1. เสนอความคิดหรือวิธีการใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหาของกลุ่ม เพื่อให้กลุ่มบรรลุผลตามที่ต้องการ
2. ถามคำถามเพื่อให้เกิดความกระจ่างหรือเพื่อให้ได้ข้อเสนอแนะ ข้อมูล ข้อเท็จจริงต่าง ๆ มาใช้ในการแก้ปัญหาของกลุ่ม
3. ให้ข้อมูล ข้อเท็จจริง หรือข้อสรุปต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ในการพิจารณาปัญหา
4. ชี้แจงให้รายละเอียดต่าง ๆ โดยให้ตัวอย่างหรือให้ความหมาย พยายามวาดภาพพจน์หรือทำความเข้าใจกับความคิดหรือข้อเสนอแนะต่าง ๆ และช่วยให้สมาชิกเกิดความกระจ่างในข้อมูลหรือความคิดเห็นเหล่านั้น
5. สรุปให้ทราบว่าขณะนี้ว่ากลุ่มทำงานไปถึงไหน โดยสรุปสิ่งที่ทำไปแล้ว
6. กำหนดมาตรฐานซึ่งกลุ่มพยายามจะก้าวไปถึง หรือพยายามใช้มาตรฐานในการประเมินผลความก้าวหน้าของกลุ่ม
7. ช่วยให้กลุ่มบรรลุจุดมุ่งหมายที่ต้องการได้ง่ายเข้า โดยการกระทำสิ่งต่าง ๆ เพื่อกลุ่มเช่น ทำงานประจำ ทำสิ่งต่าง ๆ ให้เป็นระเบียบ เก็บรวบรวมงานในสิ่งที่ทำ เขียนข้อเสนอแนะ หรือความคิดเห็นต่าง ๆ

ข. บทบาทเกี่ยวกับกลุ่ม

1. สนับสนุนกระตุ้นให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการให้ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นต่าง ๆ
2. ควบคุมการสนทนาให้เป็นไปได้ด้วยดี ไม่ให้ออกนอกทาง พยายามควบคุมกลุ่มให้ดำเนินงานไปสู่เป้าหมาย
3. ประนีประนอม ตระล่อมไกล่เกลี่ย และหาทางแก้ปัญหาเมื่อสมาชิกกลุ่มเกิดความขัดแย้งกัน
4. คอยสังเกตกระบวนการของกลุ่ม และบอกกลุ่มให้ทราบเพื่อประเมินประสิทธิภาพของการทำงานร่วมกัน
5. ช่วยให้กลุ่มเกิดบรรยากาศที่ดีด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่นสร้างอารมณ์ขันในเวลาที่ทุกคนกำลังตึงเครียดและมีอารมณ์ขัดแย้งกัน

3) กระบวนการทำงาน คือวิธีที่กลุ่มใช้ในการทำงาน หากกลุ่มใช้วิธีการขั้นตอนที่เหมาะสมกับลักษณะงานและลักษณะกลุ่มแล้วผลงานก็มักจะมีคุณภาพตามไปด้วย วิธีการทำงานที่มีส่วนช่วยให้การทำงานบรรลุผลอย่างมีคุณภาพ มีดังนี้

3.1 ทำความเข้าใจในเป้าหมาย จุดมุ่งหมายของงาน

3.2 วางแผนงานซึ่งหมายถึง

- หาวิธีการและกำหนดขั้นตอนในการทำงาน
- วางแผนปฏิบัติในรายละเอียด
- แบ่งงานและมอบหมายงาน

3.3 ปฏิบัติตามแผนงาน

3.4 ประเมินผลและปรับปรุงงาน

Marram (1978 : 127-139) ได้กล่าวถึงบทบาทและหน้าที่ของผู้นำกลุ่มที่จะช่วยให้กลุ่มได้รับความสำเร็จ ดังนี้

1. กำหนดจุดมุ่งหมายของการทำกลุ่มอย่างชัดเจน อธิบายให้สมาชิกทุกคนเข้าใจถึงจุดมุ่งหมายและวิธีดำเนินการของกลุ่ม
2. สร้างแบบแผนของการทำกลุ่ม เพื่อช่วยให้กลุ่มบรรลุวัตถุประสงค์ สมาชิกในกลุ่มมีความกระตือรือร้น เข้ามามีส่วนร่วมในกลุ่มอย่างเต็มที่ โดยต้องมีการวางแผนในเรื่องโครงสร้างและองค์ประกอบภายนอกทั่ว ๆ ไปที่มีอิทธิพลต่อการรวมกลุ่ม ได้แก่ จำนวนสมาชิก กำหนดเวลา ระยะเวลา สถานที่ การจัดที่นั่ง ลักษณะของสมาชิก
3. กระตุ้นให้เกิดการปฏิสัมพันธ์กันระหว่างสมาชิก เพื่อให้สมาชิกได้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ทำให้สมาชิกทราบปัญหาของผู้อื่น ทราบว่าผู้อื่นก็มีปัญหาเช่นเดียวกับตน มีความเข้าใจในปัญหาของกันและกัน หาทางช่วยเหลือกัน ปฏิสัมพันธ์นั้นอาจเป็นลักษณะของการพูดจาทำความเข้าใจร่วมกัน หรือผู้นำกลุ่มอาจการเล่นเกมหรือกิจกรรมอื่น ๆ เข้ามาช่วยได้
4. กระตุ้นให้สมาชิกได้พูดระบายและแลกเปลี่ยนปัญหาซึ่งพบได้ร่วมกัน โดยต้องให้สมาชิกแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ จะเป็นการสร้างความรู้สึกร่วมกัน ทำให้สมาชิกกลุ่มรู้สึกว่าเป็นที่ยอมรับและได้รับความช่วยเหลือให้กำลังใจซึ่งกันและกัน
5. วางระบบการทำกลุ่มสำหรับสมาชิกแต่ละคน ผู้นำกลุ่มจะต้องสามารถหาวิธีแก้ไขในสิ่งที่เกิดขึ้นในกลุ่ม สามารถแยกได้ว่าองค์ประกอบใดที่ทำให้การดำเนินการของกลุ่ม

ไม่ต่อเนื่องกัน หรือทำให้การอภิปรายกลุ่มไม่เป็นไปตามรูปแบบ และหาวิธีแก้ไขให้สมาชิกแต่ละคนสามารถดำเนินการได้ตามวัตถุประสงค์ของกลุ่ม

6. ช่วยลดความวิตกกังวลของสมาชิก โดยในระยะเริ่มแรกของการทำกลุ่ม ผู้นำจะต้องแจ้งวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนของการทำกลุ่ม และวิธีที่สมาชิกจะต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ผู้นำจะต้องมีท่าทีแสดงความเห็นอกเห็นใจ เข้าใจ เต็มใจ และพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือแก่สมาชิก
7. สรุปความก้าวหน้าของการทำกลุ่ม ผู้นำจะต้องควบคุมดูแลความก้าวหน้าในการดำเนินการของการทำกลุ่มทุกระยะจนกว่าจะสิ้นสุดของการทำกลุ่ม เพื่อให้บรรลุจุดหมายที่กำหนดไว้

### หลักของผู้นำกลุ่ม

ผู้ที่ทำหน้าที่เป็นผู้นำกลุ่มควรจะยึดหลักดังนี้ (ทิสนา แคมมณี, 2536 : 24-25)

1. ยึดสมาชิกกลุ่มเป็นศูนย์กลาง โดยให้สมาชิกกลุ่มมีโอกาสเข้าร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ อย่างทั่วถึง และมากที่สุดเท่าที่ทำได้ (Active Participation)
2. ยึดกลุ่มเป็นแหล่งความรู้ที่สำคัญ โดยให้สมาชิกกลุ่มมีโอกาสได้มีปฏิสัมพันธ์กัน ได้พูดคุย ปรัชญาหารือ แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และประสบการณ์ซึ่งกันและกัน (Group Interaction)
3. ยึดการค้นพบด้วยตัวเอง โดยการพยายามจัดประสบการณ์เรียนรู้ที่ส่งเสริมให้สมาชิกกลุ่มได้ค้นหา และค้นพบคำตอบด้วยตนเอง (Experiential Learning)
4. เน้นกระบวนการ(Process - Oriented) ควบคู่ไปกับผลงาน โดยการส่งเสริมให้สมาชิกกลุ่มได้คิดวิเคราะห์ถึงกระบวนการกลุ่มและกระบวนการต่าง ๆ ที่ทำให้เกิดผลงาน มิใช่มุ่งจะพิจารณาถึงแต่ผลงานเพียงอย่างเดียว
5. เน้นการนำความรู้ไปใช้ในชีวิตประจำวัน(Application of Knowledge) โดยให้สมาชิกกลุ่มมีโอกาสค้นหาแนวทางที่จะนำความรู้ความเข้าใจไปใช้ในชีวิตประจำวัน

## กิจกรรมที่ใช้ในกระบวนการกลุ่ม

กิจกรรมที่สามารถนำมาใช้ในการช่วยส่งเสริมกระบวนการกลุ่มสัมพันธ์ มีดังนี้

(ทิสนา แจมมณี, 2536 : 27-28)

1. เกม (Game) เป็นวิธีการสอนโดยการสร้างสถานการณ์สมมุติขึ้น ให้ผู้เรียนลงเล่นด้วยตัวเองภายใต้ข้อตกลงหรือกติกาบางอย่างที่กำหนดไว้ ซึ่งผู้เรียนจะต้องตัดสินใจทำอย่างหนึ่ง อันจะมีผลออกมาในรูปการแพ้การชนะ วิธีการนี้ช่วยให้ผู้เรียนได้วิเคราะห์ความรู้สึกรู้สึกนึกคิด และพฤติกรรมต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ
2. บทบาทสมมุติ (Role - Play) เป็นการใช้อุปกรณ์สมมุติเช่นเดียวกับเกม แต่มีการกำหนดบทบาทของผู้เล่นในในสถานการณ์ที่สมมุติขึ้นมา แล้วให้ผู้เรียนเข้าสวมบทบาทนั้นและแสดงออกตามธรรมชาติ โดยอาศัยบุคลิกภาพ ประสบการณ์และความรู้สึกนึกคิดของตนเป็นหลัก วิธีการนี้ช่วยให้ผู้เรียนได้มีโอกาสวิเคราะห์ความรู้สึก และพฤติกรรมของตนอย่างลึกซึ้ง
3. กรณีตัวอย่าง (Case) เป็นการใช้อุทธรณ์ หรือเรื่องราวต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจริง ๆ มาดัดแปลงใช้เป็นตัวอย่างในการให้ผู้เรียนศึกษา วิเคราะห์และอภิปรายกัน เพื่อสร้างความเข้าใจและฝึกฝนหาทางแก้ไขปัญหาวิธีการนี้ช่วยให้ผู้เรียนได้รู้จักคิดและพิจารณาข้อมูลที่ได้รับอย่างถี่ถ้วนและการอภิปรายจะช่วยให้ได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน
4. สถานการณ์จำลอง(Simulation) คือการจำลองสถานการณ์จริงหรือสร้างเสริมสถานการณ์ให้ใกล้เคียงกับความเป็นจริงแล้วให้ผู้เรียนลงไปอยู่ในสถานการณ์นั้นและมีปฏิริยาโต้ตอบกัน วิธีการนี้ช่วยให้ผู้เรียนได้มีโอกาสทดลองแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ
5. ละคร (Acting or Dramatization) คือวิธีการที่ให้ผู้เรียนได้แสดงบทบาทตามบทที่เขียนหรือกำหนดไว้ให้ โดยผู้แสดงจะต้องพยายามแสดงให้สมบทบาทที่กำหนดไม่นำเอาบุคลิกภาพและความรู้สึกนึกคิดของตนเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องในบทบาทนั้น ๆ วิธีการนี้ช่วยให้ผู้เรียนได้มีประสบการณ์ในการที่จะเข้าใจความรู้สึก เหตุผล และพฤติกรรมของผู้อื่น ซึ่งช่วยเสริมสร้างความเห็นอกเห็นใจกัน ฝึกให้เกิดความรับผิดชอบร่วมกันและการทำงานร่วมกัน
6. กลุ่มย่อย (Small Group) วิธีนี้เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้เรียนทุกคนได้มีส่วนในการแสดงออกและช่วยให้ผู้เรียนได้ข้อมูลเพิ่มเติมมากขึ้น การใช้กลุ่มย่อยมีหลายวิธีต่าง ๆ กัน ที่นิยมใช้มากได้แก่ Brainstorming , Phillips 66 , Bull Session เป็นต้น

- กิจกรรมกลุ่มที่มีผู้นำมาใช้ในการพัฒนาบุคคลนั้นมีผู้คิดค้นไว้หลายรูปแบบ ซึ่งแต่ละรูปแบบจะมีจุดมุ่งหมายของการทำกิจกรรมที่แตกต่างกัน วินิจ เกตุขำ และคำเพชร ฉัตรศุภกุล (2522 :171-172) ได้กล่าวถึงจุดมุ่งหมายของกิจกรรมกลุ่มไว้ดังนี้ คือ

1. เพื่อให้เกิดความเข้าใจตนเอง การอยู่ร่วมกับสมาชิกอื่นจะมีส่วนช่วยให้บุคคลเกิดการเรียนรู้เรื่องของตนเองดีขึ้น เช่น รู้ความสามารถบางประการของตน รู้จุดบกพร่องบางอย่าง เพราะกลุ่มจะมีปฏิริยาแสดงให้เห็นข้อเท็จจริงได้
2. เพื่อให้เกิดความเข้าใจคนอื่น เมื่อสมาชิกในกลุ่มได้ทำกิจกรรมร่วมกันก็ย่อมเกิดการเรียนรู้ และรู้จักกันและกันได้ดีขึ้น เช่นการรู้จักข้อเสียหรือข้อบกพร่องของคนอื่นจะเป็นแนวทางให้เกิดความสงสาร เห็นอกเห็นใจ ไม่ติเตียนผู้อื่นแต่จะให้ความช่วยเหลือจนสามารถแก้ไขปรับปรุงตนเองได้
3. เพื่อให้สามารถทำงานร่วมกัน ได้ดีขึ้นและช่วยให้การทำงานสำเร็จไปได้ด้วยดี

ตัวอย่างกิจกรรมกลุ่มที่สามารถนำมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรทางการพยาบาลให้มีการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่กิจกรรมดังต่อไปนี้ (ทิสนา แจมมณี, 2522 ; วินิจ เกตุขำ และ คำเพชร ฉัตรศุภกุล, 2522 ; วิทยา ดันติเสวี และเสรี โลกัตถจริยา, 2540 ; นิรันดร์ จุลทรัพย์, 2540)

1. กิจกรรมเพื่อสร้างความรู้จักคุ้นเคย เป็นกิจกรรมเริ่มต้นที่ใช้ในการฝึกอบรมหรือเรียกว่า "การละลายพฤติกรรม" ซึ่งเป็นการทำให้สมาชิกเกิดความรู้สึกมีส่วนร่วม มีความยึดมั่นในกลุ่ม มีความอบอุ่นใจ ปรับตัวได้ในเวลารวดเร็ว และมีความผูกมัดที่จะทำกิจกรรม เช่น การแนะนำตนเองต่อกลุ่ม การสัมภาษณ์สมาชิกในกลุ่ม การคิดป้ายชื่อและข้อความบางอย่าง กิจกรรมใครเอ่ย กิจกรรมรู้จักตัวฉัน เป็นต้น ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยเลือกใช้กิจกรรมใครเอ่ย ข้อคิดที่ได้จากกิจกรรมนี้คือการที่คนเรามาอยู่ร่วมกันจำเป็นต้องทำความรู้จักคุ้นเคยกันเพื่อเป็นการปรับปรุงตัวให้อยู่ร่วมกันอย่างปกติสุขและมีสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน
2. กิจกรรมกลุ่มเพื่อการรู้จักตนเอง เมื่อสมาชิกกลุ่มมาอยู่ร่วมกันก็จะเกิดความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ถ้ามีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันก็จะอยู่ร่วมกันด้วยความอบอุ่น แต่ถ้าเกิดความขัดแย้งขึ้นก็จะมีปัญหาตามมาอย่างไม่สิ้นสุด สาเหตุสำคัญที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง มักเกิดจากความไม่เข้าใจซึ่งกันและกันและไม่ไว้วางใจซึ่งกันและกัน โดยธรรมชาติแล้วบุคคลใดที่มีความสับสนในตนเอง มักจะมีความรู้สึกเช่นนี้กับผู้อื่น การรู้จักตนเองนั้นบางครั้งบุคคลก็รู้ด้วยตัวเอง แต่บางครั้งอาจต้องให้ผู้อื่นช่วยกันให้ข้อมูลจึงจะทำให้เรียนรู้เรื่องของตนเองได้สมบูรณ์มากขึ้น กิจกรรมกลุ่มเพื่อช่วยให้รู้จักตนเอง เช่น การแสดงความรู้สึกผ่านวัตถุ เทคนิคฉันทวิธี กิจกรรมต้นไม้หลายมิติ กิจกรรมของความคิด เป็นต้น

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยเลือกใช้ กิจกรรมของความคิด ข้อคิดที่ได้จากกิจกรรมนี้คือ ทุกคนต้องยอมรับว่าคนเราย่อมมีความคืออยู่ในตัว ดังนั้นจึงควรใช้ความคิดนั้นให้เกิดประโยชน์แก่สังคมให้มากที่สุด

3. กิจกรรมเพื่อการเข้าใจบุคคลอื่น เป็นกิจกรรมซึ่งจะช่วยส่งเสริมให้สมาชิกแต่ละคนรู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีความรู้สึกเห็นอกเห็นใจผู้อื่นมากขึ้น ไม่ตำหนิผู้อื่นโดยไม่ทราบเหตุผล เช่น กิจกรรมการเปรียบเทียบคำนิยม กิจกรรมคลำมูมสีเหลือง กิจกรรมก้อนหิน กิจกรรมที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่กิจกรรมคลำมูมสีเหลืองและกิจกรรมก้อนหิน ข้อคิดที่ได้จากกิจกรรมคลำมูมสีเหลืองคือ บุคคลแต่ละคนมีความแตกต่างในด้านการรับรู้ ประสบการณ์ ความรู้สึก ทศนคติ และความคิด ดังนั้นการเคารพฟังความคิดเห็นของผู้อื่นจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้เรา ได้เห็นแง่มุมต่าง ๆ กว้างขวางมากขึ้น และถ้าเราร่วมมือกันปรึกษาหารือกันช่วยกันเสนอข้อมูล แสดงความคิดเห็นและพิจารณาข้อคิดเห็นของกันและกันรวมทั้งรู้จักรวบรวมข้อมูลโดยประสานความคิดของทุกคนอย่างรอบคอบ จะช่วยให้การทำงานหรือการแก้ปัญหาใด ๆ ร่วมกันเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ส่วนข้อคิดที่ได้จากกิจกรรมก้อนหินคือ คนเราย่อมมีทั้งส่วนดีและเสียในตัวทุกคน ดังนั้นจึงไม่ควรที่จะตัดสินคนก่อนที่จะได้ทำความรู้จักกับเขาศึกษาเขาให้ดีเสียก่อน
4. กิจกรรมเพื่อส่งเสริมการทำงานร่วมกัน การที่บุคคลจะทำงานร่วมกันได้ดีจะต้องอาศัยองค์ประกอบหลาย ๆ อย่าง ได้แก่ ความเข้าใจซึ่งกันและกันของสมาชิก การรู้จักการให้และการรับ การสื่อสารระหว่างสมาชิก การพัฒนาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การพัฒนาทักษะการตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหา ซึ่งกิจกรรมที่ช่วยส่งเสริมการทำงานร่วมกัน เช่น กิจกรรมการต่อชิ้นส่วน กิจกรรมข่าวลือ กิจกรรมการสื่อสารทางเดียวและสองทาง กิจกรรมแข่งกันฉีกหนังสือพิมพ์ โครงการสำรวจอวกาศ เป็นต้น กิจกรรมเหล่านี้ได้นำไปใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ซึ่งข้อคิดที่ได้จากกิจกรรมมีดังนี้ กิจกรรมต่อชิ้นส่วน ให้ข้อคิดว่าการทำงานร่วมกันทุกคนมีความสำคัญทั้งสิ้น การที่จะอยู่ร่วมกันได้อย่างดี เราต้องศึกษาความรู้สึกและความต้องการของผู้อื่น รู้จักการให้และการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน กิจกรรมการสื่อสาร ให้ข้อคิดว่าการสื่อสารเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างให้เกิดความเข้าใจกันระหว่างบุคคล การสื่อสารที่ดีคือการใช้คำพูดที่เหมาะสมกับระดับสติปัญญา และวัยของผู้ฟัง การสื่อสารที่ดีจะเกิดจากการเป็นผู้พูดที่ดีและเป็นผู้ฟังที่ดีด้วย ส่วนกิจกรรมโครงการสำรวจอวกาศมีข้อคิดคือ ในการทำงานมนุษย์เราแต่ละคนมีพรสวรรค์และความสามารถแตกต่างกัน บางคนทำงานคนเดียวได้ดี ซึ่งก็อาจจะดีสำหรับงานบางอย่าง แต่พอทำงานกลุ่มก็ไม่สามารถที่จะทำได้ดีเพราะไม่กล้าแสดงความคิดเห็นหรือ



อาจจะถือในความคิดเห็นของตนเองมากเกินไป บางคนอาจจะทำงานคนเดียวได้ไม่ดีแต่ทำงานกับกลุ่มกลับช่วยให้งานของกลุ่มบรรลุผลสำเร็จได้ดี และอาจจะมีบางคนที่ไม่ได้ไม่ดีทั้งคนเดียวและเป็นกลุ่ม ซึ่งบุคคลเหล่านี้ต้องปรับปรุงตัวเองให้มาก

นอกจากนี้การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้นำกิจกรรม 5 ส. มาใช้ในการให้บุคลากรทางการพยาบาลฝึกทักษะในการทำงานเป็นทีม โดยการค้นหาทวิวิธีในการสนับสนุนและประสานงานให้กิจกรรม 5 ส. ในหอผู้ป่วยบรรลุผลสำเร็จ

กิจกรรม 5 ส. คือ แนวคิดการจัดระเบียบเรียบร้อยในสถานที่ทำงานให้เกิดสภาพการทำงานที่ดี ปลอดภัย มีระเบียบเรียบร้อย เมื่อสภาพหน่วยงานสะอาดมีระเบียบเรียบร้อยจะนำไปสู่บรรยากาศของความคิดสร้างสรรค์และหน่วยงานที่มีประสิทธิภาพ บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์ รู้จักวางแผนเป็นการนำไปสู่การเพิ่มผลผลิตที่สูงขึ้น (ศูนย์เพิ่มผลผลิตแห่งประเทศไทย , 2537) ดังนั้นถ้าบุคลากรทางการพยาบาลสามารถทำให้กิจกรรม 5 ส. ในหอผู้ป่วยเด็กประสบความสำเร็จได้ย่อมทำให้เกิดบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการทำงาน มีความสะดวก ปลอดภัย ประหยัดเวลาและงบประมาณได้ง่าย ซึ่งเป็นการช่วยเหลือหน่วยงานและในยุคที่มีปัญหาทางเศรษฐกิจในขณะนี้

การจัดประสบการณ์การเรียนรู้ภายในกลุ่มมีดังนี้ (Marram, 1978 : 154-161)

ระยะที่ 1 ระยะสร้างสัมพันธภาพ สร้างความรู้สึกมั่นคงปลอดภัย

เป็นระยะเริ่มต้นในการสร้างสัมพันธภาพระหว่างผู้นำกลุ่มและสมาชิกในกลุ่ม และสร้างสัมพันธภาพในระหว่างสมาชิกด้วยกัน ผู้นำจะต้องเป็นผู้สร้างบรรยากาศแห่งความเป็นมิตร สร้างความรู้สึกมั่นคงปลอดภัยให้แก่สมาชิก ผู้นำกลุ่มจะต้องแจ้งให้สมาชิกทราบถึงกฎและภาระงานของกลุ่ม ขณะเดียวกันก็ต้องส่งเสริมให้สมาชิกได้แสดงความคิดเห็น ความรู้สึกนึกคิด และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างอิสระ เพื่อให้สมาชิกกลุ่มเกิดการเรียนรู้ว่าทุกคนในกลุ่ม ต้องเผชิญปัญหาและอุปสรรคเหมือนกัน เป็นการทำให้สมาชิกมีความสัมพันธ์กัน มีความไว้วางใจกันในกลุ่ม ซึ่งจะนำไปสู่สัมพันธภาพที่ดี เมื่อสมาชิกมีความไว้วางใจ มีความรู้สึกมั่นคงปลอดภัยในกลุ่มแล้ว จะมีการเปิดเผยตนเอง (Self Disclosure) การเปิดเผยตนเองนี้ก็คือการเล่าปัญหาส่วนตัว หรือปัญหาที่รบกวนจิตใจให้กลุ่มฟัง

ในระยะนี้ภายในกลุ่มจะมีการสร้างบรรทัดฐานของกลุ่ม(Norms) เพื่อเป็นกฎเกณฑ์พื้นฐานสำหรับสมาชิกในกลุ่มใช้เป็นหลักในการปฏิสัมพันธ์กัน

ระยะที่ 2 ระยะดำเนินการ เป็นระยะที่ช่วยให้มีการยอมรับและเข้าใจปัญหาของตนเองและผู้อื่น ช่วยกันแก้ไขปัญหาร่วมกัน เป็นระยะของการแก้ไขและเปลี่ยนแปลง

ระยะนี้เป็นระยะที่สมาชิกมีความรู้สึกไว้วางใจ และเชื่อมั่นในกลุ่มตลอดจน ผู้นำกลุ่ม ความใกล้ชิดสนิทสนมและความเชื่อมั่นในกลุ่ม จะทำให้สมาชิกในกลุ่มมีการระบายความรู้สึกนึกคิด แลกเปลี่ยนประสบการณ์ มีการเปิดเผยตนเองมากขึ้น สมาชิกจะมุ่งความสนใจอยู่ที่ปัญหา ยอมรับว่าตนเองมีปัญหา หาทางแก้ปัญหาลองและเลือกวิธีแก้ปัญห โดยมึเพื่อนสมาชิกในกลุ่มคอยช่วยเหลือสนับสนุน การที่มีโอกาสพูดคุยแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในกลุ่มนี้จะทำให้เกิดความคิดใหม่ ๆ มาใช้ในการปรับปรุงแก้ไขปัญหาของตน นอกจากนี้ความเชื่อมั่นในกลุ่มจะทำให้สมาชิกสามารถรับข้อมูลย้อนกลับ และให้ข้อมูลย้อนกลับไปยังเพื่อนสมาชิกในกลุ่มได้ ระยะนี้สมาชิกกลุ่มจะมีบทบาทเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับ จะรู้สึกว่าตนเองมีค่า สามารถเลือกวิธีแก้ไขปัญหา และช่วยเหลือสมาชิกอื่นได้ ผู้นำกลุ่มมีหน้าที่ให้การนำกลุ่มบรรลุจุดมุ่งหมาย เสริมสร้างความเชื่อมั่นของสมาชิก ดำเนินการอภิปรายกลุ่มให้เป็นไปได้ด้วยดี ช่วยเหลือให้คำแนะนำในสิ่งที่ถูกต้อง เพื่อให้สมาชิกได้มั่นใจในการนำวิธีการแก้ไขปัญหาไปใช้ต่อไป

### ระยะที่ 3 ระยะสิ้นสุดของการทำกลุ่ม

เป็นระยะของการประเมินความก้าวหน้า ความเปลี่ยนแปลงและความสำเร็จของการทำกลุ่มและของสมาชิกกลุ่มแต่ละคน วิธีการประเมินผลก็ได้จากการประเมินผลด้วยวาจาหรือคำบอกเล่าของสมาชิกเอง ประเมินจากการทำแบบทดสอบและจากพฤติกรรมการแสดงออกของสมาชิก หรือจากการประเมินของบุคคลอื่นนอกกลุ่ม บางครั้งอาจจะมีการตั้งเกณฑ์ไว้เฉพาะเจาะจงในการที่จะสิ้นสุดการทำกลุ่ม

สำหรับการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้มีการเสริมทักษะในการทำงานเป็นทีมให้กับบุคลากรทางการพยาบาลโดยการนำกิจกรรมกลุ่มที่มีเป้าหมายในการส่งเสริมให้เกิดทักษะในการทำงานเป็นทีมตามลักษณะทีมงานที่มีประสิทธิภาพทั้ง 11 ด้านเข้าไปในระยะเวลาที่ 1 นี้ด้วย

## 4. การทำงานเป็นทีมของพยาบาล

ลักษณะการทำงานของพยาบาลนั้นเป็นการให้การพยาบาลผู้ป่วยแต่ละรายอย่างต่อเนื่องตลอด 24 ชั่วโมง เพื่อที่จะให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน แต่ในลักษณะการทำงานของบุคลากรนั้นจะใช้คนเพียงคนเดียวทำงานตลอด 24 ชั่วโมงเป็นไปไม่ได้ จะต้องมีการผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนกันเป็นผลัด ต้องมีการส่งเวรต่อ ๆ กัน ต้องใช้การทำงานร่วมกันของบุคลากรหลายระดับ การที่จะให้การพยาบาลผู้ป่วยแต่ละรายมีความต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ จึงจำเป็นต้องใช้ทีมงานที่มีประสิทธิภาพด้วย ดังนั้นถ้าสามารถส่งเสริมให้พยาบาลมีการทำงานเป็นทีมมากยิ่งขึ้น ประสิทธิภาพในการดูแลผู้ป่วยก็จะเพิ่มมากขึ้นเช่นกัน คุณสมบัตินี้สำคัญที่แสดงออกถึงการทำงานเป็นทีมนี้ มีผู้กล่าวไว้ดังนี้

ทิสนา แคมมณี (2537 : 1) กล่าวถึงลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องประกอบด้วย ดังนี้

- 1) การมีเป้าหมายร่วมกัน กล่าวคือ บุคคลที่มารวมกันนั้นจะต้องมีวัตถุประสงค์ในการมารวมกลุ่มร่วมกัน คือจะต้องมีการรับรู้และเข้าใจในเป้าหมายร่วมกันว่า จะทำอะไรให้เป็นผลสำเร็จ
- 2) การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน กล่าวคือบุคคลที่มารวมกลุ่มจำเป็นต้องมีบทบาทหน้าที่ในการดำเนินงานของกลุ่มในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง
- 3) การติดต่อสื่อสารกันในกลุ่ม กล่าวคือ บุคคลที่มารวมกลุ่มนั้นจะต้องมีการสื่อความหมายต่อกันและกัน เพื่อช่วยให้เกิดความเข้าใจในการทำงานร่วมกัน
- 4) การร่วมมือประสานงานกันในกลุ่ม กล่าวคือ บุคคลในกลุ่มจำเป็นต้องมีการประสานงานกันเพื่อให้งานของกลุ่มสำเร็จ
- 5) การตัดสินใจร่วมกัน กล่าวคือ บุคคลที่ร่วมงานควรจะต้องมีโอกาสร่วมกันที่จะตัดสินใจในงานที่ทำในระดับใดระดับหนึ่ง
- 6) การมีผลประโยชน์ร่วมกัน ได้แก่ การจัดสรรผลตอบแทนซึ่งกลุ่มจะได้รับจากการทำงานร่วมกัน

McGregor (1960 : 232 - 235) กล่าวว่าทีมที่มีประสิทธิภาพต้องประกอบด้วย

- 1) บรรยากาศของการทำงาน ที่เป็นแบบไม่เป็นทางการมากนัก สมาชิกมีความสะดวกสบายในการทำงานและไม่เครียด ทุกคนมีส่วนร่วมและสนใจในการทำงาน
- 2) มีการอภิปรายกันอย่างเปิดเผยเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของแต่ละคน แต่ท้ายที่สุดงานส่วนรวมจะต้องเป็นงานของกลุ่ม
- 3) สมาชิกทุกคนเข้าใจและยอมรับงานและวัตถุประสงค์ของกลุ่ม มีอิสระในการอภิปรายประเด็นปัญหาต่าง ๆ สุดท้ายผลที่ออกมาทุกคนจะยอมรับและเต็มใจปฏิบัติตาม
- 4) สมาชิกในกลุ่มยอมรับฟังเหตุผลซึ่งกันและกัน และหาข้อดีในความคิดเห็นนั้น ๆ
- 5) เมื่อมีการขัดแย้งกัน (Disagreement) คนในกลุ่มจะมีการตรวจสอบหาเหตุผลที่จะแก้ปัญหา ไม่มีการบีบบังคับกันและกันในกลุ่ม
- 6) มีการตัดสินใจ โดยความเห็นร่วมกันเป็นส่วนใหญ่ (Consensus)
- 7) มีการวิจารณ์กันอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา เพื่อเป็นการสร้างสรรค์ และแก้ปัญหาในการทำงานให้สำเร็จ

8) ทุกคนมีอิสระในการแสดงความรู้สึก ความคิด ในการแก้ปัญหาทั้งส่วนตัวและการทำงาน

9) ในการปฏิบัติงาน มีการมอบหมายงานให้ทุกคนในทีม และทุกคนในทีมมีการยอมรับในงานนั้น ๆ เป็นอย่างดี

10) หัวหน้าทีมไม่ใช่อิทธิพลส่วนตัว ภาวะผู้นำจะเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ และกิจกรรมกลุ่มจะเป็นไปเพื่อให้งานสำเร็จไม่ใช่เพื่อแสดงอำนาจ

11) มีการตรวจสอบผลงานของทีมเป็นระยะ เพื่อให้การทำงานดีขึ้น เมื่อพบปัญหา กลุ่มก็จะร่วมกันแก้ไข

Woodcock (1989) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพไว้ดังนี้

1) ความสมดุลในบทบาท (Balanced roles) คือ มีการผสมผสานกันในความแตกต่างของความสามารถบุคคล และใช้ความแตกต่างได้อย่างเหมาะสมในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน

2) วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและสอดคล้องกับเป้าหมาย (Clear objectives and agreed goals) การทำงานเป็นทีมควรมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายของทีมอย่างชัดเจน ซึ่งสมาชิกต้องเข้าใจเต็มใจที่จะยอมรับและผูกพันกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายนั้นอย่างแท้จริง

3) การเปิดเผยและเผชิญหน้ากันเพื่อแก้ปัญหา (Openness and confrontation) การสื่อสารและสัมพันธ์กันในทีมเป็นไปอย่างเปิดเผย และไว้วางใจซึ่งกันและกัน พวกกันอย่างตรงไปตรงมา เข้าใจตนเองเป็นอย่างดี และเข้าใจผู้อื่นในทีมด้วย เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นต้องแก้ปัญหาคด้วยการเผชิญหน้าซึ่งกันและกัน

4) การสนับสนุนและไว้วางใจต่อกัน (Support and trust) สมาชิกในทีมต้องให้ความช่วยเหลือสนับสนุน ร่วมมือร่วมใจกันอย่างจริงจัง ให้โอกาสพูดถึงปัญหาอย่างอิสระ

5) ความร่วมมือและมีการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ (Co-operation and conflict) สมาชิกในทีมต้องให้ความร่วมมือกันในการปฏิบัติงาน มีการใช้ประโยชน์และประสานประโยชน์ซึ่งกันและกัน สมาชิกมีส่วนร่วมในการวางแผนดำเนินงาน ข้อขัดแย้งในทีมเป็นไปในทางสร้างสรรค์มากกว่าทำลาย

6) วิธีการปฏิบัติงานที่คล่องตัว (Sound procedures) การทำงานของทีมจะมีลักษณะยืดหยุ่น การตัดสินใจจะอาศัยข้อเท็จจริงเป็นหลัก

7) ภาวะผู้นำที่เหมาะสม (Appropriate leadership) สมาชิกทุกคนสามารถเป็นผู้นำได้ตามสถานการณ์ และผู้นำที่ดีจะต้องเป็นผู้ฟังที่ดีด้วย

8) การทบทวนการทำงานของทีมน้อยอย่างสม่ำเสมอ (Regular review) เพื่อแก้ไขข้อบกพร่องได้ทันที ซึ่งการทบทวนนี้อาจจะทำในระหว่างปฏิบัติงานหรือภายหลังงานเสร็จก็ได้

9) การ พัฒนาบุคคล (Individual development) มีแผนการพัฒนาสมาชิกของทีม เพื่อจะได้นำความรู้ความสามารถมาใช้ในการปฏิบัติงาน

10) สัมพันธระหว่างกลุ่มดี (Sound inter - group relations) การทำงานระหว่างกลุ่มเป็นไปในบรรยากาศของสัมพันธภาพที่ดี ฟังความคิดเห็นและทำความเข้าใจแนวคิดหรือปัญหาของผู้อื่น และพร้อมที่จะช่วยเหลือ

11) การติดต่อสื่อสารที่ดี (Good communication) การติดต่อสื่อสารที่ดีเป็นสิ่งจำเป็นในทุกระดับทั้งภายนอกและภายในองค์กร สมาชิกทุกคนจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาทักษะและได้รับข้อมูลในการติดต่อสื่อสารอย่างเพียงพอ

จากปัญหาเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมของบุคลากรทางการพยาบาลในปัจจุบันพบว่า มีจุดอ่อนในด้านต่าง ๆ มากมาย เช่น ความไม่ชัดเจนในบทบาทและเป้าหมาย ขาดความร่วมมือกันในการทำงาน ขาดมนุษยสัมพันธ์ มีปัญหาขัดแย้งกัน ขาดความเข้าใจกัน ไม่มีการประชุมปรึกษาหารือกัน ขาดความรู้ในเรื่องการเป็นผู้นำและการทำงานเป็นทีม ไม่มีการวางแผนในการทำงาน การประเมินผลและปรับปรุงงานมีน้อย (ชวนพิศ สินธุวรการ, 2538 ; ฟาริดา อิบราฮิม, 2537 ; ศิริวรรณ โกมุดิกานนท์, 2536 ; Long, S. 1996) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะของการทำงานเป็นทีมของ Woodcock (1989) ทั้ง 11 ด้าน ผู้วิจัยจึงเลือกแนวคิดดังกล่าวมาใช้เป็นกรอบแนวคิดในการประเมินผลของการใช้กระบวนการกลุ่มในเรื่องการทำงานเป็นทีมของบุคลากรทางการพยาบาลในการวิจัยครั้งนี้

## 5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม

ยุวรัตน์ รัตนนาคิน (2528) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสำเร็จในการทำงานเป็นทีมของนักสังคมสงเคราะห์ : ศึกษาเฉพาะกรณีทีมสหวิชา คลินิกยาเสพติด กรุงเทพมหานคร จำนวน 17 ทีม นักสังคมสงเคราะห์ 47 คน โดยศึกษาถึงทฤษฎีและสภาพการณ์ของการปฏิบัติงานร่วมกัน ตลอดจนปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ โดยใช้แบบสอบถาม ประกอบกับการสังเกตแบบมีส่วนร่วม พบว่า ปัจจัยด้านปัจเจกบุคคล ได้แก่ อายุ ไม่มีความสัมพันธ์กับผลสำเร็จในการทำงานเป็นทีม แต่ความชำนาญเฉพาะด้าน และประสบการณ์การทำงาน มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จ

ในการทำงานเป็นทีม ส่วนปัจจัยด้านสัมพันธภาพ พบว่า การดำเนินงานร่วมกันตามขั้นตอนต่าง ๆ และความร่วมมือกัน มีผลต่อความสำเร็จในการทำงานเป็นทีม และปัจจัยโครงสร้าง ได้แก่ ความชัดเจนของวัตถุประสงค์ การมอบหมายงาน และบรรยากาศในการทำงาน มีความสัมพันธ์กับผลสำเร็จในการทำงานเป็นทีม

#### งานวิจัยเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมของพยาบาล

Farley, M.J. and Stone, M.H. (1989) ได้ศึกษาถึงการทำงานร่วมกันเป็นทีมของผู้บริหารทางการพยาบาล พบว่า ผู้บริหารทางการพยาบาลต้องสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานเป็นทีม ในด้านเกี่ยวกับทักษะและการประนีประนอม การใช้อำนาจภายใต้กลยุทธ์หรืออำนาจที่ระบุไว้ในคำสั่งต่าง ๆ จะต้องมีการสื่อสารให้ผู้ร่วมทีมได้รับรู้ การทำงานร่วมกันเป็นทีมจึงจะประสบความสำเร็จ แนวทางสำหรับการสร้างความสำเร็จของการทำงานร่วมกันเป็นทีมคือ 1) การรับนโยบายและหาสิ่งสนับสนุนจากองค์กรสำหรับโครงการและการวางแผนหรือวางเป้าหมายจาก ผู้บริหารสูงสุดขององค์กร 2) มีการประชุมในช่วงเวลาที่สะดวก มีการแจ้งข่าวสารให้สมาชิกทุกคนทราบ การประชุมต้องรวดเร็วไม่ยืดเยื้อ 3) วัตถุประสงค์ของทีมต้องชัดเจนและสามารถปฏิบัติได้จริง สมาชิกต้องเข้าใจในวัตถุประสงค์เป็นอย่างดี 4) สร้างข้อตกลงสำหรับการทำงานร่วมกัน 5) ผู้บริหารต้องไวต่อความรู้สึกและความต้องการของสมาชิกในทีม รวมทั้งมีความสามารถในการบริหารความขัดแย้งภายในทีมได้ 6) สร้างบรรยากาศของการประสานงาน และบรรยากาศของความพึงพอใจต่อสัมพันธภาพที่เกิดขึ้น โดยการกระตุ้นให้สมาชิกได้ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ซึ่งเป็นการช่วยให้เกิดผลดีในการประสานงานกัน 7) ยอมรับความแตกต่างของบุคคลภายในทีม 8) สื่อสารให้สมาชิกเข้าใจถึงกิจกรรมของผู้บริหาร

Kolb, J.A. (1991) ได้ทำการวิจัยหาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับผลสำเร็จในงานของทีม โดยทำการศึกษาจากทีมในโรงงานและองค์การบริการด้านสุขภาพในสหรัฐอเมริกา จำนวน 32 ทีม โดยแบ่งเป็น ทีมทดลอง 16 ทีม และทีมที่ไม่ได้ทดลอง 16 ทีม ซึ่งได้มีการกำหนดลักษณะผู้นำในทีมทดลองไว้ดังนี้ เป็นผู้ที่ย่อยประสาน ไม่ให้เกิดการกระทบกระทั่งกัน ให้สมาชิกในทีมมีโอกาสปกครองตนเองเท่าที่จำเป็น เป็นผู้ที่แสดงบทบาทในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ มีความมั่นใจในตนเอง คอยกระตุ้นและให้กำลังใจรวมทั้งมีการประเมินผลการทำงานของสมาชิกในทีม ซึ่งผลจากการตอบแบบสอบถามของสมาชิกทีมและจากการประเมินผลการปฏิบัติงานของ

ผู้จัดการในแต่ละองค์การพบว่า มีความแตกต่างกันในด้านผลสำเร็จของงานในทีมที่ทดลองกับทีมที่ไม่ทดลอง และพบว่า พฤติกรรมผู้นำมีความสัมพันธ์กับผลสำเร็จในงานของทีมน้อยสำคัญ

Warner, M. et al. (1994 : 5-13) ได้ศึกษาเกี่ยวกับโครงการฝึกการทำงานเป็นทีมกับการทำงานร่วมกันของนักศึกษาพยาบาลในวิชาการพยาบาลครอบครัว โดยได้ทำการศึกษาในนักศึกษาชั้นปีที่ 3 ที่เข้ามาฝึกงานในการพยาบาลครอบครัว จำนวน 112 คน จากความคิดที่ว่าการทำงานเป็นทีมจะประสบผลสำเร็จมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับความร่วมมือร่วมใจกันอย่างไรมีประสิทธิภาพ จึงได้มีการจัดประสบการณ์ในการทำงานเป็นทีมเพื่อให้นักศึกษาพยาบาลได้มีการพัฒนาความชำนาญและทัศนคติในการทำงานร่วมกันในทีมอย่างมีประสิทธิภาพ โดยจัดให้นักศึกษาแต่ละคนเลือกคู่ของตนจากภายในทีมงาน ซึ่งแต่ละคู่ของนักศึกษานี้จะต้องเข้าไปให้การดูแลผู้ป่วยทีมละ 2 ครอบครัว เป็นเวลานาน 3 เดือน ก่อนเริ่มงานได้มีการให้ความรู้และแนวคิดในเรื่องโครงสร้างของทีมและการทำงานร่วมกัน ผลของการศึกษาได้จาก ข้อมูลซึ่งให้นักศึกษานำบันทึกเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของตนในเรื่องกิจกรรมที่ทำ ทัศนคติที่มีต่อคู่ของตน ทัศนคติของทีมงาน และความรู้สึกในด้านประสบการณ์การเรียนรู้ จากแบบสอบถามและการสังเกตของทีมงาน พบว่านักศึกษามีความร่วมมือประสานกันรับผิดชอบอยู่ในระดับปานกลาง และการรับรู้ในเรื่องการทำงานเป็นทีมมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความร่วมมือประสานกันในการให้การพยาบาลอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งผู้วิจัยได้ให้ความเห็นไว้ว่า การทำงานเป็นทีมมีผลต่อการปฏิบัติและทัศนคติ และยังให้ข้อเสนอแนะว่าวิธีการมอบหมายงานให้ร่วมกันทำอย่างใกล้ชิด ช่วยส่งเสริมให้นักศึกษามีโอกาสได้เรียนรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงานร่วมกันจากสถานการณ์จริง

Long, S. (1996 : 935-941) ได้ศึกษาถึงเรื่องการปฏิบัติงานในทีมของ Primary Health Care ตามการรับรู้ของสมาชิกในทีม โดยการศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาในเรื่องความเข้าใจในการทำงานเป็นทีมของสมาชิกในทีม PHCTs 2 ทีมซึ่งเป็นการตรวจสอบในเรื่องผลของการพัฒนาทีมต่อการรับรู้ของสมาชิกใน 5 หัวข้อ ได้แก่เรื่องความหมายและจุดมุ่งหมายของPHCTs การรับรู้ในบทบาทการสื่อสาร ความเป็นผู้นำ และปัญหาความขัดแย้ง วิธีการเก็บข้อมูลใช้การสัมภาษณ์ 2 ครั้ง ห่างกัน 1 เดือน พบว่า สมาชิกมีการรับรู้ในบทบาทของแต่ละคนเฉพาะผู้ที่เขามีปฏิสัมพันธ์ด้วยเท่านั้น ส่วนในประเด็นเรื่องการปกครองของผู้นำ และปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคคลดีขึ้น ซึ่งผู้วิจัยได้สรุปว่า การพัฒนาทีมงานทำให้เกิดผลในทางบวกต่อการรับรู้และพฤติกรรมของสมาชิก

ศิริวรรณ โกมุติกานนท์ (2536) ได้ทำการศึกษาถึง สภาพจริงและความคาดหวังของการทำงานเป็นทีมของทีมสุขภาพ ตามการรายงานของพยาบาลวิชาชีพ และบุคลากรทีมสุขภาพสาขาอื่น ในด้านองค์ประกอบการทำงานเป็นทีม การเป็นพลวัตของทีมสุขภาพ โดยใช้พยาบาลวิชาชีพ 40 คน และบุคลากรสุขภาพสาขาอื่น 40 คน ที่ทำงานในโรงพยาบาล สังกัดสำนักงานการแพทย์ กรุงเทพมหานคร ใช้แบบสัมภาษณ์สภาพจริงและความคาดหวัง เกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมของทีมสุขภาพ ผลการวิจัยพบว่าสภาพจริงเกี่ยวกับ องค์ประกอบการทำงานเป็นทีมของทีมสุขภาพโดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนการพัฒนาทีมสุขภาพ กระบวนการทำงานเป็นทีม การเป็นพลวัต ของทีมสุขภาพโดยรวมอยู่ในระดับน้อย และพบว่า อุปสรรคและปัญหาในการทำงานเป็นทีมของทีม สุขภาพ คือ นโยบายไม่ได้ กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละวิชาชีพให้ชัดเจน ไม่มีการกำหนดเป้าหมายในการทำงานเป็นทีมของทีมสุขภาพ รองลงมาคือ ขาดความร่วมมือในการทำงานร่วมกัน ต่างคนต่างทำงาน มีปัญหาขัดแย้ง ไม่ยอมรับบทบาทซึ่งกันและกัน ขาดความเข้าใจในลักษณะ ขอบเขตในการทำงานของแต่ละวิชาชีพ ไม่มีการประชุมปรึกษาหารือร่วมกันเกี่ยวกับ การทำงานเป็นทีมของทีมสุขภาพ ไม่มีการเรียนรู้พฤติกรรมของสมาชิก ต้องพึ่งมนุษยสัมพันธ์ ส่วนตัว ไม่มีเวลา เจ้าหน้าที่มีจำนวนน้อยตามลำดับ

ชุตินา มาลัย (2537) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมในการทำงานเป็นทีมของอาจารย์พยาบาล วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข กลุ่มตัวอย่างเป็นอาจารย์พยาบาลที่มีประสบการณ์การทำงาน 1 ปีขึ้นไป จำนวน 295 คน โดยให้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน และการทำงานเป็นทีมของอาจารย์พยาบาล ผลการวิจัยพบว่าในด้าน การมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกัน การติดต่อสื่อสารกันอย่างเปิดเผย การทำงานร่วมกัน การสร้างความคล่องตัวในการทำงานอยู่ในระดับดี ส่วนด้านการส่งเสริมการพัฒนาบุคคล และการร่วมกันทบทวนการทำงาน อยู่ในระดับปานกลาง ในเรื่องอายุ ประสบการณ์การทำงานพบว่ามีความสัมพันธ์ในทางบวกกับการทำงานเป็นทีมของอาจารย์พยาบาลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนขนาดของกลุ่มไม่มีความสัมพันธ์กับการทำงานเป็นทีม ในเรื่องสภาพแวดล้อมทางกายภาพ พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร และสัมพันธภาพในกลุ่มอาจารย์ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการทำงานเป็นทีมของอาจารย์พยาบาลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และยังพบอีกว่า สัมพันธภาพในกลุ่มอาจารย์ พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร สภาพแวดล้อมทางกายภาพ และประสบการณ์การทำงาน เป็นตัวแปรสำคัญที่ร่วมกันพยากรณ์การทำงานเป็นทีมของอาจารย์พยาบาลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ



ชวนพิศ สิ้นธุวรการ (2538) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การทำงานเป็นทีมของบุคลากรสาธารณสุข ในคลินิกผู้สูงอายุ โรงพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ศึกษาเปรียบเทียบการทำงานเป็นทีมของ บุคลากรจำแนกตามประสบการณ์การทำงานในอาชีพและขนาดของโรงพยาบาล กลุ่มตัวอย่างคือ บุคลากรสาธารณสุขที่ปฏิบัติงานในคลินิกผู้สูงอายุ 130 คน โดยใช้แบบสัมภาษณ์และแบบสอบถาม ผลวิจัยพบว่า การปฏิบัติงานของบุคลากรในคลินิกผู้สูงอายุ มีการกำหนดจุดมุ่งหมายของการทำงาน เป็นทีม การวางแผนเป็นทีมและปฏิบัติตามแผนงานเป็นทีม อยู่ในระดับปานกลาง มีการประเมินผล และปรับปรุงงานเป็นทีม อยู่ในระดับน้อย บุคลากรที่มีประสบการณ์ในอาชีพมากกว่า 10 ปี มีการ กำหนดจุดมุ่งหมายในการทำงานเป็นทีมมากกว่าบุคลากรที่มีประสบการณ์ในอาชีพ 1-10 ปี แต่ใน การปฏิบัติตามแผนงาน การประเมินผลและการปรับปรุงงานเป็นทีมไม่แตกต่างกัน ส่วนในเรื่องของ ขนาดของโรงพยาบาลไม่มีผลต่อการปฏิบัติงานเป็นทีม

#### งานวิจัยเกี่ยวกับการนำกระบวนการกลุ่มมาใช้ในการสอนผู้ป่วย

สุกัญญา ฉัตรสุวรรณ (2529) ได้ทำการศึกษาถึงผลของการใช้กระบวนการกลุ่มในการสอน ผู้ป่วยโรคต่อกระดูกเพื่อลดความวิตกกังวลก่อนผ่าตัด โดยศึกษาผู้ป่วย ชาย หญิง ซึ่งเป็นโรคต่อกระดูก จำนวน 60 ราย แบ่งเป็นกลุ่มทดลอง 30 ราย กลุ่มควบคุม 30 ราย โดยมีตัวแปรเรื่องเพศ อายุ ระดับการศึกษาและคะแนนของความวิตกกังวลที่วัดครั้งแรกอยู่ในระดับใกล้เคียงกัน กลุ่มทดลอง ได้รับการสอนโดยใช้กระบวนการกลุ่มโดยผู้วิจัย กลุ่มควบคุมได้รับการสอนตามปกติจากพยาบาล ในหอผู้ป่วย ผลการศึกษาพบว่า ระดับความวิตกกังวลก่อนผ่าตัดของผู้ป่วยโรคต่อกระดูก ภายหลังจาก ได้รับการสอนโดยใช้กระบวนการกลุ่มต่ำกว่าก่อนได้รับการสอน และระดับความวิตกกังวลก่อน ผ่าตัดของผู้ป่วยที่ได้รับการสอนโดยใช้กระบวนการกลุ่มต่ำกว่าผู้ป่วยที่ได้รับการสอนปกติ

มรรยาท ณ นคร (2532) ได้ทำการศึกษา ผลของการสอนโดยใช้กระบวนการกลุ่มต่อ ทักษะสติในการดูแลตนเองของผู้ป่วยที่ทำการผ่าตัดเปิดลำไส้ใหญ่ออกทางหน้าท้อง กลุ่มตัวอย่างเป็น ผู้ป่วย ชาย หญิง ที่ได้รับการรักษาโดยการผ่าตัดเปิดลำไส้ใหญ่ออกทางหน้าท้องของโรงพยาบาล นครเชียงใหม่ จำนวน 20 คน แบ่งเป็นกลุ่มทดลอง 10 คน และกลุ่มควบคุม 10 คน ทำการทดสอบ วัดทักษะสติภายหลังผู้ป่วยทำผ่าตัด 3-5 วัน และดำเนินกิจกรรมกลุ่มเป็นเวลา 8 วัน โดยผู้วิจัยทำหน้าที่ เป็นผู้นำกลุ่ม ผลการศึกษาพบว่า ภายหลังจากทดลองผู้ป่วยกลุ่มทดลองที่ได้รับการสอนโดยใช้ กระบวนการกลุ่ม มีคะแนนทักษะสติต่อการดูแลตนเองสูงกว่าผู้ป่วยกลุ่มควบคุม และสูงขึ้นกว่าก่อน ได้รับการสอน

เพิ่มพูน ธรรมเจริญ (2536) ศึกษาผลของการใช้กระบวนการกลุ่มต่อการปรับตัวของผู้ป่วย มะเร็งบริเวณศีรษะและคอที่ได้รับรังสีรักษา ในผู้ป่วยที่ได้รับการรักษาที่โรงพยาบาลศิริราช จำนวน 38 ราย แบ่งเป็น กลุ่มทดลอง 18 ราย กลุ่มควบคุม 20 ราย กลุ่มทดลองจะได้รับการสอนโดยใช้ กระบวนการกลุ่มจากผู้วิจัย กลุ่มควบคุมจะได้รับการสอนตามปกติ และใช้แบบประเมินการปรับตัว ในวันแรกก่อนการทดลอง และสัปดาห์ที่ 2 และ 4 ภายหลังการทดลอง ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มที่ ได้รับการสอนโดยกระบวนการกลุ่มมีคะแนนการปรับตัวดีกว่ากลุ่มที่ได้รับการสอนตามปกติ ซึ่ง สอดคล้องกับผลการศึกษาของ พรศิริ ชินสว่างวัฒนกุล (2538) เรื่องผลการสอนโดยใช้กระบวนการ กลุ่มต่อการปรับตัวของผู้ป่วยมะเร็งเต้านมที่ได้รับยาเคมีบำบัด ที่พบว่าคะแนนการปรับตัวด้าน บทบาทหน้าที่ของกลุ่มที่ได้รับการสอนโดยกระบวนการกลุ่มและกลุ่มที่ได้รับการสอนตามปกติมี ความแตกต่างกัน

#### งานวิจัยเกี่ยวกับการนำกระบวนการกลุ่มมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร

นฤมล รื่นสุคนธ์ (2533) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาอัตรากำลังด้วยการพัฒนาตนเอง โดยกระบวนการกลุ่มของผู้บริหารระดับต้นในโรงพยาบาลชุมชน เขต 7 กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหาร ระดับต้น จำนวน 65 คน แบ่งเป็นกลุ่มทดลองซึ่งได้รับการอบรมกระบวนการพัฒนาตนเองโดย กระบวนการกลุ่ม และกลุ่มควบคุมไม่ได้รับการอบรม ผลการวิจัยพบว่า ภายหลังการทดลอง กลุ่มทดลองมีอัตรากำลังทั้ง 6 ด้าน คือ การยอมรับตนเอง การยอมรับผู้อื่น ความสัมพันธ์ระหว่าง บุคคล การติดต่อสื่อสาร การตัดสินใจแก้ปัญหาและการทำงานร่วมกับผู้อื่น ภายหลังการทดลองทันที 1 เดือน 3 เดือน กับก่อนการทดลองมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนกลุ่มควบคุม พบว่าไม่มีความแตกต่างกัน นอกจากนี้ยังพบอีกว่าการเปลี่ยนแปลงอัตรากำลังที่เกิดขึ้นหลังการ ทดลอง มีผลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงบุคลิกภาพ พฤติกรรมการทำงาน และมนุษยสัมพันธ์ ที่สอดคล้องกันทุกด้าน

มาลีวัลย์ ศรีวิสัย (2534) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาอัตรากำลังและความมั่นใจใน ผลสำเร็จของงานโดยกระบวนการกลุ่มของผู้บริหารสาธารณสุขจังหวัดเชียงราย จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 67 คน แบ่งเป็นกลุ่มทดลองซึ่งจะได้รับการอบรมโดยกระบวนการกลุ่ม และกลุ่มควบคุมจะไม่ได้รับ การอบรม กลุ่มตัวอย่างจะได้รับการทดสอบอัตรากำลัง ทดสอบความมั่นใจในผลสำเร็จของงาน และได้รับการประเมินการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเป็นระยะ 4 ครั้งคือ ก่อนการทดลอง หลังการ ทดลอง หลังการทดลอง 1 เดือน และ 3 เดือน ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มทดลองมีอัตรากำลัง

มากกว่าก่อนการทดลอง และมากกว่ากลุ่มควบคุมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สำหรับความมั่นใจในผลสำเร็จของงาน พบว่ากลุ่มทดลองมีความมั่นใจในผลสำเร็จของงานมากกว่าก่อนการทดลองและมากกว่ากลุ่มควบคุมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ นอกจากนี้พบว่ากลุ่มทดลองมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมด้านบุคลิกภาพ ด้านการทำงาน ด้านมนุษยสัมพันธ์มากกว่าก่อนการทดลอง

เปรมวดี คฤหเดช (2540) ได้ทำการศึกษาวิจัยเพื่อสร้างและพัฒนาชุดฝึกอบรมเชิงประสบการณ์ เพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีมสำหรับนักศึกษาพยาบาล วิทยาลัยพยาบาลเกื้อการุณย์ โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นนักศึกษาชั้นปีที่ 3 จำนวน 40 คน ชุดอบรมที่สร้างขึ้นมีลักษณะของการฝึกอบรมเชิงประสบการณ์ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยผู้วิจัยได้นำกิจกรรมในร่วมผสมกลางแจ้งของ ชัยพร วิชาวุธ มาเป็นแนวทางในการพัฒนาชุดฝึกอบรม ผลการการวิจัยพบว่าการทำงานเป็นทีมของนักศึกษาพยาบาล ก่อนและหลังการฝึกอบรม นักศึกษา มีความเข้าใจในการทำงานเป็นทีม มีเจตคติต่อการทำงานเป็นทีม มีทักษะในการทำงานเป็นทีม มีกระบวนการทำงานร่วมกันเป็นทีม มีผลการปฏิบัติในการแก้ปัญหาพร้อมกันเป็นทีม และมีความพึงพอใจในการทำงานเป็นทีม ภายหลังการฝึกอบรมดีกว่าก่อนการฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

#### งานวิจัยเกี่ยวกับการมอบหมายงานในทีมการพยาบาล

โสภิตา ทัดพินิจ (2531) ศึกษาเรื่องการวิเคราะห์การมอบหมายงานในทีมการพยาบาล โดยทำการศึกษาเฉพาะในโรงพยาบาลศรีนครินทร์พบว่า ค่าเฉลี่ยของการมอบหมายงานในทีมการพยาบาล โดยส่วนรวมอยู่ในระดับปานกลาง การมอบหมายงานในทีมการพยาบาลในแต่ละลักษณะหอผู้ป่วย โดยรวมและตามโครงสร้าง กระบวนการและผลลัพธ์ มีความแตกต่างกัน ส่วนการมอบหมายงานในทีมการพยาบาล ในเวรเช้า เวรบ่าย เวรคึก โดยรวมและตามโครงสร้างมีความแตกต่างกัน

ทัศนีย์ โมพิชาติ (2533) ได้ทำการศึกษาเพื่อเปรียบเทียบการใช้ทีมการพยาบาล และกระบวนการพยาบาลในโรงพยาบาลศิริราชที่มีความรู้และเจตคติต่างกัน ของพยาบาลวิชาชีพในหอผู้ป่วยแผนกต่าง ๆ ผลการวิจัยพบว่า 1. พยาบาลกลุ่มที่มีอายุมากกว่า 35 ปี มีความสามารถในการใช้ทีมการพยาบาลได้ดีกว่ากลุ่มที่มีอายุน้อยกว่า 35 ปี 2. พยาบาลที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานนานกว่า 10 ปี สามารถใช้ทีมการพยาบาลได้ดีกว่ากลุ่มที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานน้อยกว่า 3. พยาบาลกลุ่มที่มีความรู้สูงในเรื่องทีมการพยาบาลสามารถใช้ทีมการพยาบาลได้ดีกว่ากลุ่มที่มีความรู้ในเรื่องทีม

การพยาบาลต่ำ 4. พยาบาลกลุ่มที่มีเจตคติดี ต่อการพยาบาลและกระบวนการพยาบาล สามารถใช้ทีม การพยาบาล และกระบวนการพยาบาลได้ดีกว่ากลุ่มที่มีเจตคติไม่ดี

สายชล กองอ่อน (2537) ได้ทำการวิจัยกึ่งทดลองในเรื่อง ผลของการมอบหมายงาน โดยใช้ ทีมการพยาบาลต่อสัมพันธภาพเชิงวิชาชีพและความพึงพอใจในการปฏิบัติการพยาบาลของพยาบาล วิชาชีพ เปรียบเทียบกับผลของการมอบหมายตามปกติ ทำการศึกษาพยาบาลวิชาชีพในหอผู้ป่วยสามัญ โรงพยาบาลสมเด็จพระปิ่นเกล้า โดยแบ่งเป็นกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม กลุ่มทดลองเป็นพยาบาล ที่ได้รับการอบรมความรู้ในการปฏิบัติงานแบบทีมการพยาบาลก่อนทดลอง ส่วนกลุ่มควบคุมเป็น พยาบาลที่ปฏิบัติงานตามปกติ ผลการวิจัยพบว่า สัมพันธภาพเชิงวิชาชีพและความพึงพอใจในการ ปฏิบัติงาน ต่อการมอบหมายงานแบบทีมการพยาบาล สูงกว่าแบบปกติ และสัมพันธภาพเชิงวิชาชีพ และความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หลังการปฏิบัติสูงกว่า ก่อนการปฏิบัติการพยาบาลด้วยวิธีการ มอบหมายงานแบบทีมการพยาบาล

วิไล อำนวยชัย (2539) ทำการวิจัยเชิงปฏิบัติการเพื่อศึกษาปัญหาของการพยาบาลเป็นทีม และพัฒนาการพยาบาลเป็นทีมในหอผู้ป่วย โรงพยาบาลเชียงรายประชานุเคราะห์ พบว่าปัญหาของ การพยาบาลเป็นทีมมีดังนี้ 1. ความรู้ความเข้าใจของผู้ปฏิบัติการพยาบาลในการพยาบาลเป็นทีม 2. ลักษณะและจำนวนของผู้รับบริการ 3. การจัดระบบงานในหอผู้ป่วย 4. การบริหารเวลาของ ผู้ปฏิบัติการพยาบาล 5. อิทธิพลของวัฒนธรรมในหน่วยงาน 6. การนิเทศการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติ การพยาบาล ส่วนการพัฒนาการพยาบาลเป็นทีม โดยใช้การมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติการพยาบาล ทุกระดับในการเลือกทางปฏิบัติจากปัญหา โดยผู้วิจัยจะร่วมในการวิเคราะห์ปัญหา หาแนวทางแก้ไข ปัญหาาร่วมกัน ร่วมกับการให้ความรู้และคำแนะนำเกี่ยวกับการพยาบาลเป็นทีมระหว่างการพัฒนาจน ทุกคนยอมรับและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่จะทำการพยาบาลเป็นทีมได้ เมื่อสิ้นสุดการวิจัย ได้ทำการ ประเมินผลการปฏิบัติงานจริงและประเมินความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติ พบว่าอยู่ในระดับมากและมากที่สุด เป็นส่วนใหญ่

ณัฐจิตต์ วัชวุฒิ (2539) ศึกษาเรื่อง ผลของการเรียนด้วยบทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอน ประกอบชุดฝึกอบรม เรื่องการมอบหมายงานเป็นทีม ที่มีต่อความรู้และการปฏิบัติกิจกรรมการ มอบหมายงานเป็นทีมของพยาบาลวิชาชีพ โดยเปรียบเทียบความรู้และการปฏิบัติการมอบหมายงาน เป็นทีมก่อนและหลังการใช้คอมพิวเตอร์ช่วยสอนประกอบชุดอบรม ผลการวิจัยพบว่า ความรู้และ การปฏิบัติการมอบหมายงานเป็นทีมทันทีหลังการทดลอง และระยะติดตามผล สูงกว่าก่อนทดลอง

เปรียบเทียบความรู้และการปฏิบัติการมอบหมายงานเป็นทีมทันทีหลังการทดลองและระยะติดตามผล มีความแตกต่างกัน

จากการศึกษาเอกสาร แนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยต่าง ๆ ทำให้เห็นว่า ปัญหาของการทำงานเป็นทีมของพยาบาลได้แก่ ความไม่ชัดเจนในบทบาทหน้าที่และเป้าหมาย ไม่มีการวางแผนในการทำงาน ไม่มีการจัดระบบในการทำงาน ขาดความร่วมมือในการทำงาน ต่างคนต่างทำงาน มีปัญหาขัดแย้งกัน ขาดความเข้าใจในการทำงานในการทำงานเป็นทีม การทำงานไม่มีการประชุมปรึกษาหารือร่วมกัน ไม่มีการเรียนรู้พฤติกรรมของสมาชิก เหล่านี้ (ศิริวรรณ โกมุติกานนท์, 2536 ; วิไล อำนวยมณี, 2539 ; Long, S. 1996) ถ้ามีการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมให้แก่บุคลากรทางการพยาบาล โดยการใช้กระบวนการกลุ่มร่วมกับแนวคิดเรื่องการทำงานเป็นทีมของ Woodcock (1989) จะสามารถช่วยให้บุคลากรทางการพยาบาลเกิดทักษะในการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม ปรับเปลี่ยนทัศนคติ พฤติกรรม และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานร่วมกันได้ จะเป็นผลให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงาน และส่งผลให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยจึงได้เสนอกรอบแนวคิดในการศึกษาเรื่อง ผลของกระบวนการกลุ่มต่อการทำงานเป็นทีมของบุคลากรทางการพยาบาล ดังนี้

### กรอบแนวคิด

