

สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกทีม และกระบวนการทีมที่ส่งผลต่อ
ประสิทธิผลของทีมข้ามสายงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์

ปริญญาโท
ของ
ศยามล เอกะกุลานันต์

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์
ธันวาคม 2550

สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกทีม และกระบวนการทีมที่ส่งผลต่อ
ประสิทธิผลของทีมข้ามสายงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์

ปริญญาโท
ของ
ศยามล เอกะกุลานันต์

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์

ธันวาคม 2550

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกทีม และกระบวนการทีมที่ส่งผลต่อ
ประสิทธิผลของทีมข้ามสายงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์

บทคัดย่อ
ของ
ศยามล เอกะกุลานันต์

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์
ธันวาคม 2550

INTERNAL AND EXTERNAL ENVIRONMENTS OF TEAM AND TEAM PROCESS
AFFECTING THE CROSS-FUNCTIONAL TEAM EFFECTIVENESS
IN AUTOPARTS MANUFACTURING FIRMS

AN ABSTRACT
BY
SAYAMON AKAKULANAN

Presented in partial fulfillment of the requirements
for the Doctor of Philosophy degree in Applied Behavioral Science Research
at Srinakharinwirot University
December 2007

งานวิจัยนี้ได้รับทุนอุดหนุน

จาก

คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

และโครงการปริญญาโทสาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ (ภาคพิเศษ)

ภาควิชาจิตวิทยา คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ปริญญานิพนธ์

เรื่อง

สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกทีม และกระบวนการทีมที่ส่งผลต่อ
ประสิทธิผลของทีมข้ามสายงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์

ของ

ศยามล เอกะกุลานันต์

ได้รับอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัยให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาวิทยาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์
ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

.....คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เพ็ญสิริ จีระเดชากุล)

วันที่ เดือน ธันวาคม พ.ศ. 2550

คณะกรรมการควบคุมปริญญานิพนธ์

คณะกรรมการสอบปากเปล่า

.....ประธาน

(รองศาสตราจารย์ ดร.อรพินทร์ ชูชม)

.....ประธาน

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิลาสลักษณ์ ชวัลลีย์)

.....กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ดุษฎี โยเหลา)

.....กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อรพินทร์ ชูชม)

.....กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.พวงเพชร วัชรอยู่)

.....กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ดุษฎี โยเหลา)

.....กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.พวงเพชร วัชรอยู่)

.....กรรมการ

(อาจารย์ ดร.วรพจน์ สุทธิสัย)

ประกาศคุณูปการ

ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยดีด้วยความช่วยเหลือและสนับสนุนจากบุคคลและองค์กรจำนวนมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.อรพินทร์ ชูชม ประธานควบคุมปริญญานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.ดุษฎี โยเหลา และรองศาสตราจารย์ ดร.พวงเพชร วัชรอยู่ กรรมการควบคุมปริญญานิพนธ์ ที่ทุ่มเทกำลังสติปัญญา กำลังกาย และกำลังใจในการถ่ายทอดวิชาความรู้ และให้คำแนะนำปรึกษา ตลอดจนติดตามการทำงานและแก้ไขข้อบกพร่องจนงานวิจัยนี้ได้สำเร็จลงอย่างสมบูรณ์ ขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วิชาสลักษณ์ ชวัลลี และอาจารย์ ดร.วราภรณ์ สุทธิสัย ที่กรุณาให้เกียรติและเสียสละเวลามาร่วมเป็นกรรมการสอบปริญญานิพนธ์ และให้ข้อเสนอแนะที่มีเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการปรับปรุงงานวิจัย ให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านของสถาบันวิจัยพฤกษศาสตร์ที่ได้ให้ความรู้ ให้การอบรมสั่งสอน และการฝึกฝนทั้งในด้านวิชาการด้านและการดำเนินชีวิตกับผู้วิจัยด้วยความเมตตาโดยตลอด

ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์และผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่กรุณาเป็นผู้ตรวจสอบเครื่องมือวัดในการวิจัย และให้คำแนะนำที่มีคุณค่าต่อการพัฒนาเครื่องมือวัดในการวิจัยครั้งนี้

ขอขอบพระคุณผู้บริหารและผู้ประสานงานของโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ที่ตระหนักในคุณค่าของการศึกษาและอำนวยความสะดวกให้ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นอย่างดี รวมถึงสมาชิกทีมช่างสายงานทุกท่านที่ได้กรุณาสละเวลาตอบแบบสอบถามและให้ข้อเสนอแนะที่มีประโยชน์ต่อการวิจัยเป็นอย่างดี

ขอขอบพระคุณเจ้าหน้าที่ของสถาบันฯ และขอขอบคุณพี่ๆ เพื่อนๆ และน้องๆ นิสิตร่วมสถาบันฯ ที่ให้ความช่วยเหลือและเป็นกำลังใจด้วยดีเสมอมา โดยเฉพาะอย่างยิ่งอาจารย์อนุ เจริญวงศ์ระยับ และเพื่อนร่วมรุ่นที่ให้ความช่วยเหลือและเป็นพี่ปรึกษาในเรื่องการวิเคราะห์ข้อมูล

ขอขอบพระคุณทบวงมหาวิทยาลัย คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ และโครงการปริญญาโทสาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ (ภาคพิเศษ) ภาควิชาจิตวิทยา คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ที่ให้ทั้งโอกาสในการศึกษาเพิ่มเติม และให้การสนับสนุนด้านเวลาและทุนการศึกษา

ขอกราบขอบพระคุณบิดามารดา ที่ให้ความรัก ความอบอุ่น การอบรมเลี้ยงดู และส่งเสริมให้ผู้วิจัยได้รับการศึกษาและเป็นคนที่มีความอดทน มานะและอุตสาหะศึกษาเล่าเรียนจนสำเร็จ การศึกษา และขอขอบคุณในกำลังใจ ความเข้าใจ และความช่วยเหลือจากทุกคนในครอบครัว

สุดท้ายนี้ขอขอบคุณองค์กรและทุกท่านที่ไม่ได้เอ่ยนามในที่นี้ ที่มีส่วนให้งานครั้งนี้สำเร็จ ลุล่วงลงได้ด้วยดี

ศยามล เอกะกุลานันต์

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ	1
ภูมิหลัง.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	5
ความสำคัญของการวิจัย.....	6
ขอบเขตของการวิจัย.....	6
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	7
นิยามปฏิบัติการของตัวแปร.....	9
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	16
แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลของทีมงานข้ามสายงาน.....	16
แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของทีม.....	43
แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการทีม.....	43
แนวคิดเกี่ยวกับความฉลาดอารมณ์ของทีมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	44
แนวคิดเกี่ยวกับความไว้วางใจในทีมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	54
แนวคิดเกี่ยวกับความเหนียวแน่นในทีมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	60
แนวคิดเกี่ยวกับการรับรู้ความสามารถของทีม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	67
แนวคิดเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายในทีม.....	72
แนวคิดเกี่ยวกับความหลากหลายของทีมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	72
แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	80
แนวคิดเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายนอกทีม.....	90
แนวคิดเกี่ยวกับการสนับสนุนจากองค์กรและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	90
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	98
สมมติฐานการวิจัย.....	102
3 วิธีดำเนินการวิจัย	103
การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	103
เครื่องมือและคุณภาพเครื่องมือในการวิจัย.....	104
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	118
การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล.....	118

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	122
สัญลักษณ์และอักษรย่อในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	122
ตอนที่ 1 ลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง	124
ตอนที่ 2 ค่าสถิติพื้นฐานและค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝง.....	125
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์รูปแบบโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุผล ของประสิทธิผลของทีมข้ามสายงาน.....	128
5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	136
สรุปผลการวิจัย.....	137
อภิปรายผลการวิจัย.....	141
ข้อเสนอแนะ.....	153
บรรณานุกรม.....	157
ภาคผนวก.....	168
ภาคผนวก ก จำนวนโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์จำแนกตามจังหวัด..	169
ภาคผนวก ข ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตที่ใช้ในการศึกษา.....	171
ภาคผนวก ค เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	175
ภาคผนวก ง รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิที่ตรวจสอบเครื่องมือ.....	189
ภาคผนวก จ คุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	191
ประวัติย่อผู้วิจัย.....	202

บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
1 จำนวนข้อ ความสัมพันธ์คะแนนรายข้อ-คะแนนรวม และค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาทั้งฉบับของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยฉบับทดลองใช้ (n=200) และฉบับใช้จริง (n=822).....	117
2 สัญลักษณ์แทนตัวแปร.....	122
3 สัญลักษณ์แทนค่าสถิติ.....	124
4 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นทีม (n=156) ตามข้อมูลพื้นฐาน.....	125
5 ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกตประกอบด้วยค่าเฉลี่ย (M) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ค่าต่ำสุด (MIN) ค่าสูงสุด (MAX) ค่าความเบ้ ค่าความโด่ง.....	126
6 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงที่ใช้ในการศึกษา.....	127
7 ค่าสถิติทดสอบความสอดคล้องของรูปแบบโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของประสิทธิผลของทีมข้ามสายงานเริ่มแรก (ตามสมมติฐาน).....	128
8 เส้นทางความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่มีการเปลี่ยนแปลงหลังจากการปรับ.....	129
9 ค่าสถิติทดสอบความสอดคล้องของรูปแบบโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของประสิทธิผลของทีมข้ามสายงานที่ปรับแล้ว.....	130
10 ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานแสดงอิทธิพลโดยตรงและโดยอ้อมระหว่างตัวแปรสาเหตุกับตัวแปรผล.....	131
11 แสดงจังหวัดที่ตั้งและจำนวนโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ซึ่งมีประชากรที่จะศึกษาในการวิจัยครั้งนี้.....	175
12 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตที่ใช้ในการศึกษา.....	177
13 ค่าความสัมพันธ์ระหว่างข้อคำถามรายข้อกับคะแนนรวมของแบบสอบถามแต่ละด้าน (item-total correlation) และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับของแบบสอบถามวัดประสิทธิผลของทีมข้ามสายงาน.....	192
14 ค่าความสัมพันธ์ระหว่างข้อคำถามรายข้อกับคะแนนรวมของแบบสอบถามแต่ละด้าน (item-total correlation) และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับของแบบสอบถามวัดความฉลาดทางอารมณ์ของทีม.....	193
15 ค่าความสัมพันธ์ระหว่างข้อคำถามรายข้อกับคะแนนรวมของแบบสอบถามแต่ละด้าน item-total correlation) และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับของแบบสอบถามวัดความไว้วางใจในทีม.....	195

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
16 ค่าความสัมพันธ์ระหว่างข้อคำถามรายข้อกับคะแนนรวมของแบบสอบถาม แต่ละด้าน (item-total correlation) และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับของ แบบสอบถามวัดความเหนียวแน่นในทีม.....	196
17 ค่าความสัมพันธ์ระหว่างข้อคำถามรายข้อกับคะแนนรวมของ แบบสอบถาม (item-total correlation) และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ ของแบบสอบถามวัดการรับรู้ความสามารถของทีม.....	197
18 ค่าความสัมพันธ์ระหว่างข้อคำถามรายข้อกับคะแนนรวมของแบบสอบถาม แต่ละด้าน (item-total correlation) และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับของ แบบสอบถามวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำทีม.....	198
19 ค่าความสัมพันธ์ระหว่างข้อคำถามรายข้อกับคะแนนรวมของแบบสอบถาม แต่ละด้าน (item-total correlation) และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับของ แบบสอบถามวัดการสนับสนุนจากองค์กร.....	200
20 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของแบบสอบถามวัด ความฉลาดทางอารมณ์ของทีม และแบบสอบถามวัด ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำทีมฉบับใช้จริง.....	201

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 รูปแบบโครงสร้างความสัมพันธ์ของประสิทธิผลของทีมของรอบปี.....	25
2 คุณลักษณะของกลุ่มงานที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของดูปรีน.....	30
3 รูปแบบโครงสร้างความสัมพันธ์มาตรฐานของประสิทธิผลของทีมของแอดแมน.....	33
4 รูปแบบโครงสร้างความสัมพันธ์ของประสิทธิผลของทีมของดรูสเกทและวอล์ฟ.....	36
5 รูปแบบโครงสร้างความสัมพันธ์ของประสิทธิผลของทีมของ แมคเซนและวันกลีโนวี.....	37
6 รูปแบบโครงสร้างความสัมพันธ์ของความสำเร็จของ ทีมข้ามสายงานของปาร์คเกอร์.....	42
7 ขอบข่ายของความสามารถทางอารมณ์.....	46
8 มิติของความฉลาดทางอารมณ์ของทีม.....	50
9 ความสัมพันธ์ระหว่างความเหนียวแน่นและผลผลิตโดยมี อิทธิพลของบรรทัดฐานที่สนับสนุนผลผลิตเป็นเงื่อนไข.....	63
10 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างความเหนียวแน่นของกลุ่ม และบรรทัดฐานเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานและผลผลิต.....	65
11 ผลกระทบของความหลากหลายในกลุ่มงาน.....	75
12 เส้นความต่อเนื่องของภาวะผู้นำจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปจนถึง ภาวะผู้นำแบบปล่อยปละตามทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	84
13 องค์ประกอบของภาวะผู้นำตามทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของแบส.....	85
14 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	98
15 รูปแบบโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของประสิทธิผลของทีมข้ามสายงาน.....	101
16 รูปแบบโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของประสิทธิผลของ ทีมข้ามสายงานที่ปรับแล้ว.....	132
17 รูปแบบโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของประสิทธิผลของทีมข้ามสายงาน ที่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์จำแนกตามกลุ่มตัวแปร.....	138

ศยามล เอกะกุลานันต์. (2550). *สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกทีม และกระบวนการทีม*
ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของทีมข้ามสายงานในโรงงานผลิตชิ้นส่วนยานยนต์.

ปริญญาโท วท.ด. (การวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. คณะกรรมการควบคุม: รองศาสตราจารย์ ดร.อรพินทร์
ชูชม, รองศาสตราจารย์ ดร.ดุษฎี โยเหลา, รองศาสตราจารย์ ดร.พวงเพชร วัชรอยู่.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบรูปแบบโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุผล
ระหว่างสภาพแวดล้อมภายในทีม (ความหลากหลายของทีม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำ
ทีม) สภาพแวดล้อมภายนอกทีม (การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร) กระบวนการทีม (ความ
ฉลาดทางอารมณ์ของทีม ความไว้วางใจในทีม ความเหนียวแน่นในทีม และการรับรู้ความสามารถ
ของทีม) และประสิทธิผลของทีมข้ามสายงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยเป็นทีมข้ามสายงานในโรงงานผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ จำนวน
156 ทีม มีสมาชิกทีมทั้งหมด 822 คน ใช้แบบสอบถามปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของทีม
ข้ามสายงานที่มีความเที่ยงตรงและเชื่อถือได้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน โดยใช้โปรแกรม SPSS for Windows version 11.0 สำหรับ
การวิเคราะห์รูปแบบโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของประสิทธิผลของทีมข้ามสายงานใช้
โปรแกรม LISREL version 8.53

ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1) รูปแบบโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของประสิทธิผลของทีมข้ามสายงาน
สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีค่าไค-สแควร์ และดัชนีความเหมาะสมเป็นไปตามหลักเกณฑ์ใน
ระดับที่ยอมรับได้ ($\chi^2_{(179, n=156)} = 161.22, p - \text{value} = .83, \text{GFI} = .92, \text{SRMR} = .04,$
 $\text{RMSEA} = .00$) โดยสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกทีม และกระบวนการทีมร่วมกันอธิบาย
ประสิทธิผลของทีมข้ามสายงานได้ 82%

2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำทีมส่งผลต่อประสิทธิผลของทีมข้ามสายงานมาก
ที่สุด

3) สภาพแวดล้อมภายในทีม ได้แก่ ความหลากหลายของทีม และภาวะผู้นำการ
เปลี่ยนแปลงของผู้นำทีมส่งผลโดยอ้อมต่อประสิทธิผลของทีมข้ามสายงาน

4) สภาพแวดล้อมภายนอกทีม ได้แก่ การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรส่งผลทางอ้อม
ต่อประสิทธิผลของทีมข้ามสายงาน

5) กระบวนการทีม ได้แก่ ความฉลาดทางอารมณ์ของทีม และความเหนียวแน่นในทีม
ส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิผลของทีมข้ามสายงาน โดยความฉลาดทางอารมณ์ของทีมส่งผล
โดยตรงต่อประสิทธิผลของทีมข้ามสายงานมากที่สุด นอกจากนี้ความฉลาดทางอารมณ์ของทีม
ความไว้วางใจในทีม และการรับรู้ความสามารถของทีมยังส่งผลโดยอ้อมต่อประสิทธิผลของทีม
ข้ามสายงาน

หน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถพัฒนาประสิทธิผลของทีมข้ามสายงานได้โดยการส่งเสริมให้มีการปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกภายในทีมอย่างมีคุณภาพเพื่อเกิดความไว้วางใจ มีการรับรู้ในความสามารถของทีม รวมทั้งส่งเสริมให้ผู้นำทีมข้ามสายงานมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงขึ้น โดยการฝึกอบรมทั้งทางด้านทฤษฎีและด้านการปฏิบัติ รวมไปถึงการตระหนักและให้ความสำคัญกับกระบวนการสรรหาและคัดเลือกผู้ที่จะมาเป็นผู้นำทีมให้มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับสูง

Sayamon Akakulanan. (2007). *Internal and External Environments of Team and Team Process Affecting the Cross-functional Team Effectiveness in Autoparts Manufacturing Firms*. Dissertation, Ph.D. (Applied Behavioral Science Research). Bangkok: Graduate School, Srinakharinwirot University. Advisor Committee: Assoc. Prof. Dr.Oraphin Choochom, Assoc. Prof. Dr.Dusadee Yoolao, Assoc. Prof. Dr.Phuangphet Wacharayoo.

The purpose of this study was to examine a causal relation model among Internal environment of team; team diversity, transformational leadership of team leader, external environment of team; perceived organizational support, team process; team emotional intelligence, trust of team, team cohesiveness, team efficacy, and the Cross-functional Team Effectiveness in Autoparts Manufacturing Firms.

The sample consisted of 156 teams (822 team members) from Autoparts Manufacturing Firms. The reliable and valid questionnaires on factors affecting cross-functional team effectiveness were used to collect data.

The SPSS for Windows version 11 was used to analyze the basic data of the sample and the LISREL version 8.53 program was employed to verify the proposed causal relation model of team effectiveness.

The results were as follows:

1) The proposed model was modified to fit the data and chi-square value and goodness-of-fit indices of the modified model was acceptable ($\chi^2_{(179, n=156)} = 161.22$, $p - \text{value} = .83$, $GFI = .92$, $SRMR = .04$, $RMSEA = .00$). Internal and external environments of team and team process accounted for 82 percents of the variance in cross-functional team effectiveness.

2) Transformational leadership of team leader had the highest influence on the cross-functional team effectiveness.

3) Internal environments of team; team diversity, transformational leadership of team leader, had indirect influence on the cross-functional team effectiveness.

4) External environment of team; perceived organizational support, had indirect influence on the cross-functional team effectiveness.

5) Team process; team emotional intelligence, team cohesiveness, had direct influence on the cross-functional team effectiveness. Team emotional intelligence had the highest direct influence on the cross-functional team effectiveness. In addition, team

process; team emotional intelligence, trust of team, team efficacy, had indirect influence on the cross-functional team effectiveness.

The related organization could develop the cross-functional team effectiveness by enhancing highly qualified interaction between team members to trust of team and perceived collective efficacy, including enhancing higher transformational leadership of team leaders by theoretical and practical training and focusing attention on recruitment and selection of team leaders with high level of transformational leadership.

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

แม้ว่าปีที่ผ่านมามีประเทศไทยจะต้องเผชิญกับปัญหาต่างๆ มากมาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งวิกฤตราคาน้ำมัน ค่าครองชีพที่สูงมาก ภัยธรรมชาติ และภาวะความซบเซาของตลาดหุ้น แต่ปรากฏว่าในส่วนของอุตสาหกรรมยานยนต์กลับมีความเจริญก้าวหน้าอย่างเห็นได้ชัด ยอดขายรถยนต์ในประเทศไทยมีอัตราที่สูงขึ้น ขณะเดียวกันตลาดส่งออกรถยนต์ก็ขยายตัว เพราะขณะนี้ได้มีบริษัทรถยนต์ชั้นนำระดับโลกจำนวนมากต่างเข้ามาลงทุนในไทย เพื่อจัดตั้งเป็นฐานผลิตรถยนต์สำหรับการส่งออกไปยังประเทศต่างๆ ในปี พ.ศ. 2548 อุตสาหกรรมยานยนต์ไทยได้สร้างประวัติหน้าใหม่ด้วยการทำสถิติผลิตรถยนต์ได้ถึง 1 ล้านคันต่อปีเป็นครั้งแรกในรอบ 44 ปี ทำให้อุตสาหกรรมยานยนต์ไทยได้เลื่อนอันดับสถานะผู้นำในการผลิตรถยนต์ของโลกขึ้นมาเป็นอันดับที่ 14 จากเดิมอยู่ที่ 15 และเลื่อนอันดับผู้นำการส่งออกรถยนต์ของโลกขึ้นมาเป็นอันดับที่ 7 จากเดิมอยู่อันดับที่ 8 ทั้งนี้ทำให้รัฐบาลไทยและกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์ต่างมีความเชื่อมั่นว่าประเทศไทยจะสามารถผลิตรถยนต์ได้ถึงระดับปีละ 2 ล้านคัน ในอีก 5 ปีข้างหน้า หรือ ปี พ.ศ. 2553 เพื่อเป้าหมายในการก้าวสู่การเป็นศูนย์กลางการผลิตรถยนต์แห่งเอเชียอย่างแท้จริง อย่างไรก็ตามการจะบรรลุเป้าหมายในการเป็นฐานการผลิตยานยนต์แห่งเอเชีย จำเป็นที่จะต้องเร่งกำจัดจุดอ่อนของอุตสาหกรรม ซึ่งถือเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาอุตสาหกรรมไทย โดยเฉพาะในด้านการขาดความสามารถในการพัฒนาและการออกแบบ ผลิตภัณฑ์ และการขาดกลไกการทำวิจัยเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพ รัฐบาลไทยได้เสนอกกลยุทธ์ที่เป็นรูปธรรมมากที่สุดที่จะพัฒนาไปสู่เป้าหมายดังกล่าวได้ กลยุทธ์นั้น คือ ผู้ผลิตรถยนต์จะต้องพัฒนาประสิทธิภาพให้ได้มาตรฐานเป็นที่ยอมรับในระดับสากล เพื่อสร้างมูลค่าในประเทศ เนื่องจากการรับจ้างผลิตรถยนต์และชิ้นส่วนเพียงอย่างเดียวย่อมไม่ก่อให้เกิดมูลค่าในประเทศอย่างแน่นอน (ยานยนต์ไทยพร้อมผงาด “สุริยะ” เปิด 3 กลยุทธ์สู่ดีทรอยต์เอเชีย”. 2549: 8) การพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ได้มาซึ่งมาตรฐานการยอมรับในระดับสากลนั้น เป็นงานที่ค่อนข้างสลับซับซ้อน เนื่องจากเกี่ยวข้องกับ การแก้ปัญหาด้านคุณภาพและสร้างสรรค์สิ่งใหม่เพื่อตอบสนองให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจสูงสุด ดังนั้นจำที่จะต้องอาศัยมุมมอง แนวคิด และความร่วมมือจากบุคลากรซึ่งทำหน้าที่หรือมีความเชี่ยวชาญจากหลายสายงานในองค์การมารวมมือกันทำให้งานในโครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ในองค์การสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี (Valle; & Avella. 2003) ทั้งนี้การร่วมมือในลักษณะเช่นนี้ถือว่าการทำงานร่วมกันเป็นทีมประเภทหนึ่ง ซึ่งเราเรียกว่า ทีมข้ามสายงาน (Cross-functional teams) หรืออาจเรียกในอีกชื่อหนึ่งในแวดวงทางการศึกษาว่า ทีมสหวิทยาการ (Multidisciplinary teams) (Parker. 2003: 4)

ทีมข้ามสายงาน สมาชิกในทีมจะประกอบไปด้วยกลุ่มบุคคลที่ได้รับการฝึกอบรม มีความรู้ทักษะ และความสามารถที่แตกต่างกัน มาจากส่วนต่างๆ ในองค์กร มาทำงานร่วมกันเพื่อมุ่งสู่การแก้ปัญหาและการพัฒนางานอย่างเป็นระบบ และเป็นกระบวนการที่อยู่บนพื้นฐานของเป้าหมายในการปฏิบัติงานเดียวกัน ซึ่งเกิดข้อได้เปรียบของการทำงานด้วยทีมข้ามสายงานนั้นหลายประการ เช่น งานเสร็จรวดเร็วเร็วขึ้น เป็นการลดต้นทุนในเรื่องเวลาของการทำงานให้ลดลง ทำให้องค์กรสามารถแก้ปัญหาที่ยากและมีความซับซ้อน สามารถตอบสนองให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจในความต้องการสูงสุด เพิ่มความสามารถในด้านความคิดสร้างสรรค์จากประสบการณ์ที่หลากหลายของสมาชิก สมาชิกในทีมได้ประโยชน์จากการได้แลกเปลี่ยนความรู้ เทคนิค และเรียนรู้ในทักษะต่าง ๆ ที่ไม่ได้เรียนรู้จากหน้าที่หรือสาขาวิชาชีพของตนเองระหว่างสมาชิกในทีมด้วยกัน และการทำงานในลักษณะข้ามสายงานเป็นเสมือนจุดศูนย์กลางของการติดต่อภายในองค์กรอีกด้วย (Parker. 2003: 12)

ในประเทศไทย พบว่ามีการส่งเสริมและใช้การทำงานในรูปแบบของทีมข้ามสายงานในหลายกลุ่มงาน เช่น หน่วยงานธุรกิจการเงิน ที่ธนาคารไทยพาณิชย์นำทีมงานข้ามสายงานมาใช้ที่สำนักงานใหญ่ของธนาคารไทยพาณิชย์ในระดับบริหาร โดยมีการรวมผู้จัดการฝ่ายต่างๆ เข้าด้วยกันเพื่อร่วมกันวางแผนกำหนดนโยบายในการบริหารเพื่อไปใช้ในการพัฒนาองค์กร และพบว่าในบางสาขาของธนาคารที่ประกอบไปด้วยหลายสายงานมีการทำงานในรูปแบบทีมข้ามสายงาน มีการรวมตัวแบบข้ามสายงานเพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมายหนึ่ง เช่น การทำงานแบบทีมข้ามสายงานโดยมีจุดมุ่งหมายขยายตลาดทางการเงินให้กว้างขึ้น โดยรวมคนจากสายสินเชื่อกู้ยืม การตลาด สายเงินฝากเข้ามาอยู่ในทีมเดียวกัน ทำงานร่วมกันจนกว่าจะบรรลุจุดมุ่งหมาย ซึ่งพบว่าทีมลักษณะนี้จะทำให้ทุกสายงานเข้าใจการปฏิบัติของแต่ละคนเป็นอย่างดีและก่อให้เกิดผลสำเร็จได้ในที่สุด (นันทพร โชติสุขิต .2540: 87-88) นอกจากนี้ในหน่วยงานราชการ เช่น ที่วิทยาลัยการปกครอง พบว่าการทำงานในรูปแบบข้ามสายงานนี้เป็นกลยุทธ์หนึ่งในกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge management process) ด้านการแบ่งปันและการแลกเปลี่ยนความรู้ในแผนการจัดการความรู้ในโครงการพัฒนาส่วนราชการให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และจัดการความรู้ในส่วนราชการ วิทยาลัยการปกครองจึงได้บรรจุการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเรื่องทีมข้ามสายงานให้กับนักปกครองทั่วประเทศที่เข้ารับการฝึกอบรมกับวิทยาลัยการปกครองได้เรียนรู้และเข้าใจถึงการทำงานในรูปแบบข้ามสายงาน ทั้งนี้เพื่อต้องการเตรียมความพร้อมที่จะใช้ทีมข้ามสายงานในเชิงปฏิบัติในการบริหารงานในหน่วยราชการของตนต่อไป (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการและสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. 2548: ออนไลน์) นอกจากนี้ในงานด้านอุตสาหกรรมการผลิตนั้น พบเช่นเดียวกันว่า มีการนำการทำงานในรูปแบบทีมข้ามสายงานมาใช้ เช่น ที่บริษัท เอเซีย สแตนเลย์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด บริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ที่นำรูปแบบของทีมข้ามสายงานมาใช้เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์จนเป็นที่ยอมรับในมาตรฐานสากล นานเกือบ 10 ปีมาแล้ว มีการวางแผนและควบคุมการออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์ โดยมุ่งใช้

แนวความคิดจากหลายฝ่าย (Multidisciplinary approach) ในการจัดเตรียมแผนและการดำเนินการให้ได้มาซึ่งการรับรองคุณภาพผลิตภัณฑ์ (คู่มือประกันคุณภาพ บริษัท เอเชียเอสแตนเลย์ อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล จำกัด. 2006: 7) ซึ่งแนวการบริหารงานเช่นนี้ทำให้บริษัทสามารถผลิตผลิตภัณฑ์จนผ่านการรับรองตามมาตรฐานสากลระดับโลก ISO 9001 และ ISO/TS 16949 และในปัจจุบันยังคงใช้ทีมข้ามสายงานในงานด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์อีกมาก อาทิ ทีมวางแผนคุณภาพผลิตภัณฑ์ล่วงหน้า ทีมการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ เป็นต้น ในทีมวางแผนคุณภาพผลิตภัณฑ์ล่วงหน้านั้นกำหนดให้สมาชิกทีมมาจากสำนักประกันคุณภาพ แผนกควบคุมคุณภาพ ฝ่ายจัดซื้อ ฝ่ายการตลาด ฝ่ายการบริหาร แผนกวิศวกรรม ฝ่ายผลิต ตัวแทนจากผู้รับจ้างช่วง และตัวแทนจากลูกค้า (ระเบียบปฏิบัติงานวางแผนคุณภาพผลิตภัณฑ์ล่วงหน้า บริษัท เอเชียเอสแตนเลย์ อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล จำกัด. 2005: 1-2) ซึ่งบริษัทคาดว่ารูปแบบการบริหารงานแบบทีมข้ามสายงานนี้จะนำไปสู่การรักษามาตรฐานคุณภาพอันจะทำให้บริษัทบรรลุผลสำเร็จในการดำเนินกิจการขององค์กรต่อไป

แม้ว่าการทำงานในทีมข้ามสายงานนั้น สมาชิกในทีมจะทำงานเพื่อเป้าหมายเดียวกันก็ตาม แต่หากเราพิจารณาถึงธรรมชาติของทีมข้ามสายงานนั้น ด้วยความหลากหลายด้านความรู้ ประสบการณ์ วิชาชีพ การฝึกหัด ฝึกฝน และวัตถุประสงค์ของงานในหน้าที่ที่ต่างกัน ทำให้มุมมอง แนวคิดของสมาชิกในทีมมีความแตกต่างกัน จึงอาจก่อให้เกิดความขัดแย้งและยากในการบริหารจัดการให้เกิดความไว้วางใจและเกิดสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน ทำให้ทีมไม่บรรลุในเป้าหมายตามที่ตั้งไว้เท่าที่ควร (Jasswalla; & Sashittal. 1999; Dubrin. 2005: 201) ดังนั้นจึงเป็นการท้าทายองค์กรที่จะเข้าใจวิธีการที่จะได้ประโยชน์สูงสุดและประสบผลสำเร็จในการสร้างประสิทธิผลจากทีมข้ามสายงานในองค์กร

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของทีมและทีมข้ามสายงานจากแนวความคิดต่างๆ ของแฮคแมน (Hackman. 1987) เดนิสัน ฮาร์ท และคานัน (Denison; Hart; & Kahn. 1996) ดรุสเกตและวอล์ฟ (Druskat; & Wolff. 2001b) ปาร์คเกอร์ (Parker. 2003) روبบิน (Robbins. 2005) ดูบริน (Dubrin. 2005) และแมคเชนและวันกลินอว์ (Mcshane; & Von Glinow. 2005) ประกอบกับผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่าปัจจัยที่คาดว่าจะส่งผลต่อประสิทธิผลของทีมข้ามสายงานคือ **1) ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมภายนอกทีม** ได้แก่ การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร (Dubrin. 2005; Druskat; & Wolff. 2001; Parker. 2003; Robbin. 2005; Mcshane; & Von Glinow. 2005; Hackman. 1987) จากผลงานวิจัยของ แคนเนดี้ (Kennedy. 1997) พบว่าการรับรู้การสนับสนุนทีมจากองค์กรมีอิทธิพลต่อความมีประสิทธิภาพของทีมและความพึงพอใจในงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานของ ออสกา และคนอื่นๆ (Osca; et al. 2005) พบเช่นเดียวกันว่า การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน ผลผลิตของทีม และความยึดมั่นผูกพันในงาน สำหรับปัจจัยอื่นๆ ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของทีมคือ **2) ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมภายในทีม** ได้แก่ ความหลากหลายของทีม (Robbins. 2005)

การที่ทีมมีสมาชิกทีมที่มีความแตกต่างหลากหลายในประสบการณ์ในการทำงานของสมาชิก สามารถเพิ่มประสิทธิผลในการทำงาน เนื่องจากสมาชิกสามารถเรียนรู้จากคนอื่นๆ จึงเป็นการเพิ่มโอกาสให้ผลงานออกมามีประสิทธิผล (Campion; et al.1993: 828) งานวิจัยที่สนับสนุนแนวคิดนี้ คือ งานวิจัยของ ดร.ราซ ซาฮาวิ และ โสเมช (Drach-Zahavy; & Somech. 2002) ศึกษาความแตกต่างกันในทีม (Team Heterogeneity) กับความมีประสิทธิภาพของทีม (Team Effectiveness) ผลการศึกษาพบว่า ทีมที่มีสมาชิกที่มีหน้าที่แตกต่างกันมากจะสนับสนุนให้ทีมเกิดประสิทธิผลในงานมากกว่าทีมที่มีสมาชิกมีหน้าที่แตกต่างกันน้อยกว่า และยังพบว่าในงานวิจัยของ แบร์ริก และคนอื่นๆ (Barrick; et al. 1998) พบว่าทีมที่มีความแตกต่างกันในบุคลิก ด้านความเห็นชอบของสมาชิกในทีมไม่มาก (สมาชิกทีมในมีความแตกต่างในความคิดเห็นน้อย) จะทำให้ความเหนียวแน่นในทีมมากขึ้นและความขัดแย้งในทีมน้อยลง และในเรื่อง *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำทีม* โอซาร์ลลี (Ozaralli. 2003) ตรวจสอบความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความมีประสิทธิภาพของทีม ผลการศึกษาพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางบวกกับประสิทธิผลของทีม และในงานวิจัยของอาร์โน บาร์ลิง และ คีลโลเวย์ (Arnold; Barling; & Kelloway. 2001) พบว่า ในขณะที่ทีมมีค่านิยมและบรรทัดฐานของทีมอย่างแรงกล้าภายในทีม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลทางบวกต่อความไว้วางใจ การรับรู้ความสามารถของทีม และความยึดมั่นผูกพันในทีม และงานวิจัยของ สตับส์ (Stubbs. 2005) ได้ตรวจสอบถึงความสัมพันธ์ของความสามารถในการควบคุมอารมณ์ของผู้นำซึ่งเป็นคุณสมบัติหนึ่งในภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของทีมที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาเซวาร์นอร์มระดับกลุ่มในหน่วยงานทหาร ผลการศึกษาพบว่าความสามารถในการควบคุมทางอารมณ์ของผู้นำทีมมีความสัมพันธ์กับการแสดงออกในบรรทัดฐานทางสังคมเกี่ยวกับความสามารถทางอารมณ์ของทีมทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับระหว่างกลุ่ม และปัจจัยสุดท้ายที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในทีม คือ **3) ปัจจัยด้านกระบวนการทีม** ได้แก่ *ความไว้วางใจในทีม* พบว่าความไว้วางใจมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของทีม (จารุพรรณ ลีละยุทธโรยีน. 2544) และผลงานวิจัยของ ดวงจันทร์ บัวคลี. 2545. ได้ผลในทำนองเดียวกันคือ พบว่าความไว้วางใจมีผลต่อประสิทธิผลของทีม ส่วนในเรื่อง *ความเหนียวแน่นในทีม*พบว่า ความเหนียวแน่นก่อให้เกิดผลทางบวกต่อการปฏิบัติงานในทีม (Levi. 2001: 65; citing Mullen; & Copper. 1994) โดยเฉพาะในทีมที่มีขนาดเล็ก ความเหนียวแน่นนั้นเป็นพื้นฐานที่สำคัญของความผูกพันซึ่งนำไปสู่การทำงานที่ให้ผลงานที่ดี และเป็นสิ่งจำเป็นมากในกลุ่มงานที่ต้องใช้การปฏิสัมพันธ์กัน ความร่วมมือ และพึ่งพาอาศัยกันสูง (Levi. 2001) ในการศึกษาของ เพนเซอร์ (Panzer. 2003) ศึกษาอิทธิพลของความเหนียวแน่นที่มีต่อผลการปฏิบัติงาน ผลการวิจัยพบว่า ระดับของความเหนียวแน่นระหว่างบุคคลที่มีมากขึ้นสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือระหว่างสมาชิกในทีมซึ่งนำไปสู่การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ ในเรื่อง *ความฉลาดทางอารมณ์ของทีม* ผลการวิจัยของ สตับส์ (Stubbs. 2005) พบว่าความฉลาดทางอารมณ์ของทีมมีผลต่อประสิทธิผลของทีม และท้ายสุด เรื่องของ *การรับรู้ความสามารถของ*

ทีมพบว่า ทีมที่มีประสิทธิผลต้องมีความมั่นใจในตัวของทีมเอง และเชื่อว่าทีมสามารถประสบความสำเร็จได้ในงานของทีมที่มีความเฉพาะเจาะจง สามารถจูงใจหรือกระตุ้นตนเองให้ทำงานหนักขึ้น (Robbins. 2005: 277-278) และจากผลงานวิจัยของพีสโคโซไลโด (Pescosolido. 2003) ยืนยันว่าการรับรู้ความสามารถของทีมส่งผลต่อประสิทธิผลของทีม

ในฐานะนักวิชาการ การค้นหามีปัจจัยใดบ้างที่ส่งเสริมให้การทำงานในรูปแบบทีมข้ามสายงานให้เกิดประสิทธิผลนั้นจะเป็นฐานข้อมูลในการออกแบบทีมและสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อประสิทธิผลของทีมมากยิ่งขึ้น การวิจัยครั้งนี้จึงมุ่งเน้นที่จะศึกษาว่ามีปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของทีมข้ามสายงาน โดยผู้วิจัยได้บูรณาการแนวความคิดประสิทธิผลของทีมของแฮคแมน (Hackman. 1987) เดนิสัน ฮาร์ท และคาห์น (Denison; Hart; & Kahn. 1996) ดรุสเกต และวอล์ฟ (Druskat; & Wolff. 2001b) ปาร์คเกอร์ (Parker. 2003) 롭บิน (Robbins. 2005) ดูบริน (Dubrin. 2005) และแมคเชนและวันกลินอว์ (Mcshane; & Von Glinow. 2005) และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของทีมและทีมข้ามสายงานเป็นแนวทางในการศึกษา ซึ่งนำไปสู่การกำหนดกรอบแนวความคิดในการศึกษาครั้งนี้ โดยปัจจัยที่ศึกษาคือ 1) สภาพแวดล้อมภายนอกทีม ได้แก่ การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร 2) สภาพแวดล้อมภายในทีม ได้แก่ ความหลากหลายในทีม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำทีม และ 3) กระบวนการทีม ได้แก่ ความฉลาดทางอารมณ์ของทีม ความไว้วางใจในทีม ความเหนียวแน่นในทีม การรับรู้ความสามารถของทีม โดยที่ผู้วิจัยคาดว่าผลการวิจัยในครั้งนี้จะช่วยส่งเสริมให้บริษัทที่มีการใช้และมีแนวโน้มของการใช้ทีมข้ามสายงานในงานด้านพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อมุ่งสู่ความเป็นมาตรฐานสากลนั้นนำไปเป็นฐานข้อมูลในการบริหารจัดการ ออกแบบทีม และสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อประสิทธิผลของทีมข้ามสายงานในหน่วยงานของตนให้มีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น อันจะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ด้านการผลิตและการพัฒนาผลิตภัณฑ์ขององค์กรให้เป็นที่ยอมรับต่อไป นอกจากนี้ผลงานวิจัยครั้งนี้ ทำให้เกิดความชัดเจนและขยายองค์ความรู้เพิ่มในด้านการประยุกต์ทฤษฎีประสิทธิผลของทีมมาใช้กับทีมข้ามสายงาน ซึ่งเป็นการสร้างข้อค้นพบและความกระจ่างชัดในแนวคิดของทฤษฎี อันจะนำไปสู่การวางแผนในเชิงปฏิบัติที่มีความชัดเจนและเฉพาะเจาะจงมากยิ่งขึ้น

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบรูปแบบโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุผลระหว่างสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกทีม กระบวนการทีม และประสิทธิผลของทีมข้ามสายงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ โดยมีวัตถุประสงค์เฉพาะดังนี้

1. เพื่อค้นหาอิทธิพลของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกทีมที่ส่งผลโดยตรงต่อกระบวนการทีมและประสิทธิผลของทีมข้ามสายงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์

2. เพื่อค้นหาอิทธิพลของกระบวนการทีมที่ส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิผลของทีมข้ามสายงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์

3. เพื่อค้นหาอิทธิพลของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกทีมที่ส่งผลโดยอ้อมต่อประสิทธิผลของทีมข้ามสายงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์โดยผ่านกระบวนการทีม

ความสำคัญของการวิจัย

1. ผลการวิจัยทำให้ทราบถึงสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกทีม และกระบวนการทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของทีมข้ามสายงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์อันเป็นประโยชน์ในการเป็นแนวทางในการพัฒนาทีมข้ามสายงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ให้เกิดประสิทธิผล

2. เกิดความชัดเจนและขยายองค์ความรู้เพิ่มในการประยุกต์ทฤษฎีประสิทธิผลของทีมมาใช้กับทีมข้ามสายงาน ซึ่งเป็นการสร้างข้อค้นพบและความกระจ่างชัดในแนวคิดของทฤษฎีอื่นจะนำไปสู่การวางแผนในเชิงปฏิบัติที่มีความชัดเจนและเฉพาะเจาะจงมากยิ่งขึ้น

3. เพื่อให้เกิดประโยชน์ในเชิงการบริหารจัดการ ในการที่ผู้บริหารโรงงานผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์จะใช้ข้อมูลจากงานวิจัยเป็นแนวทางในการบริหารจัดการทีมข้ามสายงานและสร้างบรรยากาศในการทำงานให้เอื้อต่อประสิทธิผลของทีมข้ามสายงานอันจะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ด้านการพัฒนาและการผลิตผลิตภัณฑ์ขององค์กรต่อไป

ขอบเขตของการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาคือ ทีมงานข้ามสายงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ขนาดใหญ่ จำนวน 1,017 โรงงาน (สำรวจ ณ สิ้นปี พ.ศ. 2549) (กรมโรงงานอุตสาหกรรม. 2550: 21-22) เป็นทีมข้ามสายงานที่ได้รับมอบหมายให้ทำงานด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ (มีระยะเวลาก่อตั้งทีมไม่ต่ำกว่า 3 เดือน)

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างเป็นทีมงานข้ามสายงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ขนาดใหญ่ ซึ่งได้รับมอบหมายให้ทำงานด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ จำนวน 156 ทีม มีสมาชิกทีมทั้งหมด 822 คน สมาชิกในทีมมีตั้งแต่ 3 คน ถึง 25 คน

ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ

1. ตัวแปรแฝงภายใน 5 ตัวแปร ได้แก่

1.1 ประสิทธิภาพของทีมข้ามสายงาน ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ คือ ผลการปฏิบัติงานของทีม และความพึงพอใจของสมาชิก

1.2 ความฉลาดทางอารมณ์ของทีม ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้คือ การตระหนักรู้สมาชิกทีม การควบคุมสมาชิกทีม การตระหนักรู้ทีม การควบคุมทีม การตระหนักทางสังคมของทีม และทักษะทางสังคมของทีม

1.3 ความไว้วางใจในทีม ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ คือ ความไว้วางใจด้านศักยภาพ ความไว้วางใจด้านการสื่อสาร และความไว้วางใจด้านคำมั่นสัญญา

1.4 ความเหนียวแน่นในทีม ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ คือ ความเหนียวแน่นด้านงาน และความเหนียวแน่นด้านสังคม

1.5 การรับรู้ความสามารถของทีม ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้คือ การรับรู้ความสามารถด้านการทำงานเป็นทีม

2. ตัวแปรแฝงภายนอก 3 ตัวแปร ได้แก่

2.1 ความหลากหลายของทีม ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้คือ ความหลากหลายด้านอายุงานของสมาชิก

2.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำทีม ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้คือ การสร้างความเชื่อถือ การสร้างอำนาจเชิงอุดมการณ์ การสร้างแรงดลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการมุ่งใส่ใจเป็นรายบุคคล

2.3 การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้คือ การรับรู้การสนับสนุนด้านรางวัลตอบแทน การรับรู้การสนับสนุนด้านการศึกษา และการรับรู้การสนับสนุนด้านวิทยาการ

นิยามศัพท์เฉพาะ

ทีมข้ามสายงาน หมายถึง กลุ่มทำงานที่ประกอบไปด้วยบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป และเป็นบุคคลที่มีตำแหน่งงานประจำในแผนกหรือฝ่ายหรือหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งในองค์กร โดยที่ในทีมนั้นจะต้องประกอบไปด้วยบุคคลที่มาจากแผนกหรือฝ่ายหรือหน่วยงานที่แตกต่างกันอย่างน้อย 2 แผนกหรือ 2 ฝ่าย หรือ 2 หน่วยงาน รวมตัวกันอย่างเป็นทางการเพื่อร่วมกันทำงานที่ได้รับมอบหมายจากองค์กรโดยมีเป้าหมายร่วมกันอย่างชัดเจน ซึ่งงานที่ได้รับมอบหมายเป็นงานเฉพาะกิจหรือโครงการที่อยู่นอกเหนือจากหน้าที่ที่รับผิดชอบประจำในแผนก ฝ่าย หรือสายงานของตน และเป็นงานที่มีความเกี่ยวข้องกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ขององค์กร

งานพัฒนาผลิตภัณฑ์ หมายถึง งานที่เกี่ยวข้องกับการออกแบบผลิตภัณฑ์หรือทำให้ผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่มีคุณค่าและได้มาตรฐานที่สูงขึ้น เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนและปฏิบัติเพื่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ เพื่อการแก้ปัญหาเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และบริการ งานวางแผนและปฏิบัติเพื่อการพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์ให้ได้การรับรองตามมาตรฐานสากล งานวางแผนและ

ปฏิบัติเพื่อการควบคุมคุณภาพผลิตภัณฑ์ ซึ่งงานพัฒนาผลิตภัณฑ์ในกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษานั้น แบ่งเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

1. งานผลิตภัณฑ์ใหม่ หมายถึง งานที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการสร้างและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ได้แก่ งานผลิตภัณฑ์ใหม่ (New product or new model) งานพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ (New product development) งานโครงการใหม่ (New project) งานควบคุมผลิตภัณฑ์ใหม่ (New product control)

2. งานจัดการระบบคุณภาพผลิตภัณฑ์ หมายถึง งานที่รับผิดชอบในด้านการวางแผนบริหารและจัดวางระบบคุณภาพผลิตภัณฑ์ให้ได้คุณภาพมาตรฐานสากล ได้แก่ งาน ISO/TS16949 งาน ISO9001 งานระบบการผลิตแบบโตโยต้า งานคุณภาพ งานจัดการคุณภาพ

3. งานปฏิบัติการคุณภาพผลิตภัณฑ์ หมายถึง งานที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการดำเนินการหรือปฏิบัติให้ผลิตภัณฑ์ได้คุณภาพตามมาตรฐานสากลและตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า ได้แก่ งานวางแผนผลิตภัณฑ์ล่วงหน้าหรือ APQP (Advanced product quality planning) งานพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์ (Quality improvement product team) งานแก้ปัญหา (Pproblem solving) งานวิเคราะห์โอกาสผิดพลาดหรือ FMEA (Failure mode and effect analysis)

โรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ขนาดใหญ่ หมายถึง กิจการที่ตั้งขึ้นเพื่อการผลิตชิ้นส่วน อุปกรณ์ เครื่องมือ และเครื่องใช้สำหรับรถยนต์ เป็นโรงงานที่มีกำลังการผลิตของเครื่องจักรมากกว่า 50 แรงม้า หรือเป็นโรงงานที่มีการชุบ บั้ม หรือหลอมโลหะ (ใช้เกณฑ์การแบ่งขนาดโรงงานจากกรมโรงงาน กระทรวงอุตสาหกรรม) ซึ่งจัดเป็นโรงงานที่อยู่ใน ประเภทที่ 77(2) จำพวก 3 ตามพระราชบัญญัติโรงงาน ปี 2535) (กรมโรงงานอุตสาหกรรม. 2542 : 89-90)

สภาพแวดล้อมภายในทีม หมายถึง บรรยากาศการทำงานหรือสภาวะการณ์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานที่มีอยู่หรือเกิดขึ้นภายในทีม ในการศึกษาครั้งนี้ สภาพแวดล้อมภายในทีม ได้แก่ ความหลากหลายของทีม และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำทีม

สภาพแวดล้อมภายนอกทีม หมายถึง บรรยากาศการทำงานหรือสภาวะการณ์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานซึ่งอยู่รอบๆ หรืออยู่ภายนอกทีม ในการศึกษาครั้งนี้ สภาพแวดล้อมภายนอกทีม ได้แก่ การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร

กระบวนการทีม หมายถึง กระบวนการที่บุคคลซึ่งเป็นสมาชิกของทีมได้ใช้คุณลักษณะส่วนบุคคลของตน ได้แก่ บุคลิกภาพ ความรู้ ทักษะ ความสามารถของตนในการสร้างความสัมพันธ์และปฏิภิกิริยาโต้ตอบต่อกันทั้งทางกาย วาจา อารมณ์ ความรู้สึก กิริยาท่าทาง ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การปรับตัวและการปรับความสัมพันธ์ที่มีต่อกันในลักษณะที่ต่อเนื่องกันเพื่อมุ่งสร้างผลงานร่วมกันในทีม ในการศึกษาครั้งนี้ กระบวนการทีม ได้แก่ ความไว้วางใจในทีม ความเหนียวแน่นในทีม ความฉลาดทางอารมณ์ของทีม และการรับรู้ในความสามารถของทีม

นิยามปฏิบัติการของตัวแปร

ประสิทธิผลของทีมข้ามสายงาน หมายถึง ผลลัพธ์ที่เกิดจากการทำงานของทีมข้ามสายงาน ซึ่งประสิทธิผลของทีมข้ามสายงาน ประกอบไปด้วยองค์ประกอบ 2 ด้าน ได้แก่

1. ผลการปฏิบัติงานของทีม หมายถึง ผลงานของทีมเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ทีมแก้ปัญหาให้กับองค์กร งานเสร็จตามเวลาที่กำหนดและรวดเร็วกว่าทีมงานอื่น ๆ มีการพัฒนาแนวทางและวิธีการใหม่ๆ ในการทำงาน และผลงานของทีมยังเป็นที่รู้จักของบุคคลอื่นๆ ในองค์กร

2. ความพึงพอใจของสมาชิก หมายถึง ความรู้สึกของสมาชิกที่เกิดขึ้นระหว่างการทำงานในทีม เป็นความรู้สึกที่เกิดจากการได้รับการตอบสนองความต้องการในทางที่พึงพอใจมากกว่าคับข้องใจ มีความสบายใจ พึงพอใจกับการที่ได้เรียนรู้และเข้าใจการทำงานในสายงานอื่น ๆ มากขึ้น การได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์การทำงานระหว่างสมาชิก และการเป็นอิสระในการแสดงความคิดเห็น รวมถึงความรู้สึกว่าตนเองมีการพัฒนาและมีความก้าวหน้า

ในการวัดประสิทธิผลของทีมข้ามสายงานผู้วิจัยสร้างแบบสอบถามจากนิยามปฏิบัติการซึ่งพัฒนามาจากแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของประสิทธิผลของทีมของ ดูบริน (Dubrin, 2005) และแนวคิดที่ได้จากผลงานวิจัยประสิทธิผลของทีมข้ามสายงานของ เดนิสัน ฮาร์ท และคาน์ (Denison; Hart; & Kahn, 1996) ร่วมกับข้อมูลจากการสัมภาษณ์สมาชิกของทีมข้ามสายงานเกี่ยวกับประสิทธิผลของทีมข้ามสายงาน โดยแบบวัดนี้ให้สมาชิกของทีมเป็นผู้ประเมิน ข้อคำถามมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 6 ระดับ จากจริงที่สุด ถึงระดับไม่จริงเลย โดยข้อคำถามทางบวกให้คะแนน 1 คะแนน เมื่อตอบไม่จริงเลย ไปจนถึง 6 คะแนน เมื่อตอบจริงที่สุด ส่วนข้อคำถามในทางลบให้คะแนนกลับกัน คำนวณคะแนนเฉลี่ยที่ได้จากสมาชิกทีมในแต่ละทีม ทีมที่ได้คะแนนเฉลี่ยมากกว่าแสดงว่ามีประสิทธิผลของทีมข้ามสายงานสูงกว่าทีมที่ได้คะแนนเฉลี่ยน้อยกว่า

ความฉลาดทางอารมณ์ของทีม หมายถึง ความสามารถของทีมที่จะทำให้เกิดบรรทัดฐานทางสังคมร่วมกันในการบริหารกระบวนการทางอารมณ์แล้วทำให้สมาชิกทีมสามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างราบรื่น ซึ่งความฉลาดทางอารมณ์ของทีม ประกอบไปด้วยองค์ประกอบ 6 ด้าน ได้แก่

1. การตระหนักรู้สมาชิกทีม หมายถึง การที่สมาชิกทีมใส่ใจที่จะสร้างความรู้จักคุ้นเคยกันให้มากขึ้น รู้ในจุดอ่อน จุดแข็ง เข้าใจในความรู้สึกและความต้องการของกันและกัน

2. การควบคุมสมาชิกทีม หมายถึง การที่สมาชิกทีมสร้างความสมดุลในการแสดงออกระหว่างกัน โดยการแสดงออกอย่างตรงไปตรงมากับสมาชิกทีมที่ปฏิบัติในแนวทางที่ทีมไม่ยอมรับ รวมถึงการที่สมาชิกทีมมีการแสดงออกถึงความปรารถนาดีต่อกัน การให้ความสำคัญกัน การเห็นคุณค่าของกันและกัน

3. การตระหนักรู้ทีม หมายถึง การที่ทีมได้มีการประเมินจุดอ่อนและจุดแข็งในด้านอารมณ์ ปฏิสัมพันธ์ภายในทีม และด้านการปฏิบัติงานของทีม รวมถึงการที่ทีมมีการแสวงหาข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการทำงานของทีม จากหน่วยงานหรือบุคคลอื่น ๆ ในองค์กร

4. การควบคุมทีม หมายถึง การที่ทีมสามารถสร้างบรรยากาศที่ทำให้สมาชิกทีมเกิดความเข้าใจ ยอมรับและปรับตัวได้ต่อสถานการณ์ต่างๆ ที่ต้องเผชิญ ปลุกฝังและฝึกฝนให้สมาชิกทีมคิดในทางบวกเกี่ยวกับอดีตและปัจจุบัน คาดการณ์ถึงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน คิดหาแนวทางแก้ไขและป้องกันปัญหาในปัจจุบันและอนาคต รวมถึงการแสดงความรับผิดชอบในผลที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจของทีม

5. การตระหนักทางสังคมของทีม หมายถึง การที่ทีมรู้ถึงเรื่องราวและความเป็นไปของสภาพแวดล้อม บุคคลหรือหน่วยงานอื่นในองค์กร การให้ความสำคัญกับวัฒนธรรม ระบบสังคมและการเมืองในองค์กร รวมไปถึงการรู้ เข้าใจ และให้ความสำคัญกับความต้องการ และแนวทางปฏิบัติงานของบุคคลและทีมอื่นๆ ในองค์กร

6. ทักษะทางสังคมของทีม หมายถึง การที่ทีมมีส่วนให้การสนับสนุนช่วยเหลือในด้านทรัพยากรหรือสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ กับบุคคลหรือหน่วยงานอื่นๆ ในองค์กร รวมถึงการที่ทีมยินดีและให้การตอบรับในความช่วยเหลือจากบุคคลหรือหน่วยงานอื่นๆ ในองค์กร ที่ให้การสนับสนุนทีม

ในการวัดความฉลาดทางอารมณ์ของทีม ผู้วิจัยวัดโดยสร้างแบบสอบถามวัดความฉลาดทางอารมณ์ของทีมตามนิยามปฏิบัติการซึ่งพัฒนามาจากแนวคิดความฉลาดทางอารมณ์ของทีมของดร.สเกท และวอลฟ์ (Druskat; & Wolff. 2001b:140-151) ร่วมกับข้อมูลจากการสัมภาษณ์สมาชิกของทีมข้ามสายงานเกี่ยวกับความฉลาดทางอารมณ์ของทีม โดยแบบวัดนี้ให้สมาชิกของทีมเป็นผู้ประเมิน ข้อคำถามมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 6 ระดับ จากจริงที่สุด ถึงระดับไม่จริงเลย โดยข้อคำถามทางบวกให้คะแนน 1 คะแนน เมื่อตอบไม่เป็นจริงเลยไปจนถึง 6 คะแนน เมื่อตอบจริงที่สุด ส่วนข้อคำถามในทางลบให้คะแนนกลับกัน กำหนดคะแนนเฉลี่ยที่ได้จากสมาชิกทีมในแต่ละทีม ทีมที่ได้คะแนนเฉลี่ยมากกว่าแสดงว่ามีความฉลาดทางอารมณ์ของทีมสูงกว่าทีมที่ได้คะแนนเฉลี่ยน้อยกว่า

ความไว้วางใจในทีม หมายถึง ความเชื่อมั่น เชื่อถือ ยอมรับ คาดการณ์หรือคาดหวังระหว่างสมาชิกในทีมว่าสมาชิกทีมจะปฏิบัติในสิ่งที่ต้องการหรือเชื่อมั่นไว้ต่อกัน ซึ่งความไว้วางใจในทีม ประกอบไปด้วย 3 ด้าน ได้แก่

1. ความไว้วางใจด้านศักยภาพ หมายถึง การที่สมาชิกทีมต่างมีความเชื่อมั่น มีความเชื่อถือ ให้การยอมรับ คาดการณ์หรือคาดหวังว่าสมาชิกของทีมจะมีความรู้ ความเชี่ยวชาญและมีความสามารถในทักษะที่จำเป็นต่อการทำงานของทีม ให้ความยุติธรรมต่อกัน มี

ความสามารถเข้าใจและรับรู้ถึงศักยภาพของกันและกัน และสามารถช่วยสนับสนุนกันให้เกิดทักษะความชำนาญในการกระทำสิ่งต่างๆ ที่จำเป็นในงานของทีมได้

2. ความไว้วางใจด้านการสื่อสาร หมายถึง การที่สมาชิกในทีมต่างมีความเชื่อมั่น มีความเชื่อถือ ให้การยอมรับ คาดการณ์หรือคาดหวังว่า สมาชิกของทีมจะให้และรับข่าวสาร ข้อมูลระหว่างกันและกัน พุดในสิ่งที่ตรงกับความเป็นจริงต่อกัน ยอมรับในความผิดพลาดของกัน และกัน การรักษาความลับของกันและกัน และมีการสื่อสารถึงความมีเจตนาที่ดีต่อกัน

3. ความไว้วางใจด้านคำมั่นสัญญา หมายถึง การที่สมาชิกในทีมต่างมีความเชื่อมั่น มีความเชื่อถือ ให้การยอมรับ คาดการณ์หรือคาดหวังต่อกันและกันได้ว่าสมาชิกของทีมจะตอบสนองต่อความต้องการตามความคาดหวังของกันและกัน มีการสร้างความผูกพันและสิ่งยึดเหนี่ยวทางใจต่อกัน มีการใช้อำนาจอย่างเหมาะสมต่อกัน มีความใส่ใจกันและกัน มีการแสดงความเห็นด้วยอย่างตรงไปตรงมาในทีม และต่างมีพฤติกรรมที่มั่นคงต่อกัน

ในการวัดความไว้วางใจในทีม ผู้วิจัยสร้างแบบสอบถามวัดความไว้วางใจในทีมจากนิยามปฏิบัติการ ซึ่งพัฒนามาจากแนวคิดความไว้วางใจในองค์การของรีน่า และรีน่า (Reina; & Reina. 1999:66) รวมกับข้อมูลจากการสัมภาษณ์สมาชิกของทีมข้ามสายงานเกี่ยวกับความไว้วางใจในทีม โดยแบบวัดนี้ให้สมาชิกของทีมเป็นผู้ประเมิน ข้อคำถามมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 6 ระดับ จากจริงที่สุด ถึงระดับไม่จริงเลย โดยข้อคำถามทางบวกให้คะแนน 1 คะแนน เมื่อตอบไม่เป็นจริงเลย ไปจนถึง 6 คะแนน เมื่อตอบจริงที่สุด ส่วนข้อคำถามในทางลบให้คะแนนกลับกัน คำนวณคะแนนเฉลี่ยที่ได้จากสมาชิกทีมในแต่ละทีม ทีมที่ได้คะแนนเฉลี่ยมากกว่าแสดงว่ามีความไว้วางใจในทีมสูงกว่าทีมที่ได้คะแนนเฉลี่ยน้อยกว่า

ความเหนียวแน่นในทีม หมายถึง ความสามารถของทีมในการดึงดูดใจและเชื่อมประสานให้สมาชิกในทีมรู้สึกมุ่งมั่นใส่ใจกับทีมและมีแรงจูงใจที่จะรักษาความเป็นสมาชิกของทีมไว้รักษาความเป็นหนึ่งเดียว และจูงใจให้สมาชิกทำงานร่วมกันเพื่อเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของทีม ซึ่งความเหนียวแน่นในทีม ประกอบด้วยองค์ประกอบ 2 ด้าน ได้แก่

1. ความเหนียวแน่นด้านสังคม หมายถึง ความสามารถของทีมในการทำให้สมาชิกเกิดความสัมพันธ์ทางอารมณ์ มีความชอบซึ่งกันและกัน มีมิตรจิตต่อกัน มีการติดต่อเชื่อมสัมพันธ์กัน ดูแลใส่ใจกัน และมีความใกล้ชิดระหว่างสมาชิก ใช้เวลาทำกิจกรรมทางสังคมร่วมกัน

2. ความเหนียวแน่นด้านงาน หมายถึง ความสามารถของทีมในการสร้างความผูกพันร่วมกันระหว่างสมาชิก เพื่อสร้างความสำเร็จในเป้าหมาย ทำให้สมาชิกตั้งใจ มุ่งมั่นและใช้ความพยายามในงานเสมือนเป็นเจ้าของทีม

ในการวัดความเหนียวแน่นในทีมผู้วิจัยวัดโดยใช้แบบสอบถามของ วิดเมเยอร์ บรอว์ลีย์ และ คาร์รอน (Hogg. 1992: 46; citing Widmeyer; Brawley; & Carron. 1985) ที่ปรับปรุงให้สอดคล้องกับกลุ่มตัวอย่างและบริบทของงานวิจัยเรื่องนี้ มีข้อคำถามทั้งหมด 18 ข้อ

โดยแบบวัดนี้ให้สมาชิกของทีมเป็นผู้ประเมิน ข้อคำถามมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 6 ระดับ จากจริงที่สุด ถึงระดับไม่จริงเลย โดยข้อคำถามทางบวกให้คะแนน 1 คะแนน เมื่อตอบไม่เป็นจริงเลย ไปจนถึง 6 คะแนน เมื่อตอบจริงที่สุด ส่วนข้อคำถามในทางลบให้คะแนนกลับกัน คำนวณคะแนนเฉลี่ยที่ได้จากสมาชิกทีมในแต่ละทีม ทีมที่ได้คะแนนเฉลี่ยมากกว่าแสดงว่ามีความเหนียวแน่นในทีมสูงกว่าทีมที่ได้คะแนนเฉลี่ยน้อยกว่า

การรับรู้ความสามารถของทีม หมายถึง ความเชื่อหรือความรู้สึกร่วมกันของสมาชิกที่มีต่อความสามารถของทีม ซึ่งการรับรู้ความสามารถของทีมที่ศึกษาประกอบไปด้วยองค์ประกอบ 1 ด้าน ได้แก่

การรับรู้ความสามารถด้านการทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่สมาชิกทีมเชื่อมั่นว่าสมาชิกในทีมสามารถให้เวลากับการประชุมร่วมกัน สามารถสร้างบรรยากาศให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกันระหว่างการประชุมทีม สามารถพัฒนาแนวความคิดของทีมร่วมกัน สามารถกระตุ้นให้สมาชิกในทีมแสดงปฏิกิริยาโต้ตอบกันในความคิดและข้อมูลข่าวสารที่ถูกเสนอระหว่างประชุม สามารถทำให้สมาชิกแต่ละคนเข้าใจสิ่งที่กำลังอภิปรายกันระหว่างการประชุม

ในการวัดการรับรู้ความสามารถด้านการทำงานเป็นทีม ผู้วิจัยสร้างแบบสอบถามวัดการรับรู้ความสามารถในการทำงานเป็นทีมจากนิยามปฏิบัติการ ซึ่งพัฒนามาจากแนวคิดการรับรู้ความสามารถของทีมของแบนดูรา (Bandura. 1997) และแนวคิดเกี่ยวกับทักษะในการทำงานเป็นทีมของวิลเลียม (Williams. 1996: 142) รวมกับข้อมูลจากการสัมภาษณ์สมาชิกของทีมข้ามสายงานเกี่ยวกับการรับรู้ความสามารถในการทำงานเป็นทีม โดยแบบวัดนี้ให้สมาชิกของทีมเป็นผู้ประเมิน ข้อคำถามมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 6 ระดับ จากจริงที่สุด ถึงระดับไม่จริงเลย โดยข้อคำถามทางบวกให้คะแนน 1 คะแนน เมื่อตอบไม่เป็นจริงเลย ไปจนถึง 6 คะแนน เมื่อตอบจริงที่สุด ส่วนข้อคำถามในทางลบให้คะแนนกลับกัน คำนวณคะแนนเฉลี่ยที่ได้จากสมาชิกทีมในแต่ละทีม ทีมที่ได้คะแนนเฉลี่ยมากกว่าแสดงว่ามีการรับรู้ความสามารถด้านการทำงานเป็นทีมสูงกว่าทีมที่ได้คะแนนเฉลี่ยน้อยกว่า

ความหลากหลายของทีม หมายถึง ระดับความแตกต่างในคุณลักษณะของสมาชิกในทีม ซึ่งความหลากหลายของทีมที่ศึกษาประกอบด้วยองค์ประกอบ 1 ด้าน ได้แก่

ความหลากหลายด้านอายุงานของสมาชิก หมายถึง ความแตกต่างกันของระยะเวลาในการทำงานของสมาชิกในทีม ตลอดระยะเวลาในช่วงชีวิตของการเริ่มต้นทำงาน จนกระทั่งถึงปัจจุบัน วัดโดยใช้แบบสำรวจอายุการทำงานของสมาชิกในทีม ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้น ความหลากหลายนี้เป็นตัวแปรที่อยู่ในมาตรวัดแบบต่อเนื่อง (Interval scale) ดังนั้นการคำนวณความหลากหลายจะต้องนำตัวเลขอายุการทำงานของสมาชิกทีมที่ได้มาคำนวณหาความหลากหลายโดยคำนวณค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) ตามสูตร ดังนี้

สูตรคำนวณ

$$s^2 = \frac{\sum (x - \bar{x})^2}{n}$$

เมื่อ	s^2	คือ	ค่าเบี่ยงเบนของกลุ่ม
	\bar{x}	คือ	ค่าเฉลี่ยของอายุงานของสมาชิกในทีม ที่ตอบแบบสอบถาม
	$(x - \bar{x})^2$	คือ	อายุงานเบี่ยงเบนจากค่าเฉลี่ย ยกกำลังสอง
	$\sum (x - \bar{x})^2$	คือ	ผลรวมของอายุงานเบี่ยงเบนจาก ค่าเฉลี่ยยกกำลังสอง
	n	คือ	จำนวนสมาชิกในทีมที่ตอบแบบสอบถาม

ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานที่คำนวณได้ ถ้าทีมใดมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของอายุงานของสมาชิกในทีมมากกว่าแสดงว่ามีความหลากหลายในอายุงานของสมาชิกในทีมมากกว่า ถ้าค่าความเบี่ยงเบนเป็นศูนย์แสดงว่าไม่มีความแตกต่างของอายุงานของสมาชิกในทีมเลย นั่นหมายความว่าอายุงานของสมาชิกทีมที่ตอบแบบสำรวจเท่ากันทุกคน

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำทีม หมายถึง ความสามารถที่ผู้นำทีมพยายามที่จะยกระดับแรงจูงใจ ขวัญ ความมุ่งมั่น และการเห็นคุณค่าในเป้าหมายทั้งของตนและสมาชิกทีมคนอื่น ๆ ให้สูงขึ้น โดยสนับสนุนให้ทำในสิ่งที่เกินความคาดหวัง ให้คำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์กรมากกว่าสนใจในผลประโยชน์ของทีม ให้ความใส่ใจในความต้องการของสมาชิกทีม และพยายามที่จะช่วยสมาชิกในทีมให้ไปถึงความมีศักยภาพอย่างสมบูรณ์ที่สุดที่จะทำได้ ซึ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำทีมประกอบไปด้วยองค์ประกอบ 5 ด้าน ได้แก่

1. การสร้างความเชื่อถือ หมายถึง พฤติกรรมของหัวหน้าทีมที่แสดงออกในบทบาทหน้าที่ที่เข้มแข็งทำให้สมาชิกทีมเกิดความภาคภูมิใจ เกิดความศรัทธา และไว้วางใจในตัวของหัวหน้าทีม

2. การสร้างอำนาจเชิงอุดมการณ์ หมายถึง พฤติกรรมของหัวหน้าทีมที่แสดงออกโดยการยึดมั่นในค่านิยมที่ดี ทำในสิ่งที่ถูกต้อง มีศีลธรรมและจริยธรรมจนเกิดการยอมรับ สร้างขวัญและกำลังใจในทีม มองการณ์ไกล และสามารถสร้างให้สมาชิกของทีมเข้าใจในเป้าหมายของทีมได้

3. การสร้างแรงดลใจ หมายถึง พฤติกรรมของหัวหน้าทีมที่สื่อสารให้สมาชิกทีมทราบถึงความคาดหวังในระดับสูงของหัวหน้าทีมที่มีต่อสมาชิกทีม จูงใจให้สมาชิกทีมมุ่งมั่นและกระทำในสิ่งที่เป็นการพัฒนาองค์กร จูงใจให้ทำงานเกินเป้าหมายที่กำหนดไว้ ทำให้สมาชิกทีมเห็น

ความสำคัญและความจำเป็นของการปรับปรุงงานที่มีต่อความก้าวหน้าและความสำเร็จขององค์กร

4. การกระตุ้นการใช้ปัญญา หมายถึง พฤติกรรมของหัวหน้าทีมที่แสดงออกด้วยการกระตุ้นและสนับสนุนให้สมาชิกทีมเกิดความต้องการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ให้กับองค์กร ฝึกฝนให้สมาชิกทีมคิดแตกต่างจากความเชื่อและค่านิยมเดิม ทำให้สมาชิกทีมเกิดความรู้สึกท้าทายที่จะทำงานให้สำเร็จ ส่งเสริมให้สมาชิกแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้ด้วยตนเอง รวมถึงการทำให้เกิดความเชื่อเสมือนตนเป็นหัวหน้าทีมหรือเจ้าขององค์กร

5. การมุ่งใส่ใจเป็นรายบุคคล หมายถึง พฤติกรรมของหัวหน้าทีมที่มุ่งใส่ใจที่จะรับรู้และพยายามตอบสนองต่อความต้องการของสมาชิกเป็นรายบุคคล ให้คำปรึกษาแนะนำเป็นรายบุคคล รวมถึงการช่วยเหลือสมาชิกให้พัฒนาตนเองตามศักยภาพของสมาชิกแต่ละคน

ในการวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำทีม ผู้วิจัยสร้างแบบสอบถามวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำทีมจากนิยามปฏิบัติการ ซึ่งพัฒนามาจากแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ แบลและอวลิโอ (Northouse. 2004; Gillespie. 2004. citing; Bass; & Avolio. 1997) รวมกับข้อมูลจากการสัมภาษณ์สมาชิกของทีมข้ามสายงานเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำทีม โดยแบบวัดนี้ให้สมาชิกของทีมเป็นผู้ประเมิน ข้อคำถามมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 6 ระดับ จากจริงที่สุด ถึงระดับไม่จริงเลย โดยข้อคำถามทางบวกให้คะแนน 1 คะแนน เมื่อตอบไม่จริงเลย ไปจนถึง 6 คะแนน เมื่อตอบจริงที่สุด ส่วนข้อคำถามในทางลบให้คะแนนกลับกัน คำนวณคะแนนเฉลี่ยที่ได้จากสมาชิกทีมในแต่ละทีม ทีมที่ได้คะแนนเฉลี่ยมากกว่าแสดงว่ามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของทีมสูงกว่าทีมที่ได้คะแนนเฉลี่ยน้อยกว่า

การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร หมายถึง การที่สมาชิกในทีมมีความเชื่อว่าองค์กรจะให้สิ่งอำนวยความสะดวก ดูแลใส่ใจและให้ความเป็นอยู่ที่ดีกับทีมและสมาชิกในทีม ซึ่งการสนับสนุนจากองค์กรประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ด้าน ได้แก่

1. การรับรู้การสนับสนุนด้านรางวัลตอบแทน หมายถึง การที่สมาชิกในทีมมีความเชื่อว่าองค์กรได้กำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายงานของทีมอย่างชัดเจน มีนโยบายในการให้รางวัลตอบแทนเมื่อผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์อย่างมีหลักการ ทำให้สมาชิกในทีมมีความรู้สึกและเชื่อว่าผลจากการได้มาซึ่งรางวัลตอบแทนนั้นเป็นสิ่งที่เกิดจากการความสามารถและพฤติกรรมของทีมโดยรวม ไม่ใช่เกิดจากสมาชิกคนใดคนหนึ่ง

2. การรับรู้การสนับสนุนด้านการศึกษา หมายถึง การที่สมาชิกในทีมมีความเชื่อว่าองค์กรได้มีการส่งเสริมให้ทีมและสมาชิกในทีมมีความรู้ และทักษะที่จำเป็นต่อการสร้างความสมบูรณ์ของงานมากขึ้น ซึ่งอาจทำได้โดยให้การฝึกอบรม หรือให้โอกาสในการลาศึกษา ดูงานเพิ่มเติมโดยให้การสนับสนุนในเรื่องของเวลาและค่าใช้จ่าย

3. การรับรู้การสนับสนุนด้านวิทยาการ หมายถึง การที่สมาชิกในทีมมีความเชื่อว่าองค์กรได้จัดหาทรัพยากร ข้อมูล อุปกรณ์ หรือเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพ ทันสมัย เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับทีมในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย

ในการวัดการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรการผู้วิจัยสร้างแบบสอบถามวัดการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรจากนิยามปฏิบัติการ ซึ่งพัฒนามาจากแนวคิดการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรของไอเซนเบอเจอร์และคนอื่นๆ (Eisenberger; et al. 1986) และแนวคิดการสนับสนุนทีมจากองค์กรของ แซคแมน (Zachary; & Kuzuhara. 2005: 81-87; citing Hackman. 1987: 315-342) รวมกับข้อมูลจากการสัมภาษณ์สมาชิกของทีมข้ามสายงานเกี่ยวกับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรโดยแบบวัดนี้ให้สมาชิกของทีมเป็นผู้ประเมิน ข้อคำถามมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 6 ระดับ จากจริงที่สุด ถึงระดับไม่จริงเลย โดยข้อคำถามทางบวกให้คะแนน 1 คะแนน เมื่อตอบไม่เป็นจริงเลย ไปจนถึง 6 คะแนน เมื่อตอบจริงที่สุด ส่วนข้อคำถามในทางลบให้คะแนนกลับกัน คำนวณคะแนนเฉลี่ยที่ได้จากสมาชิกทีมในแต่ละทีม ทีมที่ได้คะแนนเฉลี่ยมากกว่าแสดงว่ามีการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรสูงกว่าทีมที่ได้คะแนนเฉลี่ยน้อยกว่า

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยนี้เป็นการศึกษาอิทธิพลของปัจจัยที่มีต่อประสิทธิผลของทีมข้ามสายงาน ซึ่งผู้วิจัยได้ประมวลและสังเคราะห์แนวคิดที่สำคัญของนักวิชาการต่างๆ รวมทั้งผลงานวิจัยมานำเสนอเพื่อเป็นการสร้างความเข้าใจในประเด็นต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยได้แบ่งเนื้อหาสาระในการนำเสนอเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลของทีมข้ามสายงาน

ตอนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของทีม

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการทีม

2.1.1 แนวคิดเกี่ยวกับความฉลาดทางอารมณ์ของทีมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1.2 แนวคิดเกี่ยวกับความไว้วางใจในทีมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1.3 แนวคิดเกี่ยวกับความเหนียวแน่นในทีมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1.4 แนวคิดเกี่ยวกับการรับรู้ความสามารถของทีมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายในทีม

2.2.1 แนวคิดเกี่ยวกับความหลากหลายของทีมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.2.2 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.3 แนวคิดเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายนอกทีม

2.3.1 แนวคิดเกี่ยวกับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรและงานวิจัยที่

เกี่ยวข้อง

รายละเอียดมีดังนี้

ตอนที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลของทีมข้ามสายงาน

ทีมมีหลายประเภท เช่น ทีมตามสายงาน (Functional team) ทีมบริหารตนเอง (Self-managing team) ทีมข้ามสายงาน (Cross-functional team) แต่ละทีมมีลักษณะทั้งที่เหมือนและต่างกัน มีความเหมาะสมกับสถานการณ์ที่แตกต่างกันไป การทำงานในรูปแบบข้ามสายงานนั้น พบข้อได้เปรียบต่อองค์กร หลายประการ (Parker, 2003: 12-36) คือ 1) เกิดความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน (Speed) ย่นระยะเวลาในการปฏิบัติงาน เนื่องจากสามารถทำงานได้หลายอย่างในเวลาเดียวกัน 2) สามารถแก้ปัญหาที่ซับซ้อน (Complexity) ได้ดี เนื่องจากได้รวบรวมสมาชิกที่มีความเชี่ยวชาญในหลายสาขา ทำให้เกิดข้อคิดเห็นที่แตกต่างกันไป นำไปสู่การแก้ปัญหาที่สร้างสรรค์ 3) ตอบสนองความต้องการของลูกค้า (Customer focus) เนื่องจากประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญหลายด้าน ผู้ปฏิบัติงานสามารถเข้าใจกระบวนการการทำงานทั้งหมดที่เกี่ยวข้อง ลดความผิดพลาดและสูญเสีย ทำให้สามารถผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ อีกทั้งเปิดโอกาสให้

ลูกค้าเข้ามามีส่วนร่วมในทีม ทำให้ทีมสามารถเรียนรู้และทราบถึงความต้องการของลูกค้าได้อย่างแท้จริง จึงสามารถผลิตสินค้าและบริการที่ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจได้มากที่สุด 4) เป็นแหล่งความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) สมาชิกในทีมมาจากหลายสาขา โอกาสที่จะทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรมากขึ้น 5) เป็นแหล่งของการเรียนรู้ในองค์กร (Organizational learning) สมาชิกที่มาจากหลายสาขาต่างพยายามเรียนรู้ทักษะต่างๆ ของสมาชิกในทีม เพื่อให้ตนเข้าใจกระบวนการทำงานทั้งหมดอย่างเป็นระบบในด้านเทคนิค และยังเรียนรู้ที่จะทำงานร่วมกันกับผู้อื่นในทีมที่มีความแตกต่างกันในด้านวัฒนธรรมการทำงาน และ 6) เป็นจุดรวมของการติดต่อ (Single point of contact) เกิดการติดต่อสื่อสารในวงกว้าง เนื่องจากสมาชิกมาจากหลายสาขาที่เชี่ยวชาญต่างกันในองค์กร ทำให้สมาชิกรู้ในกระบวนการทำงานทั้งหมด ดังนั้นเมื่อเกิดปัญหาจึงสามารถหาสาเหตุของปัญหาได้

ข้อได้เปรียบต่างๆ ที่กล่าวมานั้น ทำให้เราเห็นคุณค่าของการนำรูปแบบของทีมข้ามสายงานใช้ทีมข้ามมาใช้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตามการนำการทำงานในรูปแบบของทีมข้ามสายงานมาใช้ควรจะต้องพิจารณาให้เหมาะสมกับสภาวะการณ์ หากเลือกใช้ไม่เหมาะสมแล้วอาจเกิดการสูญเสียทั้งค่าใช้จ่าย ทรัพยากร กำลังคน และเวลาโดยเปล่าประโยชน์ ดังนั้นเพื่อให้เกิดความชัดเจนและความเข้าใจถึงทีมข้ามสายงานให้มากขึ้น ผู้วิจัยจะนำเสนอความหมายของทีมข้ามสายงานในหัวข้อถัดไป

ความหมายของทีมข้ามสายงาน

นักวิชาการที่สนใจศึกษาเกี่ยวกับทีมข้ามสายงานได้ให้ความหมายของทีมข้ามสายงานไว้ ดังนี้

ปาร์คเกอร์ กล่าวว่า ทีมข้ามสายงาน หมายถึง กลุ่มบุคคลที่มีความหลากหลายในหน้าที่หรือสาขาวิชาชีพในองค์กร มีเป้าหมายที่ชัดเจน ใช้ความพยายามที่ผสมผสานความแตกต่างของสมาชิกในทีม ให้เกิดประโยชน์ต่อการบรรลุเป้าหมายของทีม (Parker, 2003: 6)

ลุยเซอร์และเอคชู (Lussier; & Achua, 2004: 271) กล่าวถึงทีมข้ามสายงานว่า เป็นทีมที่ประกอบด้วยสมาชิกที่มีความเชี่ยวชาญในต่างหน้าที่กันภายในองค์กร โดยมาร่วมกันทำงานที่สำคัญในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่และผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ไม่ได้เป็นสิ่งที่เป็นกิจวัตรประจำวัน โดยที่สมาชิกของทีมนั้นอาจรวมไปถึงผู้ที่มีความเหมาะสมจากภายนอกองค์กร เช่น ลูกค้า ผู้สนับสนุน และผู้ที่เป็นหุ้นส่วน

โรบบิน (Robbins, 2005: 276) ให้ความหมายของทีมข้ามสายงาน หมายถึง การให้บุคลากรซึ่งมีตำแหน่งงานอยู่ในระดับเดียวกัน แต่มาจากฝ่ายต่างๆ ที่ต่างกัน หรือต่างองค์กรมาแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร เพื่อพัฒนาแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา และประสานงานในโครงการหรืองานที่มีความซับซ้อน

ดูบริน (Dubrin, 2005: 201) กล่าวถึงทีมงานข้ามสายงานว่า เป็นกลุ่มทำงานที่ประกอบไปด้วยบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญในด้านที่ต่างกัน มีตำแหน่งในระดับเดียวกันในองค์กร มาร่วมกันทำให้งานหนึ่งๆ สำเร็จ โดยเป้าหมายของทีมข้ามสายงานต้องการให้บุคลากร

ที่เชี่ยวชาญต่างด้านกันผสมผสานความสามารถพิเศษที่จำเป็นกับงาน และพบว่าทีมข้ามสายงาน ถูกนำมาใช้มากในงานพัฒนาผลิตภัณฑ์ งานพัฒนาคุณภาพ งานที่เกี่ยวกับการลดต้นทุน และงานที่เกี่ยวกับงานพัฒนาระบบ

จากความหมายทั้งหมดของนักวิชาการข้างต้น ผู้วิจัยได้สรุปความหมายของทีมข้ามสายงานได้ว่า ทีมงานข้ามสายงาน หมายถึง กลุ่มทำงานที่มีเป้าหมายร่วมกันอย่างชัดเจน ประกอบไปด้วยบุคคลซึ่งมีภาระหน้าที่ประจำแผนกหรือฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดในหน่วยงาน หรือมีความเชี่ยวชาญในด้านที่แตกต่างกัน สมาชิกในทีมจะใช้ความเชี่ยวชาญเฉพาะตนที่จำเป็นต่อการทำงาน และผสมผสานความคิดในทางสร้างสรรค์ให้เกิดองค์ความรู้ที่นำไปสู่การพัฒนาแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหาและประสานงานในโครงการเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมาย

ความหมายของประสิทธิผลของทีม

แฮคแมน (Hackman. 1987) ให้ความหมายของประสิทธิผลของทีมไว้ว่า ประสิทธิผลของทีม หมายถึง 1) ระดับผลลัพธ์ที่บรรลุตามมาตรฐานของผู้รับ ผู้ใช้ หรือผู้ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งวัดจากควมมีผลผลิตของงาน (Productivity) 2) ระดับความสามารถของทีมในการรักษาและสนับสนุนให้สมาชิกทำงานด้วยกันได้ต่อไปในอนาคต โดยวัดจากความเป็นไปได้ในอนาคตของทีม (The team's future prospects) และ 3) ระดับประสบการณ์ที่สนับสนุนให้เกิดความก้าวหน้าและความเป็นอยู่ที่ดีของสมาชิกทีม ซึ่งวัดจากความพึงพอใจของสมาชิก (Employee satisfaction)

แคมเปียน (Campion; et al. 1993: 835) ให้คำจำกัดความ ประสิทธิผลของทีม หมายถึง ผลลัพธ์ที่เกิดจากการทำงานของทีม ซึ่งประเมินในรูปของผลของการปฏิบัติงาน เช่น ผลผลิตของงาน คุณภาพของงาน และสมรรถภาพของงาน และในรูปของทัศนคติของสมาชิกที่มีต่อคุณภาพชีวิตในการทำงาน เช่น ความพึงพอใจในงาน ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร

ครีทเนอ และคินิคกิ (Kreitner; & Kinicki. 2004: 451) ประสิทธิผลของทีม หมายถึง การยอมรับในผลผลิตหรือบริการที่ลูกค้ามอบให้ทีมงาน สมาชิกทีมปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายขององค์กร ทุกคนในทีมมีความพึงพอใจและเต็มใจให้ความร่วมมือช่วยเหลือทีมอย่างต่อเนื่อง ทีมมีความก้าวหน้าและมั่นคง และได้รับการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมจากองค์กร

ดันฟี และไบรอัน (Lussier; & Achua. 2004: 265; citing Dunphy; & Bryant. 1996: 677-699) กล่าวถึงประสิทธิผลของทีมว่า เป็นความสัมฤทธิ์ผลในผลผลิตจากการปฏิบัติงานใน 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านนวัตกรรมหรือการปรับตัว (Innovation / adaptation) คือความสามารถในการตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อความต้องการของสิ่งแวดล้อมและมีการเปลี่ยนแปลงไปในทางสร้างสรรค์ 2) ด้านความมีประสิทธิภาพ (Efficiency) ทีมที่มีประสิทธิผลต้องสามารถทำให้องค์กรไปถึงเป้าหมาย โดยใช้ทรัพยากรเพียงเล็กน้อย 3) ด้านคุณภาพ (Quality) ความสามารถของทีมที่ทำให้เกิดผลสำเร็จที่สูงกว่าที่กำหนดจากทรัพยากรที่จำกัดและสำเร็จตามความคาดหวังของลูกค้า และ 4) ด้านความพึงพอใจของสมาชิก (Satisfaction) ความสามารถใน

การรักษาความผูกพันของสมาชิกและความกระตือรือร้นที่จะพยายามไปให้ถึงเป้าหมายของทีม และเป้าหมายของบุคคลที่เป็นสมาชิกของทีมอีกด้วย

แมคเชน และวันกลินอว์ (MacShane; & Von Glinow. 2005: 271) ประสิทธิภาพของทีมหมายถึง การที่ทีมงานบรรลุในวัตถุประสงค์ของทีม สมาชิกได้รับการตอบสนองในความต้องการอย่างพึงพอใจ และการที่ทีมสามารถรักษาทีมให้ดำรงอยู่ต่อไป

จากความหมายที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสรุปความหมายของประสิทธิผลของทีมได้ว่า ประสิทธิภาพของทีม หมายถึงความสัมฤทธิ์ผลใน ผลลัพธ์ที่เกิดจากการทำงานเป็นทีมซึ่งเป็นที่ได้รับการยอมรับจากลูกค้า ผู้บริหาร องค์กร หรือผู้ที่เกี่ยวข้อง ในด้านผลผลิตของงานทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ ด้านความพึงพอใจของสมาชิก ตรงตามวัตถุประสงค์ รวดเร็ว ใช้ทรัพยากรเล็กน้อย สมาชิกได้รับการดูแลใส่ใจในความเป็นอยู่ที่ดี และมีความเจริญก้าวหน้า สมาชิกเต็มใจร่วมมือช่วยเหลือทีมอย่างต่อเนื่องด้วยความกระตือรือร้น รวมไปถึงด้านการรักษาความรู้สึกผูกพันของสมาชิก สมาชิกต้องการที่จะทำงานร่วมกันต่อไปอีก

เกณฑ์ในการประเมินประสิทธิผลของทีม

องค์กรในยุคปัจจุบันส่วนใหญ่มักใช้การทำงานในรูปแบบของทีมในการสร้างงาน เพื่อความสำเร็จขององค์กร ซึ่งแน่นอนที่องค์กรย่อมต้องการทราบผลของการทำงานของทีมที่ได้มอบหมายหน้าที่ต่าง ๆ ไป ดังนั้นองค์กรควรต้องกำหนดมาตรฐานของการประเมินทีมว่ามีประสิทธิผลมากน้อยเพียงใดเพื่อพัฒนาและปรับปรุงต่อไป

ในการศึกษาการประเมินประสิทธิผลของทีมนั้น นักวิชาการได้ใช้เกณฑ์ทั้งที่คล้ายกันและต่างกันไป เช่น การศึกษาประสิทธิผลของทีมตามแนวคิดของ Robbins (Robbins. 2001: 264) เสนอว่าประสิทธิผลของทีมประเมินได้จาก การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และความพึงพอใจของสมาชิกในทีม

1. การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย หมายถึง การวัดการปฏิบัติงานที่เป็นผลผลิตของทีมว่าได้ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่ เช่น ลูกค้าได้รับความพึงพอใจ
2. การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ หมายถึง การใช้ทรัพยากร ด้านบุคลากร เวลา วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือต่าง ๆ เพื่อการบรรลุเป้าหมายนั้นด้วยต้นทุนต่ำสุด
3. ความพึงพอใจของสมาชิก หมายถึง ความรู้สึกพึงพอใจของสมาชิกทีมที่เพิ่มขึ้นจากการทำงานร่วมกันภายในทีม การมีปฏิสัมพันธ์ในการทำงานและมีมิตรภาพที่ดีภายใน เป็นการตอบสนองต่อความต้องการและเป็นที่ยอมรับของสังคม

แมคเชน และวันกลินอว์ (Mcshane; & Von Glinow. 2005: 271) ประเมินประสิทธิผลของทีมจาก 1) ความสำเร็จผลในเป้าหมายขององค์กร (Achieve organizational goals) ซึ่งทีมในองค์กรโดยส่วนใหญ่มีเป้าหมายที่สัมพันธ์กับองค์กร 2) ความต้องการของสมาชิกได้รับการตอบสนองอย่างพึงพอใจ (Satisfy member needs) บุคคลจะเข้าร่วมกับกลุ่มที่ให้การตอบสนองกับความต้องการส่วนตน และ 3) การรักษาทีมให้คงอยู่ (Maintain team survive)

การที่ทีมสามารถรักษาความรู้สึกผูกพันของสมาชิก โดยเฉพาะช่วงเวลาที่ทีมเผชิญกับปัญหา
วุ่นวาย หากปราศจากความผูกพันบุคคลจะออกจากทีมไปและทีมก็จะแตกออกไปเป็นกลุ่มย่อยๆ

ส่วน ดูบริน (Dubrin. 2005: 206) ประเมินประสิทธิผลของทีมจาก 2 เกณฑ์ คือ 1) ผลผลิตของงาน หมายถึง ผลลัพธ์ที่เกิดจากการทำงานในทีมได้ตรงตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และ 2) ความพึงพอใจของสมาชิก หมายถึง สมาชิกของทีมมีความรู้สึกที่ดี
ที่ได้ทำงานในทีม ทีมสามารถสนองตอบในความต้องการของสมาชิก

นอกจากนี้ แฮคแมน และโอลด์แฮม (Hackman; & Oldham. 1980: 168 -169) ให้
ความเห็นเกี่ยวกับเกณฑ์การวัดประสิทธิผลในองค์กรว่า การประเมินประสิทธิผลของทีมเป็นสิ่งที่
มีความสลับซับซ้อน เนื่องจากการประเมินงานขององค์กรโดยส่วนใหญ่แล้วไม่สามารถตัดสินได้
ว่าถูกหรือผิดอย่างชัดเจน ประสิทธิภาพเชิงปริมาณไม่สามารถชี้ให้เห็นว่าทีมนั้นทำงานดีเสมอไป
หากควรพิจารณาถึงคุณภาพของผลิตผลและการตัดสินใจ ดังนั้นประสิทธิผลของทีมจึงขึ้นอยู่กับ
หลายปัจจัย ทั้งผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริง และสภาวะของทีมที่กำลังดำเนินไป รวมทั้งผลกระทบของ
ประสบการณ์ในกลุ่มที่มีต่อสมาชิกแต่ละคน ดังนั้นเกณฑ์ในการประเมินประสิทธิผลของทีมควรใช้
เกณฑ์ดังนี้

1. ผลิตภาพของงาน หมายถึง งานของกลุ่มได้มาตรฐานตามความต้องการ
ของลูกค้า ผู้บริหาร หรือองค์กร ทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ เป็นการประเมินผลของการ
ปฏิบัติงานว่าได้ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่

2. ความพึงพอใจของสมาชิก หมายถึง ประสบการณ์ของสมาชิกที่เกิดขึ้นใน
กลุ่มสร้างความพอใจมากกว่าคับข้องใจ ตอบสนองความต้องการส่วนบุคคลของสมาชิก

3. ความรู้สึกต้องการคงอยู่กับทีมต่อไป หมายถึง กระบวนการทางสังคมที่ใช้
เพื่อการทำงานร่วมกันในทีมควรจรรักษาหรือสนับสนุนให้สมาชิกทำงานอยู่ร่วมกันได้เพื่อผลงาน
ของทีมในงานที่จะเกิดขึ้นตามมาภายหลัง

สุดท้าย เดนิสัน ฮาร์ท และคาน์ (Denison; Hart; & Kahn. 1996: 1005-1023)
ได้ศึกษาวิจัยเพื่อสร้างรูปแบบโครงสร้างความสัมพันธ์ของประสิทธิผลของทีมข้ามสายงาน โดย
ศึกษาเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ ผลการศึกษาในเชิงคุณภาพพบว่า องค์ประกอบของ
ประสิทธิผลของทีมข้ามสายงานนั้นสรุปได้ดังนี้

1. ความคิดสร้างสรรค์ด้านข้อมูล (Information creation) หมายถึง การ
ได้พัฒนาแนวทางใหม่ให้กับงานและใช้วิธีการใหม่ๆ ในการแก้ปัญหา ได้ความรู้หรือข้อมูลใหม่ที่
ไม่เคยมีก่อนที่ทีมจะตั้งขึ้น ผลลัพธ์ของทีมเกิดขึ้นมากกว่าเมื่อเทียบกับผลลัพธ์จากสมาชิกแต่ละ
คนรวมกัน

2. การใช้เวลา (Time compression) หมายถึง ใช้เวลารวดเร็วในการตัดสินใจ
สามารถลดเวลาที่ใช้เพื่อการบรรลุเป้าหมายของงานให้น้อยลง

3. การแผ่ขยายจินตนาการ (Image expansion) หมายถึง การมีส่วนร่วมในทีมทำให้สมาชิกเกิดการรับรู้ได้ถึงความซับซ้อน ขอบเขตของงาน และความไม่แน่นอนที่สัมพันธ์กับงาน

4. การเรียนรู้ (Learning) หมายถึง สมาชิกได้พัฒนาทักษะใหม่ๆ จากการทำงานกับสมาชิกคนอื่นๆ ที่มีหน้าที่ต่างกัน

5. ความพึงพอใจในความก้าวหน้า (Growth satisfaction) หมายถึง สมาชิกรู้สึกพอใจกับความก้าวหน้าและการพัฒนาของตน รู้สึกประสบความสำเร็จ และรู้สึกเป็นอิสระในการใช้ความคิดและการกระทำเมื่อได้ทำงานกับทีม

6. ประสิทธิภาพโดยรวม (Overall effectiveness) หมายถึง ผลงานของทีมมีคุณภาพและปริมาณตรงตามวัตถุประสงค์ และกระบวนการทำงานของทีมมีประสิทธิภาพ

7. การพัฒนาความสามารถ (Capability development) หมายถึง ความสามารถของสมาชิกในทีมได้รับการพัฒนาเพิ่มขึ้น สมาชิกได้เรียนรู้สิ่งต่างๆ มากมายจากทีม มีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ซึ่งกันและกัน

จากองค์ประกอบทั้ง 7 ที่เป็นเกณฑ์ในการวัดประสิทธิผลของทีมข้ามสายงาน เดนิสัน ฮาร์ท และคาห์น (Denison; Hart; & Kahn. 1996: 1005-1023) ได้นำมาวิเคราะห์องค์ประกอบจากข้อมูลเชิงปริมาณ ผลปรากฏว่า องค์ประกอบด้านความคิดสร้างสรรค์ด้านข้อมูลกับการใช้เวลา และองค์ประกอบด้านการเรียนรู้กับความพึงพอใจในความก้าวหน้ามีความสัมพันธ์กันสูง ดังนั้นจึงรวมองค์ประกอบทั้ง 4 เหลือเป็น 2 องค์ประกอบ

เมื่อพิจารณาเกณฑ์การประเมินประสิทธิผลของทีมที่ได้นำเสนอจากนักวิชาการ 5 ท่าน จะเห็นได้ว่าเกณฑ์การวัดประสิทธิผลของทีมสื่อความหมายมีทั้งที่เหมือนกัน ต่างกัน และบ้างเลื่อมล้ำซ้ำซ้อนกัน และในงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้เกณฑ์การประเมินประสิทธิผลของทีมตามโครงสร้างประสิทธิผลของทีมตามแนวคิดของ ดูบริน (Dubrin. 2005: 206 -210) เป็นฐานในการวิจัยครั้งนี้ ซึ่งได้แบ่งเป็นผลผลิตของงานและความพึงพอใจของสมาชิก โดยผสมผสานเนื้อหาเกี่ยวกับประสิทธิผลของทีมข้ามสายงานจากผลงานวิจัยของ เดนิสัน ฮาร์ท และคาห์น (Denison; Hart; & Kahn. 1996: 1005-1023) ซึ่งวัดประสิทธิผลของทีมข้ามสายงานใน 7 องค์ประกอบ ได้แก่ ความคิดสร้างสรรค์ด้านข้อมูล การใช้เวลา การแผ่ขยายจินตนาการ การเรียนรู้ ความพึงพอใจในความก้าวหน้า ประสิทธิภาพโดยรวม และการพัฒนาความสามารถ ผู้วิจัยได้นำเนื้อหาตามเกณฑ์ทั้ง 7 นี้ มาผสมผสานร่วมกับโครงสร้างประสิทธิผลของทีมตามแนวคิดของดูบริน (Dubrin. 2005: 206 -210) มาเป็นเกณฑ์ในการประเมินประสิทธิผลของทีมข้ามสายงานในงานวิจัยครั้งนี้

ความหมายของประสิทธิผลของทีมข้ามสายงาน

เมื่อพิจารณาความหมายของทีมข้ามสายงาน ประสิทธิผลของทีม และเกณฑ์ในการประเมินประสิทธิผลของทีม สามารถสรุปได้ว่า ประสิทธิผลของทีมข้ามสายงาน หมายถึง ผลการทำงานของทีมบรรลุตรงตามวัตถุประสงค์ มีกระบวนการดำเนินงานที่รวดเร็ว สามารถลดเวลาที่

ใช้เพื่อบรรลุเป้าหมายของงานให้น้อยลง มีการพัฒนาแนวทางและวิธีการใหม่ๆ ในการแก้ปัญหา ได้ข้อมูล ความรู้ หรือสิ่งใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อทีม รวมไปถึงความพึงพอใจของสมาชิก ระหว่างที่ทำงานในทีม เป็นความรู้สึกที่เกิดจากการได้รับการตอบสนองความต้องการในทางที่พอใจมากกว่าคับข้องใจ ในด้านการได้แลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ระหว่างสมาชิกในทีม การได้เรียนรู้และพัฒนาทักษะใหม่จากสมาชิกคนอื่นๆ รวมถึงความรู้สึกพอใจกับความก้าวหน้าและการได้พัฒนาของตน รู้สึกประสบผลสำเร็จ และรู้สึกเป็นอิสระในการใช้ความคิดและการกระทำเมื่อได้ทำงานกับทีม

แนวทางในการวัดประสิทธิผลของทีม

การประเมินประสิทธิผลของทีมในงานวิจัยที่ผ่านมาในอดีตใช้การวัดในหลายรูปแบบ การวัดต่างๆ อาจอยู่ในลักษณะที่เป็นอัตวิสัย (Subjective) หรือ แบบภาวะพิสัย (Objective) การวัดแบบอัตวิสัยนั้นเป็นการประเมินโดยให้สมาชิกหรือผู้นำทีม เป็นผู้รายงานตนเองถึงการรับรู้ของถึงผลการทำงานของทีม (Hyatt; & Ruddy. 1997) ส่วนการประเมินที่เป็นภาวะพิสัย เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานของทีมโดยใช้ข้อมูลที่บันทึกไว้จากหน่วยงาน ข้อมูลที่บันทึกไว้ เช่น ข้อมูลด้านการเงิน ด้านการผลิต หรือด้านทรัพยากรบุคคล เป็นต้น

จากการศึกษาแนวทางในการวัดประสิทธิผลของทีม พบว่ามีใช้ทั้ง 2 แบบ เช่น ในงานของแบลลี (Eun. 2004; citing Baily. 1997) ซึ่งสำรวจความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของงานและความมีประสิทธิภาพของกลุ่ม ใช้การประเมินแบบอัตวิสัย ประเมินประสิทธิผลของทีมโดยวัดการรับรู้ประสิทธิผลจากพนักงานต้อนรับ 188 คน และพนักงาน 150 คน (เช่น ผู้จัดการ วิศวกร ช่างเทคนิค หัวหน้างาน เป็นต้น) ในโรงงานกึ่งผลิตกึ่งดำเนินการ (เช่น เฮลเลทแพค การ์ด เนชั่นเนล) ผู้วิจัยประเมินการรับรู้ของผู้มีส่วนร่วมโดยพิจารณาจากหลายด้าน ได้แก่ ด้านการบริหารงานและด้านการสนับสนุนกลุ่ม และยังวัดในเรื่องของความพึงพอใจในงานที่เกี่ยวข้องกับรายได้และความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน นอกจากนี้ ไฮแอทท์และรูดี (Hyatt; & Ruddy. 1997) ใช้การประเมินทั้งแบบอัตวิสัยและแบบภาวะพิสัย การวัดแบบอัตวิสัย สำรวจความมีประสิทธิภาพของเรื่องการติดต่อสื่อสาร บรรทัดฐานทางสังคมของกลุ่ม บทบาท การสนับสนุนกลุ่มงาน ความไว้วางใจ ความผูกพันที่มีต่อเป้าหมายร่วมกัน และความเชื่อมั่นในกลุ่มงาน ส่วนการประเมินประสิทธิผลของงานแบบภาวะพิสัย ศึกษาผลการปฏิบัติงานของกลุ่มมากกว่า 6 เดือน ประเมินในเรื่องของเวลาในการตอบสนอง เปอร์เซนต์ของเสียหาย และชั่วโมงการบำรุงรักษาที่เกิดขึ้น เช่นเดียวกับงานของ แคมเปียน เมดsker และฮิจส์ (Campion; Medsker; & Higgs. 1993) วัดประสิทธิผลของทีมจากผลิตภาพของงานและความพึงพอใจ โดยถามจากให้ผู้บริหารเป็นผู้ให้คะแนนความมีประสิทธิภาพของทีม ความมีประสิทธิภาพ (Productivity) วัดโดยใช้ข้อมูลที่บันทึกจากองค์การ ส่วนความพึงพอใจของพนักงาน (Employee satisfaction) วัดจากข้อคำถาม 71 ข้อ มีมาตรวัด 5 ระดับ ให้คะแนนความเห็นด้วยหรือความพึงพอใจ ในข้อความซึ่งเกี่ยวข้องกับคุณลักษณะต่างๆ ของทีม (Team characteristics) เช่น การให้คำแนะนำในงาน คุณภาพการบริการ การบริหารระดับสูง การพัฒนาอาชีพ รางวัล ความยึดมั่นในการบริหารให้ได้คุณภาพ

สัมพันธภาพกับบุคลากร เพื่อนร่วมงาน การเป็นที่ยอมรับ และน้ำหนักของงาน และงานของสตับส์ (Stubbs, 2005) ประเมินประสิทธิผลของทีมในหลายมิติ ทั้งแบบอัตวิสัยและแบบภาวะพิสัย การประเมินแบบอัตวิสัยรวบรวมข้อมูลจากการสังเกตของผู้จัดการที่ทำหน้าที่ดูแลทีมต่างๆ ในองค์กร หรือผู้นำของทีม ใช้แบบสอบถามที่พัฒนาโดย ดรูสเกท แมสเซอร์ คูมาน และวอลฟฟ์ ทั้งหมด 5 ข้อคำถาม เกณฑ์ที่ประเมินได้แก่ ความมีประสิทธิภาพของสิ่งที่ได้ทำ (Efficiency in getting things done) คุณภาพของงาน (Quality of Work) ความสามารถในการควบคุมตนเอง (Ability to be self-directed) ผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างจากทีมอื่นที่มีลักษณะงานคล้ายกัน (Performance against other teams that Perform similar work) และความสามารถในการทำงานร่วมกันในอนาคต (Ability to continue working together in the future) เป็น 7 มาตรฐาน แบบ Likert Scale ให้เลือกตอบ จากแย่สุดไปถึงดีมากสุด นำผลคะแนนในแต่ละข้อคำถาม รวมกันเป็นคะแนนประสิทธิผลของทีมสำหรับการวัดแบบอัตวิสัย (Subjective rating) ส่วนการประเมินแบบภาวะพิสัย (Objective) นั้นได้รับความร่วมมือจากนักวิจัยประจำองค์กรประสานกัน เพื่อวัดประสิทธิผลของทีมจากบันทึกประจำเดือน มีการคำนวณแบบเมทริกซ์ใช้มิติที่หลากหลาย เช่น เปอร์เซ็นต์ของวัสดุที่สูญเสียนไป (Percentage of raw material waste) จำนวนของอุบัติเหตุ (Number of accidents) เปอร์เซ็นต์ของวัตถุประสงค์ที่บรรลุ (Percentage of flight objectives met) คะแนนการประเมินแบบ Objective นี้คำนวณจากเปอร์เซ็นต์ของเป้าหมายที่ได้รับจากทีมแต่ละทีมในการวัดแต่ละครั้ง ผู้วิจัยสะสมข้อมูลผลการปฏิบัติงานแบบอัตวิสัย (Subjective) ก่อนและหลัง ระยะเวลาในการเก็บข้อมูลในการวัดผลการปฏิบัติงานอยู่ระหว่าง 2-8 เดือน ขึ้นอยู่กับความสามารถในการได้มาซึ่งข้อมูล มีการผันแปรของงาน เนื่องจากฝ่ายต่างๆ ขอลื่อนเวลา ข้อมูลสูญหาย และเวลาที่ทีมก่อตั้งขึ้น สำหรับงานของ เจนส์ โคลควิท และโน (Janz; Colquitt; & Noe, 1997) ประเมินประสิทธิผลของทีมโดยใช้แบบสอบถามประเมินตนเอง แบ่งเป็น 3 มิติ คือ ผลการปฏิบัติงานของทีม (Team performance) ความยึดมั่นผูกพันในทีม (Team Commitment) และความพึงพอใจในทีม (Team Satisfaction) ในมิติของผลการปฏิบัติงานของทีมใช้ข้อคำถาม 9 ข้อจากแฮนเดอร์สันและลี (Janz; Colquitt; & Noe, 1997; citing Henderson; & Lee, 1992) ประเมินประสิทธิผลของทีมในประเด็นที่ต่างกันโดยถามเพื่อประเมิน 1) คุณภาพของผลงานของทีม 2) ประสิทธิภาพของการทำงานของทีม และ 3) ระดับความสมบูรณ์ของโครงการ ตัวอย่างคำถาม ทีมบรรลุเป้าหมายได้รวดเร็วเท่าที่จะเป็นไปได้ และ 4 ข้อคำถามจาก แคมเบล และฮอลเลม (Janz; Colquitt; & Noe, 1997; citing Campbell; & Hallam, 1994) ประเมินความยึดมั่นผูกพันในทีม และ 3 ข้อคำถามจาก แคมเบล และฮอลเลม (Janz; Colquitt; & Noe, 1997; citing Campbell; & Hallam, 1994) ประเมินความพึงพอใจในทีม มาตรฐานให้คะแนนจาก เห็นด้วยมากที่สุด คะแนนเท่ากับ 1 และเห็นด้วยน้อยที่สุด คะแนนเท่ากับ 6)

นอกจากนี้การประเมินประสิทธิผลของทีม ยังใช้เกณฑ์การวัดจากภายใน (Internal measurement) และการวัดจากภายนอก การวัดจากภายในจากมุมมองของสมาชิกทีมที่มีต่อการ

ปฏิบัติงานของทีมเอง ส่วนการวัดจากภายนอกให้ผู้ที่อยู่ภายนอกทีม เช่น ลูกค้า หัวหน้าองค์กร และผู้จัดการเป็นผู้วิเคราะห์ในผลการปฏิบัติงานของทีม (Hyatt; & Ruddy. 1997)

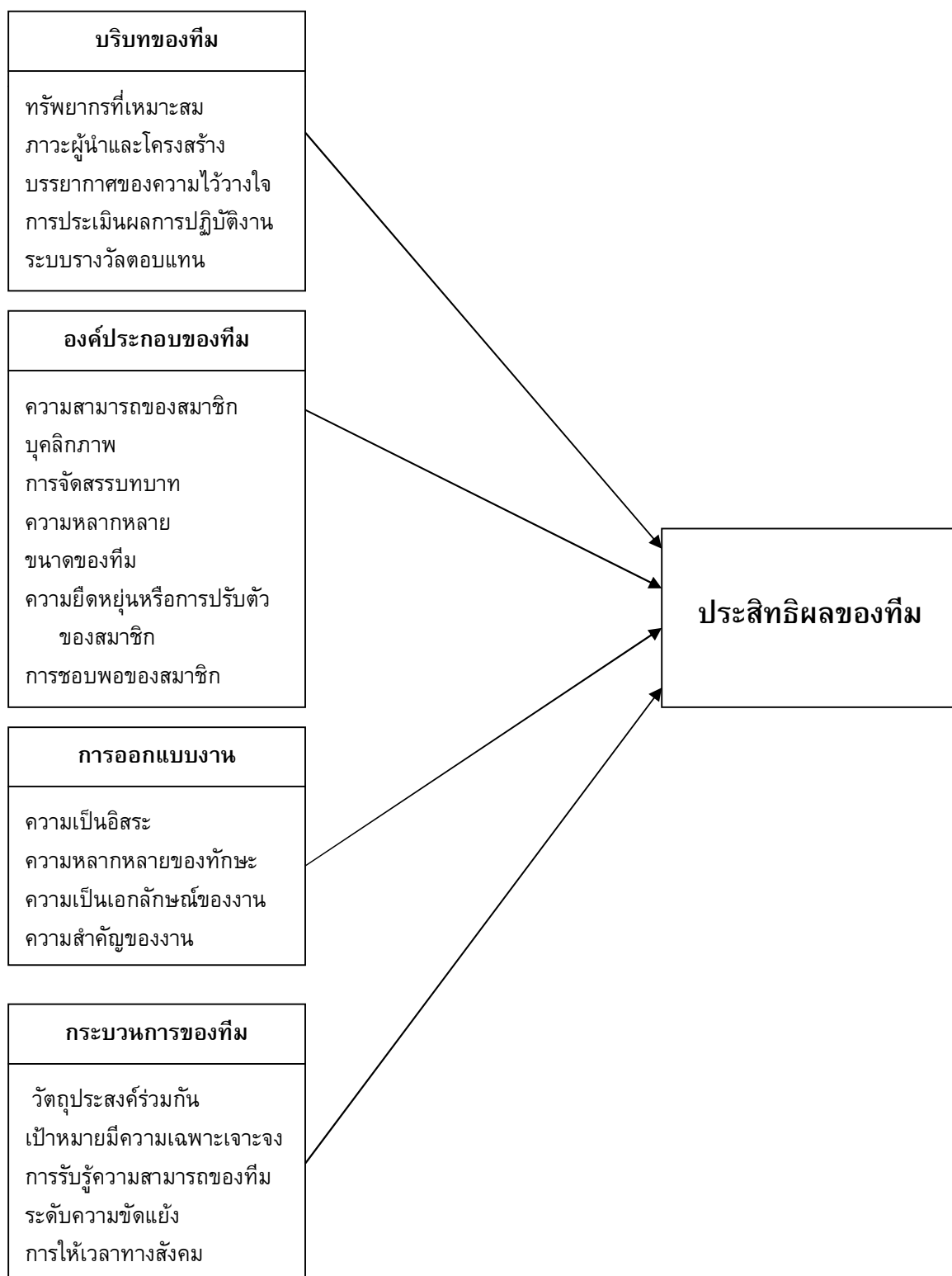
โดยสรุปแล้วการประเมินประสิทธิผลของทีมสามารถประเมินโดยใช้วิธีการได้หลายวิธี จากผลงานวิจัยที่ได้ศึกษาพบว่าสิ่งที่ผสมผสานหลายวิธี หรือเลือกวิธีการใดการหนึ่ง ในการวัดแบบอัตพิสัย แบบภาวะพิสัย แบบภายนอก และแบบภายใน สำหรับในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้การประเมินประสิทธิผลของทีมข้ามสายงาน ซึ่งกำหนดให้สมาชิกในทีมเป็นผู้รายงานเกี่ยวกับทีมของตนเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของทีมและความพึงพอใจของสมาชิก ซึ่งเป็นการประเมินแบบอัตพิสัยและแบบภายใน โดยพิจารณาถึงความเหมาะสมกับลักษณะงานของทีมข้ามสายงานประกอบกับความเหมาะสมในบริบทของงานวิจัยในครั้งนี้

รูปแบบโครงสร้างความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของทีม

ทีมจะดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ขึ้นอยู่กับปัจจัยที่แวดล้อมทีม ปัจจัยเหล่านั้น ได้แก่ 1) องค์ประกอบของทีม (Team composition) คือคุณภาพของผู้ปฏิบัติงานในด้านความรู้ ทักษะ และความสามารถที่จำเป็นต่องาน และทักษะด้านกระบวนการกลุ่ม 2) ลักษณะของงาน (Characteristics of task) คือ งานจะต้องมีความเหมาะสมกับทีม 3) กระบวนการทีม (Team process) การผสมผสานทรัพยากรต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อความสมบูรณ์ของงาน และ 4) บริบทจากองค์กร (Organizational context) คือ การจัดหาสิ่งที่สนับสนุนสำหรับทีมจากองค์กร (Levi. 2001: 23)

นักวิชาการหลายท่านที่ศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิผลของทีม และได้สร้างรูปแบบโครงสร้างความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของทีมไว้ ในที่นี้จะนำเสนอรูปแบบโครงสร้างความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของทีมของروبบิน (Robbins. 2005: 277-278) ดูบริน (Dubrin. 2005: 207-210) แฮคแมน (Hackman. 1987) ดรูกัทและวอล์ฟ (Druskat; & Wolff. 2001) แมคเชนวันกลินโนว์ (Mcshane; & Von Glinow. 2005 : 271) และปาร์คเกอร์ (Parker. 2003 : 44-52) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

روبบิน (Robbins. 2005: 277-278) เสนอแบบจำลองของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของทีม โดยแบ่งเป็น 4 ปัจจัยใหญ่ๆ โดยที่ความสัมพันธ์ของปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของทีมนั้นแสดงได้ดังภาพประกอบ 1



ภาพประกอบ 1 รูปแบบโครงสร้างความสัมพันธ์ของประสิทธิผลของทีมของรอบบีน

ที่มา : Robbins, S.P. (2005). *Organizational Behavior*. p.278.

จากภาพองค์ประกอบต่างๆ นั้นมีรายละเอียดดังนี้

1. ด้านบริบทของทีม (Context) เป็นองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของทีมที่สำคัญมากที่สุด ประกอบด้วย

1.1 ทรัพยากรที่เหมาะสม (Adequate resource) ทีมเป็นส่วนหนึ่งของระบบองค์การ ต้องอยู่ภายใต้งบประมาณ นโยบาย และข้อปฏิบัติที่กำหนดจากส่วนกลางขององค์การ การทำงานของทีมต้องได้รับการสนับสนุนจากนอกกลุ่ม และการขาดแคลนทรัพยากรมีผลโดยตรงต่อการลดลงของความสามารถในการทำงานเกิดประสิทธิผล การสนับสนุนจากองค์การ เหล่านั้น ได้แก่ ข่าวสารข้อมูลที่เหมาะสม อุปกรณ์เครื่องมือที่พอเหมาะ จำนวนคนที่เหมาะสม การกระตุ้นจูงใจ และการช่วยเหลือในด้านการบริหารจัดการ ทีมต้องได้รับความจำเป็นที่สนับสนุนจากฝ่ายจัดการและองค์การที่ใหญ่กว่าจึงจะดำเนินไปสู่ความสำเร็จในเป้าหมายได้

1.2 ภาวะผู้นำและโครงสร้าง (Leadership and structure) สมาชิกของทีมต้องเห็นพ้องต้องกันว่าใครเป็นผู้กระทำสิ่งใดและทำให้มั่นใจว่าสมาชิกทั้งหมดจะช่วยเหลือสนับสนุนในการแบ่งภาระหน้าที่อย่างเท่าเทียมกัน นอกจากนี้ยังมีความจำเป็นที่ต้องมีการตัดสินใจในเรื่องการกำหนดตารางการทำงาน อะไรคือทักษะที่ต้องพัฒนา ทำอย่างไรกลุ่มจะแก้ปัญหาความขัดแย้งได้ และกลุ่มจะทำและเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจได้อย่างไร

ในทีมบางประเภทภาวะผู้นำ ไม่ได้เป็นสิ่งที่จำเป็นเสมอไป เช่น ทีมงานบริหารงานด้วยตนเอง (Self-managed work team) ที่ไม่มีผู้นำ ปฏิบัติงานได้ดีกว่าทีมที่มีการแต่งตั้งผู้นำอย่างเป็นทางการ และผู้นำสามารถขัดขวางไม่ให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดีเมื่อเขาเข้าไปเกี่ยวข้องกับทีมบริหารตนเอง เนื่องจากในทีมบริหารตนเองสมาชิกทีมจะซึมซับหน้าที่ต่างๆ เสมือนเป็นผู้บริหาร

ในการบริหารจัดการทีมแบบดั้งเดิม เรพบว่ามี 2 องค์ประกอบที่สำคัญต่อผลการปฏิบัติงานของทีม คือ ความคาดหวังของผู้นำและอารมณ์ของผู้นำ ผู้นำคาดหวังในสิ่งดีๆ จากทีมน่าจะมีผลงานที่ดีกว่าการทำด้วยตนเอง นอกจากนี้พบว่าผู้นำที่แสดงออกซึ่งอารมณ์ทางบวก ผลการปฏิบัติงานของทีมจะดีกว่าและมีการลาออกจากทีมที่ต่ำในทีมที่ผู้นำทีมแสดงออกซึ่งอารมณ์ทางลบ

1.3 บรรยากาศของความไว้วางใจ (Climate of trust) สมาชิกในทีมที่มีประสิทธิผลมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน รวมถึงแสดงความไว้วางใจในตัวผู้นำด้วย ความไว้วางใจระหว่างสมาชิกช่วยให้เกิดการร่วมมือร่วมใจ ลดความต้องการที่จะควบคุมพฤติกรรมซึ่งกันและกัน สมาชิกเชื่อว่าบุคคลอื่นในทีมจะไม่มาเอาเปรียบหรือเอาประโยชน์จากเขา ความไว้วางใจเป็นพื้นฐานของภาวะผู้นำ ความไว้วางใจในภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่สำคัญ ทำให้ทีมเต็มใจที่จะยอมรับและผูกพันกับเป้าหมายและการตัดสินใจของผู้นำ

1.4 การประเมินผลการปฏิบัติงานและระบบรางวัลตอบแทน

(Performance evaluation and reward system) จะทำอย่างไรให้สมาชิกทีมมีความรับผิดชอบต่อเรื่องของตนเองและเรื่องส่วนร่วม การประเมินบุคคลและระบบรางวัลตอบแทนต้องเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดผลสะท้อนต่อผลการปฏิบัติงานของทีม

การประเมินผลการปฏิบัติงานรายบุคคล เช่น ค่าจ้างรายชั่วโมง คงที่ สิ่งจูงใจเฉพาะบุคคล และความชอบ เป็นสิ่งที่ไม่แน่นอนต่อการการพัฒนาทีมให้มีผลการทำงานที่ดี ดังนั้นควรเพิ่มการประเมินและการให้รางวัลตอบแทนสนับสนุนกับบุคลากรเป็นรายบุคคลโดยพิจารณาจากการประเมินที่อยู่บนพื้นฐานของกลุ่มด้วย เช่น การแบ่งผลกำไร การแบ่งสิ่งที่ได้รับ สิ่งจูงใจและระบบอื่นๆ ซึ่งจะส่งเสริมให้เกิดความพยายามและความผูกพันต่อทีม

2. ด้านองค์ประกอบของทีม (Composition) ในส่วนนี้ตัวแปรต่างๆ เกี่ยวข้องกับการก่อตั้งทีม ซึ่งประกอบไปด้วย

2.1 ความสามารถของสมาชิก (Abilities of members) ส่วนหนึ่งของผลงานของทีมขึ้นอยู่กับความรู้ ทักษะ และความสามารถของสมาชิกแต่ละคน ในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผลนั้นทีมจำเป็นต้องมีทักษะที่ต่างกัน 3 ทักษะคือ 1) ความเชี่ยวชาญด้านเทคนิค (Technical expertise) 2) ทักษะด้านการตัดสินใจและแก้ปัญหา ได้แก่ สามารถระบุปัญหา ค้นหาแนวทาง ประเมินแนวทางและเลือกทางเลือก และ 3) ทักษะระหว่างบุคคล ได้แก่ การฟังที่ดี การให้ข้อมูลย้อนกลับ การแก้ปัญหาคความขัดแย้ง

ไม่มีทีมใดที่สามารถประสบผลสำเร็จในการทำงานได้หากปราศจากการพัฒนาใน 3 ทักษะดังกล่าว ซึ่งการผสมผสานทักษะเป็นสิ่งที่สำคัญมาก การมีส่วนหนึ่งส่วนใดมากเกินไปจะมีผลทำให้ผลการทำงานต่ำลง แต่ก็ไม่จำเป็นต้องมีทั้งหมดสมบูรณ์ในช่วงของการเริ่มต้น เพราะไม่ได้เป็นเรื่องที่พิเศษว่าสมาชิกคนหนึ่งหรือมากกว่าหนึ่งจะต้องรับผิดชอบที่จะต้องเรียนรู้ทักษะที่กลุ่มขาด แต่ถ้าทีมมีสมาชิกที่มีทักษะดังกล่าวอย่างสมบูรณ์แน่นอนที่จะทำให้ทีมมีศักยภาพอย่างสมบูรณ์

2.2 บุคลิกภาพ (Personality) บุคลิกภาพมีอิทธิพลสำคัญต่อพฤติกรรมของบุคลากร และยังแผ่ขยายไปยังพฤติกรรมของทีม หลายรูปแบบของบุคลิกภาพที่ระบุในแบบจำลองบุคลิกภาพของบิ๊กไฟว์ (The big five personality model) แสดงให้เห็นว่ามีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของทีม โดยเฉพาะอย่างยิ่งทีมที่มีระดับของการแสดงออกเปิดเผย (Extroversion) มีความเห็นพ้องต้องกัน (Agreeableness) มีความมีสติ (Consciousness) และความมั่นคงทางอารมณ์ (Emotional stability) มีแนวโน้มที่จะได้ผลการทำงานของทีมที่มากกว่า แสดงให้เห็นว่าความแปรเปลี่ยนของลักษณะบุคลิกภาพมีความสำคัญต่อผลการปฏิบัติงาน

2.3 การจัดสรรบทบาท (Allocating roles) ทีมมีความจำเป็นที่ต่างกัน บุคคลควรเลือกทีมที่ทำให้เขาแน่ใจว่าหน้าที่และบทบาททั้งหมดนั้นมีความเหมาะสม นั่นคือ ทีมงานที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีบุคคลที่เหมาะสมในหน้าที่ต่างๆ และมีการคัดเลือกบุคคลที่จะทำหน้าที่ในบทบาทนั้นโดยอยู่บนพื้นฐานของทักษะและความชอบของบุคคล และพบว่าใน

หลายทีมบุคคลแต่ละคนจะแสดงบทบาทได้หลายบทบาท ผู้บริหารต้องเข้าใจว่าความแข็งแกร่งของบุคคลแต่ละคนสามารถดึงจุดบุคคลให้เข้าสู่ทีม เลือกสมาชิกที่มีความมั่นคงทางจิตใจ และแบ่งหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้เหมาะสมกับลักษณะของสมาชิก โดยการจัดเข้าคู่กันนั้นควรให้ความสำคัญต้องการของแต่ละบุคคลและความต้องการในบทบาทของทีม ซึ่งน่าจะเป็นการทำให้สมาชิกจะทำงานร่วมกันได้ดี

2.4 ความหลากหลาย (Diversity) ด้วยกิจกรรมของทีมที่มีมากทำให้ทีมจำเป็นที่จะต้องใช้ทักษะความรู้ที่หลากหลาย ซึ่งอาจเรียก ทีมที่มีความแตกต่างกัน (Heterogeneous teams) เป็นทีมที่มีสมาชิกแต่ละคนที่ไม่เหมือนกัน มีความหลากหลายในด้านข้อมูลและความสามารถ ซึ่งเมื่อทีมมีความหลากหลายของบุคลิกภาพ เพศ อายุ การศึกษา ความเชี่ยวชาญในหน้าที่ และประสบการณ์ จะเป็นการเพิ่มโอกาสให้ได้คุณลักษณะที่จำเป็นจึงยอมทำให้งานมีประสิทธิภาพดี ทีมอาจจะเต็มไปด้วยความขัดแย้งมากขึ้น แต่ก็พบว่าทีมที่มีความแตกต่างในทีมนั้นสามารถทำให้เกิดความมีประสิทธิภาพมากกว่าทีมที่มีลักษณะที่เหมือนกันในทีม และโดยพื้นฐานแล้วความหลากหลายทำให้เกิดความขัดแย้งที่กระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ที่นำไปสู่การพัฒนาการตัดสินใจ

ส่วนความหลากหลายด้านเชื้อชาติพบว่าเกี่ยวข้องกับกระบวนการของทีมอย่างน้อยที่สุดในช่วงเวลาสั้นๆ ความหลากหลายด้านเชื้อชาตินี้เป็นประโยชน์ต่องานในแง่ของมุมมองที่หลากหลาย แต่ก็มีความยากที่จะเรียนรู้การทำงานซึ่งกันและกันและยากในการแก้ปัญหาซึ่งเป็นการสิ้นเปลืองเวลา ถึงแม้ว่าทีมที่แตกต่างในวัฒนธรรมที่ถูกตั้งขึ้นมาใหม่ก็ถูกก่อตั้งภายใต้ทีมที่มีความเหมือนกันทางวัฒนธรรม ความแตกต่างจะปรากฏออกมาภายหลัง 3 เดือน ด้วยเหตุผลที่ว่าความแตกต่างทางวัฒนธรรมเกิดขึ้นขณะที่เรียนรู้วิธีทำงานซึ่งผ่านความไม่เห็นด้วยและวิธีการที่แตกต่างกันในการแก้ปัญหา

2.5 ขนาดของทีม (Size of teams) ขนาดของทีมมีผลต่อผลการปฏิบัติงาน ถ้าทีมมีสมาชิกจำนวนมากเกินไป ความเหนียวแน่นและความสามารถในการรับผิดชอบจะลดลง การจัดและแบ่งสรรเวลาจะต้องมากขึ้น และถ้าจำนวนสมาชิกยิ่งมากขึ้นความสัมพันธ์ที่เกิดจากการพูดคุยกับผู้อื่นยิ่งน้อยลง ดังนั้นในการออกแบบทีมที่มีประสิทธิภาพผู้บริหารควรพยายามรักษาจำนวนสมาชิกให้ต่ำกว่า 10 คน ถ้าหน่วยของการทำงานโดยธรรมชาติแล้วมีขนาดใหญ่ขึ้นและเราต้องการความพยายามของทีม เราอาจต้องพิจารณาในกลุ่มในทีมย่อย

2.6 ความยืดหยุ่นหรือการปรับตัวของสมาชิก (Member flexibility) ทีมที่มีสมาชิกมีความยืดหยุ่นสมาชิกเหล่านั้นจะทำให้เกิดความสำเร็จในงานซึ่งกันและกัน เพราะจะทำให้เกิดความสามารถในการปรับตัว ดังนั้นการเลือกสมาชิกที่สามารถปรับตัวได้ เมื่อมีการฝึกอบรมเรื่องที่ไม่ได้เกี่ยวข้องคุ้นเคยจะสามารถทำงานแทนกันและกันได้ และจะนำไปสู่ผลการการทำงานที่ดีขึ้นเมื่อเวลามากขึ้น

2.7 ความชอบพอของสมาชิก (Member preferences) ไม่ใช่สมาชิกทุกคนในทีมจะเป็นผู้ต้องเป็นผู้กระทำ ในการแสดงความคิดเห็น บุคลากรจะเป็นผู้เลือกที่จะมีส่วนร่วมในทีมด้วยตัวของเขาเอง เมื่อบุคคลที่เสนอที่จะทำงานคนเดียวเพื่อทีม เป็นการกระทำที่ทำให้เกิดขวัญในทีมและเกิดความพึงพอใจของสมาชิกแต่ละคน แต่ก็เสนอว่าเมื่อมีการเลือกของสมาชิกการเสนอของสมาชิกควรได้รับการพิจารณาถึงความสามารถ บุคลิกภาพและทักษะที่ดี ทีมที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดีน่าจะประกอบไปด้วยบุคคลที่เสนอการทำงานซึ่งเหมือนเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม

3. ด้านการออกแบบงาน (Work design) คือ การจัดการด้านองค์ประกอบของงาน ประกอบด้วย

3.1 ความเป็นอิสระ (Autonomy) ระดับความเป็นอิสระของบุคคลในการจัดตารางทำงานและการตัดสินใจในกระบวนการที่แสดงออกในการทำงาน

3.2 ความหลากหลายของทักษะ (Skill variety) ระดับความหลากหลายของกิจกรรมในการทำงาน ซึ่งต้องใช้บุคลากรที่มีทักษะและความสามารถพิเศษที่แตกต่างกัน

3.3 ความเป็นเอกลักษณ์ของงาน (Task identity) ระดับความจำเป็นของงานที่ต้องการความสมบูรณ์ในชิ้นงานทั้งหมดและความสมบูรณ์ของชิ้นงานย่อย

3.4 ความสำคัญของงาน (Task significance) ระดับผลกระทบจากงานที่มีต่อความเป็นอยู่และต่อการทำงานของบุคคล

4. ด้านกระบวนการของทีม (Process) เป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมายประกอบด้วย

4.1 วัตถุประสงค์ร่วมกัน (Common purpose) ทีมที่มีประสิทธิผลจะต้องมีวัตถุประสงค์ร่วมกันและมีความหมาย ซึ่งเป็นการถ่วงดุลและสร้างข้อผูกพันต่อสมาชิก วัตถุประสงค์นั้นเป็นสิ่งที่ทำให้เห็นภาพ และมีขอบกว้างกว่าเป้าหมายที่เจาะจง

4.2 เป้าหมายมีความเฉพาะเจาะจง (Specific goals) ทีมที่ประสบความสำเร็จต้องนำวัตถุประสงค์ร่วมกันมาทำให้เกิดความเฉพาะเจาะจง สามารถวัดได้ และปฏิบัติได้จริง เป้าหมายที่เฉพาะเจาะจงนี้จะช่วยทำให้เกิดความกระตือรือร้นในการสื่อสาร และยังช่วยทีมรักษาความมุ่งมั่นให้มุ่งไปที่ผลลัพธ์

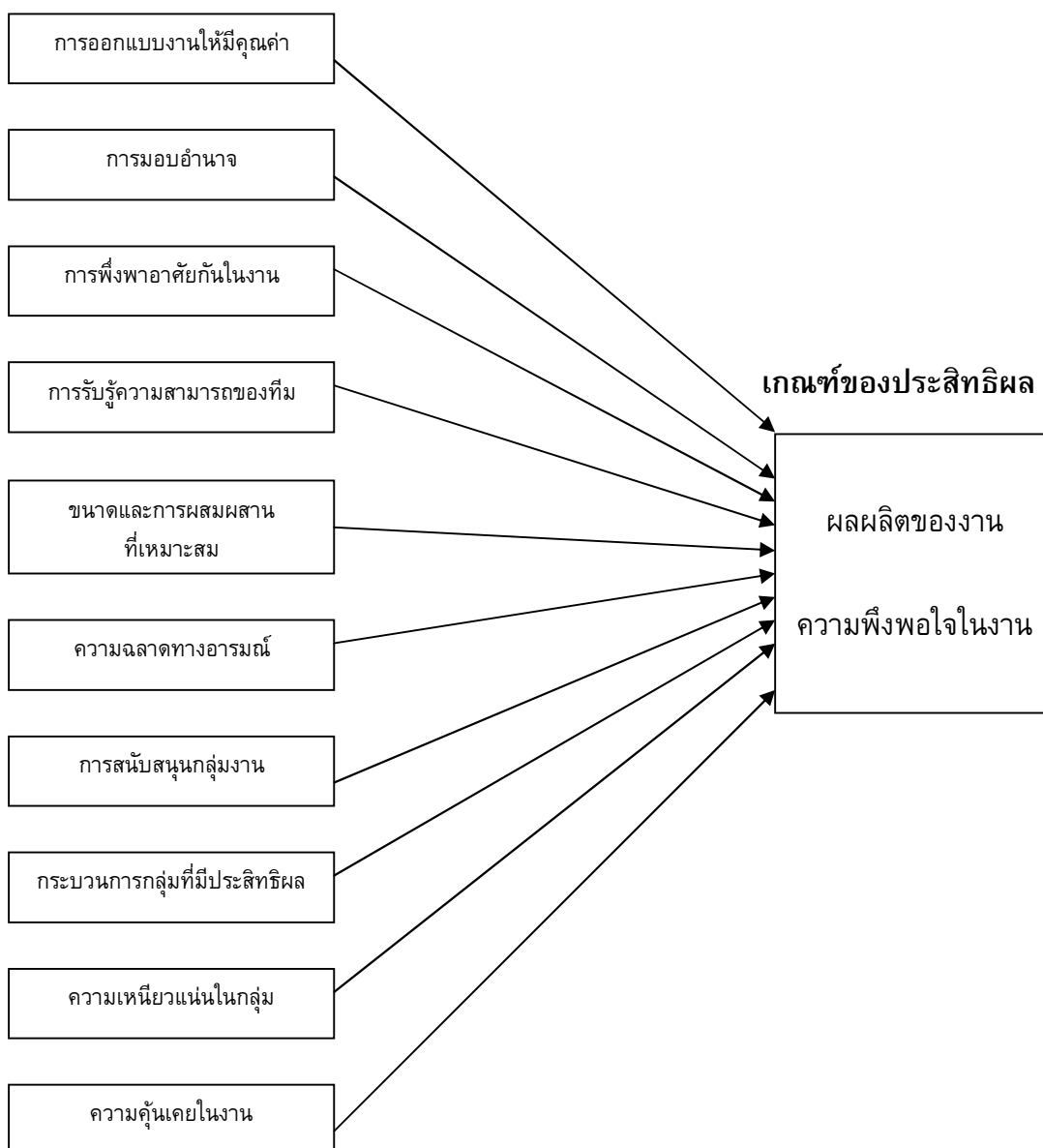
4.3 การรับรู้ความสามารถของทีม (Team efficacy) ทีมที่มีประสิทธิผลต้องมีความมั่นใจในตัวเอง เชื่อว่าสามารถประสบความสำเร็จได้ สามารถจูงใจหรือกระตุ้นตนเองให้ทำงานหนักขึ้น ซึ่งความมั่นใจนี้พัฒนามาจากการผลการปฏิบัติงานที่ดีในอดีตและมาจากการฝึกอบรมพัฒนาทักษะในงานและทักษะระหว่างบุคคล

4.4 ระดับความขัดแย้ง (Conflict level) ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในทีมไม่ได้เป็นสิ่งที่ไม่ดี แต่สามารถพัฒนาให้เกิดความมีประสิทธิผลของทีม แต่ไม่ใช่ความขัดแย้งทุกประเภท ความขัดแย้งในสัมพันธภาพ เกี่ยวข้องกับบุคคล ทำให้เกิดความเครียดต่อผู้อื่นๆ ความขัดแย้งในงานที่กระตุ้นให้เกิดการอภิปราย เกิดการประเมินปัญหา และนำไปสู่การตัดสินใจที่ดีขึ้น

4.5 การให้เวลาทางสังคม (Social loafing) ทีมที่มีประสิทธิผลต้องทำให้สมาชิกมีความรับผิดชอบทั้งเรื่องส่วนบุคคลและเรื่องส่วนรวมเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และวิธีการของทีม สมาชิกทีมต้องมีความกระตือรือร้นในสิ่งที่เขาต้องรับผิดชอบในส่วนบุคคลและอะไรคือสิ่งที่ต้องรับผิดชอบในการเข้าไปมีส่วนร่วม

นอกจากนี้ ดูบริน (Dubrin. 2005: 207-210) เสนอว่ากลุ่มก็เป็นเสมือนบุคคล ซึ่งต้องมีคุณลักษณะที่สนับสนุนให้เกิดความโดดเด่นและความมีประสิทธิผล โดยที่คุณลักษณะเหล่านั้นแสดงดังภาพประกอบ 2

คุณลักษณะ



ภาพประกอบ 2 คุณลักษณะของกลุ่มงานที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของดูบริน

ที่มา : Dubrin, A.J. (2005). *Organizational Behavior*. p. 207

จากภาพประกอบ 2 แสดงให้เห็นถึงคุณลักษณะของกลุ่มที่ก่อให้เกิดประสิทธิผลในกลุ่มงาน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้ (Dubrin. 2005: 206 -210)

1. การออกแบบงานให้มีคุณค่า (Enriched job design) กลุ่มที่มีประสิทธิผลที่เกิดขึ้นจากการออกแบบงานให้มีคุณค่า ซึ่งอาจทำโดยการทำให้งานมีความสำคัญ การทำให้งานต้องใช้ทักษะที่หลากหลาย เป็นต้น สิ่งเหล่านี้จะทำให้สมาชิกของทีมมีแรงจูงใจภายในอยู่ในระดับสูง

2. การมอบอำนาจ (Empowerment) กลุ่มหรือทีมที่มีประสิทธิผลเชื่อว่าทีมมีอำนาจในการปัญหาที่หลากหลายโดยปราศจากการได้รับการยอมรับจากฝ่ายบริหาร ทีมที่มีอำนาจจะเกิดประสบการณ์ 4 ด้านร่วมกันคือ 1) ความมีศักยภาพ มีความเชื่อมั่นในตนเองและแสดงออกซึ่งความเชื่อมั่นในกระทำด้วยความถนัด 2) การมีความหมาย ความเป็นอิสระ และผลกระทบต่างๆ

3. การพึ่งพาอาศัยกันในงาน (Interdependence) ความสำเร็จของงานนั้นขึ้นอยู่กับบุคคลอื่น แบ่งเป็นการพึ่งพาอาศัยกันในงาน (Task Interdependence) ซึ่งมีความสำคัญต่อการเพิ่มแรงจูงใจและสนับสนุนให้เกิดความรู้สึกรับผิดชอบในการทำงานกับสมาชิกคนอื่น ๆ ของกลุ่ม และการพึ่งพากันในเป้าหมาย (Goal Interdependence) เป็นความเกี่ยวข้องกันของเป้าหมายของบุคคลที่มีต่อเป้าหมายของกลุ่ม

4. การรับรู้ความสามารถของทีม (Team efficacy) เป็นความเชื่อของทีมว่าจะประสบความสำเร็จในงานที่เฉพาะเจาะจง ซึ่งมีความสัมพันธ์กับผลการทำงานของทีม

5. ขนาดและการผสมผสานที่เหมาะสม (Right mix and size) ขนาดของกลุ่มที่เอื้อต่อความสำเร็จในงานนั้นควรจะมีอยู่เพียงพอแต่ไม่ควรจะมีมากเกินไปเนื่องจากกลุ่มใหญ่ก่อให้เกิดความเหนียวแน่นน้อย ในทีมข้ามสายงานควรมีสมาชิกทีมประมาณ 7- 10 คนที่จะก่อให้เกิดความมีประสิทธิภาพที่มากที่สุด และในกลุ่มที่มีความหลากหลายของสมาชิกในด้านประสบการณ์ ความรู้ และการศึกษา โดยทั่วไปแล้วจะก่อให้เกิดการพัฒนาไปสู่การแก้ปัญหาเนื่องจากความหลากหลายทางวัฒนธรรมมีแนวโน้มสนับสนุนให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ที่แตกต่างกันได้

6. ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) เป็นสิ่งที่สนับสนุนให้เกิดประสิทธิผลในการทำงานของบุคคล ทีมสามารถได้ประโยชน์จากการที่สมาชิกมีความฉลาดทางอารมณ์สูง ในการสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลภายนอกและภายในทีมและปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมได้ดี และสำหรับกลุ่มที่มีความฉลาดทางอารมณ์สูงพบว่าจำเป็นที่จะต้องสร้างบรรทัดฐานทางสังคมที่จำเป็นในการสร้างความไว้วางใจระหว่างสมาชิก สร้างเอกลักษณ์ของกลุ่ม และสร้างศักยภาพความสามารถในทีม

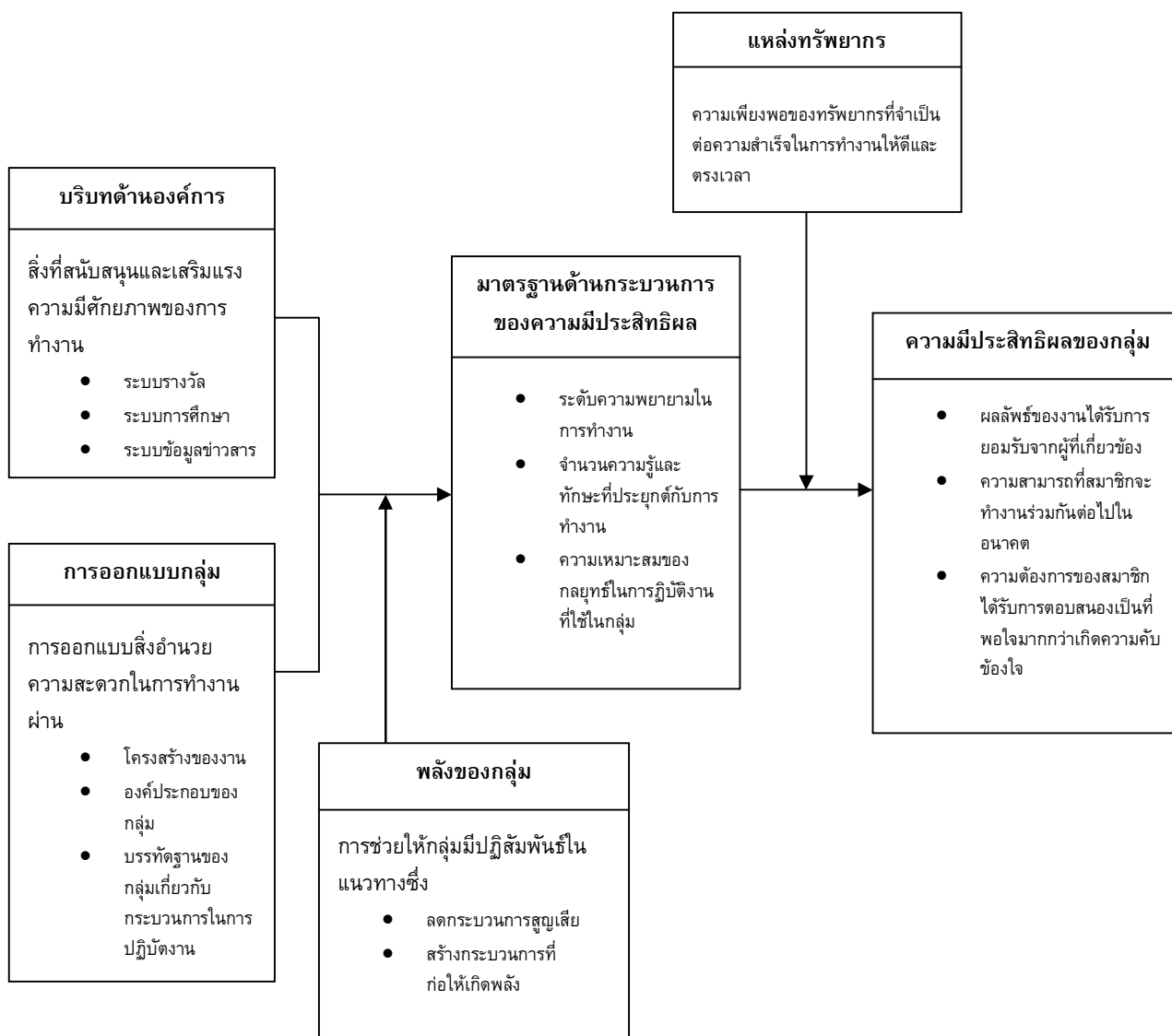
7. การสนับสนุนจากกลุ่มงาน (Support for work group) ทรัพยากรและสิ่งแวดลอมที่สนับสนุนกลุ่มมีอิทธิพลต่อความมีประสิทธิภาพ องค์ประกอบเหล่านั้นคือ การให้ข้อมูลข่าวสารกลุ่ม การแนะนำชี้แนะสมาชิกกลุ่ม การเตรียมเทคโนโลยีที่จำเป็น การได้รับการยอมรับ การได้รับรางวัล และการฝึกอบรม

8. กระบวนการกลุ่มที่มีประสิทธิภาพ (Effective group processes) กิจกรรมต่างๆที่เกิดขึ้นภายในทีม มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของทีม เช่น การแบ่งงาน การติดต่อสื่อสาร และการมีส่วนร่วมในทีม

9. ความเหนียวแน่นในกลุ่ม (Group cohesiveness) ความใกล้ชิดของสมาชิกคนหนึ่งกับสมาชิกอื่นๆ ในทีม เป็นความสัมพันธ์ที่ดึงให้สมาชิกอยู่ด้วยกันได้ หากปราศจากความเหนียวแน่นกลุ่มจะพบกับความล้มเหลวที่จะสร้างพลังไปสู่ความสำเร็จ ขนาดกลุ่มที่เหมาะสมและการผสมผสานที่ลงตัวในกลุ่มจะทำให้เกิดความเหนียวแน่นในกลุ่ม

10. ความคุ้นเคยในงาน (Familiarity with job) การที่สมาชิกมีความรู้และคุ้นเคยในงานที่ทำ ในเพื่อนร่วมงานและสภาพแวดล้อมที่อยู่ เกิดประสบการณ์ เกิดความเชี่ยวชาญ ซึ่งมีผลทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีม เนื่องจากการที่ต้องสร้างความคุ้นเคยใหม่อาจจะต้องสูญเสียเวลาในช่วงหนึ่งเพื่อปรับตัว

แฮคแมน (Hackman, 1987) สร้างรูปแบบโครงสร้างความสัมพันธ์มาตรฐานของประสิทธิภาพของทีม (The Normative Model of group effectiveness) เกี่ยวข้องกับการออกแบบทีมงาน เป็นการแนะนำคุณลักษณะที่ควรมีอยู่ในทีมและคุณลักษณะนั้นสามารถทำให้ทีมเกิดประสิทธิภาพของทีม โดยที่นำปัจจัยทั้งที่อยู่ภายในกลุ่มและสิ่งแวดล้อมรอบๆ กลุ่มมาพิจารณา รูปแบบโครงสร้างความสัมพันธ์นี้ออกแบบมาเพื่อใช้กับกลุ่มงาน ไม่ได้ประยุกต์ใช้กับกลุ่มทางสังคม หรือในส่วนของสมาชิกไม่ได้มีปฏิสัมพันธ์กันมาก หรือกลุ่มที่ไม่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์การ สำหรับภาพรูปแบบโครงสร้างความสัมพันธ์มาตรฐานของประสิทธิภาพของทีมแสดงให้เห็นได้ดังภาพประกอบ 3



ภาพประกอบ 3 รูปแบบโครงสร้างความสัมพันธ์มาตรฐานของประสิทธิผลของทีมของแฮคแมน

ที่มา : Zachary, W.B; & Kuzuhara, L.W. 2005; citing Hackman, J.R. 1987.

Organizational Behavior. p.82

จากภาพประกอบ 3 แสดงให้เห็นแบบจำลองความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่างๆ ของแฮคแมนที่ก่อให้เกิดความมีประสิทธิภาพของทีมซึ่งอธิบายรายละเอียดโดยแยกตามกลุ่มดังนี้ (Zachary; & Kuzuhara. 2005: 81-87; citing Hackman. 1987: 315-342)

1. การออกแบบกลุ่ม (Group design) การออกแบบกลุ่มมีองค์ประกอบที่สำคัญ 3 องค์ประกอบ ได้แก่

1.1 โครงสร้างของงาน (The structure of the task) หรือการออกแบบงาน (task design) จุดมุ่งหมายของการออกแบบงานเพื่อให้เกิดแรงจูงใจเพิ่มขึ้น โดยที่

คุณลักษณะของการออกแบบงานที่ดีจะประกอบไปด้วย 1) ความหลากหลายในทักษะที่ใช้ (Skill variety) 2) ความมีเอกลักษณ์ของงาน (Task identity) 3) ความสำคัญของงาน (Task significance) 4) ความเป็นอิสระในงาน (Autonomy) และ 5) ข้อมูลย้อนกลับจากงาน (Feedback from the job)

1.2 องค์ประกอบของกลุ่ม (Composition of the group)

ประกอบด้วย 1) ความเชี่ยวชาญที่สัมพันธ์กับงาน 2) ขนาดที่เหมาะสม จากงานวิจัยถ้าขนาดกลุ่มเล็กจะทำให้งานสำเร็จดีกว่า (ประมาณ 4 คนจะดีที่สุด ถ้า 5 คนต้องเป็นงานที่มีความเฉพาะเจาะจงเป็นพิเศษ) 3) ทักษะระหว่างบุคคล สมาชิกกลุ่มควรมีทักษะระหว่างบุคคลอย่างน้อยที่สุดในระดับกลาง เพื่อป้องกันปัญหาด้านกระบวนการกลุ่ม และ 4) ความหลากหลายในระดับกลาง ความแตกต่างในระดับกลางทำให้เกิดความหลากหลายด้านความสามารถ แต่หากมากเกินไปจะเป็นการสร้างปัญหา

1.3 บรรทัดฐานของกลุ่มเกี่ยวกับกระบวนการในการปฏิบัติงาน (Group norms about performance processes) ควรเป็นบรรทัดฐานที่สนับสนุนให้เกิดความสามารถในการควบคุมตนเองได้ทั้งในส่วนบุคคล และกลุ่มเอง และสนับสนุนให้มีการพิจารณาอย่างระมัดระวังในความต้องการที่ควรทำ และวางแผนพัฒนากลยุทธ์ก่อนการตัดสินใจในวิธีการที่ดีที่สุด

2. บริบทด้านองค์การ (Organizational context) คือสภาพแวดล้อมที่อยู่รอบๆ กลุ่ม ได้แก่

2.1 ระบบรางวัลตอบแทน (Reward system) เป็นการตั้ง

วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของการกระทำให้เฉพาะเจาะจง และให้ผลลัพธ์ทางบวกหรือรางวัลในผลการกระทำที่ดี กลุ่มก็เหมือนบุคคลที่มุ่งกระทำพฤติกรรมที่ทำให้ได้รับรางวัล องค์ประกอบที่จำเป็นในระบบรางวัลตอบแทนคือการทำให้นแน่ใจได้ว่าเป้าหมายเป็นเป้าหมายของกลุ่มและรางวัลคือรางวัลของกลุ่มในการแสดงพฤติกรรมกลุ่ม

2.2 ระบบการศึกษา (Education system) เป็นระบบที่เกื้อหนุน

เมื่อความรู้และทักษะเป็นสิ่งจำเป็นต่อการสร้างความสมบูรณ์ของงาน โดยเฉพาะทักษะความรู้ที่ไม่มีในกลุ่ม ซึ่งการให้การศึกษาต่อกับกลุ่มโดยอาจเริ่มจากการอบรมในทักษะที่ง่าย ๆ ไปสู่ทักษะที่ยาก

2.3 ระบบข้อมูลข่าวสาร (Information system) กลุ่มต้องการ

ระบบข้อมูลข่าวสารที่สามารถสนับสนุนให้เกิดประโยชน์ และทันสมัย ซึ่งเป็นข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้า แหล่งทรัพยากรที่สำคัญ หรือแนวทางต่างๆ ที่ทำให้งานสำเร็จได้

3. พลังของกลุ่ม (Group synergy) พลังของกลุ่มจำเป็นที่จะต้องลดและเพิ่มกระบวนการ

3.1 ลดกระบวนการสูญเสีย (Reduce process losses) การ

ร่วมมือของสมาชิกในกลุ่มเป็นสิ่งจำเป็น แต่ถ้ามีมากไปก็จะสูญเสียเวลาโดยใช้เหตุ ดังนั้นควรที่จะลดความสูญเสียโดยการตั้งกลุ่มที่เล็กกว่าเพื่อลดความร่วมมือที่เกินความจำเป็น

3.2 สร้างกระบวนการที่ก่อให้เกิดพลัง (Create synergistic process gains) เป็นการสร้างความผูกพันร่วมกันระหว่างสมาชิก ซึ่งเป็นการสร้างให้สมาชิกในกลุ่มสนุกกับการทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงาน เช่น การให้มีการฝึกอบรมระหว่างกัน

4. มาตรฐานด้านกระบวนการของควมมีประสิทธิภาพ (Process criteria of effectiveness)

4.1 ระดับความพยายามในการทำงาน (Level of effort brought to bear on the group task) ขึ้นอยู่กับสภาวะ 4 สภาวะ คือ 1) โครงสร้างของงาน (การออกแบบงาน) เพื่อกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจที่สูงขึ้น 2) ระบบรางวัลตอบแทนให้ผลทางบวกสำหรับพฤติกรรมที่ต้องการให้เกิดขึ้น 3) การลดกระบวนการที่ทำให้เกิดความสูญเสียต่างๆ โดยการลดความจำเป็นในการร่วมมือของสมาชิกในส่วนที่เกินความจำเป็น และ 4) การสร้างกระบวนการที่ก่อให้เกิดพลัง โดยการสร้างความรู้สึกผูกพันร่วมกัน

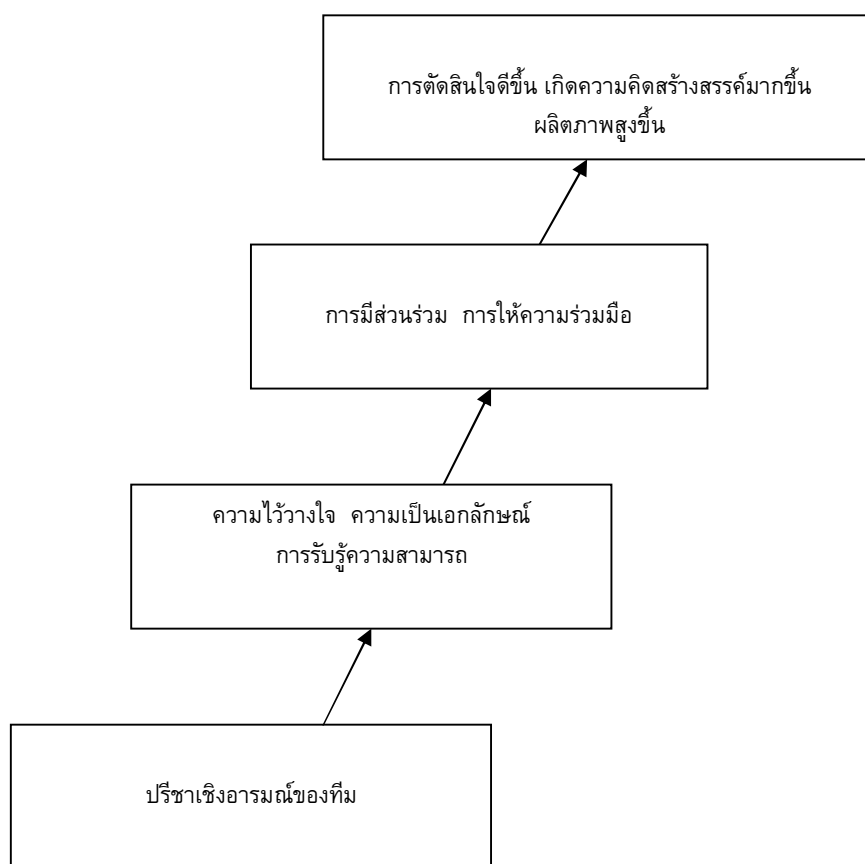
4.2 จำนวนความรู้และทักษะที่ประยุกต์กับการทำงาน (Amount of knowledge and skill applied to task work) ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบ 4 องค์ประกอบ คือ 1) องค์ประกอบของกลุ่มซึ่งเป็นการเลือกสมาชิกกลุ่มที่มีความเชี่ยวชาญในด้านที่เกี่ยวข้องกับงานที่ต้องทำ 2) ระบบการศึกษาที่จัดเตรียมความรู้และทักษะที่ไม่มีในกลุ่มและเป็นทักษะที่จำเป็นต่อความสมบูรณ์ของงาน 3) ลดกระบวนการสูญเสียโดยการทำให้เกิดความแน่ใจว่าความเชี่ยวชาญที่ต้องการเป็นสิ่งจำเป็นจริงๆ ในงานนั้น และ 4) การสร้างกระบวนการที่ก่อให้เกิดพลัง โดยการสนับสนุนให้สมาชิกช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการเรียนรู้ให้มากขึ้นในความรู้และทักษะที่จำเป็น ซึ่งจะก่อให้เกิดความสามารถของกลุ่มโดยรวม

4.3 ความเหมาะสมของกลยุทธ์ในการปฏิบัติงานที่ใช้ในกลุ่ม (Appropriateness of the task performance strategies used) ขึ้นอยู่กับสภาวะ 4 สภาวะ คือ 1) บรรทัดฐานของกลุ่มเกี่ยวกับกระบวนการในการปฏิบัติงาน ทั้งในส่วนของสร้างให้รู้จักควบคุมตนเอง และการคัดเลือกแนวทางที่ดีที่สุดและวางแผนเชิงกลยุทธ์ 2) การพัฒนาระบบข่าวสารข้อมูลที่ก่อให้เกิดประโยชน์ ทันเวลา ในข้อมูลด้านลูกค้าของกลุ่ม ด้านแหล่งทรัพยากรต่างๆ ที่อำนวยความสะดวกให้กับกลุ่ม 3) ลดกระบวนการสูญเสีย การวางแผนการทำงานจะสามารถลดเวลาที่สูญเสียไป และ 4) การสร้างกระบวนการที่ก่อให้เกิดพลังกลุ่ม การสร้างความคิดที่สร้างสรรค์ที่เกิดจากการทำงานร่วมกันของสมาชิก เป็นการสะสมความคิดที่ดีที่สุดที่นำไปสู่แผนการปฏิบัติสร้างสรรค์

5. แหล่งทรัพยากร (Material resources) เป็นทรัพยากรที่สัมผัสจับต้องได้ สามารถจัดหาและซื้อหาได้ ซึ่งได้แก่ อุปกรณ์ต่างๆ ระยะเวลาในการทำงาน วัตถุดิบ และเครื่องมือ ซึ่งหากการจัดสรรทรัพยากรมีความเหมาะสม ความมุ่งมั่นต่อสู้อของกลุ่มจะดีที่สุด

จากรูปแบบโครงสร้างความสัมพันธ์ของแอสแมนอธิบายความสัมพันธ์ได้ ว่าบริบทด้านองค์การนั้นส่งผลต่อประสิทธิผลของทีมโดยผ่านมาตรฐานด้านการะบวนการของ ความมีประสิทธิผล โดยที่บริบทด้านองค์การจะมีอิทธิพลต่อมาตรฐานด้านการะบวนการของ ความมีประสิทธิผลขึ้นอยู่กับพลังของกลุ่ม และมาตรฐานด้านการะบวนการของ ความมีประสิทธิผล มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การขึ้นอยู่กับแหล่งทรัพยากร และการออกแบบกลุ่มนั้นส่งผล ต่อประสิทธิผลของทีมโดยผ่านมาตรฐานด้านการะบวนการของ ความมีประสิทธิผล โดยที่การ ออกแบบกลุ่มจะมีอิทธิพลต่อมาตรฐานด้านการะบวนการของ ความมีประสิทธิผลขึ้นอยู่กับพลัง ของกลุ่ม และมาตรฐานด้านการะบวนการของ ความมีประสิทธิผลมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของ องค์การขึ้นอยู่กับแหล่งทรัพยากร

นอกจากนี้ ดรูกัทและวอล์ฟ (Druskat; & Wolff. 2001) แสดงรูปแบบ โครงสร้างความสัมพันธ์ของประสิทธิผลของทีมดังภาพประกอบ 4

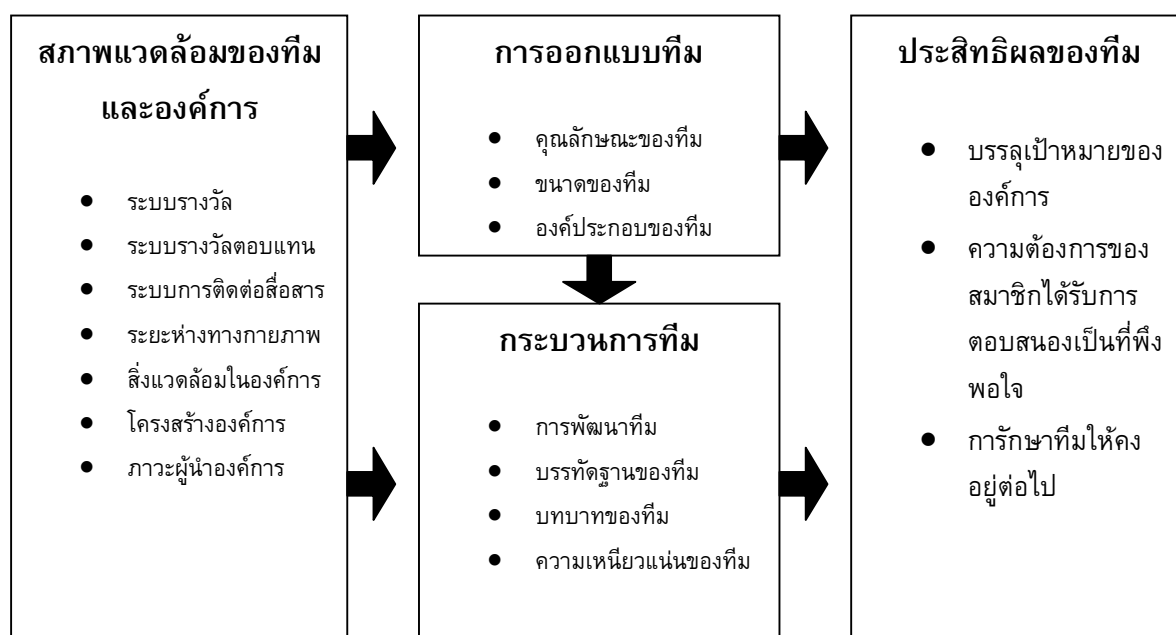


ภาพประกอบ 4 รูปแบบโครงสร้างความสัมพันธ์ของประสิทธิผลของทีมของดรูกัทและวอล์ฟ

ที่มา : Druskat, V.U; & Wolff, S.U. (2001a). Building The Emotional Intelligence of Groups. *The Harvard Business Review*. March. 2001. p. 83

จากภาพประกอบ 4 อธิบายรูปแบบความสัมพันธ์ของประสิทธิผลของทีมได้ว่า (Druskat; & Wolff. 2001) การที่ทีมจะมีความคิดสร้างสรรค์และมีผลิตผลมากขึ้นนั้น จะต้องได้รับการประสานความร่วมมือระหว่างสมาชิกในทีมในระดับสูง แต่พฤติกรรมการณ์ปฏิสัมพันธ์ไม่ยากที่จะออกเป็นกฎเกณฑ์ให้ปฏิบัติ แต่หากสามารถสร้างสภาวะพื้นฐาน 3 สภาวะให้เกิดขึ้นในทีมก่อน ความร่วมมือร่วมใจในทีมจะเกิดขึ้นตามมา สภาวะดังกล่าวได้แก่ 1) ความไว้วางใจที่เหมาะสมระหว่างสมาชิก (Mutual Trust among Members) 2) ความรู้สึกเป็นเอกลักษณ์ของกลุ่ม (A Sense of Group identity) คือ สมาชิกรู้สึกเป็นเจ้าของกลุ่มที่มีลักษณะที่ไม่เหมือนใครและเป็นกลุ่มที่มีคุณค่า และ 3) ความรู้สึกในการมีความสามารถของกลุ่ม (A sense of group efficacy) คือ ความเชื่อที่ว่าทีมสามารถทำงานได้ดีและสมาชิกกลุ่มทำงานด้วยกันได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่าแยกกันทำ หลักสำคัญของสภาวะทั้ง 3 นี้คืออารมณ์ (Emotion) เพราะการจะเกิดสภาวะทั้ง 3 นี้ได้จะต้องเกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมของอารมณ์ที่ดี เมื่อนั้นกลุ่มจึงจะสร้างผลประโยชน์จากการสร้างความฉลาดทางอารมณ์ของกลุ่มได้

แมคเชนและวันกลินโนว์ (Mcshane; & Von Glinow. 2005 : 271) ได้แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของทีม แบ่งเป็น 3 ปัจจัยใหญ่ๆ โดยแสดงเป็นรูปแบบความสัมพันธ์ตามภาพประกอบ 5



ภาพประกอบ 5 รูปแบบโครงสร้างความสัมพันธ์ของประสิทธิผลของทีมของแมคเชนและวันกลินโนว์

ที่มา : Mcshane,S.L; & Von Glinow, M.A. (2005) *Organizational Behavior*. p. 271

จากภาพประกอบ 5 แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของปัจจัยต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของทีม เริ่มจาก ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมของทีมและองค์การ (Organizational and team environment) ได้แก่ ระบบรางวัลตอบแทน (Reward systems) ระบบการติดต่อสื่อสาร (Communication system) ระยะห่างทางกายภาพ (Physical space) สิ่งแวดล้อมในองค์การ (Organizational environment) โครงสร้างองค์การ (Organizational Structure) ภาวะผู้นำองค์การ (Organizational leadership) โดยที่ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมของทีมและองค์การนี้ส่งผลทางอ้อมต่อประสิทธิผลของทีมผ่าน ปัจจัยกระบวนการของทีม (Team process) ได้แก่ การพัฒนาทีม (Team development) บรรทัดฐานของทีม (Team norms) บทบาทของทีม (Team roles) ความเหนียวแน่นของทีม (Team cohesiveness) และผ่าน ปัจจัยด้านการออกแบบทีม (Team design) ได้แก่ คุณลักษณะของทีม (Task characteristics) ขนาดของทีม (Team size) องค์ประกอบของทีม (Team composition) และปัจจัยด้านกระบวนการของทีม (Team process) ได้แก่ การพัฒนาทีม (Team development) บรรทัดฐานของทีม (Team norms) บทบาทของทีม (Team roles) ความเหนียวแน่นของทีม (Team cohesiveness) และการออกแบบทีม (Team design) ได้แก่ คุณลักษณะของทีม (Task characteristics) ขนาดของทีม (Team size) องค์ประกอบของทีม (Team composition) ยังส่งผลทางตรงต่อประสิทธิผลของทีมอีกด้วย

สำหรับ ปาร์คเกอร์ (Parker, 2003 : 44-52) ได้เสนอปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จในการทำงานของทีมข้ามสายงาน ไว้ดังนี้

1. ข้อจำกัดด้านภาวะผู้นำทีม (Limitation of team leadership) หัวหน้าหรือผู้นำของทีมข้ามสายงานนั้น ต้องเผชิญกับสมาชิกที่มีความแตกต่างกันทั้งทางด้านความคิดและวัฒนธรรม ดังนั้น ผู้นำทีมจึงต้องทำความเข้าใจในความแตกต่างเหล่านี้เป็นอย่างดี นอกจากนี้ผู้นำทีมยังต้องมีความรู้ความเชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องกับภาระหน้าที่ของทีม เพื่อสามารถดำเนินการสนทนาและจัดประชุมให้เป็นไปอย่างราบรื่นได้ โดยเปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น แก้ไขปัญหาข้อขัดแย้งต่างๆ และจะต้องมีความสามารถใช้ทรัพยากรมนุษย์ในทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยสรุปแล้วทักษะที่สำคัญที่ผู้นำทีมข้ามสายงานควรมี ได้แก่ ทักษะด้านกระบวนการกลุ่ม การใช้อำนาจของผู้นำ การกำหนดเป้าหมาย ความยืดหยุ่น แก้ไขปัญหาความขัดแย้ง การสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลที่เกี่ยวข้อง การจัดหาทรัพยากรที่จำเป็นต่อทีม มีการสื่อสารทั้งระดับบนและระดับล่าง

2. ความสับสนในอำนาจของทีม (Confusing about the team's authority) การไม่รู้ชัดเจนว่า ทีมมีอำนาจมากน้อยเพียงใดในการตัดสินใจหรือการปฏิบัติงานต่างๆ จะนำไปสู่การเข้าใจที่ไม่ตรงกัน ทีมที่ได้รับมอบอำนาจ สมาชิกในทีมสามารถตัดสินใจเกี่ยวกับงานที่เขาปฏิบัติได้เอง โดยไม่ต้องรอรับคำสั่งจากใคร ทั้งนี้การได้รับมอบอำนาจไม่ใช่เพียงอำนาจในการตัดสินใจเท่านั้น แต่เป็นอำนาจที่สามารถจัดการทุกอย่างภายในทีมได้ ซึ่งจะส่งผลให้เกิดความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน ได้แก่ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงานลง ใช้เวลาในการ

ปฏิบัติงานที่สั้นลง ลดค่าใช้จ่าย อันจะทำให้ลูกค้าเกิดความพอใจมากที่สุด ดังนั้นการได้รับทราบระดับการใช้อำนาจ รวมทั้งขอบข่ายของอำนาจหน้าที่อย่างชัดเจน จะทำให้ทีมประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานได้

3. ความสับสนในเป้าหมาย (Goal ambiguity) การขาดวิสัยทัศน์ที่แน่นอนและชัดเจน ทำให้ไม่รู้ว่าเป้าหมายของทีมนั้นต้องการที่จะบรรลุในสิ่งใดแน่ สมาชิกในทีมก็มักจะเข้าใจเฉพาะงานที่ทำ แต่ไม่รู้วามงานของตนนั้นจะเกี่ยวข้องในส่วนใดของงานทั้งหมด การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนและครอบคลุมภาระหน้าที่ เป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างต่อความสำเร็จของทีมข้ามสายงาน เนื่องจากการทำงานในทีมข้ามสายงานนี้เป็นการรวมกลุ่มคนที่มาจากหลากหลายหน่วยงาน หลากหลายความสามารถ ทำให้บางครั้งต่างคนต่างยึดเป้าหมายในทีมของตนมาใช้ในทีมข้ามสายงานด้วย นอกจากนี้ ในกรณีที่เป็นกรรวมทีมของผู้เชี่ยวชาญจากหลายสาขา ก็มักจะเกิดข้อขัดแย้งจากความเชี่ยวชาญที่แตกต่างกันออกไป ดังนั้นการกำหนดเป้าหมายในทีมข้ามสายงานจึงควรเป็นเป้าหมายร่วมกัน ให้สมาชิกทุกคนในทีมเข้าใจและรับรู้เป้าหมายอย่างเดียวกัน และพร้อมที่จะปฏิบัติงานให้ไปสู่เป้าหมายดังกล่าวร่วมกัน อันจะทำให้ลดความขัดแย้งลงได้เป็นอย่างดี สมาชิกทุกคนจะต้องมีหน้าที่วิเคราะห์ปัญหาที่ซับซ้อนต่างๆ และนำมากำหนดวัตถุประสงค์ สดทำยจึงกำหนดเวลาในการปฏิบัติงาน ซึ่งกระบวนการดังกล่าวทำให้ผู้จัดการตามสายงานหรือหน่วยงานอื่นๆ เข้าใจวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์และเป้าหมายของทีมข้ามสายงานเป็นอย่างดี และจะนำมาซึ่งสัมพันธภาพที่ดีระหว่างหน่วยงานกับทีมข้ามสายงาน

4. การสร้างความสัมพันธ์กับผู้ที่เกี่ยวข้อง (Stakeholder relations) ทีมข้ามสายงานยังต้องมีการติดต่อสัมพันธ์กับกลุ่มอื่นๆ อยู่เสมอ จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคคลและหน่วยงาน เพื่อประโยชน์ในการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและทรัพยากรที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของทีม ทั้งนี้อาจเป็นการติดต่อประสานงานทั้งในระดับแนวตั้ง (Vertical) คือระดับฝ่ายจัดการอาวุโสและระดับแนวนอน (Horizontal) คือระดับหน่วยงานต่างๆ ซึ่งทีมข้ามสายงานจะต้องสามารถจัดการทั้งปัจจัยภายในและภายนอกที่เกี่ยวกับการพัฒนาทีมให้เกิดความสมดุลย์มากที่สุด แสดงให้เห็นว่า นอกจากจะปฏิบัติงานเพื่อแก้ไขปัญหาต่างๆ แล้ว ยังต้องสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับทีมอีกด้วย ไม่ว่าจะเป็นผู้จัดการตามสายงาน (Functional department managers) ฝ่ายจัดการอาวุโส (Senior Management) กลุ่มผู้สนับสนุนและหน่วยงานบริการ รวมไปถึงลูกค้าและผู้ขอรับบริการทั้งหลาย ทั้งนี้เป็นการสร้างความสัมพันธ์เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลข่าวสาร ทรัพยากร การสนับสนุน และต้องตระหนักถึงผลกระทบที่อาจจะมีต่อกลุ่มๆ อื่น ภายในองค์กรด้วย

5. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance appraisal) เนื่องจากการทำงานแบบทีมข้ามสายงานนี้ เป็นการรวมกลุ่มคนจากหน่วยงานต่างๆ เพื่อมารับภาระหน้าที่ในแก้ปัญหาในเรื่องใดเรื่องหนึ่งขององค์การให้ลุล่วงไป เมื่อเสร็จสิ้นโครงการ คนเหล่านั้นก็จะกลับไปทำงานในทีมตามสายงานเช่นเดิม ดังนั้น การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคลที่เข้าร่วมทีมข้ามสายงานเหล่านี้จะต้องให้ผู้นำทีมเป็นผู้รายงานผลการปฏิบัติงานต่อ

ผู้จัดการทีมตามสายงาน การประเมินผลภายในทีมงาน ควรส่งผลให้ทุกคนได้ร่วมมือปฏิบัติกัน อย่างจริงจังเพื่อสร้างผลงานร่วมกัน และความรู้สึกภาคภูมิใจในผลงานร่วมกัน โดยจะต้องไม่มีการแข่งขันเกิดขึ้นภายในทีม แต่เมื่อมีการนำสมาชิกจากหลายๆ ทีมมาร่วมปฏิบัติงานอย่างหนึ่ง ให้เสร็จสิ้น ทำให้เวลาในการมีส่วนร่วมปฏิบัติงานในทีมตามสายงานเดิมหายไป แต่กลับไป แสดงผลการปฏิบัติงานในทีมข้ามสายงานแทน ปัญหาการประเมินผลการปฏิบัติงานของสมาชิก ที่เข้าไปร่วมปฏิบัติงานในทีมข้ามสายงานจึงเกิดขึ้น เนื่องจากผู้บังคับบัญชาของสมาชิกที่เข้าไป ร่วมปฏิบัติงานในทีมข้ามสายงานไม่เห็นผลงานที่แท้จริงของพวกเขา จึงทำให้ไม่สามารถ ประเมินผลการปฏิบัติงานได้ ต้องอาศัยข้อมูลจากหัวหน้าทีมข้ามสายงาน นอกจากนี้องค์การที่มี โครงสร้างแบบแบนราบมักจะมีผู้บังคับบัญชาน้อย ในทางกลับกันก็มีผู้ใต้บังคับบัญชาจำนวนมาก ทำให้ผู้บังคับบัญชาไม่สามารถพิจารณาผลงานได้ทั่วถึง จำต้องอาศัยข้อมูลจากเพื่อนร่วมงาน หัวหน้าทีมและผู้บังคับบัญชาคนอื่นๆ

6. การให้รางวัลและการให้การยอมรับ (Rewards and recognition) ในการให้รางวัลตามผลการปฏิบัติงานเป็นรายบุคคล ควรหลีกเลี่ยงที่จะให้รางวัลเป็นรายบุคคล แต่ควรให้รางวัลสำหรับความร่วมมือที่มีประสิทธิภาพต่อทีมมากกว่า แต่หากระบบการให้รางวัลมี การกำหนดรางวัลเป็นรายบุคคล ก็ควรจะเป็นบุคคลที่มีส่วนร่วมในการทำงานในทีมอย่างแท้จริง เช่น บุคคลที่มีส่วนในการนำเสนอความรู้ความชำนาญที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การ บุคคล ที่มีส่วนทำให้ทีมมีประสิทธิภาพ และบุคคลที่ช่วยแก้ปัญหาต่างๆ ได้เป็นอย่างดี เป็นต้น โดย รางวัลที่กำหนดไว้นั้นอาจจัดอยู่ในรูปแบบต่างๆ เช่น การแบ่งผลประโยชน์ การจ่ายค่าจ้างตาม พื้นฐานความรู้ การลดค่าใช้จ่ายและเพิ่มรายได้ ระบบการจ่ายค่าจ้างใจทีม การให้การรับรองจาก ลูกค้า และการรับรองทีมอย่างไม่เป็นทางการ เป็นต้น

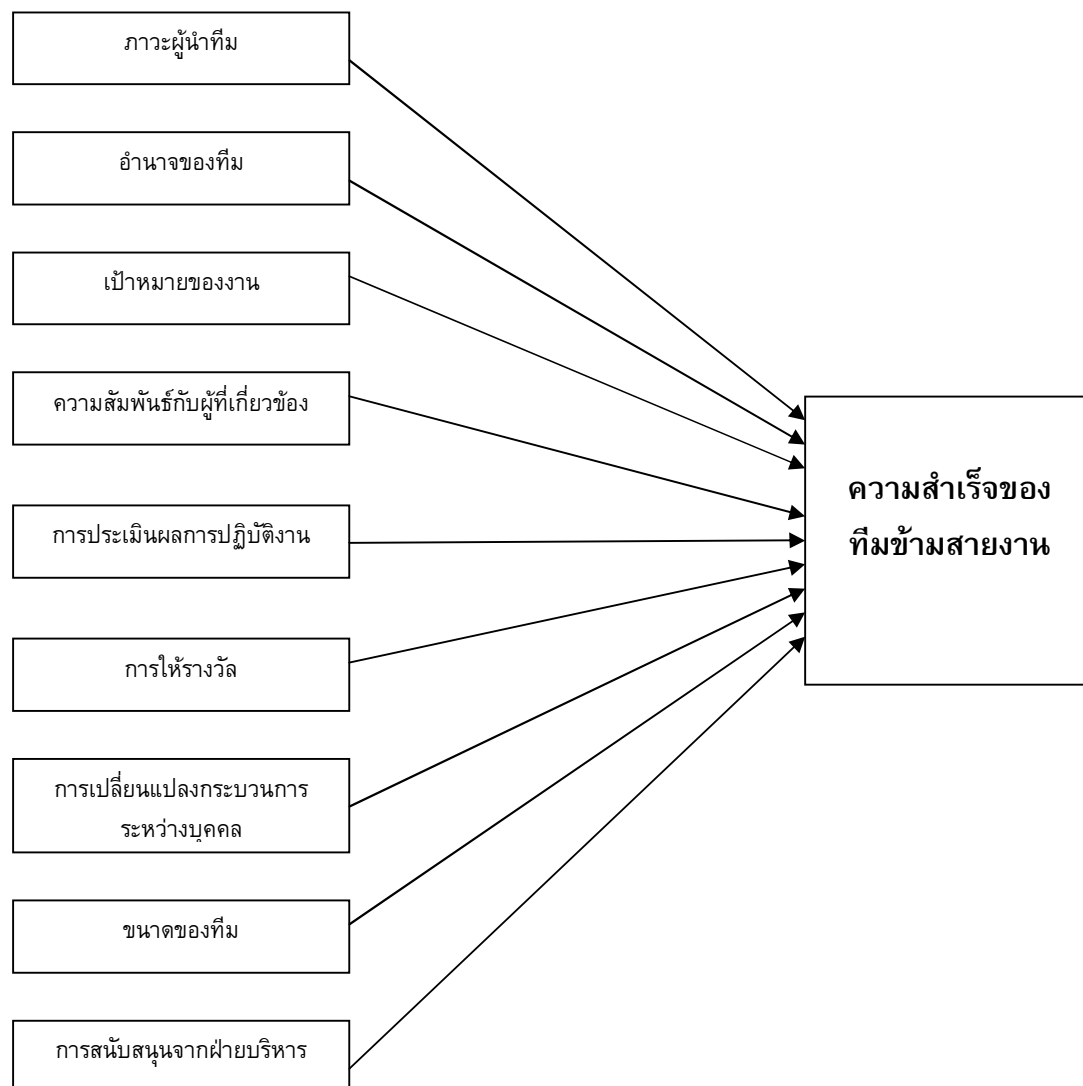
7. การเปลี่ยนแปลงในกระบวนการระหว่างบุคคล (Interpersonal dynamics) ทีมข้ามสายงานทำให้เกิดโอกาสแห่งการเรียนรู้ เพราะเป็นทีมที่ประกอบด้วยสมาชิก ที่มาจากหลายหน่วยงาน ซึ่งมีความเชี่ยวชาญและชำนาญต่างกันไป จึงทำให้เกิดการเรียนรู้แบบ ไม่เป็นทางการโดยอาจเรียนรู้ด้วยตนเอง หรือเรียนรู้โดยอาศัยผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในทีมสอน ทักะใหม่ๆ ให้ สิ่งที่ได้เรียนรู้ เช่น การเรียนรู้ทางด้านเทคนิค การเรียนรู้ที่จะสร้าง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การเรียนรู้ข้ามวัฒนธรรม การเรียนรู้ที่จะแก้ปัญหา เป็นต้น

8. ขนาดของทีม (Team size) นักวิจัยหลายท่านได้ระบุว่าจำนวนคนที่ จะทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพควรมีขนาดของกลุ่มที่เล็ก กล่าวคือ 4-6 คน และไม่เกิน 10 คน การทำงานแบบทีมข้ามสายงานที่ประกอบด้วยสมาชิกจำนวนมากจะอุปสรรคที่ขัดขวาง ต่อความสำเร็จของทีม จากการศึกษเกี่ยวกับความมีประสิทธิภาพของทีมเมื่อทีมมีขนาดเพิ่มขึ้น พบว่า ทีมนั้นจะมีประสิทธิภาพของทีมลดลง เนื่องจากสมาชิกแต่ละคนในทีมจะใช้เวลาในการ ติดต่อสื่อสารในงานมากขึ้นความสัมพันธ์ผูกพันของสมาชิกน้อยลง สมาชิกรู้สึกว่าไม่มีความสำคัญ ต่อทีม และรู้สึกว่าเมื่อจำนวนคนมากขึ้นความรับผิดชอบต่อความสำเร็จของทีมนั้นลดลง และ เพราะบุคคลอื่นๆ ในทีมสามารถทำได้ และการร่วมมือและความไว้วางใจลดลงเช่นกัน และพบว่า

ในกระบวนการตัดสินใจ การแก้ปัญหาและการติดต่อสื่อสาร ทีมที่มีขนาดเล็กกว่าจะได้เปรียบกว่า ทีมที่มีขนาดใหญ่

9. การขาดการสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร (Lack of management support) ทีมข้ามสายงานเป็นการรวมตัวของผู้ปฏิบัติงานจากหลายๆ หน้าที่ ซึ่งอาจจะรู้จักหรือคุ้นเคยกันมาก่อน หรืออาจจะเป็นคู่อริกัน หรืออาจจะเป็นคนที่ไม่เคยรู้จักกันมาก่อน ซึ่งการรวมตัวของสมาชิกที่หลากหลายเช่นนี้จะก่อให้เกิดวัฒนธรรมใหม่ๆ มีการผสมผสานวัฒนธรรมการทำงานที่หลากหลาย หากผู้บริหารองค์การต้องการสร้างประโยชน์จากข้อได้เปรียบที่กล่าวมาข้างต้นให้เกิดประโยชน์สูงสุด จำเป็นที่จะต้องทำให้หัวหน้าทีมและสมาชิกในทีมเข้าใจเป้าหมายของทีมอย่างชัดเจน ต้องทำงานหนักเพื่อที่จะเพิ่มพันธะสัญญาของสมาชิกและผู้เกี่ยวข้องอื่นๆ ต่อเป้าหมายทีม เพื่อเน้นให้เกิดประสิทธิภาพของความร่วมมือ และสร้างสรรค์นโยบายและกระบวนการที่จะสนับสนุนให้เกิดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการบรรลุประสิทธิผลของทีมซึ่งจะนำไปสู่เป้าหมายองค์การ

จากที่กล่าวถึงปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของทีมข้ามสายงานในข้างต้น ทำให้เราสามารถเห็นถึงสิ่งที่ควรใส่ใจในการบริหารทีมข้ามสายงานที่ชัดเจนขึ้น เป็นผลให้เกิดประโยชน์ต่อการวางแผนในเชิงปฏิบัติที่มีความเฉพาะเจาะจงมากขึ้น ทั้งนี้ผู้วิจัยได้สรุปเป็นรูปแบบโครงสร้างความสัมพันธ์ของปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลต่อความสำเร็จของทีมข้ามสายงานของปาร์คเกอร์ให้เห็นในภาพรวมดังภาพประกอบ 6



ภาพประกอบ 6 รูปแบบโครงสร้างความสัมพันธ์ของความสำเร็จของทีมข้ามสายงานของปาร์คเกอร์

เมื่อพิจารณาถึงรูปแบบโครงสร้างความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของทีมที่กล่าวมาข้างต้นทั้ง 6 แบบ จะเห็นได้ว่าปัจจัยบางปัจจัยส่งผลต่อประสิทธิผลของทีมในโครงสร้างความสัมพันธ์มากกว่า 1 แบบโครงสร้าง เช่น การรับรู้ความสามารถของทีม รางวัลตอบแทน ภาวะผู้นำ การสนับสนุนจากองค์กรในด้านต่างๆ เป็นต้น บางปัจจัยเป็นปัจจัยที่แตกต่างไปจากแบบโครงสร้างความสัมพันธ์อื่นๆ เช่น บุคลิกภาพ การจัดสรรบทบาท เป็นต้น และบางปัจจัยให้ความหมายในลักษณะที่เลื่อมล้ำหรือซ้อนกัน บางปัจจัยกำหนดชื่อต่างกันแต่สื่อความหมายในลักษณะเดียวกัน นอกจากนี้ยังพบว่า ความสัมพันธ์ของปัจจัยต่างๆ บางปัจจัยมีอิทธิพลโดยตรงต่อประสิทธิผลของทีม แต่เมื่อปรากฏในรูปแบบโครงสร้างความสัมพันธ์อื่นๆ นั้นมีอิทธิพลโดยอ้อมต่อประสิทธิผลของทีมโดยผ่านปัจจัยคั่นกลาง ดังนั้น การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยเลือก

ปัจจัยเพื่อนำมาศึกษาในงานวิจัยครั้งนี้ โดยพิจารณาว่าปัจจัยใดที่เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของทีมที่ถูกกล่าวถึงมาก และพิจารณาว่าปัจจัยใดเป็นปัจจัยที่มีความเหมาะสมกับบริบทของทีมข้ามสายงาน ประกอบกับการพิจารณาถึงผลงานวิจัยที่ได้จากการทบทวนเอกสาร นำมากำหนดและเชื่อมโยงความสัมพันธ์ใหม่ ปัจจัยเหล่านั้น คือ ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในทีม ได้แก่ ความหลากหลายของทีม และภาวะผู้การเปลี่ยนแปลงของผู้นำทีม ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกทีม ได้แก่ การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร และปัจจัยด้านกระบวนการทีม ได้แก่ ความฉลาดทางอารมณ์ของทีม ความไว้วางใจในทีม ความเหนียวแน่นในทีม การรับรู้ความสามารถของทีม โดยผู้วิจัยจะกล่าวถึงรายละเอียดของปัจจัยแต่ละปัจจัยและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ ในตอนที่ 2

ตอนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของทีม

จากการประมวลเอกสารนำมาสู่การกำหนดตัวแปรปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อทีมข้ามสายงานที่ศึกษาในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยขอเสนอแนวคิดของปัจจัยต่าง ๆ รวมไปถึงผลงานวิจัยที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของทีมกับประสิทธิผลของทีมกับประสิทธิผลของทีม โดยปัจจัยที่นำเสนอได้แก่ แนวคิดเกี่ยวกับความฉลาดทางอารมณ์ของทีม แนวคิดเกี่ยวกับความไว้วางใจในทีมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แนวคิดเกี่ยวกับความเหนียวแน่นในทีมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แนวคิดเกี่ยวกับการรับรู้ความสามารถของทีมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แนวคิดเกี่ยวกับความหลากหลายของทีมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และแนวคิดเกี่ยวกับการสนับสนุนจากองค์กรและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการทีม

คำว่า “กระบวนการกลุ่ม” แปลจากคำในภาษาอังกฤษ คือคำว่า Group process หรือคำว่า Group dynamics คำดังกล่าวนี้นำมาแปลในชื่อภาษาไทยที่หลากหลาย เช่น กลุ่มสัมพันธ์ กระบวนการกลุ่ม พลังกลุ่ม พลวัตกลุ่ม พลวัตของกลุ่ม ความเคลื่อนไหวหรือการไหวตัวของกลุ่ม กลศาสตร์ของกลุ่ม เป็นต้น แต่ที่นิยมใช้กันมาก และใช้ใกล้เคียงกันหรือควบคู่กันอยู่เสมอคือ คำว่ากระบวนการกลุ่ม และคำว่ากลุ่มสัมพันธ์ (อุทัย บุญประเสริฐ, 2531: 2) ในงานวิจัยนี้ศึกษาเรื่องทีมซึ่งเป็นกลุ่มประเภทหนึ่ง ดังนั้นจะใช้คำว่า กระบวนการทีมในการสื่อความหมายในงานวิจัยเรื่องนี้โดยตลอด

สำหรับความหมายของคำว่ากระบวนการทีม นั้น มนัสนันท์ หัตถศักดิ์. (2546: 6) ได้ให้ความหมายไว้ว่า หมายถึง กระบวนการที่เกี่ยวข้องกันของบุคคลทั้งทางกาย วาจา อารมณ์ ความรู้สึก กิริยาท่าทาง และบรรยากาศในทีม ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลง มีการปรับตัว รวมทั้งมีการปรับความสัมพันธ์ต่อกันในลักษณะที่ต่อเนื่องกันหมด

ในความหมายอื่นๆ เช่น กระบวนการทีม หมายถึง การพัฒนาความสัมพันธ์และการมีปฏิริยาโต้ตอบอย่างต่อเนื่องระหว่างสมาชิกในทีม (Zachary; & Kuzuhara. 2005: 71)

จากความหมายของกระบวนการทีมที่กล่าวไว้ข้างต้นผู้วิจัยสรุปได้ว่า กระบวนการทีม หมายถึง การที่บุคคลหรือสมาชิกของทีมสร้างความสัมพันธ์และแสดงปฏิริยาโต้ตอบต่อกันทั้งทางกาย วาจา อารมณ์ ความรู้สึก กิริยาท่าทาง ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การปรับตัวและการปรับความสัมพันธ์ที่มีต่อกันในลักษณะที่ต่อเนื่องกัน จนเกิดคุณลักษณะร่วมที่เอื้อประโยชน์ต่อการสร้างผลงานของทีม

ในงานวิจัยครั้งนี้ ศึกษาคุณลักษณะร่วมของทีมที่เกิดจากการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกว่ามีผลต่อประสิทธิผลของทีมอย่างไร โดยลักษณะร่วมของทีมหรือปัจจัยกระบวนการทีมที่ศึกษา ได้แก่ ความฉลาดทางอารมณ์ของทีม ความไว้วางใจในทีม ความเหนียวแน่นในทีม และการรับรู้ในความสามารถของทีม รายละเอียดของปัจจัยต่างๆ มีดังนี้

2.1.1 แนวคิดเกี่ยวกับความฉลาดทางอารมณ์ของทีมและงานวิจัยที่

เกี่ยวข้อง

ผู้บริหารส่วนใหญ่เชื่อว่าความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional quotient) เป็นสิ่งที่สำคัญ เหมือนๆ กับสติปัญญา (Intelligence) ตรงที่สามารถทำให้เกิดความมีประสิทธิภาพในบุคคล (Riches. 2001) แต่ความฉลาดทางอารมณ์ของกลุ่มอาจมีความสำคัญมากกว่า เมื่องานส่วนใหญ่ทำในรูปของทีม ดรุสเกทและวอลฟ์ (Druskat; & Wolff. 2001a) กล่าวว่า ความฉลาดทางอารมณ์ของทีมไม่ได้เกิดจากการรวมความฉลาดทางอารมณ์ของสมาชิกในทีมเข้าด้วยกัน แต่ความฉลาดทางอารมณ์ของทีมมีพื้นฐานมาจากบรรทัดฐานทางสังคมที่ก่อให้เกิดการตระหนักรู้ (Awareness) และการควบคุม (Regulation) อารมณ์ภายในและภายนอกทีม บรรทัดฐานทางสังคมเหล่านี้สร้างให้เกิดความไว้วางใจ (Trust) ความเป็นเอกลักษณ์ของกลุ่ม (Group identity) และการรับรู้ความสามารถของกลุ่ม (A sense of group efficacy) สมาชิกมีความรู้สึกว่าเขาสามารถทำงานได้ดีขึ้นมากกว่าทำงานเพียงลำพังคนเดียว และแน่นอนผลของการมีสภาวะทั้ง 3 ที่กล่าวมาข้างต้น จะทำให้เกิดความมีส่วนร่วมและความร่วมมือร่วมใจในทีม

อย่างไรก็ตามแม้ว่าความฉลาดทางอารมณ์ของทีมจะมีโครงสร้างที่ต่างไปจากความฉลาดทางอารมณ์ในบุคคล แต่ความฉลาดทางอารมณ์ของทีมได้นำโครงสร้างทางสติปัญญาของบุคคลมาเป็นฐานในการสร้างองค์ประกอบต่างๆ ดังนั้นผู้วิจัยจะกล่าวถึงความฉลาดทางอารมณ์ของบุคคลในตอนต้นเพื่อเป็นพื้นฐานในการสร้างความเข้าใจความฉลาดทางอารมณ์ของทีมต่อไป

ความหมายของความฉลาดทางอารมณ์

EQ เป็นคำย่อของความฉลาดทางอารมณ์ ย่อมาจากคำศัพท์ในภาษาอังกฤษว่า Emotional intelligence หรือ Emotional quotient และคำศัพท์อื่นๆ ที่คล้ายกัน เช่น Emotional competence, Social intelligence, Impersonal intelligence เป็นต้น ใน

ภาษาไทยนักวิชาการของไทยหลายท่านใช้คำในความหมายเดียวกันนี้แตกต่างกันไป มีทั้งที่ใช้คำว่า ความฉลาดทางอารมณ์ สติปัญญาทางอารมณ์ เซาว์อารมณ์ ปรีชาเชิงอารมณ์ แต่สำหรับในที่นี้จะใช้คำว่าความฉลาดทางอารมณ์

คูเปอร์ และซาวาฟ (Cooper; & Sawaf. 1997) ให้ความหมายของความฉลาดทางอารมณ์ไว้ว่า ความฉลาดทางอารมณ์ หมายถึง ความสามารถที่จะรู้สึก เข้าใจ และประยุกต์พลังอำนาจและไหวพริบทางอารมณ์ให้เป็นเสมือนแหล่งพลังงาน แหล่งข้อมูลข่าวสาร แหล่งความสัมพันธ์ และแหล่งของอำนาจของมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ

วีระวัฒน์ (2542) ได้สรุปว่า ความฉลาดทางอารมณ์ หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่จะตระหนักรู้ความคิด ความรู้สึก และอารมณ์ของตนเองและผู้อื่น สามารถควบคุมอารมณ์และแรงกระตุ้นภายใน ตลอดจนสามารถรอคอยการตอบสนองความต้องการของตนเองได้อย่างเหมาะสมถูกกาลเทศะ สามารถให้กำลังใจตนเองในการที่จะเผชิญข้อขัดแย้งต่างๆ ได้อย่างไม่คับข้องใจ รู้จักจัดความเครียดที่จะขัดขวางความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ อันมีค่าของเราได้ สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นทั้งในฐานะผู้นำหรือผู้ตามได้อย่างมีความสุข จนประสบความสำเร็จในการเรียน ตลอดจนความสำเร็จในอาชีพ

วิลาสลักษณ์ (2542 : 41) ให้ความสนใจและให้ความหมายของความฉลาดทางอารมณ์ในแง่ของความสามารถของบุคคลที่จะเข้าใจ จัดการ และใช้ประโยชน์จากอารมณ์ของตน สามารถเข้าใจอารมณ์ความรู้สึกของผู้อื่น และมีสัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคคลได้ ซึ่งลักษณะดังกล่าวนี้จะส่งผลดีต่อการทำงาน

ดังนั้น จึงอาจสรุปได้ว่า ความฉลาดทางอารมณ์หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่จะเข้าใจ จัดการ และใช้ประโยชน์จากอารมณ์ของตน สามารถเข้าใจ ความรู้สึกของผู้อื่น มีสัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคคลได้ สามารถจัดความเครียด และทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข จนงานสำเร็จลุล่วงด้วยดี

โครงสร้างของความฉลาดทางอารมณ์ของบุคคล

องค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์ที่นักวิชาการไทยและต่างประเทศ ได้ศึกษามีหลายรูปแบบ โครงสร้างและองค์ประกอบของสติปัญญาที่จะกล่าวถึงในงานวิจัยนี้เป็น โครงสร้างของความฉลาดทางอารมณ์ของโกลแมน ซึ่งเป็นโครงสร้างที่ประยุกต์ใช้กับการทำงาน ในองค์กร โครงสร้างของความฉลาดทางอารมณ์ของโกลแมนที่ได้รับการปรับแก้ไขและใช้ในปัจจุบันได้แบ่งความฉลาดทางอารมณ์ของบุคคลแบ่งเป็น 4 กลุ่ม คือ (Cherniss; & Goleman. 2001: 29 ; citing Boyatzis; et.al. 2000) 1) การตระหนักรู้ตนเอง (Self-awareness) 2) การบริหารจัดการตนเอง (Self-management) 3) การตระหนักรู้ทางสังคม (Social awareness) และ 4) การบริหารจัดการความสัมพันธ์ (Relationship management) ทั้ง 4 กลุ่มนี้ประกอบด้วย ความสามารถ 20 ด้าน โครงสร้างที่ปรับนี้เป็นโครงสร้างที่ใช้แทนโครงสร้างเดิมซึ่งแบ่งเป็น 5 คือ 1) การตระหนักรู้ตนเอง (Self-awareness) 2) การบริหารจัดการตนเอง (Self-regulation) 3) การจูงใจ (Motivation) 4) การเข้าใจผู้อื่น (Empathy) 5) การมีทักษะทางสังคม (Social skill) มี

25 ความสามารถ การปรับเปลี่ยนที่เกิดขึ้นแม้ว่ามีองค์ประกอบที่เปลี่ยนแปลงไปบ้างแต่ยังคงมีลักษณะที่สนับสนุนหรือคล้ายคลึงโครงสร้างเดิมที่โกลแมนใช้ในปี 1998

การปรับโครงสร้างนี้เนื่องจากผลการวิเคราะห์ทางสถิติ ในงานวิจัยที่โกลแมนและเพื่อนร่วมงานของเขา ชื่อ ริชาร์ด โบยาทซิส โดยที่โบยาทซิส โกลแมน และรี ได้ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวัด โดยนำแบบสอบถามไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้จัดการประมาณ 600 คน ผู้เชี่ยวชาญของบริษัท และนักศึกษาที่ทำงานเกี่ยวกับสังคม ด้านการจัดการและด้านวิศวกรรม ผลปรากฏว่าคะแนนความสามารถในบางคู่มีความสัมพันธ์กันสูง จึงจัดรวมกันและตั้งชื่อใหม่ เช่น ความยึดมั่นผูกพัน (Commitment) กับการสร้างทีม (Team Capabilities) มีความสัมพันธ์กันมาก จึงนำมารวมกันและตั้งชื่อใหม่ว่า การทำงานเป็นทีมและการให้ความร่วมมือ (Teamwork and Collaboration) เป็นต้น (Cherniss; & Goleman. 2001: 29 ; citing Boyatzis; Goleman; & Rhee. 2000) ดังนั้นจากการตรวจสอบคุณภาพของแบบวัดดังกล่าวโบยาทซิสและคณะของเขา ได้มีการจัดโครงสร้างใหม่ มีรายละเอียดดังภาพประกอบ 7

	ตัวตน (ความสามารถส่วนบุคคล)	ผู้อื่น (ความสามารถทางสังคม)
การยอมรับ	การตระหนักรู้ตนเอง การตระหนักรู้อารมณ์ของตนเอง การประเมินตนเองอย่างแม่นยำ ความเชื่อมั่นในตนเอง	การตระหนักรู้ทางสังคม การเข้าใจผู้อื่น มีจิตใจใฝ่บริการ การตระหนักเข้าใจในองค์การ
การควบคุม	การบริหารจัดการตนเอง ควบคุมอารมณ์ของตน ความเป็นที่ไว้วางใจ ความมีสติรอบคอบ ความสามารถในการปรับตัว แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ความคิดริเริ่ม	การบริหารจัดการความสัมพันธ์ การพัฒนาผู้อื่น การสร้างพลังอำนาจ การติดต่อสื่อสาร การบริหารความขัดแย้ง ความเป็นผู้นำที่การมองการณ์ไกล การกระตุ้นการเปลี่ยนแปลง การสร้างสายสัมพันธ์ การทำงานเป็นทีมและการให้ความร่วมมือ

ภาพประกอบ 7 ขอบข่ายของความสามารถทางอารมณ์

ที่มา: Cherniss; & Goleman. 2001; citing Boyatzis; Goleman; & Rhee. 2000.

The Emotionally Intelligent Workplace. p.28

จากภาพประกอบ 7 อธิบายถึงองค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์ของบุคคล ซึ่งประกอบไปด้วย 20 ความสามารถ ตามรายละเอียดดังนี้ (Cherniss; & Goleman. 2001: 29-38; citing Boyatzis; Goleman; & Rhee. 2000)

1. ความสามารถส่วนบุคคล (Personal competence)

1.1 การตระหนักรู้ตนเอง (Self-awareness)

1.1.1 การตระหนักรู้อารมณ์ของตนเอง (Emotional Self-awareness) การรู้ถึงความรู้สึกของตนเอง

1.1.2 การประเมินตนเองอย่างแม่นยำ (Accurate self-assessment) รู้ในความสามารถและข้อจำกัดของตนเอง แสวงหาข้อมูลย้อนกลับ เรียนรู้จากความผิดพลาด รู้ว่าจำเป็นที่จะต้องปรับปรุงเรื่องใด เมื่อต้องทำงานกับผู้อื่นที่มีความสามารถที่ส่งเสริมการทำงาน

1.1.3 ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-confidence) มีความรู้สึกอย่างแรงกล้าในความสามารถและความสามารถของตนเอง

1.2 การบริหารจัดการตนเอง (Self-management)

ความสามารถในการควบคุมความเครียดวิตกกังวล ความโกรธ และยับยั้งความหุนหันพลันแล่นในด้านอารมณ์

1.2.1 การควบคุมอารมณ์ของตน (Emotional self-control) การไม่ย่อท้อต่อสถานการณ์ที่ดึงความเครียดหรือสามารถจัดการกับบุคคลที่ไม่เป็นมิตรได้ โดยปราศจากการโต้กลับอย่างรุนแรง

1.2.2 ความเป็นที่ไว้วางใจ (Trustworthiness) เป็นความสามารถที่จะทำให้ผู้อื่นรู้และเห็นคุณค่าของตน และมั่นใจในการกระทำของตน

1.2.3 ความมีสติรอบคอบ (Conscientiousness) ความใส่ใจ ความมีวินัยในตนเอง และการไม่ละเลยที่จะรับผิดชอบในสิ่งที่ตนเองกระทำ

1.2.4 ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) ยืดหยุ่นในการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ต่างๆ

1.2.5 แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement drive) คือความเพียรพยายามที่จะพัฒนาการทำงานอย่างต่อเนื่อง

1.2.6 ความคิดริเริ่ม (Initiative) ความสามารถในการคาดการณ์ปัญหาที่จะเกิดขึ้น และหาแนวทางของการกระทำที่ป้องกันไม่ให้อปัญหานั้นตามมา

2. ความสามารถทางสังคม (Social competence)

2.1 การตระหนักรู้ทางสังคม

2.1.1 การเข้าใจผู้อื่น (Empathy) ความใส่ใจ รู้เข้าใจในอารมณ์ และความต้องการของผู้อื่น สามารถอ่านอารมณ์ที่เกิดขึ้นโดยสังเกตจากภาษาท่าทาง เช่น น้ำเสียง การแสดงออกทางสีหน้า เป็นต้น

2.1.2 มีจิตใจใฝ่บริการ (Service orientation)

ความสามารถในการเข้าใจความต้องการของลูกค้าและใส่ใจตั้งใจในการให้บริการ

2.1.3 การตระหนักเข้าใจในองค์กร (Organization awareness)

ความสามารถในการเข้าใจกระแสของอารมณ์ และความเป็นจริงด้านการเมืองในกลุ่ม เป็นความสามารถในการสร้างเครือข่ายและสร้างความเป็นหนึ่งเดียว ถึงแม้ว่าอำนาจนั้นไม่ได้เป็นบทบาทของตนโดยตรง

2.2 การบริหารจัดการความสัมพันธ์

2.2.1 การพัฒนาผู้อื่น (Developing others) เป็น

ความรู้ในความต้องการพัฒนาของบุคคล และการสนับสนุนให้ผู้อื่นเกิดความสามารถต่าง ๆ ได้

2.2.2 การสร้างพลังอำนาจ (Influence) การจัดการกับ

อารมณ์ของผู้อื่นและชักจูงผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ

2.2.3 การติดต่อสื่อสาร (Communication) การสร้าง

บรรยากาศในการสื่อสารที่เปิดเผย เนื้อหาข่าวสารชัดเจน

2.2.4 การบริหารความขัดแย้ง (Conflict

management) ความสามารถในการฟัง และเข้าใจวิกฤต ใช้ทักษะการจัดการกับบุคคลและสถานการณ์ที่เกิดขึ้นโดยมีการเปิดโอกาสให้ชี้แจง และพูดคุยอย่างมีเหตุผลเพื่อมุ่งสู่สถานการณ์ที่ได้รับผลประโยชน์ทั้งสองฝ่ายร่วมกัน

2.2.5 ความเป็นผู้นำที่การมองการณ์ไกล (Visionary

leadership) ความสามารถในการบริหารทักษะของบุคคล สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นช่วยกันทำงานให้บรรลุในเป้าหมายร่วมกัน

2.2.6 กระตุ้นการเปลี่ยนแปลง (Catalyzing change)

มีความต้องการในการเปลี่ยนแปลง ขจัดอุปสรรคต่าง ๆ ที่ต่อต้านให้หมดไป ทำทนายให้ผู้อื่นคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่

2.2.7 การสร้างสายสัมพันธ์ (Building bonds)

สนับสนุนให้เกิดความสัมพันธ์ที่เป็นเครื่องมือในการทำงาน

2.2.8 การทำงานเป็นทีมและการให้ความร่วมมือ

(Teamwork and collaboration) สร้างเป้าหมายและพลังร่วมกันในการทำงานทีม เพื่อเป้าหมายของทีม

ความฉลาดทางอารมณ์ของทีม

ทีมที่ประกอบไปด้วยสมาชิกที่มีความฉลาดทางอารมณ์สูง ไม่จำเป็นที่ทีมนั้นจะต้องมีความฉลาดทางอารมณ์ของทีมสูงตามด้วย ทีมก็เหมือนกับกลุ่มสังคมที่สร้างคุณลักษณะให้กับตัวเอง การสร้างความฉลาดทางอารมณ์ของทีมจำเป็นอย่างยิ่งที่ทีมจะต้องสร้างบรรทัดฐานทางสังคมร่วมกันจนพัฒนาไปสู่ความไว้วางใจซึ่งกันและกันในทีม ความเป็นเอกลักษณ์ร่วมกันของทีม และความเชื่อมั่นในความสามารถของทีม

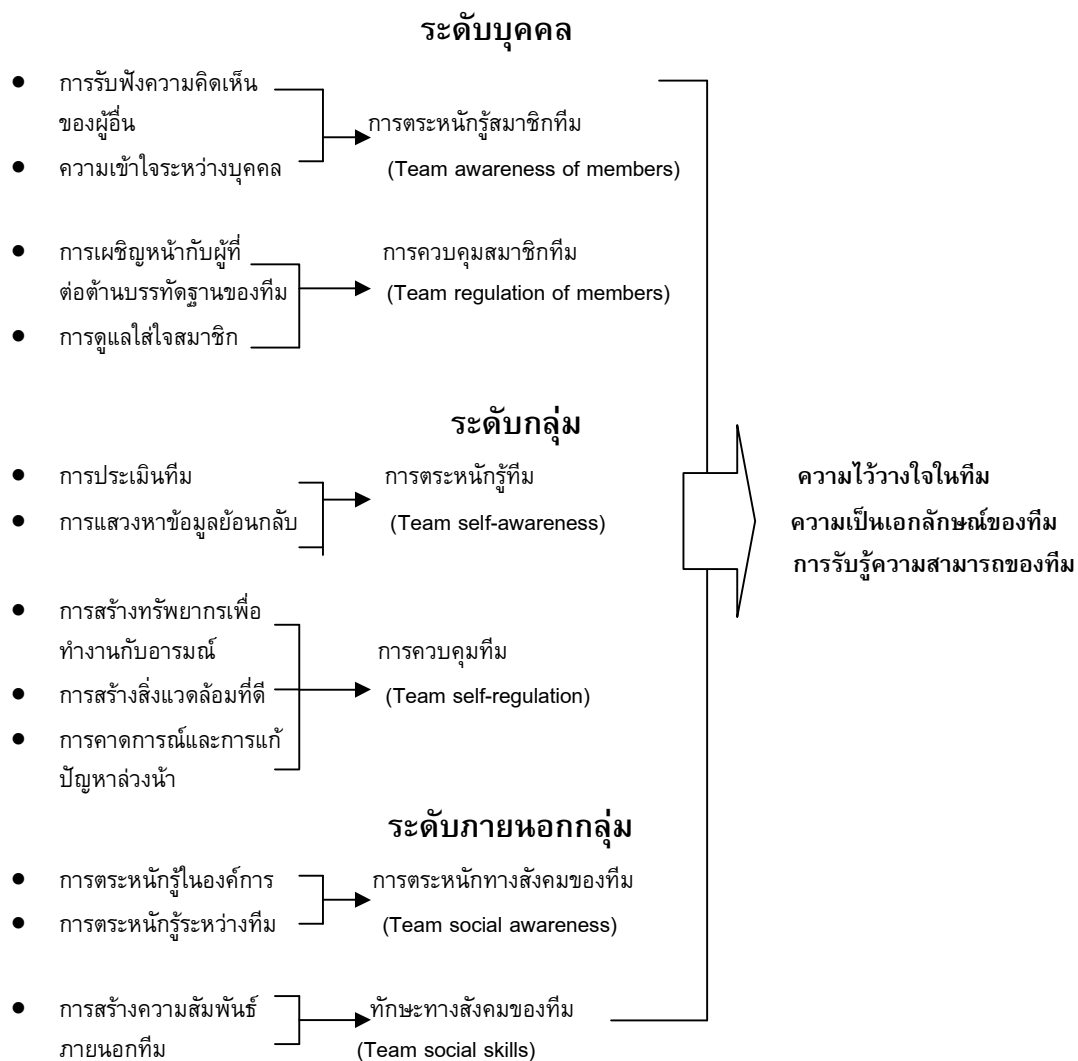
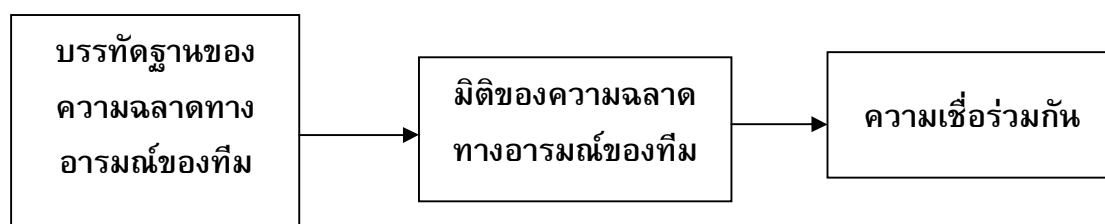
ความฉลาดทางอารมณ์ของทีมมีความซับซ้อนมากกว่าความฉลาดทางอารมณ์ของบุคคลเพราะทีมต้องเกี่ยวข้องกับการมีปฏิสัมพันธ์กันหลายระดับ ได้แก่ ระดับบุคคล (Individual level) ระดับกลุ่ม (Group level) และระดับภายนอกกลุ่ม (Cross-boundary level) ดังนั้นทีมจึงต้องสร้างให้เกิดบรรทัดฐานของทีมที่เอื้อให้เกิดการตระหนักรู้อารมณ์ (Awareness of emotion) และการควบคุมอารมณ์ (Regulating of emotion) ให้สามารถนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ดีที่สุด (Druskat; & Wolff. 2001a)

ดังนั้นความหมายของความฉลาดทางอารมณ์ของบุคคลและความฉลาดทางอารมณ์ของทีมจึงมีความแตกต่างกัน ดรุสกาท และวอลฟ์ (Druskat; & Wolff. 2001: 138b) ให้ความหมายความฉลาดทางอารมณ์ของทีม (Team Emotional intelligence) ไว้ว่า ความฉลาดทางอารมณ์ของทีม หมายถึง ความสามารถของทีมที่จะทำให้เกิดการบรรทัดฐานทางสังคมร่วมกันในการบริหารกระบวนการทางอารมณ์ (Emotional process) ในแนวทางที่ทำให้เกิดความไว้วางใจ (trust) ความเป็นเอกลักษณ์ของกลุ่ม (Group identity) และการรับรู้ความสามารถของกลุ่ม (Group efficacy)

โครงสร้างความฉลาดทางอารมณ์ของทีม

ความมีประสิทธิภาพจะเกิดขึ้นได้ จำเป็นที่ทีมต้องพัฒนาให้ทีมมีความฉลาดทางอารมณ์ ซึ่งการพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ในทีมนั้นสมาชิกในทีมจะต้องสร้างบรรทัดฐานทางสังคมร่วมกันจนทำให้เกิดความไว้วางใจกัน ความมีเอกลักษณ์ของทีม และการรับรู้ความสามารถของทีม โดยที่ความฉลาดทางอารมณ์ของทีมจะทำงานโดยผ่านกลไกที่นำไปสู่การตระหนักรู้ในข้อมูลด้านอารมณ์ และการควบคุมการแสดงออกและการตอบสนองต่อสิ่งเร้าใน 3 ระดับ (ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับภายนอกกลุ่ม) (มปผ. Leadership Advantage Newsletter.4(3): 2004) ดังนั้นทีมต้องสร้างบรรทัดฐานที่สร้างให้เกิดการตระหนักและควบคุม

- 1) อารมณ์ของสมาชิกเป็นรายบุคคล (ซึ่งคล้ายกับการเข้าใจผู้อื่น (Empathy) และ ทักษะทางสังคม (Social skill) ตามทฤษฎีความฉลาดทางอารมณ์ของบุคคล)
- 2) ทีมหรืออารมณ์ร่วม (คล้ายกับบรรยากาศของกลุ่ม หรือจิตใจของกลุ่ม) และ
- 3) อารมณ์ที่แสดงออกในความสัมพันธ์ที่มีกับทีมและบุคคลอื่นนอกทีมที่เกี่ยวข้อง โดยที่มิติของความฉลาดทางอารมณ์ของทีมแสดงได้ดังภาพประกอบ 8 (Druskat; & Wolff. 2001b)



ภาพประกอบ 8 มิติของความฉลาดทางอารมณ์ของทีม

ที่มา: Druskat; & Wolff. (2001b). *The Emotionally Intelligent Workplace*. p.141

จากภาพประกอบ 8 สามารถอธิบายบรรทัดฐานทางความฉลาดทางอารมณ์ของทีมภายใต้มิติต่างๆ ของความฉลาดทางอารมณ์ของทีมดังนี้ (Druskat; & Wolff. 2001b:140-151)

1. การตระหนักรู้สมาชิกทีม (Team awareness of members)

การที่สมาชิกทีมตระหนักถึงความรู้สึก ความต้องการ และให้ความหวังในสมาชิกคนอื่นๆ ประกอบด้วย

1.1 การรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น (Perspective taking) คือ

การที่บุคคลในทีมต่างมีความเต็มใจที่จะพิจารณาเรื่องราวสาระข้อมูลจากแนวคิดและมุมมองของกันและกัน

1.2 ความเข้าใจระหว่างบุคคล (Interpersonal understanding)

คือ ความเข้าใจในความรู้สึก ความสนใจ จุดแข็ง และจุดอ่อนระหว่างสมาชิกในทีมอย่างถูกต้อง

2. การควบคุมสมาชิก (Team regulation of members)

ความสมดุลระหว่างพฤติกรรมของสมาชิกทีมที่เป็นผู้ควบคุมกับการยินยอมให้ควบคุมของบุคคลที่เป็นสมาชิกอื่น ประกอบด้วย

2.1 การเผชิญหน้ากับผู้ที่ต่อต้านบรรทัดฐานของทีม

(Confronting members who break norms) คือการพูดกล่าวหรือแสดงออกของสมาชิกเมื่อมีสมาชิกบางคนทำสิ่งที่อยู่นอกเหนือกฎเกณฑ์ของทีม

2.2 การดูแลใส่ใจผู้อื่น (Caring orientation) การที่สมาชิกในทีม

มีการสื่อสารที่แสดงถึงความปรารถนาดี เห็นความสำคัญหรือคุณค่า และไว้วางใจซึ่งกันและกัน

3. การตระหนักรู้ทีม (Team self-awareness) เป็นการตระหนัก

ในสภาวะทางอารมณ์ การแสดงออก และทรัพยากรของทีม ประกอบด้วย

3.1 การประเมินทีม (Team self-evaluation) คือ ทีมมีการ

ประเมินตนเอง เกี่ยวกับสภาวะทางอารมณ์ของทีม จุดแข็งและจุดอ่อนในด้านการปฏิสัมพันธ์และการปฏิบัติงานของทีม

3.2 การแสวงหาข้อมูลย้อนกลับ (Seeking feedback) เป็นการ

ค้นหาข้อมูลย้อนกลับต่างๆ ที่มีต่อทีมจากแหล่งภายนอกทีม

4. การควบคุมทีม (Team Self-regulation) คือ ความสามารถของ

ทีมในการบริหารจัดการกับสภาวะทางอารมณ์ของทีมและสร้างการตอบสนองที่ที่พึงประสงค์ ประกอบด้วย

4.1 การสร้างแหล่งทำงานกับอารมณ์ (Creating resources

for working with emotion) ทีมสนับสนุนและสร้างบรรยากาศให้สมาชิกเข้าใจ ยอมรับ และตอบสนองต่อสิ่งเร้าทางอารมณ์ในทีม

4.2 การสร้างสิ่งแวดล้อมที่ดี (Creating an Affirmative

Environment) หมายถึง การปลุกฝังให้สมาชิกทีมคิดในทางบวกเกี่ยวกับอดีต ปัจจุบันและอนาคตของทีม เช่น ให้คิดว่าอุปสรรคที่ไม่ได้คาดหวังเป็นเสมือนสิ่งท้าทายความสามารถ

4.3 การคาดการณ์และการแก้ไขปัญหาล่วงหน้า (Proactive

problem solving) การพยากรณ์ปัญหาที่จะเกิดขึ้น การค้นหาหนทางแก้ไข ป้องกัน รวมถึงการรับมือกับผลลัพท์ที่เกิดจากการตัดสินใจแก้ปัญหา

5. การตระหนักรู้ทางสังคมของทีม (Team social awareness)

การรู้ถึงเรื่องราวและความเป็นไปของสภาพแวดล้อมที่อยู่ภายนอกทีมซึ่งมีอิทธิพลต่อทีมประกอบด้วย

5.1 การตระหนักรู้องค์กร (Organizational awareness) คือความสามารถของทีมที่จะตระหนักและเข้าใจระบบสังคมและการเมืองที่มีอยู่

5.2 การตระหนักรู้ระหว่างทีม (Interteam awareness) เป็นการยอมรับในความคาดหวังและความต้องการของทีมอื่นๆ ในองค์กร

6. ทักษะทางสังคมของทีม (Team social skills) การตระหนักรู้ถึงปัญหาขององค์กรและปัญหาของทีมในองค์กรอันจะทำให้เกิดการพัฒนาเครือข่ายทางสังคมระหว่างทีมเองกับบุคคลหรือกลุ่มที่อยู่ภายนอกทีม

6.1 การสร้างความสัมพันธ์ภายนอก (Building external relationships) หมายถึง ความเต็มใจของทีมที่จะช่วยให้ทีมอื่นๆ และรับการช่วยเหลือจากภายนอกเมื่อได้รับการสนับสนุนในด้านทรัพยากรจากภายนอกทีม

จากบรรทัดฐานทางความฉลาดทางอารมณ์ของกลุ่มทั้ง 12 ประการที่กล่าวมาข้างต้นนี้ เป็นองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้เกิดความไว้วางใจ ความเป็นเอกลักษณ์ของกลุ่ม และการรับรู้ในความสามารถของทีมนั้น ผู้วิจัยตรวจเอกสารเกี่ยวกับบรรทัดฐานทางอารมณ์ของทีม พบว่างานเขียนบางงาน เช่น งานของดรูสเกส และวอลฟฟ์ รวมบรรทัดฐานบางประการเข้าด้วยกันเหลือบรรทัดฐาน 9 ประการซึ่งนำมาใช้ในงานวิจัยของสตับส์ (Stubbs, 2005:14) บรรทัดฐาน 9 ประการได้แก่ 1) ความเข้าใจระหว่างบุคคล (Interpersonal understanding) 2) การเผชิญหน้ากับผู้ที่ต่อต้านทีม (Confronting members who break norms) 3) การดูแลใส่ใจผู้อื่น (Caring orientation) 4) การประเมินทีมด้วยตนเอง (Team self-evaluation) 5) การสร้างทรัพยากรเพื่อทำงานกับอารมณ์ (Creating resources for working with emotion) 6) การสร้างสิ่งแวดล้อมที่ดี (Creating an affirmative environment) 7) การคาดการณ์และแก้ไขปัญหาล่วงหน้า (Proactive problem solving) 8) การตระหนักรู้องค์กร (Organizational awareness) 9) การสร้างความสัมพันธ์ภายนอก (Building external relationships)

การวัดความฉลาดทางอารมณ์ของทีม

การประเมินความฉลาดทางอารมณ์ของทีมก็เหมือนกับการประเมินความฉลาดทางอารมณ์ของบุคคลตรงที่ ใช้แบบวัดที่สร้างมาจากองค์ประกอบต่างๆ จากการตรวจเอกสารเกี่ยวกับการวัดความฉลาดทางอารมณ์ของทีม พบว่า ในงานวิจัยของ สตับส์ (Stubbs, 2005) ประเมินความฉลาดทางอารมณ์ของทีมจากแบบวัดที่ชื่อว่า The Emotionally Competent Group Norm Scales หรือย่อว่า The ECGN Scales ที่พัฒนาโดยแฮม (Hamme, 2003) ซึ่งใช้โครงสร้างของความฉลาดทางอารมณ์ของทีมของดรูสเกส และวอลฟฟ์ เป็นแนวคิด ลักษณะของ

แบบวัดสติปัญญาที่พัฒนาโดยแอมประกอบไปด้วยข้อคำถาม 57 ข้อ วัด 9 บรรทัดฐานทางสังคมของทีม แต่ละความสามารถแบ่งเป็น 3 กลุ่ม และแต่ละกลุ่มแบ่งเป็นความสามารถในการตระหนัก (Awareness) และความสามารถในการควบคุม (Regulation) ในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับภายนอกกลุ่ม ตัวอย่างคำถาม “เราเปิดใจที่จะรับฟังทัศนคติและแนวคิดของบุคคลอื่น” สำหรับงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยแบ่งองค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์ของทีมที่ใช้ในการศึกษาตามมิติหลัก 6 มิติ ได้แก่ การตระหนักรู้สมาชิก การควบคุมสมาชิก การตระหนักรู้ทีม การควบคุมทีม การตระหนักรู้สังคมของทีม ทักษะทางสังคมของทีม

ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์ของทีมกับประสิทธิผลของทีม

ความมีประสิทธิผลจะเกิดขึ้นได้ ทีมจำเป็นต้องสร้างบรรทัดฐานทางความฉลาดทางอารมณ์ (Emotionally intelligent norms) (มปผ. Leadership Advantage Newsletter.4(3): 2004) ความฉลาดทางอารมณ์ เป็นสิ่งที่สนับสนุนให้เกิด ประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคล (Dubrin. 2005: 208) ในขณะที่เดียวกันความฉลาดทางอารมณ์ของทีม ย่อมทำให้เกิดประสิทธิผลของทีมเช่นกัน (Druskat; & Wolff. 2001) ผลการวิจัยของ สตับส์ (Stubbs. 2005) ได้ตรวจสอบถึงความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถทางความฉลาดทางอารมณ์ของผู้นำทีม ความฉลาดทางอารมณ์ในระดับทีม และผลการปฏิบัติงานของทีมในหน่วยงานทหาร ผลการวิจัยพบว่า ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้นำทีมจะมีอิทธิพลต่อการพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ระดับกลุ่ม และความฉลาดทางอารมณ์ของกลุ่มจะส่งผลทางบวกต่อประสิทธิผลของทีม โดยพบว่าความฉลาดทางอารมณ์ของทีมมีผลต่อประสิทธิผลของทีมในส่วนที่ประเมินจากข้อมูลเชิงปริมาณ (Objective Performance) และกับผลการปฏิบัติงานของทีมที่ประเมินจากข้อมูลเชิงปริมาณ (Objective Performance) และความรู้สึกหรือการรับรู้ของสมาชิก (Subjective Performance) รวมกัน นอกจากนี้ งานวิจัยของแอน(Ann. 2002) ศึกษาผลกระทบของความฉลาดทางอารมณ์ที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของทีม (Team Performance) กลุ่มตัวอย่างเป็นทีมนักศึกษาที่ศึกษาในหลักสูตรการบริหารจัดการทางธุรกิจในโรงเรียนการจัดการ กรณีศึกษาที่มหาวิทยาลัยเวสเทิร์น รีเซิร์ฟ (Western Reserve University) ผลการศึกษาพบว่าการแสดงออกทางความฉลาดทางอารมณ์มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของทีม (Team Performance) ถึงแม้ว่าผลงานวิจัยของแอนจะไม่ได้ศึกษาถึงความฉลาดทางอารมณ์ของทีมโดยตรงก็ตาม แต่จากที่ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดของความฉลาดทางอารมณ์ของทีม พบว่าแนวคิดของความฉลาดทางอารมณ์ของทีมใช้แนวคิดของความฉลาดทางอารมณ์ของบุคคลเป็นพื้นฐาน ดังนั้นผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความฉลาดทางอารมณ์ของบุคคลน่าจะนำมาพิจารณาได้ในบางกรณี

จากแนวคิดและงานวิจัยที่กล่าวข้างต้น แสดงให้เห็นว่าความฉลาดทางอารมณ์ของทีมมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของทีม นั่นคือ ทีมที่มีความฉลาดทางอารมณ์ของทีมสูงจะทำให้เกิดประสิทธิผลของการทำงานในทีม

2.1.2 แนวคิดเกี่ยวกับความไว้วางใจในทีมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ความมีประสิทธิภาพของทีมงานส่วนหนึ่งมาจากความสามารถของสมาชิกแต่ละคนภายในทีม แต่ความสามารถของสมาชิกแต่ละคนที่มีอยู่จะถูกนำมาใช้ในทีมอย่างเต็มที่ก็ต่อเมื่อสมาชิกในทีมงานมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน และความสัมพันธ์ที่ดีส่วนหนึ่งเกิดมาจากสมาชิกในทีมมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน คาร์ร (Carr. 1992 :190) กล่าวว่า ความไว้วางใจนั้นเป็นสิ่งสำคัญในความสัมพันธ์ของมนุษย์ทั้งภายในองค์กรและนอกองค์กร ความไว้วางใจเป็นองค์ประกอบที่จำเป็นต่อประสิทธิภาพขององค์กร ถ้าสมาชิกไม่มีความไว้วางใจซึ่งกันและกันแล้วจะทำให้เฟิกเฉยต่อกัน ปิดบังความจริงกัน ต่อต้านกัน สิ่งเหล่านี้เป็นอุปสรรคที่ขัดขวางไม่ให้เกิดความสำเร็จในเป้าหมายต่างๆ ตามที่ได้กำหนดไว้ ดังนั้นความไว้วางใจเป็นสิ่งที่ควรสร้างให้เกิดขึ้นกับบุคคลในองค์กร เพราะความไว้วางใจมีผลทางตรงและทางอ้อมต่อการปฏิบัติงานของบุคคล กลุ่ม และองค์กรทั้งหมด กล่าวคือ องค์กรและทีมงานที่มีความไว้วางใจระหว่างบุคคลสูงจะเป็นการเพิ่มความคิดสร้างสรรค์ที่สำคัญซึ่งเป็นองค์ประกอบที่จำเป็นต่อสิ่งแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง สมาชิกจะรู้สึกเป็นอิสระในการแสดงความคิดสร้างสรรค์ และเต็มใจที่จะเผชิญกับความเสี่ยง ยอมรับในความผิดพลาดและเรียนรู้จากความผิดพลาดเหล่านั้น ทำงานหนักมากขึ้น และแสวงหาความท้าทายและโอกาสต่างๆ ที่จะทำให้เกิดการพัฒนาให้ดีขึ้นในที่สุด

ความหมายของความไว้วางใจในทีม

ความไว้วางใจ ในภาษาอังกฤษนั้นใช้คำว่า "Trust" มาจาก คำว่า "Trost" ในภาษาเยอรมัน ซึ่งแปลว่า การให้ความสะดวกสบาย มีความหมายว่า ความเชื่อว่าคุณคนหนึ่งๆ จะสามารถทำให้เราสมหวังหรือให้การพึ่งพิงช่วยเหลือเราในเรื่องหนึ่งๆ ได้ (Shaw. 1997: 21)

วิทนีย์ (Whitney. 1994: 16) ให้ความหมายความไว้วางใจไว้ว่า ความไว้วางใจ เป็นความเชื่อหรือความเชื่อมั่นในความซื่อสัตย์ ความตรงไปตรงมา ความน่าเชื่อถือ และความมีเหตุผลเพียงธรรมในบุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือสิ่งใดสิ่งหนึ่ง

วิลสัน (Wilson. 1999: 230) กล่าวถึงความไว้วางใจว่า ความไว้วางใจเป็นความเชื่อมั่นที่เรามีให้กับบุคคลอื่น ซึ่งเราเชื่อว่าเราสามารถทำนายพฤติกรรมของพวกเขาและเราเชื่อในการทำนายของเรา

รีน่า และรีน่า (Reina; & Reina. 1999: 10) กล่าวว่า ความไว้วางใจหมายถึง ความสัมพันธ์ของความเชื่อมั่นกันและกันของบุคคลสองฝ่ายในผลของการกระทำที่ตกลงหรือสัญญาไว้ ซึ่งจะต้องมีการติดต่อสื่อสารที่ซื่อตรงและจริงใจ เป็นความคาดหวังในความสามารถของอีกฝ่าย และเป็นการมีปฏิสัมพันธ์กันโดยไม่ได้มีการระมัดระวังไว้ใดๆ

มาร์แชล (จารุพรรณ ลีละยุทธโยธิน. 2544: 54; citing Marshall. 2000) ได้ให้ความหมายความไว้วางใจไว้ว่า ความไว้วางใจเป็นผลสะท้อนที่เกิดจากความเชื่อมั่นความซื่อสัตย์ของบุคคลที่มีต่อคุณลักษณะและความสามารถของบุคคลอื่น

เมคเซน และวันกลินอว์ (McShane; & Von Glinow. 2005: 128) กล่าวว่า ความไว้วางใจ หมายถึง สภาวะทางจิตซึ่งเป็นการตั้งใจในการให้การยอมรับในพฤติกรรมของ

บุคคลหรือกลุ่มอื่น โดยอยู่บนพื้นฐานของความคาดหวังในทางบวก ความไว้วางใจเป็นสิ่งที่ควรมีให้ซึ่งกันและกัน การที่จะได้รับความไว้วางใจจากผู้อื่นเราต้องแสดงออกถึงความไว้วางใจผู้อื่นด้วยเช่นกัน

สรุปความหมายของความไว้วางใจในทีมได้ว่า ความไว้วางใจในทีมหมายถึง ความเชื่อมั่น ความเชื่อถือ การให้การยอมรับหรือความคาดหวังในทางบวกของสมาชิกของทีมคนหนึ่ง ที่มีต่อสมาชิกคนอื่นและผู้นำทีมว่าจะเป็นที่พึ่งพิง และปฏิบัติในสิ่งที่คาดหวังหรือเชื่อมั่นไว้ได้สำเร็จ โดยการปฏิบัติที่คาดหวังนั้นเป็นสิ่งที่เอื้อต่อสมาชิกคนอื่น และเอื้อต่อความสำเร็จในเป้าหมายของทีม

ระดับหรือประเภทของความไว้วางใจในทีม

แมคเชน และวันกลินโนว์ (MacShane; & Von Glinow. 2005: 305-306)

กล่าวถึงความไว้วางใจว่า ความไว้วางใจในทีมมี 3 ระดับ คือ

1. ความไว้วางใจที่เป็นเอกลักษณ์ (Identification - based trust) เป็นความไว้วางใจที่อยู่บนพื้นฐานของความเข้าใจอย่างถ่องแท้และอยู่บนพื้นฐานของค่านิยมร่วมกัน เป็นส่วนหนึ่งของเอกลักษณ์ทางสังคม เป็นความเข้าใจในสิ่งที่คาดหวังซึ่งกันและกัน มีความมั่นคงมากที่สุด อารมณ์ที่ไว้วางใจนี้เป็นสิ่งประสานยึดเหนี่ยวระหว่างสมาชิก ซึ่งความเป็นเอกลักษณ์นี้เกิดขึ้นเมื่อบุคคลคิดที่จะชอบ รู้สึกชอบและตอบสนองชอบต่อบุคคลอื่นๆ ในทีม และพบว่าทีมที่มีผลการทำงานที่จัดในขั้นดีจะแสดงให้เห็นว่าทีมนั้นมีความไว้วางใจอยู่ในระดับนี้

2. ความไว้วางใจที่เกิดจากความรู้ (Knowledge-based trust) เป็นความไว้วางใจที่อยู่บนพื้นฐานของความสามารถในการทำนายสมาชิกคนอื่นๆ จากประสบการณ์ซึ่งมีความมั่นคงปานกลาง ความสามารถในการทำนายนี้พัฒนามาจากการสื่อสารอย่างมีความหมายผสมผสานกับการมีประสบการณ์ร่วมกับสมาชิกคนอื่นๆ การสามารถทำนายได้อย่างถูกต้องถึงสิ่งที่เขาจะทำในอนาคต เพราะการรู้จักเพื่อนร่วมงานในทีมนั้นนั่นเอง ดังนั้นกล่าวได้ว่าการมีข้อมูลเกี่ยวกับบุคคลหนึ่งอย่างเหมาะสมในการที่จะเข้าใจพวกเขาดีเพียงพอจะสามารถทำนายพฤติกรรมได้อย่างถูกต้อง

3. ความไว้วางใจจากการตัดสินใจของผู้อื่น (Calculus-based trust) เป็นความไว้วางใจที่อยู่บนพื้นฐานของการตัดสินใจของผู้อื่น เกิดจากความกลัวในการถูกลงโทษ ความคงเส้นคงวาของพฤติกรรมขึ้นอยู่กับรางวัลลงโทษ สมาชิกแต่ละคนเชื่อว่าผู้อื่นจะให้สัญญาเพราะเชื่อว่าถ้าทำผิดพลาดจะถูกลงโทษ เป็นระดับความไว้วางใจที่ต่ำที่สุด และง่ายต่อการถูกทำลาย

ความไว้วางใจในระดับต่างๆ ที่กล่าวมาข้างต้นเกิดจากเหตุผลและพัฒนามาจากพื้นฐานที่แตกต่างกัน ถ้าเราทราบที่มาของความไว้วางใจในระดับต่างๆ นี้แล้ว น่าจะเป็นการดีสำหรับการสร้างหรือพัฒนาความไว้วางใจให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมในทีมงานของเรา

องค์ประกอบของความไว้วางใจ

มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงองค์ประกอบของความไว้วางใจ สำหรับงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยยึดแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของความไว้วางใจของ รีนา และรีนา (Reina; & Reina. 1999: 66) ซึ่งได้กำหนดไว้ว่าความไว้วางใจจะเกิดขึ้นได้นั้นประกอบไปด้วย 3 องค์ประกอบ คือ

1. ความไว้วางใจด้านศักยภาพ (Competence trust) คือ การที่บุคคลมีความสามารถในการกระทำสิ่งที่จำเป็นต่อการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง โดยเฉพาะในงานที่เฉพาะเจาะจง หรืองานที่มีความสลับซับซ้อนในการผสมผสานกิจกรรมต่างๆ เข้าด้วยกัน รวมถึงความสามารถในการสร้างปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ และการช่วยให้ผู้อื่นสามารถทำงานของเขาได้ โดยพฤติกรรมที่สามารถช่วยสร้างและรักษาความไว้วางใจในศักยภาพ ได้แก่ การที่บุคคลมีความรู้ ความเชี่ยวชาญและมีความสามารถ มีความยุติธรรม สามารถเข้าใจและรับรู้ถึงศักยภาพของผู้อื่นได้ และสามารถช่วยให้ผู้อื่นเกิดทักษะความชำนาญในการกระทำสิ่งต่างๆ ได้

2. ความไว้วางใจด้านการสื่อสาร (Communication trust) คือ การที่บุคคลมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกันและกันอย่างคงที่และสม่ำเสมอ ซึ่งทำให้การทำงานนั้นดำเนินไปหรือมีความก้าวหน้า และมีผลต่อความสามารถในการผลิตงานและผลกำไรอีกด้วย โดยพฤติกรรมที่สนับสนุนให้เกิดความไว้วางใจด้านการสื่อสาร ได้แก่ การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกัน การพูดในสิ่งที่ตรงกับความเป็นจริง มีการยอมรับความผิดพลาด มีการให้และรับข้อมูลป้อนกลับ การรักษาความลับ มีการชี้แจงถึงความมีเจตนาที่ดี

3. ความไว้วางใจด้านคำมั่นสัญญา (Contractual trust) คือ การที่บุคคลได้กระทำในสิ่งที่พูดไว้ว่าจะกระทำ ซึ่งการกระทำในสิ่งที่ได้พูดไว้จะก่อให้เกิดการผลผลิต ความพร้อมที่จะให้บริการ การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ความใส่ใจในการมีส่วนร่วม หรือถ่ายทอดการสื่อสารกลับเมื่อมีการสัญญาไว้ ความไว้วางใจด้านคำมั่นสัญญานี้เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของการรักษาความคิดเห็น ความตั้งมั่นในความซื่อสัตย์และการแสดงพฤติกรรมอย่างคงที่ ความเชื่อมั่นในความตั้งใจ ความแน่นอน และความเชื่อมั่นของบุคคลในความซื่อสัตย์จึงรักภักดีจะก่อให้เกิดความไว้วางใจด้านคำมั่นสัญญาในการทำงาน โดยพฤติกรรมที่นำไปสู่ความไว้วางใจด้านคำมั่นสัญญา ได้แก่ การที่บุคคลมีการบริหารจัดการความคาดหวัง มีการสร้างสิ่งยึดเหนี่ยวทางใจ มีการให้อำนาจอย่างเหมาะสม มีความใส่ใจ มีการแสดงความเห็นด้วยอย่างตรงไปตรงมา มีความคงเส้นคงวาและความแน่นอนในการกระทำ

การวัดความไว้วางใจในทีม

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่ศึกษาความไว้วางใจ พบว่าการวัดความไว้วางใจนั้นใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวัด ส่วนใหญ่จะสร้างจากการนำแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความไว้วางใจมาเป็นพื้นฐานในการสร้าง เช่น งานการศึกษาของ ฮอว์ (Shaw. 1997) เสนอเครื่องมือการวัดความไว้วางใจในองค์การหรือทีมตามองค์ประกอบใน

แนวคิดของเขา คำถามทั้งหมด ประกอบด้วยข้อคำถามวัดความไว้วางใจโดยทั่วๆ (Exhibit Trust) ไป 8 ข้อ และวัดความไว้วางใจในองค์ประกอบการบรรลุผลสำเร็จ (Achieve Results) 8 ข้อ วัดความไว้วางใจในองค์ประกอบการความตรง (Act Integrity) 8 ข้อ และวัดความไว้วางใจในองค์ประกอบการดูแลเอาใจใส่ผู้อื่น (Demonstrate Concerns) 8 ข้อ ให้ประเมินค่าข้อความในแต่ละข้อ ซึ่งจะมีข้อความ 2 ประโยค มีลักษณะตรงกันข้ามกัน ทางลบและทางบวก แบ่งเป็น 5 มาตรการ (1-5) ตอบ 1 หมายถึงเลือกข้อความมีน้ำหนักเห็นด้วยไปในทางลบมากที่สุด จนถึงหมายเลข 5 หมายถึงเลือกข้อความมีน้ำหนักเห็นด้วยไปในทางบวกมากที่สุด คะแนนที่ได้ เลือก 1 ได้ 1 คะแนน เลือก 2 ได้ 2 คะแนน เลือก 3 ได้ 3 คะแนน เลือก 4 ได้ 4 คะแนน และ เลือก 5 ได้ 5 คะแนน ตัวอย่างข้อคำถาม “หัวหน้าพูดอย่างแต่ทำอีกอย่างหนึ่ง” / “หัวหน้าพูดอย่างไรทำอย่างนั้น”

แบบสอบถามวัดความไว้วางใจในองค์การหรือทีมของซอร์นี่ได้มีการนำมา แปลจากภาษาอังกฤษเป็นภาษาไทยและผ่านการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ และนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการวัดในงานวิจัยของ กนกไพ ชัยเชิดสกุล (2544) ซึ่งศึกษา เรื่อง ความไว้วางใจภายในองค์การ : กรณีศึกษาข้าราชการสาย ค .มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ และจันทรา จุลเสวก (2544) นำมาใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการแสดงภาวะผู้นำของหัวหน้าพยาบาล การออกแบบองค์การ และวัฒนธรรมองค์การ กับความไว้วางใจในองค์การตามแนวคิดของซอร์ โรงพยาบาลของรัฐกรุงเทพมหานคร นอกจากนี้ การวัดความไว้วางใจโดยแบบสอบถามที่นำมาใช้อื่นๆ นั้น เป็นแบบสอบถามที่สร้างโดยใช้แนวคิดเกี่ยวกับความไว้วางใจของ เรโนลด์ ซึ่งจาร์พรรณ ลีละยุทโยธิน (2544) นำมาใช้เป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถามวัดความไว้วางใจเพื่อใช้ในการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร ความไว้วางใจในหัวหน้าหรือผู้ป่วย การทำงานในทีมการพยาบาล กับประสิทธิผลของหอผู้ป่วย ซึ่งแบ่งองค์ประกอบความไว้วางใจเป็น 4 องค์ประกอบ คือ ด้านความเป็นบุคคลที่มีความสามารถ ด้านความเป็นบุคคลเปิดเผย ด้านความเป็นบุคคลที่มีความน่าเชื่อถือ และด้านความเป็นบุคคลที่มีความเสมอภาค โดยแต่ละด้านจะมีข้อคำถาม 8 ข้อ ลักษณะข้อคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ) Rating Scale) ข้อความทางบวก ตรงกับความคิดเห็นมากที่สุด ให้ 5 คะแนน ลดลงจนถึงตรงกับความคิดเห็นน้อยที่สุด ให้ 1 คะแนน ตามลำดับ สำหรับข้อความทางลบ มีการให้คะแนนกลับกัน ข้อคำถามเช่น “หัวหน้าหอผู้ป่วยมีวิธีการที่ดีในการประเมินความต้องการ” นอกจากนี้ เซียนคัลทิ และสเตดดี (Cianculti; & Steding. 2001 : 167) ได้เขียนหนังสือที่ชื่อว่า “Built on Trust : Gaining Competitive Advantage in Any Organization” ในปี 2001 เขียนแนวทางในการสร้างความไว้วางใจในทีมหรือองค์การไว้ และนำเสนอแบบสอบถามซึ่งใช้ในการวัดระดับความไว้วางใจในองค์การหรือทีมงานไว้ มีคำถามทั้งหมด 21 ข้อ ตัวอย่างข้อคำถาม “ทีมงานในองค์การมีการสร้างสรรค์บรรยากาศของความไว้วางใจและความใกล้ชิดสนิทสนมกัน” เป็นต้น สำหรับงานวิจัยในต่างประเทศ เช่น การศึกษาความไว้วางใจในทีมงานกับประสิทธิผลของงาน ของ คอสต้า (Costa. 2003) สร้าง

แบบสอบถามวัดความไว้วางใจในทีมโดยแบ่งเป็น 4 องค์ประกอบ คือ แนวโน้มที่จะไว้วางใจ (Propensity to trust) จำนวน 7 ข้อ (เช่น โดยปกติแล้วบุคคลจะพูดความจริงเมื่อรับรู้ว่าการพูดความจริงจะเกิดผลดีว่าการพูดโกหก) การรับรู้ถึงความน่าไว้วางใจ (Perceived trustworthiness) 8 ข้อ (เช่น ในทีมงานของฉันบุคคลจะประสบความสำเร็จได้โดยความก้าวหน้าของบุคคลอื่น) พฤติกรรมการร่วมมือ (Cooperative behaviors) 8 ข้อ (เช่น ในทีมงานของฉันพวกเรามีการให้ข่าวสารข้อมูลซึ่งกันและกันในเวลาที่เหมาะสม) และพฤติกรรมการติดตาม (Monitoring behaviors) 3 ข้อ (เช่น ในทีมงานของฉันบุคคลมีการตรวจสอบบุคคลอื่นถึงคำมั่นสัญญาที่ได้ให้ไว้)

สรุปได้ว่า จากตัวอย่างแบบสอบถามวัดความไว้วางใจในการทำงานในทีมงานหรือองค์การที่กล่าวมาทั้งหมดนั้น จะแปรผันไปตามโครงสร้างขององค์ประกอบในแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความไว้วางใจที่นำมาใช้ในการศึกษานั้นๆ

ความสัมพันธ์ระหว่างความไว้วางใจในทีมกับประสิทธิผลของทีม

ความไว้วางใจระหว่างสมาชิกในทีมเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่ทำให้ทีมนี้บรรลุผลสำเร็จของงาน เนื่องจากสมาชิกในทีมที่มีความไว้วางใจในทีมสูง สมาชิกจะช่วยเหลือ มีความร่วมมือร่วมใจ ลดความต้องการที่จะควบคุมพฤติกรรมซึ่งกันและกัน สมาชิกเชื่อว่าบุคคลอื่นในทีมจะไม่มาเอาเปรียบหรือเอาประโยชน์จากเขา ทำให้ทีมเต็มใจที่จะยอมรับและผูกพันกับเป้าหมายและการตัดสินใจของผู้นำ (Robbins. 2005: 277; Macintosh. 1996 : 73) เช่นเดียวกัน روبิ้น (Robbins. 2005: 277-278) พบว่าประสิทธิผลของทีมจะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยบรรยากาศของความไว้วางใจเป็นพื้นฐาน ซึ่งผลงานวิจัยที่สนับสนุนแนวคิดนี้ได้แก่ ผลงานวิจัยของโซลิน ฟรุชเตอร์ และฮินด์ส (Zolin; Fruchter; & Hinds. 2003) ศึกษาถึงอิทธิพลของความไว้วางใจที่มีต่อผลการปฏิบัติงานในทีมข้ามสายงาน กลุ่มตัวอย่างเป็นทีมข้ามสายงานที่ประกอบด้วยสถาปนิก วิศวกร และฝ่ายก่อสร้าง ที่ทำงานให้กับโครงการใหญ่ในสหรัฐอเมริกา ผลการศึกษาพบว่าความไว้วางใจในทีมที่มีมากขึ้นจะทำให้ผลของการปฏิบัติงานของสมาชิกในทีมสูงขึ้น ในทำนองเดียวกัน งานวิจัยของ คอสต้า (Costa. 2003) ซึ่งศึกษาเรื่องความไว้วางใจในทีมงานกับความมีประสิทธิผลของทีมงานของทีมงานในองค์การให้บริการทางสังคม ในเนเธอร์แลนด์ โดยศึกษาเพื่อตรวจสอบและยืนยันธรรมชาติขององค์ประกอบของความไว้วางใจ ได้แก่ แนวโน้มที่จะไว้วางใจ (Propensity to trust) การรับรู้ถึงความน่าไว้วางใจ (Perceived trustworthiness) พฤติกรรมการร่วมมือ (Cooperative behaviors) และพฤติกรรมการติดตาม (monitoring behaviors) และศึกษาความไว้วางใจที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของทีมงาน ได้แก่ ผลของการปฏิบัติงาน (Perceived task performance) ความพึงพอใจในทีม (Team satisfaction) ความผูกพันที่มาจากเงื่อนไขของความรู้สึกที่ดีเกิดการยอมรับ (Attitudinal commitment) และความผูกพันที่มาจากเงื่อนไขทางเศรษฐกิจ (Continuance commitment) ผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบทั้ง 4 ของความไว้วางใจเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของความไว้วางใจในทีมงาน และความไว้วางใจในทีมงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันที่มาจากเงื่อนไขของความรู้สึกที่ดี

เกิดการยอมรับ (Attitudinal commitment) มีความสัมพันธ์ทางลบต่อความผูกพันที่มาจากเงื่อนไขทางเศรษฐกิจ (Continuance commitment) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลของการปฏิบัติงาน (Perceived task performance) ความพึงพอใจในทีม (Team satisfaction) และนอกจากนี้ยังพบว่า ผลของการปฏิบัติงาน (Perceived task performance) และความพึงพอใจในทีม (Team satisfaction) มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูง ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของเออเดม และโอเซน (Erdem; & Ozen. 2003) ที่ศึกษามิติด้านความคิดและความรู้สึกของความไว้วางใจในการพัฒนาผลปฏิบัติงานของทีมกับทีมงานในโรงงานอุตสาหกรรม กลุ่มตัวอย่างเป็นทีมงาน ที่มีลักษณะอุตสาหกรรมที่แตกต่างกันไป ผู้วิจัยต้องการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความไว้วางใจในมิติด้านความคิด (Cognitive Trust) ซึ่งมีความสำคัญต่อช่วงแรกในการสร้างความสัมพันธ์ และความไว้วางใจในมิติด้านความรู้สึก (Affective Trust) ซึ่งมีความสำคัญต่อการทำให้ความสัมพันธ์แน่นแฟ้นขึ้น กับผลการปฏิบัติงาน ซึ่งวัดการตรงต่อเวลา คุณภาพงานอย่างต่อเนื่อง และอัตราความผิดพลาดที่เกิดขึ้น ผลการศึกษาพบว่าความไว้วางใจในมิติด้านความคิดและความไว้วางใจในมิติด้านความรู้สึก มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการตรงต่อเวลา และคุณภาพงานอย่างต่อเนื่อง และมีความสัมพันธ์ทางลบกับอัตราความผิดพลาด ในงานของ จิวเลสไฟ และแมนน์ (Gillespie; & Mann. 2004) พบว่า ความไว้วางใจในตัวผู้นำมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความมีประสิทธิภาพของทีม ซึ่งวัดจากความพึงพอใจในผู้นำและประสิทธิภาพของผู้นำ กับความพยายามพิเศษที่ให้กับงานของสมาชิก และกับประสิทธิภาพของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม นอกจากนี้ในงานวิจัยของคนไทย ได้ผลการวิจัยเช่นเดียวกัน งานวิจัยของ จารุพรรณ ลีละยุทธโรยีน (2544) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความไว้วางใจในหัวหน้าหอผู้ป่วยกับประสิทธิภาพของทีมพยาบาล หอผู้ป่วยในโรงพยาบาลสังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่าความไว้วางใจใน หัวหน้าหอผู้ป่วย มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิภาพของทีมพยาบาลหอผู้ป่วยและงานวิจัยของ ดวงจันทร์ บัวคลี่. 2545. ได้ผลในทำนองเดียวกันคือ ความไว้วางใจในมีผลต่อประสิทธิภาพทีมการพยาบาล พยาบาลประจำการ โรงพยาบาลจิตเวช

จากงานแนวคิดและงานวิจัยที่กล่าวมาข้างต้นนี้ แสดงให้เห็นว่าความไว้วางใจในทีมมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของทีม ซึ่งนั่นหมายความว่าทีมที่มีความไว้วางใจในทีมจะเกิดประสิทธิภาพของการทำงานในทีม

ความสัมพันธ์ระหว่างความไว้วางใจในทีมกับความเหนียวแน่นในทีม

ความไว้วางใจกับความเหนียวแน่นมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน จากผลการศึกษาของเบอร์เนค (Beranek. 2005) ซึ่งให้เห็นว่าความไว้วางใจมีผลต่อความเหนียวแน่น เขาได้ศึกษาเปรียบเทียบเทคนิคการฝึกอบรมเชื่อมความสัมพันธ์และความไว้วางใจเพื่อการสื่อสารในทีม โดยศึกษากับนักเรียนสาขาสถาปัตยกรรมคอมพิวเตอร์ แบ่งเป็น 4 ส่วน มี 11-13 ทีมในแต่ละส่วน และแต่ละทีมมีสมาชิก 3-4 คน ให้แต่ละทีมทำงานทำงานที่ได้รับมอบหมาย 3 งานที่เกี่ยวข้องระบบข้อมูลคอมพิวเตอร์ (Computer information system) โดยงานที่ให้เหมือนเกรดที่ได้ในวิชาเรียนนั้น ในแต่ละส่วนจะได้รับการฝึกอบรมที่แตกต่างกัน สำหรับ

โปรแกรมการฝึกอบรม 2 โปรแกรม พัฒนามาจากการตรวจเอกสารที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ โปรแกรมแรกเป็นการฝึกเชื่อมโยงความสัมพันธ์ (Relational Link training) เนื้อหาที่อบรม เช่น การฝึกทำงานเป็นทีม มี 7 ชั้น คือ ชั้นแนะนำ สร้างความไว้วางใจ ความกระจ่างในบทบาทและเป้าหมาย ความผูกพัน ดำเนินการ ลงมือปฏิบัติ และปรับปรุงเปลี่ยนแปลง อุปสรรคของการสื่อสารอิเล็กทรอนิกส์ และกฎต่างๆ เป็นต้น และ โปรแกรมที่ 2 เป็นการฝึกความไว้วางใจ (Trust Training) เนื้อหา เช่น การสื่อสารและการแลกเปลี่ยนทางสังคม ความใส่ใจในบุคคล การแก้ปัญหา เป็นต้น โดยทีมงานของนักเรียนที่อยู่ใน ส่วนที่ 1 ได้รับทั้งการฝึกความไว้วางใจและการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ ส่วนที่ 2 ได้รับการฝึกเชื่อมโยงความสัมพันธ์อย่างเดียว ส่วนที่ 3 ได้รับการฝึกความไว้วางใจอย่างเดียว และส่วนที่ 4 ไม่ได้รับการฝึกอบรมใดๆ เลย ใน 4 ส่วนของการฝึกอบรมทั้งหมดพัฒนาและนำโดยบุคคลคนเดียว ในการวัดจะเริ่มก่อนที่นักเรียนจะทำงานชิ้นแรก และจากนั้นวัดหลังจากทำงานเสร็จในแต่ละงาน จนครบ 3 งาน ดังนั้นสรุปวัดทั้งหมด 4 ครั้ง ตัวแปรตามที่วัดคือ ความเหนียวแน่นในกลุ่ม (Group cohesiveness) การรับรู้กระบวนการ (Perception of the process) ความพึงพอใจในผลงาน (Satisfaction with outcomes) ความไว้วางใจในสมาชิกในทีม (Team member trust) แนวโน้มที่จะไว้วางใจวางใจได้ (Team trustworthiness) วิธีการฝึกทั้ง 4 แบบ ที่กล่าวมาเป็นตัวแปรต้น ผลการทดลองพบว่า การได้รับการฝึกอบรมทั้ง 2 โปรแกรม หรือได้รับการฝึกในโปรแกรมความไว้วางใจอย่างเดียว หรือได้รับการฝึกเชื่อมโยงความสัมพันธ์อย่างเดียว จะทำให้ความเหนียวแน่น การรับรู้กระบวนการ ความพึงพอใจในผลงาน และความไว้วางใจสมาชิกในทีมสูงกว่าที่ไม่ได้รับยกเว้นแนวโน้มที่จะไว้วางใจได้ และเมื่อเปรียบเทียบวิธีการฝึกทั้ง 2 โปรแกรมพบว่า ผลไม่มีความแตกต่างกันยกเว้นความเหนียวแน่นที่ต่างกัน ดังนั้นจึงแสดงให้เห็นว่า ความไว้วางใจในทีมมีอิทธิพลต่อความเหนียวแน่นในทีม

จากงานแนวคิดและงานวิจัยที่กล่าวมาข้างต้น แสดงให้เห็นว่าความไว้วางใจมีอิทธิพลต่อความเหนียวแน่นในทีม กล่าวคือ ทีมที่มีระดับความไว้วางใจในทีมมากจะทำให้เกิดความเหนียวแน่นในทีม

2.1.3 แนวคิดเกี่ยวกับความเหนียวแน่นในทีมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ความเหนียวแน่นในทีม หรือคำในภาษาอังกฤษ Team cohesiveness บ้างใช้คำว่า Group cohesiveness, Group cohesion, Team cohesion สำหรับการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ได้ทบทวนเอกสารซึ่งครอบคลุมคำศัพท์ต่างๆ ข้างต้น

ความหมายของความเหนียวแน่นในทีม

นักวิชาการศึกษาความเหนียวแน่นและให้ความหมายที่หลากหลาย ดังนี้ เมคเซน และวันกลินอว์ (McShane; & Von Glinow. 2005: 282) ให้ความหมายของความเหนียวแน่นในทีมว่า เป็นระดับของแรงดึงดูดที่ทำให้บุคคลรู้สึกมุ่งใส่ใจกับทีมและมีแรงจูงใจที่จะรักษาความเป็นสมาชิกในกลุ่มไว้ ความเหนียวแน่นในทีมนี้เป็นปัจจัยที่

สำคัญปัจจัยหนึ่งที่ทำให้ทีมประสบความสำเร็จ โดยที่สมาชิกของทีมจะรู้สึกเช่นนี้เมื่อเขาเชื่อว่าทีมจะช่วยให้สมาชิกบรรลุในเป้าหมายของตนเอง สนองความต้องการเมื่อเข้าเป็นสมาชิกหรือยังเป็นสมาชิกอยู่ หรือให้การสนับสนุนในช่วงเวลาที่สมาชิกเกิดปัญหา

เคย์ตันและสปริงสตัน (Harris; & Sherblom. 1999: 45; citing Keyton; & Springston. 1999) กล่าวว่า ความเหนียวแน่น คือพลังอำนาจที่เชื่อมประสานให้สมาชิกกลุ่มยังคงเป็นสมาชิกของกลุ่มต่อไป

วิลสัน (Wilson. 1999: 246) ให้ความหมายของความเหนียวแน่นในทีมว่า ความเหนียวแน่นในทีม คือ ระดับของการหลงใหลของสมาชิกทีมที่มีต่อสมาชิกคนอื่นๆ และต่อทีม

คาร์รอน (Forsyth. 1999: 51; citing Carron. 1982) กล่าวถึงความหมายของความเหนียวแน่นในมุมมองของการทำงานเป็นทีมว่า เป็นกระบวนการเคลื่อนไหวซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงแนวโน้มที่ทีมจะอยู่ร่วมกันและรักษาความเป็นหนึ่งเดียวในการชักจูงให้ไปสู่เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของทีม

พงษ์พันธ์ พงษ์โสภา (2542: 44) ให้ความหมายของความเหนียวแน่นในทีม หมายถึง ความดึงดูดของกลุ่ม ขวัญของกลุ่ม และความร่วมมือกันในระหว่างสมาชิก

จากความหมายที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า ความเหนียวแน่น หมายถึง ระดับของพลังอำนาจที่สมาชิกในทีมหรือตัวของทีมเองดึงดูดและเชื่อมประสานให้สมาชิกในทีมรู้สึกมุ่งใส่ใจกับทีมและมีแรงจูงใจที่จะรักษาความเป็นสมาชิกของทีมไว้ และรักษาความเป็นหนึ่งเดียวที่จะชักจูงให้สมาชิกทำงานร่วมกันเพื่อเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของทีม

ประเภทของความเหนียวแน่น

แมคคอน (MacCoun. 1993: 291) แบ่งความเหนียวแน่นแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. ความเหนียวแน่นทางสังคม (Social cohesion) เกี่ยวกับธรรมชาติและคุณภาพของความสัมพันธ์ทางอารมณ์ ความมีไมตรีจิต การเชื่อมสัมพันธ์ การดูแลใส่ใจ และความใกล้ชิดระหว่างสมาชิก กลุ่มที่มีความเหนียวแน่นทางสังคมสมาชิกมีความชอบซึ่งกันและกัน ใช้เวลาทางสังคมร่วมกัน สนุกด้วยกัน และให้ความรู้สึกใกล้ชิดกัน

2. ความเหนียวแน่นในงาน (Task cohesion) ความผูกพันร่วมกันระหว่างสมาชิกเพื่อสร้างความสำเร็จในเป้าหมาย ซึ่งจำเป็นต้องใช้ความพยายามร่วมกันของกลุ่ม กลุ่มที่มีความเหนียวแน่นในงานประกอบด้วยสมาชิกผู้ซึ่งมีเป้าหมายร่วมกันและเป็นผู้ซึ่งถูกจูงใจให้ประสานความพยายามเสมือนเป็นเจ้าของทีมที่มุ่งสู่ความสำเร็จในเป้าหมาย

ปัจจัยที่ทำให้เกิดความเหนียวแน่นในทีม

การที่ทีมจะคงอยู่เป็นทีมอยู่ได้นั้น มีปัจจัยที่เกี่ยวข้องมากมาย ดังที่ มาร์ติน เสนอปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเหนียวแน่น คือ (Martin. 2005: 263-264)

1. ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม (Environment factors) การรับรู้ในการปฏิบัติของกลุ่ม และความต้องการได้มาซึ่งรางวัลที่เป็นประโยชน์
2. ปัจจัยด้านองค์การ (Organizational factors) งานมีโอกาสสำเร็จ งานมีความสำคัญต่อองค์การ และการรับรู้สถานภาพของกลุ่ม
3. ปัจจัยด้านกลุ่ม (Group factors) ขนาดและองค์ประกอบของกลุ่ม ลักษณะของผู้นำ ความถี่ในการมีปฏิสัมพันธ์ และการกำหนดเวลาเพื่อความสำเร็จในวัตถุประสงค์ของกลุ่ม
4. ปัจจัยด้านบุคคล (Individual factors) ความต้องการและความจำเป็นของสมาชิกที่จะเป็นส่วนหนึ่งในกลุ่มที่มีความเหนียวแน่น ระดับความผูกพันของบุคคลที่มีต่อวัตถุประสงค์ของกลุ่ม การรับรู้ความตั้งใจของสมาชิกคนอื่นๆ และการรับรู้พลังของการกระทำอื่นๆ ต่อสถานการณ์

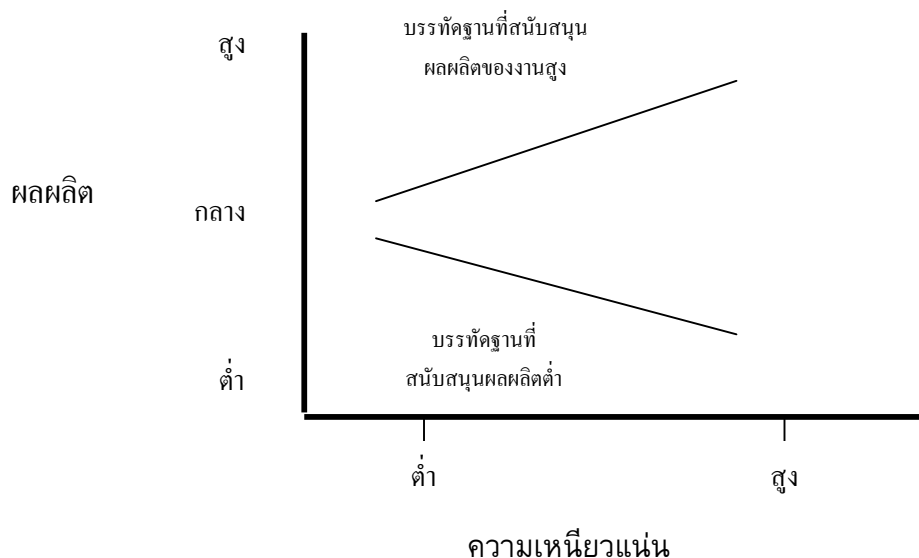
การที่ทีมจะสร้างความเหนียวแน่นได้นั้นต้องอาศัยปัจจัยหลายประการ ดังที่กล่าวมาข้างต้น ดังนั้น สมาชิกของทีม ผู้นำทีม และผู้บริหารองค์การควรตระหนักและสนับสนุนสิ่งที่เอื้อต่อการสร้างความสามัคคีและความเหนียวแน่นในทีมเพื่อความสำเร็จของงานขององค์การ

ผลของความเหนียวแน่นที่มีต่อทีม

ความเหนียวแน่นเมื่อเกิดขึ้นกับทีมใดแล้วย่อมส่งผลต่อกระบวนการต่างๆ ในทีม ดังนี้ (Forsyth.1999: 160-164)

1. ความพึงพอใจและการปรับตัวของสมาชิก (Member satisfaction and adjustment) โดยปกติบุคคลจะพอใจในการที่กลุ่มของตนมีความเหนียวแน่นมากกว่ากลุ่มที่ไม่มี ความเหนียวแน่น กลุ่มที่มีความเหนียวแน่นสร้างสรรคให้สถานที่ทำงานที่เอื้อต่อการมีสุขภาพจิตที่ดี เนื่องจากบุคคลในกลุ่มตอบสนองต่อกันในทำที่ที่ดีต่อกันมากกว่ากลุ่มที่ไม่มี ความเหนียวแน่น และพบอีกว่าสมาชิกเกิดความวิตกกังวลและอาการทางประสาทน้อย มีการปรับตัวได้มากเมื่อทำงานในกลุ่มที่มีความเหนียวแน่น
2. การเคลื่อนไหวและพลังอำนาจของกลุ่ม (Group dynamics and influence) ความเหนียวแน่นเพิ่มการเคลื่อนไหวภายในกลุ่มให้มีความเข้มข้นมากขึ้นทั้งในทางบวกและทางลบ ในทางบวก บุคคลที่อยู่ในกลุ่มที่มีความเหนียวแน่นพร้อมให้การยอมรับในเป้าหมาย การตัดสินใจ บรรทัดฐานของกลุ่ม และพยายามหลีกเลี่ยงที่จะไม่เห็นด้วย คล้อยตามมากขึ้น ต่อต้านน้อยลง ในทางลบบางครั้งสมาชิกของกลุ่มที่มีความเหนียวแน่นได้ตอบในทางลบอย่างรุนแรงเมื่อไม่เห็นด้วยกับมติของกลุ่ม และกลุ่มแสดงความรุนแรงต่อผู้คัดค้าน เป็นการเพิ่มกระบวนการกลุ่มในทางลบ (ความเป็นศัตรูและการใส่ร้ายกัน)
3. ผลการปฏิบัติงานของกลุ่ม (Group performance) งานวิจัยหลายงานของนักวิชาการเสนอผลงานวิจัยที่หลากหลายเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างความเหนียวแน่นกับผลการปฏิบัติงานได้ข้อสรุป 3 แนวทาง แนวทางแรกพบว่าความเหนียวแน่นทำให้

เกิดผลการปฏิบัติงาน แนวทางที่สองพบว่านอกจากความเหนียวแน่นจะส่งผลให้เกิดผลการปฏิบัติงาน และผลการปฏิบัติงานยังก่อให้เกิดความเหนียวแน่นได้เช่นกัน แนวทางสุดท้ายเสนอว่า การที่ความเหนียวแน่นจะส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานนั้นขึ้นอยู่กับบรรทัดฐานของกลุ่มที่สนับสนุนผลผลิต (norms encourage productivity) ดังภาพประกอบ 9



ภาพประกอบ 9 ความสัมพันธ์ระหว่างความเหนียวแน่นและผลผลิตโดยมีอิทธิพลของบรรทัดฐานที่สนับสนุนผลผลิตเป็นเงื่อนไข

ที่มา: Forsyth. (1999) *Group Dynamics*. p.163

จากภาพประกอบ 9 อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างความเหนียวแน่นและผลผลิตได้ว่า ความเหนียวแน่นจะมีความสัมพันธ์กับผลผลิตของงานได้นั้น ขึ้นอยู่กับบรรทัดฐานของกลุ่มที่สนับสนุนให้เกิดผลผลิต ถ้ากลุ่มสร้างบรรทัดฐานที่สนับสนุนให้เกิดผลผลิตในกลุ่มไว้สูง ความเหนียวแน่นจะมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับผลผลิต ถ้ากลุ่มสร้างบรรทัดฐานที่สนับสนุนให้เกิดผลผลิตในกลุ่มต่ำ ความเหนียวแน่นจะมีความสัมพันธ์ในทางลบกับผลผลิต (บรรทัดฐานที่สนับสนุนความมีผลิตภาพในงาน เช่น การยอมรับในเป้าหมายของกลุ่ม)

นอกจากนี้ พรนพ พุกกะพันธ์ (2542: 61) กล่าวถึงผลของการที่กลุ่มมีความเหนียวแน่น ดังนี้

1. มีขวัญและกำลังใจสูง ในกลุ่มที่สมาชิกมีความเหนียวแน่นนั้นจะพบว่าสมาชิก มีความพอใจในการทำงานมีขวัญและกำลังใจสูง เขาจะมองหรือประเมินเพื่อนร่วมกลุ่มในแง่ดีอยู่เสมอ สมาชิกในกลุ่มจะไม่รู้สึกเครียดหรือกระวนกระวายใจ

2. มีการติดต่อสื่อสารที่ขึ้น ยิ่งกลุ่มที่มีความสามัคคีเหนียวแน่นกันมากขึ้น ก็จะทำให้แต่ละคนอยากจะพูดคุยกันมากขึ้นด้วย คือ เขารู้สึกว่าเขามีอะไรๆ เหมือนๆ กัน มีความคิดเหมือนกัน จึงเป็นพวกที่พูดคุยกันรู้เรื่อง เขาจงหาเรื่องที่จะมาคุยกันได้บ่อย และพูดคุยกันอย่างสบายใจ เขาระมัดระวังความรู้สึกของเพื่อนร่วมกลุ่ม พยายามไม่พูดให้กระทบกระเทือนใจกัน และรับรู้ถึงความรู้สึกของเพื่อนร่วมกลุ่มได้รวดเร็วและถูกต้อง

3. ไม่ชอบกลุ่มอื่น ในกลุ่มที่เหนียวแน่นนั้น เขามักจะไม่ค่อยชอบบุคคลที่ไม่ใช่สมาชิกของกลุ่มตน เนื่องจากเขาชอบและรักกลุ่มของตัวเองมาก จนทำให้รู้สึกว่ากลุ่มอื่นนั้นไม่ดีไปกว่ากลุ่มตน ดังนั้น สมาชิกของกลุ่มที่เหนียวแน่นจึงมักแสดงความไม่ชอบหรือแสดงอาการก้าวร้าวต่อบุคคลที่ไม่ใช่สมาชิกของกลุ่มตน

4. มีผลกระทบต่อผลผลิต การที่สมาชิกของกลุ่มสามารถรวมตัวกันได้ได้อย่างเหนียวแน่นนั้น นักวิจัยได้ศึกษาวิจัยพบว่า กลุ่มที่มีการรวมตัวอย่างเหนียวแน่น ย่อมมีประสิทธิภาพดีกว่ากลุ่มที่รวมตัวกันอย่างไม่เหนียวแน่น แต่สองปัจจัยดังกล่าวไม่มีความสัมพันธ์กันโดยตรงว่า กลุ่มที่มีความเหนียวแน่นจะมีผลการปฏิบัติงานดี เพราะยังมีปัจจัยอื่นเขามามีอิทธิพลอีก คือ บรรทัดฐานของแต่ละกลุ่ม ความสนิทสนม และความไว้วางใจกันของเพื่อนในกลุ่มเดียวกัน สามารถลดความกดดัน ความเครียดในการทำงานและก่อให้เกิดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี สามารถทำให้กลุ่มบรรลุเป้าหมายของกลุ่มได้ และในทางกลับกันการที่กลุ่มรู้สึกว่าตนเป็นผู้หนึ่งที่ทำให้กลุ่มประสบผลสำเร็จจะทำให้เป็นข้อผูกพันของสมาชิกที่จะร่วมกันต่อไป เช่นในการเล่นฟุตบอลนั้น เราเล่นกันเป็นทีม ถ้าแพ้หมายถึงแพ้ทั้งทีม ถ้าชนะก็ชนะทั้งทีม ในการทำงานในองค์กรก็มีลักษณะเช่นนี้เหมือนกัน การที่ทีมชนะทำให้สมาชิกรู้สึกสนิทสนมไว้วางใจกัน จึงทำให้กลุ่มมีความเหนียวแน่นเพิ่มขึ้น ดังนั้นการปฏิบัติงานที่ประสบผลสำเร็จจึงทำให้สมาชิกเพิ่มความรู้สึกรักกันยิ่งขึ้น

สิ่งสำคัญและเป็นที่ยอมรับกันเป็นอย่างมากก็คือความสัมพันธ์ระหว่างความเหนียวแน่นของกลุ่มและผลผลิตนั้นยังขึ้นอยู่กับบรรทัดฐานของกลุ่ม ในกลุ่มที่มีความเหนียวแน่นมากนั้น ถ้าตั้งบรรทัดฐานที่เกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานสูงจะทำให้มีผลผลิตสูงขึ้นมากรกว่ากลุ่มที่มีความเหนียวแน่นน้อย แต่ถ้ากลุ่มที่มีความเหนียวแน่นมาก ตั้งบรรทัดฐานในเรื่องผลการปฏิบัติงานไว้ต่ำ ผลผลิตของกลุ่มนั้นก็ต่ำด้วย ถ้าความเหนียวแน่นของสมาชิกน้อย และบรรทัดฐานในเรื่องผลการปฏิบัติงานสูง ผลผลิตก็จะสูง แต่ก็ยังต่ำกว่ากลุ่มที่มีความเหนียวแน่นน้อย และบรรทัดฐานด้านการปฏิบัติงานต่ำ ผลผลิตที่ได้ก็จะมีแนวโน้มที่ลดลง กล่าวคือ มีผลผลิตน้อยมากจนถึงปานกลางดังภาพประกอบ 10

บรรทัดฐาน		ความเหนียวแน่นของกลุ่ม	
		มาก	น้อย
เกี่ยวกับผล	สูง	ผลผลิตสูง	ผลผลิตปานกลาง
การปฏิบัติงาน	ต่ำ	ผลผลิตต่ำ	ผลผลิตปานกลางจนถึงต่ำ

ภาพประกอบ 10 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างความเหนียวแน่นของกลุ่มและบรรทัดฐานเกี่ยวกับผลการทำงานและผลผลิต

ที่มา: พรนพ. (2542). *การบริหารความขัดแย้ง*. หน้า 63.

การวัดความเหนียวแน่นในกลุ่ม

เนื่องจากการให้ความหมายของความเหนียวแน่นมีความหลากหลายตามมุมมองที่แตกต่างกัน ดังนั้นทำให้การวัดความเหนียวแน่นสามารถวัดได้หลายแนวทาง ฟอริไซ (Forsyth.1999: 152-154) ได้ศึกษาวิธีการวัดความเหนียวแน่นจากนักวิชาการหลายท่านสามารถสรุปวิธีการวัดความเหนียวแน่นได้ 3 แนวทาง คือ

1. การสังเกตความเหนียวแน่น (Observing cohesion) สิ่งที่เกิดขึ้น เช่น สังเกตความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกว่าเกิดความขัดแย้งหรือความตึงเครียด และกลุ่มทำงานร่วมกันเป็นเสมือนหน่วยเดียวกันราบรื่นในกลุ่มทำงานหรือไม่ ถ้าไม่มีความขัดแย้งหรือความเครียด และทำงานสามัคคีกัน แสดงว่ามีความเหนียวแน่น สังเกตการณ์ความใกล้ชิดในการยืนของสมาชิก หรือตำแหน่งการยืนเพื่อไม่เกิดช่องว่างให้คนที่ไม่เป็นสมาชิกเข้ามาแทรก ถ้าสมาชิกยืนใกล้กันแสดงว่ากลุ่มนั้นมีความเหนียวแน่น สังเกตการติดต่อพูดคุยของสมาชิกกับกลุ่มหรือหน่วยงานโดยนับจำนวนครั้งของการใช้สรรพนามแทนในภาพของกลุ่มมากกว่าตนเพียงคนเดียว เช่น “เราชนะเกมสันั้นแล้ว” มากกว่าพูดว่า “ฉันชนะเกมสันั้นแล้ว” สันนิษฐานได้ว่ากลุ่มนั้นมีความเหนียวแน่น

2. การใช้วิธีการรายงานตนเอง (Self-report approaches) วิธีนี้เป็นวิธีที่คาดการณ์ว่าสมาชิกของกลุ่มสามารถอธิบายความเป็นหน่วยของกลุ่มได้อย่างถูกต้อง มีการใช้คำถามที่หลากหลาย สามารถผสมผสานเพื่อเป็นตัวชี้วัดความเหนียวแน่น ตัวอย่างแบบวัดความเหนียวแน่นในที่นี้ ได้แก่

2.1 The Group Environment Scale (GES) วัดความเหนียวแน่นโดยใช้คำถามให้ตอบใช่ / ไม่ใช่ ตัวอย่างคำถาม เช่น “มีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและเหนียวแน่นในกลุ่ม” และ “สมาชิกทุ่มเทและความพยายามอย่างมากให้กับกลุ่ม”

2.2 The Group Attitude Scale (GAS) ประเมินสมาชิกในความต้องการร่วมสร้างเอกลักษณ์กับกลุ่มและยอมรับการเป็นสมาชิกของกลุ่ม โดยถามความมากน้อยของความต้องการในการเป็นสมาชิก

2.3 The Group Environment Questionnaire (GEQ) มีคำถาม 2 ประเภท ประเภทแรกมุ่งเน้นที่การบูรณาการกลุ่ม (Group Integration) เช่น สมาชิกรู้สึกว่าการกลุ่มกำลังทำงานเสมือนเป็นหน่วยเดียวกันเพื่อความสำเร็จในงานและเป้าหมายทางสังคมใช่ไหม? ประเภทที่ 2 เกี่ยวกับการดึงดูดเข้าสู่กลุ่ม (Attraction to the group) เช่น สมาชิกชอบกลุ่ม ชอบวิธีการที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของงานหรือไม่? และใน 2 ประเภทนี้ยังสามารถแบ่งเป็นการบูรณาการของกิจกรรมทางสังคม การบูรณาการกิจกรรมของงาน และการดึงดูดที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมทางสังคม การดึงดูดที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมของงาน ทำให้ GEQ แบ่งเป็น 4 กลุ่ม

2.4 The Perceived Cohesion Scale (PCS) ถามสมาชิกให้บอกตรงๆเกี่ยวกับความรู้สึกเป็นเจ้าของกลุ่ม เช่น “ฉันรู้สึกเป็นเจ้าของกลุ่ม” และความชื่นชอบกระตือรือร้นที่ให้กลุ่ม เช่น “ฉันมีความสุขที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม”

การวัดความเหนียวแน่นมีแนวทางที่ต่างกันขึ้นอยู่กับองค์ประกอบที่แตกต่างกันในแต่ละแนวคิด ขึ้นอยู่กับความต้องการและความจำเป็นของผู้สำรวจ ขึ้นอยู่กับเกณฑ์ของประเภทกลุ่มที่ต่างกัน ซึ่งนักวิจัยอาจใช้วิธีการมากกว่า 1 วิธีในการวัด

จากการทบทวนเอกสารเกี่ยวกับความเหนียวแน่น ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยศึกษาความเหนียวแน่น 2 ด้าน คือ ความเหนียวแน่นทางสังคม และความเหนียวแน่นด้านงาน และเลือกวัดความเหนียวแน่นโดยใช้แบบวัดความเหนียวแน่น The Group Environment Questionnaire (GEQ) ของ วิดเมเยอร์ บราวลีย์ และ คาร์รอน (Hogg, 1992: 46; citing Widmeyer; Brawley; & Carron, 1985) มาปรับเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล เนื่องจากการจัดกลุ่มข้อคำถามมีความสัมพันธ์และสอดคล้องกับนิยามและองค์ประกอบที่ต้องการศึกษา

โดยสรุปแล้ว ความเหนียวแน่นของทีมเป็นสิ่งสำคัญต่อการทำงานเป็นทีมเป็นอย่างยิ่ง เป็นสิ่งที่ประสานหรือสื่อถึงความรักความสามัคคีในหมู่คณะและทำให้ทีมคงไว้ซึ่งความเป็นทีมอยู่ได้ ทำให้เกิดความมั่นใจได้ว่าสมาชิกของทีมจะรู้สึกมีความสุขที่เขาเป็นส่วนหนึ่งของทีม (McShane. & Von Glinow 2005: 282) ในทีมแต่ละทีมอาจมีระดับความเหนียวแน่นไม่เท่ากัน ทีมที่มีระดับความเหนียวแน่นต่ำ การรวมตัวของทีมจะเป็นไปอย่างหลวมๆ สมาชิกแต่ละคนมีความผูกพันกับสมาชิกคนอื่นๆ น้อยหรือไม่มีความผูกพันเลย อีกทั้งสมาชิกของทีมจะไม่มี ความมุ่งมั่นต่อวัตถุประสงค์ของทีมอีกด้วย ในทางตรงกันข้ามทีมที่มีความเหนียวแน่นอยู่ในระดับสูงสมาชิกในทีมจะแสดงพฤติกรรมที่มุ่งมั่นต่อความสำเร็จของทีมและมีความเกื้อหนุนต่อสมาชิกคนอื่นๆ (Martin, 2005: 263) ดังนั้นทีมที่มีความเหนียวแน่นของทีมมากน่าจะเป็นเป็นสิ่งที่ทำให้ทีมนั้นมีโอกาสประสบความสำเร็จในเป้าหมาย ซึ่งนั่นหมายความว่าเกิดประสิทธิผลของการทำงานในทีมนั่นเอง

ความสัมพันธ์ระหว่างความเหนียวแน่นในทีมกับประสิทธิผลของทีม

ความเหนียวแน่นในทีมมีผลต่อทีม บุคคลที่เป็นสมาชิกในทีมที่มีความเหนียวแน่นจะมีความพึงพอใจมากกว่าบุคคลที่เป็นสมาชิกในทีมที่ไม่มีความเหนียวแน่น (Levi. 2001: 65; citing; Hackman. 1992) และความเหนียวแน่นยังก่อให้เกิดผลทางบวกต่อการปฏิบัติงานในทีม (Levi. 2001: 65; citing Mullen; & Copper. 1994) โดยเฉพาะในทีมที่มีขนาดเล็ก ความเหนียวแน่นนั้นเป็นพื้นฐานที่สำคัญของความผูกพันซึ่งนำไปสู่การทำงานที่ให้ผลงานที่ดีและเป็นสิ่งจำเป็นมากในกลุ่มงานที่ต้องใช้การปฏิสัมพันธ์กัน ความร่วมมือ และพึ่งพาอาศัยกันสูง (Levi. 2001) ซึ่งในรูปแบบโครงสร้างความสัมพันธ์ของประสิทธิผลของทีมของดูบริน (Dubrin. 2005: 209) ความเหนียวแน่นในทีมเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของทีม ในทำนองเดียวกันการศึกษาของ เพนเซอร์ (Panzer. 2003) ศึกษาอิทธิพลของความเหนียวแน่นที่มีต่อผลการปฏิบัติงาน โดยศึกษากับนักเรียนที่ลงทะเบียนเรียนวิชาจิตวิทยาในมหาวิทยาลัยนานาชาติฟอรัลิด้า ผลการวิจัยพบว่า ระดับของความเหนียวแน่นระหว่างบุคคลที่มีมากขึ้นสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือระหว่างสมาชิกในทีมซึ่งนำไปสู่การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ฟิลไลและวิลเลียม (Phillai; & Williams. 2002) ที่ศึกษาอิทธิพลของความเหนียวแน่นในทีมที่มีต่อความยึดมั่นผูกพันและผลการปฏิบัติงานของทีมงานที่ทำงานในสถานีดับเพลิงทางตะวันออกเฉียงใต้ของสหรัฐอเมริกา ผลการศึกษาพบว่า ความเหนียวแน่นในทีมความสัมพันธ์ทางบวกกับความยึดมั่นผูกพันและผลการปฏิบัติงาน

จากแนวคิดและงานวิจัยที่กล่าวมาข้างต้น แสดงให้เห็นว่าความเหนียวแน่นในทีมมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลของทีม นั่นคือ ทีมที่มีความเหนียวแน่นระหว่างสมาชิกจะทำให้เกิดประสิทธิผลของการทำงานในทีม

2.1.4 แนวคิดเกี่ยวกับการรับรู้ความสามารถของทีมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

หนึ่งในวิธีการหลายวิธีที่สามารถสร้างผลงานให้กับกลุ่มคือ การสร้างการรับรู้ความสามารถของกลุ่ม (Pescosolido. 2003:21) กลุ่มที่มีความเชื่อร่วมกันว่าพวกเขาสามารถประสบผลสำเร็จในงานที่เฉพาะเจาะจง มีความเป็นไปได้มากที่ความสำเร็จที่แท้จริงนั้นจะเกิดขึ้นเพราะความเชื่อในความสามารถร่วมกันนี้ ซึ่งแนวคิดนี้มีความสำคัญในระดับกลุ่มเหมือนกับการรับรู้ความสามารถของตนเอง (Self-efficacy) ในระดับบุคคล แต่มีความแตกต่างที่ระดับการกระทำ (Feltz; & Lirgg. 1998) นักวิจัยจำนวนมากมีความคิดเห็นตรงกันว่าทั้งการรับรู้ความสามารถร่วมกันและการรับรู้ความสามารถของตนเองต้องมีระบุว่าเป็นความสามารถในงานใดมากกว่าที่จะกล่าวถึงเรื่องทั่วไป เช่น การรับรู้ความสามารถด้านการบริหาร เป็นต้น ดังนั้นในการศึกษาการรับรู้ความสามารถของทีมจึงต้องระบุว่าเป็นความสามารถในเรื่องใดเช่นกัน

การรับรู้ความสามารถของทีม อาจเรียกหรือใช้กันในรูปของคำศัพท์อื่นๆ นักวิจัยบางท่านใช้คำในชื่อว่า การรับรู้ความสามารถของทีม (Team Efficacy) บางท่านใช้คำว่า

การรับรู้ความสามารถร่วมกัน (Collective efficacy) ซึ่งต่างสื่อในความหมายเดียวกัน สำหรับในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยจะใช้คำว่า การรับรู้ความสามารถของทีม

ความหมายของการรับรู้ความสามารถของทีม

นักวิชาการที่กล่าวถึงความหมายของการรับรู้ความสามารถของทีม เช่น

แบนดูรา (Bandura. 1997: 477) กล่าวถึงการรับรู้ความสามารถร่วมกัน (Collective efficacy) ว่า การรับรู้ความสามารถร่วมกันเป็นความเชื่อร่วมกันในความสามารถของกลุ่มในการจัดการและบริหารแนวทางการกระทำที่จำเป็นต่อการสร้างผลงาน

การรับรู้ความสามารถของทีม หมายถึง ความรู้สึกร่วมกันในความสามารถของบุคคลในทีมในการร่วมมือและผสมผสานความสำเร็จ โดยร่วมกันตอบสนองความต้องการในสถานการณ์ที่เฉพาะเจาะจง องค์ประกอบสำคัญของการรับรู้ความสามารถของทีม คือ 1) เป็นความเชื่อร่วมกัน 2) เป็นการรับรู้ศักยภาพในกิจกรรมประสานร่วมกัน และ 3) มีความเฉพาะเจาะจงในสถานการณ์และพฤติกรรมของการรับรู้ความสามารถร่วมกัน (Karrasch. 2003: 2; citing Zaccaro; et al. 1995: 309)

จากความหมายสรุปการรับรู้ความสามารถของทีมได้ว่า การรับรู้ความสามารถของทีม หมายถึง ความเชื่อหรือความรู้สึกร่วมกันในความสามารถของทีม ในการร่วมมือ จัดการและบริหารแนวทางการกระทำที่จำเป็นต่อการสร้างความสำเร็จในผลงานของทีม ในสถานการณ์และพฤติกรรมที่เฉพาะเจาะจง

แหล่งที่มาของการรับรู้ความสามารถของทีม

แหล่งที่มาของการรับรู้ความสามารถของทีม ยังไม่มีแนวคิดที่กล่าวถึงโดยตรง แต่แบนดูรา (Bandura. 1997: 478) ได้กล่าวถึงในประเด็นนี้ว่า ทั้งความเชื่อในความสามารถระดับบุคคลและระดับกลุ่มมีแหล่งที่มาที่เหมือนกัน มีหน้าที่และทำงานผ่านกระบวนการที่เหมือนกัน แหล่งที่มาสำคัญที่สามารถนำไปสู่การพัฒนาการรับรู้ความสามารถของตนเอง (Self-efficacy) ซึ่งได้แก่ (Bandura. 1997)

1. ความสำเร็จของการกระทำในอดีต (Past performance accomplishment) ความสำเร็จและความล้มเหลวของบุคคลที่ผ่านมาในอดีตมีผลอย่างมากต่อการรับรู้ความสามารถของตนเองในงานที่เฉพาะเจาะจง ซึ่งเป็นงานที่บุคคลนั้นกำลังเผชิญอยู่ ถ้างานที่กำลังเผชิญขณะนั้นมีความคล้ายคลึงกับงานที่ทำในอดีตซึ่งประสบความสำเร็จ บุคคลน่าจะมีการรับรู้ความสามารถของตนเองสูงด้วย ในทางตรงกันข้ามถ้าบุคคลนั้นเคยผ่านความล้มเหลวในอดีตที่ผ่านมา จะมีระดับรับรู้ความสามารถของตนเองในงานที่คล้ายคลึงนั้นต่ำด้วยเช่นกัน

2. ประสบการณ์ความสำเร็จของผู้อื่น (Various experience) ประสบการณ์ความสำเร็จจากผู้อื่นที่เกิดขึ้นจริง จะสร้างจินตภาพของความสำเร็จ โดยผ่านตัวแบบซึ่งมีการกระทำที่ประสบความสำเร็จ โดยเฉพาะถ้าตัวแบบนั้นมีลักษณะที่คล้ายคลึงกับบุคคลนั้น เมื่อบุคคลได้เห็นบุคคลที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับตนกระทำงานที่เฉพาะเจาะจงนั้น

สำเร็จ การรับรู้ความสามารถของตนของบุคคลจะสูง เนื่องจากการมองเห็นว่าบุคคลอื่นสามารถทำได้ก็จะเป็นจุดเริ่มต้นที่ทำให้เชื่อว่าสามารถทำงานได้ดีด้วยเหมือนกัน

3. การพูดจูงใจ (Verbal persuasions) การที่บุคคลอื่นแสดงออกในความเชื่ออย่างมั่นคงและคงเส้นคงวาต่อตัวเราว่าเราสามารถกระทำในสิ่งนั้นๆ ได้ โดยที่การพูดจูงใจ จะทำให้เรารู้สึกมีความสามารถ ซึ่งถ้าบุคคลประเมินตนเองตามขอบเขตหรือความสามารถที่เป็นจริง บุคคลที่ถูกชักจูงด้วยคำพูด ทำให้มีความมั่นใจในความสามารถของตน มีแนวโน้มที่ผู้รับฟังการชักจูงนั้นจะใช้ความพยายามไปสู่ความสำเร็จมากขึ้น

4. สภาวะทางกายและอารมณ์ (Physiological and emotion arousal) การรับรู้ความสามารถของตนเองขึ้นอยู่กับสภาวะทางกายและอารมณ์ทางบวกหรือทางลบในตัวบุคคล ถ้าบุคคลถูกกระตุ้นให้มีสภาวะทางกายและอารมณ์ที่เป็นอารมณ์ในทางลบ เช่น เศร้า อ่อนล้า เครียด จะมีผลทำให้บุคคลรับรู้ความสามารถของตนเองต่ำ แต่หากถูกกระตุ้นให้มีสภาวะทางกายและอารมณ์ในทางบวกก็จะส่งเสริม การรับรู้ความสามารถของตนเอง

แหล่งที่มาของการรับรู้ความสามารถของตนเอง 2 แหล่งแรก คือ ความสำเร็จของการกระทำในอดีตและประสบการณ์ความสำเร็จของผู้อื่น มีประสิทธิภาพในการพัฒนาการรับรู้ความสามารถของตนเอง (Bandura. 1997) แต่ยากที่จะทำได้สำเร็จ โดยเฉพาะการทำงานเป็นทีมในองค์กรที่กำลังปฏิบัติงานภายใต้เวลาที่จำกัด หลายองค์การไม่มีเวลาพอที่จะสร้างประสบการณ์ความสำเร็จในงาน หรือประสบการณ์ผ่านตัวแบบ ดังนั้นการพูดจูงใจและสภาวะทางอารมณ์น่าจะเป็นแหล่งที่พัฒนาการรับรู้ความสามารถมากที่สุดที่เป็นไปได้ในกลุ่มมากกว่าในบริบทขององค์กรในปัจจุบัน

การรับรู้ความสามารถในการทำงานเป็นทีม

จากที่ได้กล่าวในตอนต้นของการตรวจสอบเอกสารเกี่ยวกับการรับรู้ความสามารถของทีมพบว่า การรับรู้ความสามารถของทีมจะต้องมีการระบุสถานการณ์และพฤติกรรมที่เฉพาะเจาะจงว่าเป็นความสามารถในเรื่องใด ในงานวิจัยเรื่องนี้เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับทีมงาน ผู้วิจัยจึงกำหนดที่จะศึกษาการรับรู้ความสามารถในด้านการทำงานเป็นทีม เพื่อให้การทำงานเป็นทีมสำเร็จผล การทำงานเป็นทีมนั้นจะต้องใช้ทักษะที่จำเป็น ทักษะการทำงานเป็นทีม (Team working skills) เป็นทักษะด้านการปฏิสัมพันธ์ที่สำคัญซึ่งเกี่ยวข้องกับการติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพภายในทีม ทักษะนี้จะช่วยให้สมาชิกในทีมเข้าใจและควบคุมพฤติกรรมของตัวเองและพฤติกรรมของสมาชิกคนอื่นๆ ในทีม ทักษะในการทำงานเป็นทีม นั้นประกอบด้วย 1) การให้เวลาร่วมกัน (Airtime) คือ สมาชิกได้มีโอกาสในการพูดอภิปรายระหว่างการประชุม 2) การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร (Information) คือ โอกาสที่ข้อมูลข่าวสารได้แลกเปลี่ยนกันระหว่างสมาชิกระหว่างการประชุม 3) การพัฒนาแนวคิด (Idea) คือ โอกาสที่แนวคิดจะเกิดจากทีมเป็นผู้กระตุ้นโดยที่ความคิดที่เกิดขึ้นนี้มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับความคิดอื่นๆ ในแต่ละความคิด 4) การสร้างปฏิกิริยาตอบโต้ (Reactions) คือ โอกาสที่สมาชิกในทีมได้แสดงปฏิกิริยาโต้ตอบในความคิดและข้อมูลข่าวสารของสมาชิกคนอื่นๆ และ 5) การสร้างความ

กระจ่างในความเข้าใจ (Clarity) คือ โอกาสที่จะมีความมั่นใจได้ว่าสมาชิกแต่ละคนเข้าใจสิ่งที่กำลังอภิปรายและกำลังถูกเสนอระหว่างการประชุมซึ่งรวมทั้งความเข้าใจโดยตัวสมาชิกเองและความเข้าใจร่วมที่เกิดจากทีม (Williams. 1996: 142)

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสรุปความหมายของการรับรู้ความสามารถในการทำงานเป็นทีมได้ว่า การรับรู้ความสามารถในการทำงานเป็นทีม หมายถึง ความเชื่อหรือความรู้สึกร่วมกันระหว่างสมาชิกในทีมในความสามารถด้านการทำงานเป็นทีมว่า สมาชิกในทีมจะร่วมมือจัดการและบริหารแนวทางการกระทำที่จำเป็นต่อการสร้างความสำเร็จในผลงานของทีม ซึ่งประกอบไปด้วย ความสามารถของทีมในการสร้างให้สมาชิกได้มีโอกาสในการพูดอภิปรายระหว่างการประชุมทีม มีโอกาสแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกันระหว่างการประชุม มีการพัฒนาแนวคิดจากแนวความคิดต่างๆ ที่เกิดขึ้นในทีมร่วมกัน โดยที่ความคิดที่เกิดขึ้นนี้มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับความคิดอื่นๆ ของสมาชิกในทีม ได้แสดงปฏิกิริยาโต้ตอบในความคิดและข้อมูลข่าวสารที่เป็นสนับสนุนการประชุมซึ่งกันและกัน และสร้างความมั่นใจว่าสมาชิกแต่ละคนเข้าใจสิ่งที่กำลังอภิปรายและกำลังถูกเสนอระหว่างการประชุม ทั้งที่เป็นความเข้าใจจากตัวสมาชิกเองและความเข้าใจที่เกิดจากทีม

การวัดการรับรู้ความสามารถของทีม

การรับรู้ความสามารถของทีมวัดคล้ายกับการรับรู้ความสามารถของตนเอง (Self-efficacy) แต่อ้างถึงกลุ่ม (Lee; & Zfarh. 2004) ดังนั้นเพื่อเป็นพื้นฐานในการสร้างความเข้าใจการวัดการรับรู้ความสามารถในระดับทีมต่อไป ผู้วิจัยจะอธิบายถึงการวัดการรับรู้ความสามารถของบุคคลให้เข้าใจก่อน

ในการวัดการรับรู้ความสามารถของบุคคล วิลลาสลักซ์น์ ชวัลลี (2538: 97-109) ได้สรุปถึงการวัดการรับรู้ความสามารถของตนเองไว้จากผลงานวิจัยต่างๆ พบว่า วิธีการวัดการรับรู้ความสามารถของตนเองที่ใช้กันมากคือ การวัดความมั่นใจ โดยสอบถามว่าผู้ตอบมีความมั่นใจว่าเขาสามารถปฏิบัติงานในงานที่ยากขึ้นหรือไม่ ซึ่งคำตอบจะอยู่ในลักษณะ “ไม่มีความมั่นใจ” ไปจนถึง “มีความมั่นใจเต็มที่” การวัดที่นิยมรองลงมาคือ การวัดระดับความยากมักเป็นการถามว่าผู้ตอบสามารถปฏิบัติงานในงานที่ยากขึ้นหรือไม่ ซึ่งคำตอบจะเป็นแบบ “ใช่” และ “ไม่ใช่” ส่วนการวัดแบบที่ 3 คือการวัดแบบผสม จะมีทั้งวัดความมั่นใจและระดับความยากโดยใช้ข้อคำถามเดียวกัน และมีคำตอบให้เลือก 2 แบบ คือ “ใช่” และ “ไม่ใช่” และแบบเปอร์เซ็นต์บนสเกลระดับความยากสำหรับตัวอย่างการวัดการรับรู้ความสามารถของทีม ในงานวิจัยของ อาร์โน บาร์ลิง และคีลโลเวย์ (Arnold; Barling; & Kelloway. 2001) วัดการรับรู้ความสามารถของทีมโดยแบบสอบถามทั้งหมด 11 ข้อคำถาม ข้อคำถามสะท้อนให้เห็นถึงการรับรู้ความสามารถทางการศึกษาของทีม เป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (1= ไม่มีความมั่นใจเลย ไปจนถึง 5 = มั่นใจมากที่สุด) เป็นการถามถึงความรู้สึกมั่นใจว่าทีมของเขาสามารถทำงานให้สำเร็จสมบูรณ์และการกระทำและกระบวนการนั้นส่งเสริมผลการปฏิบัติงานด้านการศึกษาให้สำเร็จได้ เช่น “ทีมของฉันสามารถสนับสนุนให้เกิดการอภิปรายภายในกลุ่ม” และงานของ ฟิสโคโซโลโด

(Pescosolido. 2003) วัดการรับรู้ความสามารถของกลุ่มโดยใช้แบบสอบถามถามสมาชิกเกี่ยวกับระดับความมั่นใจในความสามารถของการได้เกรดของกลุ่ม โดยให้คะแนนจาก 69 ถึง 100 ถามให้ประมาณถึงความเป็นไปได้ว่ากลุ่มของท่านจะได้รับคะแนนในแต่ละช่วงเกรดอย่างไร (เช่น “คุณคิดว่ามีความเป็นไปได้ที่กลุ่มจะได้คะแนน (เกรด) 90-93”) คะแนนที่ได้รับการนับคือคนที่ให้สูงสุด นำคะแนนของแต่ละบุคคลมารวมกันค่าเฉลี่ยเป็นคะแนนของกลุ่ม นอกจากงานวิจัยของพรูสเซียและไคนิคกี (Pussia; & Kinicki. 1996) วัดการรับรู้ความสามารถของทีมโดยใช้แบบสอบถามเช่นกัน การรับรู้ความสามารถของทีมถูกประเมินด้วย 2 ตัวชี้วัด ตัวชี้วัดแรกประเมินความมั่นใจในผลงานเชิงปริมาณ ผู้ตอบประเมินความมั่นใจในแต่ละผลงานในเชิงปริมาณเป็นแบบประมาณค่าให้เลือกตอบจาก 0 = ไม่มั่นใจทั้งหมด ไปจนถึง 100 = มั่นใจทั้งหมด มีคำถาม 9 ข้อ คะแนนของแต่ละคนนำมาถูกเฉลี่ยเป็นความมั่นใจระดับกลุ่ม สำหรับตัวบ่งชี้ที่ 2 คล้ายกับตัวบ่งชี้แรกแต่เป็นความสำเร็จในพฤติกรรมกระบวนการระดมสมอง (Confidence in process behaviors) เหมือนกับตัวชี้วัดแรกซึ่งเป็นความเชื่อมั่นของแต่ละบุคคลและนำมาเฉลี่ยเป็นคะแนนความมั่นใจในกระบวนการทางพฤติกรรมระดับกลุ่ม

ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความสามารถของทีมและประสิทธิผลของทีม

ทีมที่มีประสิทธิผลต้องมีความมั่นใจในตัวของทีมเองและเชื่อว่าทีมสามารถประสบความสำเร็จได้ในงานของทีม สามารถจูงใจหรือกระตุ้นตนเองให้ทำงานหนักขึ้น (Robbins. 2005: 277-278) ซึ่งสอดคล้องกับรูปแบบโครงสร้างความสัมพันธ์ของประสิทธิผลของทีมตามแนวคิดของ ดรูบริน (Dubrin. 2005: 206 -210) ที่เสนอว่าการรับรู้ความสามารถของทีม (Team efficacy) เป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของทีม งานวิจัยที่ยืนยันความคิดนี้ได้แก่ผลงานวิจัยของ เปสโคโซไลโด (Pescosolido. 2003) ซึ่งศึกษาอิทธิพลของการรับรู้ความสามารถของกลุ่ม (Group efficacy) ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของกลุ่ม โดยศึกษากับนักศึกษาคณะบริหารธุรกิจที่ มหาวิทยาลัยในตะวันออกเฉียง สหรัฐอเมริกา เป็นนักศึกษาที่ร่วมโครงการทำวิจัยระยะยาว ทั้งหมดมี 26 ทีม จำนวนผู้มีส่วนร่วมในแต่ละทีมมี 5 คน มีส่วนร่วมโดยสมัครใจ และไม่มีผลต่อผลการเรียนของพวกเขา ใช้แบบวัดประสิทธิผลของทีมที่สอดคล้องกับแนวคิดในการวัดประสิทธิผลของแฮคแมน (Pescosolido. 2003: 30; citing Hackman. 1987) ผลการศึกษาในครั้งนี้แรกของการเก็บข้อมูลช่วงต้นของภาคการศึกษาพบว่า การรับรู้ความสามารถของกลุ่มส่งผลต่อประสิทธิผลของทีมในด้านความต้องการทำงานร่วมกันต่อไป (Willingness to continue working together) การเรียนรู้และการพัฒนาตนเองที่ได้จากกลุ่ม (Amount of learning and self-development occurring with the group context) และโอกาสทำงานที่ต้องพึ่งพาอาศัยกันในกลุ่ม (Opportunities to work independently within the group)

จากงานแนวคิดและงานวิจัยที่กล่าวข้างต้น แสดงให้เห็นว่าการรับรู้ความสามารถของทีมมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของทีม นั่นคือทีมที่มีการรับรู้ความสามารถของทีมสูงจะทำให้เกิดประสิทธิผลของการทำงานในทีม

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายในทีม

ทีมถูกครอบคลุมนอยู่ในสภาพแวดล้อมต่างๆ ที่ซับซ้อนซึ่งมีอิทธิพลต่อกระบวนการทีมแทบทุกด้าน สภาพแวดล้อมของทีมที่ส่งผลต่อกระบวนการทีมแบ่งออกเป็น 1) สภาพแวดล้อมทางกายภาพ ซึ่งเกี่ยวข้องกับที่ว่างระหว่างบุคคล การจัดที่ว่าง การยึดอาณาเขต เป็นต้น 2) สภาพแวดล้อมทางบุคคล ได้แก่ ขนาดของทีม อายุของสมาชิก ความสามารถของสมาชิก บุคลิกภาพและการควบคุมอารมณ์ของสมาชิก เป็นต้น 3) สภาพแวดล้อมทางสังคม ได้แก่ ความเหนียวแน่นของทีม การเข้ากันได้ของกลุ่ม เป็นต้น และ 4) สภาพแวดล้อมทางงาน ได้แก่ ลักษณะงาน วัตถุประสงค์ของงาน เป็นต้น (โยชิน คันสนยุทธ. ม.ป.ป.)

จากการจัดกลุ่มประเภทของทีมข้างต้นประกอบกับการศึกษาแนวคิดและผลงานวิจัยของนักวิชาการที่ศึกษาเกี่ยวกับทีม ผู้วิจัยจัดกลุ่มสภาพแวดล้อมของทีมที่ใช้สำหรับงานวิจัยครั้งนี้เป็น 2 กลุ่ม คือ สภาพแวดล้อมภายในทีม ได้แก่ ความหลากหลายของทีม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของทีม และสภาพแวดล้อมภายนอกทีม ได้แก่ การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร โดยมียรายละเอียดของปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้

2.2.1 แนวคิดเกี่ยวกับความหลากหลายของทีมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ความหลากหลายของทีม ในคำศัพท์ภาษาอังกฤษใช้คำว่า Team diversity หรือบางครั้งอาจใช้ในรูปของคำว่า ความแตกต่างของทีม ในคำศัพท์ภาษาอังกฤษว่า Team heterogeneity ทีมที่มีลักษณะที่แตกต่างกัน สมาชิกจะมีคุณลักษณะหลายคุณลักษณะที่ต่างกัน เช่น บุคลิกภาพ ค่านิยม เพศ อายุ การศึกษา เชื้อชาติ ความเชี่ยวชาญในหน้าที่ ประสิทธิภาพ และรูปแบบการคิด เป็นต้น (Robbins. 2005: 278) ในการศึกษาความหลากหลายในทีมจะต้องระบุเนื้อหาของความแตกต่างนั้นให้มีความเฉพาะเจาะจงลงไปว่าแตกต่างในประเด็นใด (Drach-Zahavy; & Somech. 2002: 45; citing Jackson. 1996)

ความหลากหลายในทีมมีทั้งข้อได้เปรียบและเสียเปรียบ เชริดและคาคาบาดส์ (Sheard; & Kakabadse. 2004: 44-45) เสนอว่า ทีมที่มีสมาชิกที่มีความคล้ายกันหรือเหมือนกันน่าจะเหมาะสมกับงานประจำวัน (Routine tasks) หรืองานที่ไม่ยากนัก แต่ถ้าเป็นงานที่สลับซับซ้อน เป็นปัญหาที่ไม่ได้เกิดขึ้นบ่อย (Non-routine problem) ต้องการความคิดสร้างสรรค์ และวิธีการใหม่ๆ ทีมที่มีสมาชิกที่มีลักษณะที่ไม่แตกต่างกันอาจทำให้ผลของงานมีประสิทธิภาพไม่มากเท่าที่ควร ในขณะที่ทีมที่มีลักษณะที่หลากหลายมีข้อดี ก็มีข้อเสียเปรียบเช่นกัน ในงานที่ต้องแก้ปัญหาให้กับองค์กร โดยเฉพาะทีมที่เกิดขึ้นใหม่ มักมีปัญหาระยะเวลา เนื่องจากในทีมใหม่ต้องใช้เวลาชานกว่าที่สมาชิกในทีมจะเรียนรู้วิธีการที่จะทำงานร่วมกันตั้งแต่เริ่มต้น จนกระทั่งงานที่ได้รับมอบหมายเสร็จสมบูรณ์ ดังนั้นการที่จะทำให้ทีมที่มีความหลากหลายประสบความสำเร็จ ทีมจะต้องใช้เวลาอันน้อยที่สุดในการทำให้สมาชิกรู้จักและเรียนรู้ที่จะทำงานร่วมกัน ซึ่งอาจทำได้โดยการพัฒนาความสัมพันธ์ทางสังคมที่สนับสนุนให้สมาชิกแต่ละคนปรับพฤติกรรมนำส่วนหรือลักษณะที่ดีของตนไปสนับสนุนการทำงานของทีม

ประเภทของความหลากหลาย

ความหลากหลายในทีมมีหลายประเภท นักวิชาการได้แบ่งประเภทความหลากหลายไว้ดังนี้

เมคเกรท เบอดาห์ล และแอร์โร (Levi. 2001: 231-233; citing McGrath; Berdahl; & Arrow. 1995) กล่าวว่า บ่อยครั้งเรามักคิดถึงความหลากหลายในกลุ่มด้านเพศและเชื้อชาติ แต่ความเป็นจริงความหลากหลายที่มีผลต่อกลุ่มในองค์กรมี 3 ประเภท คือ

1. ความหลากหลายด้านประชากรศาสตร์ (Demographic diversity) เป็นการแบ่งกลุ่มทางสังคมที่บุคคลใช้ในการจัดกลุ่มให้กับบุคคลอื่น ๆ ความหลากหลายนั้น ได้แก่ความหลากหลายในด้าน

- 1.1 เพศ (Gender)
- 1.2 เชื้อชาติ (Race and ethnicity)
- 1.3 สัญชาติ (Nationality)
- 1.4 อายุ (Age)
- 1.5 ศาสนา (Religion)

2. ความหลากหลายด้านจิตวิทยา (Psychological diversity) เป็นความแตกต่างในความคิดและพฤติกรรมของบุคคล แบ่งเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ ความหลากหลายในด้าน

2.1 ค่านิยม (Value) ความเชื่อ (Belief) และทัศนคติ (Attitude)

- 2.2 บุคลิกภาพ ความคิด และรูปแบบของพฤติกรรม
- 2.3 ความรู้ ทักษะ และความสามารถที่สัมพันธ์กับงาน

3. ความหลากหลายด้านองค์กร (Organizational diversity) เป็นความแตกต่างที่สัมพันธ์กับองค์กร ได้แก่ ความหลากหลายในด้าน

- 3.1 สถานภาพ (Status)
- 3.2 อาชีพ (Occupation)
- 3.3 สังกัดหรือแผนก (Department / Division)
- 3.4 ระยะเวลาที่เข้าเป็นสมาชิกในทีม (Tenure)

นอกจากนี้ แจ็คสัน (Drach-Zahavy; & Somech. 2002: 45 ; citing Jackson. 1996) แบ่งความหลากหลายของทีมออกเป็น 2 ประเภท คือ ความหลากหลายที่สัมพันธ์กับงาน (Task-related attributes of heterogeneity) เช่น ความแตกต่างของหน้าที่ (Functional heterogeneity) ความแตกต่างกันในระดับการศึกษา (Educational heterogeneity) ความแตกต่างของระยะเวลาที่เข้าเป็นสมาชิกในทีม (Tenure heterogeneity) เป็นต้น กับความหลากหลายที่เป็นพื้นฐานของความสัมพันธ์ (Relation-oriented attributes of heterogeneity)

เช่น ความแตกต่างทางเพศ (Gender heterogeneity) ความแตกต่างด้านอายุ (Age heterogeneity) เป็นต้น

ความหลากหลายมีหลายประเภท บางประเภทง่ายที่จะสังเกตและเปลี่ยนแปลงแต่บางประเภทเช่น ความรู้ ค่านิยม และบุคลิกภาพ ไม่ง่ายในการสังเกต ความหลากหลายที่ต่างประเภทกันส่งผลกระทบต่อที่แตกต่างกัน เช่น ความหลากหลายทางเพศจะให้ผลลัพธ์ไม่เหมือนกับความหลากหลายด้านค่านิยม ดังนั้น หากเราต้องการศึกษาความหลากหลายของทีม เราควรระบุถึงประเภทของความหลากหลายด้วย

ผลของความหลากหลายในกลุ่มงาน

คำถามที่มักเกิดขึ้นเสมอเมื่อมีการศึกษาเรื่องความหลากหลาย คือ ความหลากหลายนั้นเป็นสิ่งที่สร้างประโยชน์สำหรับงานบางประเภทหรือไม่ ความหลากหลายด้านประชากรศาสตร์ (Demographic variables) เช่น เพศ เชื้อชาติ ส่งผลต่อทีมเหมือนกับความหลากหลายในตัวแปรส่วนบุคคล (Personal variables) เช่น ค่านิยม บุคลิกภาพ ทักษะ หรือไม่

งานวิจัยเกี่ยวกับผลของความหลากหลายที่มีต่อทีมกำลังได้รับความสนใจ มีการเปรียบเทียบกลุ่มงานที่มีความเหมือนและความแตกต่างกัน เจคสัน (Levi. 2001: 239-241; citing Jackson. 1992) ได้สังเคราะห์งานวิจัย (Meta-analysis) ซึ่งศึกษาผลกระทบของความหลากหลายที่มีต่อกลุ่มงาน โดยนำเสนอการวิเคราะห์หรือออกเป็น 2 มิติในการวิเคราะห์ คือ มิติประเภทของความหลากหลาย (Type of diversity) และมิติประเภทของงาน (Type of task) ดังภาพประกอบ 11

	ประเภทของความหลากหลาย (Type of Diversity)	
	ลักษณะส่วนบุคคล (Personal Attribute(s))	ลักษณะหน้าที่ (Functional Attribute)
ประเภทของงาน (Type of Task)		
<ul style="list-style-type: none"> ● งานที่ต้องลงมือปฏิบัติ (Performance) 	ให้ผลหลายแนวทาง (Mixed Effects)	ความหลากหลายสร้างสิ่งได้เปรียบ
<ul style="list-style-type: none"> ● งานที่ต้องใช้ความคิด (Interactive) 	หลักฐานทางการวิจัยมีจำกัด ความหลากหลายอาจสร้างข้อได้เปรียบ	หลักฐานทางการวิจัยมีจำกัด
<ul style="list-style-type: none"> ● งานที่ต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์และการตัดสินใจ (Creativity and Judgment) 	ความหลากหลายสร้างสิ่งได้เปรียบ	ความหลากหลายสร้างสิ่งได้เปรียบ
กระบวนการกลุ่ม (Group Process)		
<ul style="list-style-type: none"> ● ความเหนียวแน่นและความขัดแย้ง (Cohesion and Conflict) 	ความหลากหลายสร้างปัญหา	หลักฐานทางการวิจัยมีจำกัด

ภาพประกอบ 11 ผลกระทบของความหลากหลายในกลุ่มงาน

ที่มา: Levi, D. 2001:241; citing Jackson, S. 1992. *Group Dynamics*. 2001.

จากภาพประกอบ 11 แบ่งประเภทของความหลากหลายเป็น 1) ความหลากหลายในลักษณะส่วนบุคคล (Personal Attributes) ได้แก่ ความแตกต่างของบุคลิกภาพ ความแตกต่างในค่านิยม ความแตกต่างในทัศนคติ ความแตกต่างทางประชากรศาสตร์ (เช่น ความแตกต่างด้านอายุ ความแตกต่างทางเพศ ความแตกต่างในเชื้อชาติ) และ 2) ความหลากหลายในลักษณะหน้าที่ (Functional Attribute) เป็นความหลากหลายที่เกี่ยวกับความรู้ ความสามารถ และทักษะของบุคคลที่สัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมในการทำงาน ส่วนประเภทของงานแบ่งเป็น 1) งานประเภทที่ปฏิบัติ (Performance Task) เป็นงานที่ต้องการทักษะในการรับรู้ และการเคลื่อนไหว ซึ่งประเมินโดยใช้มาตรฐานเชิงคุณภาพและผลผลิตตามวัตถุประสงค์ 2) งานประเภทใช้ความคิด (Intellective Tasks) เป็นงานแก้ปัญหาที่มีคำตอบที่ถูกต้อง และ 3) งานที่ต้องตัดสินใจและคิดสร้างสรรค์ (Creative / Judgment Task) เป็นงานที่ต้องตัดสินใจมีคำตอบที่ถูกต้อง

พิจารณาการปฏิสัมพันธ์ของประเภทของความหลากหลายกับประเภทของงานที่ทำและกระบวนการกลุ่ม (ความเหนียวแน่นและความขัดแย้งในกลุ่ม)

ความสัมพันธ์ระหว่างประเภทความหลากหลายและประเภทของงานที่เสนอตั้งภาพประกอบ 11 แสดงให้เห็นว่าประเภทของงานทุกประเภท ความหลากหลายส่งผลกระทบในทางบวก มีเพียงกระบวนการกลุ่ม (ความเหนียวแน่นและความขัดแย้งในกลุ่ม) เท่านั้นที่ความหลากหลายให้ผลในทางลบ

ความหลากหลายในลักษณะส่วนบุคคลหรือทางประชากรศาสตร์ให้ผลที่ผสมผสานกัน มีทั้งทางบวกและทางลบ ความหลากหลายในหน้าที่ให้ผลทางบวก ความหลากหลายในทักษะ และความรู้ช่วยกลุ่มพัฒนาการแก้ปัญหา ความหลากหลายในค่านิยมพบมากที่สุดที่ให้ผลทางลบนั่นคือเพิ่มความขัดแย้ง อย่างไรก็ตามถึงแม้ว่าจะมีปัญหาในทางลบด้านการจัดการแต่พบว่ากลุ่มที่มีความแตกต่างว่าดีกว่ากลุ่มที่ไม่มีความแตกต่าง

ในงานวิจัยของ บอชและเกรน (Levi. 2001: 240; citing Baugh; & Geaen. 1995) ได้ตรวจสอบผลของปัจจัยทางเพศและเชื้อชาติที่มีต่อการรับรู้ผลการปฏิบัติงานของทีมข้ามสายงาน พบว่าสมาชิกของทีมที่มีความแตกต่างกันในเชื้อชาติหรือเพศ ความมีประสิทธิภาพของงานจะน้อยกว่าทีมที่มีความเหมือนกัน ซึ่งผลการประเมินนี้ประเมินโดยสมาชิกชายผิวขาว แต่การประเมินผลการปฏิบัติงานของทีมจากภายนอกพบว่าไม่มีความแตกต่างระหว่างทีมที่มีความหลากหลายกับทีมที่มีความเหมือน หรืออาจกล่าวได้ว่าความแตกต่างทำให้เกิดความไม่พึงพอใจได้ แต่ไม่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานโดยตรง

ในสถานการณ์ที่ชัดเจนความหลากหลายเป็นสิ่งที่สร้างประโยชน์ที่งานสร้างสรรค์และตัดสินใจ ถึงแม้ว่าความหลากหลายสามารถสร้างความขัดแย้งในงานที่ต้องตัดสินใจและทำให้กลุ่มมีศักยภาพต่ำ แต่ความหลากหลายและความขัดแย้งก็สามารถช่วยพัฒนาคุณภาพการตัดสินใจ ความหลากหลายในหลายๆ ด้านมากมายที่พบว่าพัฒนาผลการปฏิบัติงานที่สร้างสรรค์ของทีม ความหลากหลายในความคิด อายุ หน้าที่ และการศึกษา มีความสัมพันธ์ต่อความคิดสร้างสรรค์

จากผลการสังเคราะห์งานวิจัยที่ แจ็คสัน (Levi. 2001:241; citing Jackson. 1992) ได้ศึกษานั้นทำให้เห็นได้ว่าความหลากหลายในทีมงานขึ้นอยู่กับลักษณะงานและขึ้นอยู่กับประเภทของความหลากหลาย ผลกระทบที่เกิดขึ้นมีทั้งที่ชัดเจนและยังไม่แน่ชัด ซึ่งเป็นสิ่งที่ท้าทายให้นักวิชาการรุ่นหลังได้ค้นหาคำตอบต่อไป อย่างไรก็ตามถึงแม้ว่าจะให้ผลกระทบอย่างไร ความหลากหลายก็เป็นสิ่งที่ต้องเกิดขึ้นอยู่แล้วในการทำงานเป็นทีม ในความเป็นจริงแล้วเราไม่ควรมองว่ามันจะทำให้เกิดข้อได้เปรียบหรือเสียเปรียบอย่างไร แต่ควรที่จะมุ่งประเด็นไปที่การทำอะไรที่จะทำให้กลุ่มที่มีความหลากหลายนั้นปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ (Levi. 2001: 239)

ความหลากหลายในทีมข้ามสายงาน

กลุ่มงานที่สมาชิกเข้ามาทำงานร่วมกันเพื่อความสมบูรณ์ของงาน มีทั้งที่เราไม่ได้กำหนดความหลากหลายของบุคคลไว้ และก็มีบางกรณีที่ความหลากหลายถูกกำหนดให้มีขึ้นตามวัตถุประสงค์ ลักษณะความหลากหลายถูกออกแบบหรือกำหนดขึ้นมาโดยมี

วัตถุประสงค์ เราเรียกทีมงานที่ได้ถูกออกแบบให้มีความหลากหลายของสมาชิกในทีมว่า ทีมข้ามสายงาน ความหลากหลายในทีมข้ามสายงานเป็นสิ่งที่เพิ่มประสิทธิผลให้กับทีม ทำให้ทีมมีความคิดสร้างสรรค์ที่หลากหลาย เป็นเครื่องมือสนับสนุนการตัดสินใจให้ดีขึ้น และในขณะเดียวกันก็ให้ผลในทางลบด้วยเช่นกัน คือ ความหลากหลายสามารถเพิ่มความขัดแย้งในการตัดสินใจ ทำให้ต้องเสียเวลาในกระบวนการกลุ่มมากในการมีส่วนร่วม และการสร้างงาน และเกิดปัญหาด้านการสื่อสาร การแก้ปัญหาอาจต้องใช้การเพิ่มความผูกพันต่อเป้าหมายของทีมและการบริหารจัดการในเรื่องของกระบวนการภายในกลุ่มงาน (Levi. 2001: 241-242) และนอกจากนี้ หากเราวิเคราะห์ตามทฤษฎีการพัฒนากลุ่มของทักแมน (Webber. 2002: 206; Tuckman. 1965) ซึ่งได้แบ่งขั้นของการพัฒนากลุ่มเป็น 4 ขั้น คือ ขั้นก่อตัว(Forming) ขั้นรุนแรง(Storming) ขั้นสร้างบรรทัดฐาน (Norming) และขั้นปฏิบัติงาน (Performing) นั้น นอศคราฟท์ และคนอื่นๆ (Webber. 2002: 206; citing Northcraft. 1995) ทำให้เราได้ข้อสังเกตและข้อคิดเห็นว่าความหลากหลายในทีมอาจทำให้ทีมต้องใช้เวลาในการสร้างทีมให้ผ่านขั้นการพัฒนาใน 3 ขั้นแรก ดังนั้นความหลากหลายยิ่งมีมากขึ้นจึงยิ่งต้องใช้นานขึ้นในการที่ทีมจะสร้างให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ จึงถือเป็นเรื่องยากต่อการพัฒนากลุ่มในครั้งแรกในทีมข้ามสายงาน

ด้วยเหตุผลที่กล่าวมานี้จึงเป็นความท้าทายอย่างยิ่งสำหรับผู้นำทีมที่จะพัฒนาความร่วมมือและบริหารความขัดแย้งที่เกิดจากความแตกต่างในทีมข้ามสายงานให้เกิดเป็นหนทางที่สร้างพลังให้กับทีม

การวัดความหลากหลายของทีม

ในงานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับความหลากหลายของทีม วัดความหลากหลายในหลายแนวทาง ขึ้นอยู่กับประเภทของความหลากหลาย เช่น การประเมินความหลากหลายในงานวิจัยของ ดร.ชัช ชซาฮวี และโซเมซ (Drach-Zahavy. & Somech. 2002) ซึ่งได้ศึกษาความสัมพันธ์ของความแตกต่างกันในทีม (Team heterogeneity) กับการสนับสนุนทีม (Team support) และความมีประสิทธิภาพของทีม (Team effectiveness) กลุ่มตัวอย่างเป็นทีมเจ้าหน้าที่ประจำโรงเรียนทางตอนเหนือของประเทศอิสราเอล โดยศึกษาความแตกต่างในด้านเพศ (Gender heterogeneity) อายุ (Age heterogeneity) และด้านที่มีความเกี่ยวข้องกับงาน ได้แก่ ความแตกต่างในด้านของหน้าที่ (Functional heterogeneity) ด้านการศึกษา (Educational heterogeneity) และระยะเวลาที่เข้าเป็นสมาชิกในทีม (Tenure heterogeneity) วัดความหลากหลายของหน้าที่โดยแบบสอบถามข้อมูลชีวประวัติของกลุ่มตัวอย่าง ถ้าสมาชิกของทีมเป็นครูที่มาจากสาขาวิชาเดียวกันทั้งหมด (เช่น เลขคณิต) จะได้คะแนน 1 คะแนน แสดงว่ามีความหลากหลายของหน้าที่ต่ำ ถ้าสมาชิกทีมเป็นครูมีหน้าที่ในการสอนภายในโรงเรียน ไม่จำเป็นต้องมาจากสาขาเดียวกัน (เช่น ครูต่างสาขาแต่สอนห้องเดียวกัน) ให้คะแนนความหลากหลาย 2 คะแนน มีความหลากหลายระดับกลาง และถ้าสมาชิกของทีมมีความแตกต่างในอาชีพ (เช่น พยาบาลโรงเรียน ครู และที่ปรึกษาของโรงเรียน) ให้คะแนนความหลากหลาย 3 คะแนน แสดงว่ามีความหลากหลายสูงสุด ส่วนในการวัดความหลากหลายของระดับการศึกษา ใช้ดัชนีความ

หลากหลายของบลอ (Blau's Heterogeneity Index) ในการคำนวณ (Auh; & Menguc. 2005.; Drach-Zahavy; & Somech. 2002: 51; Blau. 1977)

สูตรคำนวณ

$$H = 1 - \sum_{i=1}^s p_i^2$$

H = ความหลากหลายของการศึกษา

p = สัดส่วนของทีมทั้งหมดที่แบ่งในโรงเรียน

s = จำนวนกลุ่มการศึกษาที่แบ่ง (5 กลุ่ม ได้แก่ ระดับประกาศนียบัตร
ปริญญาตรีด้านการศึกษา ปริญญาตรีสาขาอื่นและมีประสบการณ์
การสอน ปริญญาโทด้านการศึกษา ปริญญาโทสาขาอื่นและมี
ประสบการณ์การสอน

ความแตกต่างของเพศ ประเมินโดยใช้ดัชนีของบลอ แบ่งกลุ่มเป็นชาย
และหญิง ความแตกต่างของระยะเวลาที่เข้าเป็นสมาชิกในทีม (อายุงานในทีม) คำนวณจากส่วน
เบี่ยงเบนมาตรฐาน (The Standard Deviation) ของจำนวนปีที่เข้าเป็นสมาชิกของทีมของโรงเรียน ใน
ทำนองเดียวกันความแตกต่างของอายุ คำนวณจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของอายุของสมาชิกใน
ทีม หากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานที่ได้มีค่ามากแสดงว่าทีมนั้นมีความหลากหลายของอายุงาน
มากกว่าทีมที่มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานน้อยกว่า

สำหรับงานวิจัยของ อวและเมนกุส (Auh; & Menguc. 2005) วัดความ
หลากหลายของหน้าที่ (Functional diversity) โดยใช้ดัชนีของบลอ (Blau's Heterogeneity
Index) แบ่งกลุ่มหน้าที่ 9 หน้าที่ คือ ฝ่ายการตลาด ฝ่ายบริการลูกค้า ฝ่ายการเงิน / บัญชี ฝ่าย
จัดการทั่วไป ฝ่ายบุคคล / ทรัพยากรบุคคล ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ ฝ่ายปฏิบัติการและขนส่ง
ฝ่ายวิจัยและพัฒนา และฝ่ายสนับสนุนการบริหาร ค่าที่ได้จากการคำนวณจะมีค่าตั้งแต่ 0 ถึง 1
ถ้าคะแนนเข้าใกล้ 1 แสดงว่ามีความหลากหลายของหน้าที่ในทีมมาก

จากตัวอย่างงานวิจัยที่ได้เสนอทำให้เห็นภาพชัดเจนในการวัดความ
หลากหลายมากขึ้น ซึ่งวิธีการที่ใช้สำหรับความหลากหลายแต่ละประเภท มีทั้งที่ใช้วิธีการที่
ต่างกันและเหมือนกันทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมและลักษณะของข้อมูล ในงานวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัย
คำนวณความหลากหลายในอายุงานของสมาชิกทีมจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (The Standard
Deviation) ของระยะเวลาในการทำงานของสมาชิกในทีม

ความสัมพันธ์ระหว่างความหลากหลายของทีมกับประสิทธิผลของทีม

ด้วยกิจกรรมของทีมที่มีมากทำให้ทีมจำเป็นต้องใช้ทักษะความรู้ที่
หลากหลาย ซึ่งเมื่อทีมมีความหลากหลายของประสบการณ์ จะเป็นการเพิ่มโอกาสให้ได้
คุณลักษณะที่จำเป็นในงาน จึงยอมทำให้งานมีประสิทธิผลดี (Robbins. 2005: 281) การที่

สมาชิกที่มงานที่มีความแตกต่างหลากหลายในประสบการณ์ในการทำงานสามารถเพิ่มประสิทธิผลในการทำงาน เนื่องจากสมาชิกสามารถเรียนรู้จากคนอื่น ๆ จึงเป็นการเพิ่มโอกาสให้ผลงานออกมามีประสิทธิผล (Campion. et al.1993: 828) จากการสังเคราะห์งานวิจัยของแจคสัน (Levi. 2001: 239-241; citing Jackson. 1992) เกี่ยวกับผลกระทบของความหลากหลายที่มีต่อกลุ่มงาน พบว่าความหลากหลายที่สัมพันธ์กับหน้าที่ (Functional Attribute) ซึ่งเกี่ยวข้องกับทักษะและความสามารถสร้างข้อได้เปรียบให้กับทีม โดยเฉพาะเมื่องานของทีมเป็นงานที่ต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์และการตัดสินใจ ผลการวิจัยของ ซูจิน (Sujin. 2004) ได้สังเคราะห์งานวิจัยซึ่งศึกษาถึงอิทธิพลของความหลากหลายในทีมที่มีต่อผลลัพธ์ของทีม จากผลงานวิจัย 55 เรื่อง พบว่า ความหลากหลายที่สัมพันธ์กับการทำงาน (Job-related diversity) มีอิทธิพลทางบวกต่อการปฏิบัติงานของทีม และยังพบว่าถ้างานที่ได้รับมอบหมายมีความซับซ้อนสูงความหลากหลายที่สัมพันธ์กับงานส่งผลต่อการปฏิบัติงานของทีมมากกว่างานที่มีความซับซ้อนน้อยกว่า งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความหลากหลายของอายุของสมาชิกน่าจะสามารถนำมาอ้างอิงได้ เช่น ผลงานของ ดราซ ซาฮาวิ และโซเมซ ศึกษาความแตกต่างกันในทีม (Team Heterogeneity) กับความมีประสิทธิภาพของทีม (Team Effectiveness) กลุ่มตัวอย่างเป็นทีมเจ้าหน้าที่ประจำโรงเรียนทางตอนเหนือของประเทศอิสราเอล ผลการศึกษาพบว่าทีมที่มีสมาชิกที่มีความแตกต่างด้านอายุและหน้าที่มาก ความแตกต่างนั้นจะสนับสนุนให้ทีมเกิดประสิทธิผลในการทำงานมากกว่าทีมที่มีความแตกต่างกันในด้านอายุและหน้าที่น้อยกว่า ในทำนองเดียวกันงานวิจัยของแอนให้ผลเช่นเดียวกัน คือ ความหลากหลายของความรู้ภายในทีมข้ามสายงานที่ทำงานด้านพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ทำให้เกิดการผสมผสานองค์ความรู้ไปสู่ความสำเร็จในทีม (Anne. 1998)

จากแนวคิดและงานวิจัยที่กล่าวข้างต้น แสดงให้เห็นว่าความหลากหลายของสถานภาพทีมมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของทีม

ความสัมพันธ์ระหว่างความหลากหลายของทีมกับความเหนียวแน่นในทีม

ผลการสังเคราะห์งานวิจัยของแจคสัน (Levi. 2001: 239-241; citing Jackson. 1992) ซึ่งให้เห็นว่าความหลากหลายที่สัมพันธ์กับลักษณะส่วนบุคคล เช่น ความหลากหลายในด้านเพศ เชื้อชาติ อายุ เป็นสิ่งที่สามารถสร้างปัญหาให้กับทีม กล่าวคือทำให้สมาชิกในทีมเกิดความขัดแย้งภายในทีมหรือความเหนียวแน่นภายในทีมต่ำ เช่นเดียวกัน บาร์คเกอร์ (Parker. 2003) กล่าวถึงทีมที่มีการออกแบบให้สมาชิกในทีมมีความแตกต่างกันสูง ความแตกต่างนั้นเป็นสาเหตุให้บุคคลในทีมมีความคิดและมุมมองที่แตกต่างกัน ความขัดแย้งจึงมีโอกาสเกิดขึ้นได้มาก ซึ่งนั่นหมายความว่าทีมที่มีความเหนียวแน่นต่ำนั่นเอง ผลงานวิจัยที่สนับสนุนความคิดนี้ได้แก่ งานวิจัยของ แบริก และคนอื่น ๆ (Barrick; et al. 1998) ซึ่งพบว่าทีมที่มีความแตกต่างกันในบุคลิกด้านความเห็นชอบของสมาชิกในทีมไม่มาก (สมาชิกทีมในมีความแตกต่างในความคิดเห็นน้อย) จะทำให้ความเหนียวแน่นในทีมมากขึ้นและความขัดแย้งในทีมน้อยลง และผลงานวิจัยของ เซฟคอตท์ และคนอื่น ๆ (Shapcott; et al. 2006) ยังพบว่าทีมที่มีความ

หลากหลายทั้งในด้านสัมพันธ์กับงานและในด้านที่ไม่สัมพันธ์กับงานมาก จะมีความเหนียวแน่นในทีมน้อย

จากแนวคิดและผลงานวิจัยที่กล่าวไว้ข้างต้น อาจกล่าวได้ว่าความหลากหลายของทีมมีอิทธิพลต่อความเหนียวแน่นในทีม ทีมยังมีความแตกต่างกันมากยิ่งทำให้ทีมมีความเหนียวแน่นน้อย

2.2.2 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ภาวะผู้นำของทีม หมายถึง กระบวนการที่บุคคลหนึ่งสร้างพลังขับเคลื่อนให้สมาชิกคนอื่นในทีมบรรลุความสำเร็จในเป้าหมาย (Levi. 2001: 174) ภาวะผู้นำทีมจึงมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของทีม (Northouse. 2004: 214) โดยมีอิทธิพลต่อทีมในกระบวนการด้านความคิดสติปัญญา (Cognition) ด้านแรงจูงใจ (Motivation) ด้านความรู้สึกอารมณ์ (affection) และด้านการประสานงาน (Coordination) ผู้นำที่มีความคิดและสติปัญญาจะช่วยให้ทีมเข้าใจปัญหาที่ทีมกำลังเผชิญ ผู้นำที่มีแรงจูงใจจะช่วยให้ทีมเป็นปึกแผ่นและสามารถช่วยให้เกิดมาตรฐานในการทำงานและช่วยให้กลุ่มประสบความสำเร็จ ผู้นำที่มีความมั่นคงทางอารมณ์จะสามารถจัดการกับสภาพแวดล้อมที่เครียดในการสร้างความชัดเจนในเป้าหมาย การมอบหมายงาน และกลยุทธ์ต่างๆ ได้ ผู้นำที่จริงจังสามารถช่วยประสานงานในกิจกรรมของทีมได้อย่างมีทักษะเหมาะสมกับสมาชิกต่อบทบาท ของการสร้างความกระจ่างในกลยุทธ์ในการทำงาน การให้ข้อมูลย้อนกลับ และการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงทางสภาพแวดล้อม (Northouse. 2004: 214; citing Zaccaro. et al. 2001) ดังนั้น จึงอาจกล่าวได้ว่าผู้นำทีมเป็นบุคคลที่สำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของทีม

ภาวะผู้นำในทีมข้ามสายงาน

ในทีมข้ามสายงานผู้นำเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญต่อทีมเป็นอย่างมาก มี ความสำคัญและพัฒนาได้ยากมากกว่าทีมทั่วไป เนื่องจากจะต้องรับมือกับเรื่องที่ซับซ้อนและ ความแตกต่างหลากหลายของสมาชิกในทีม (Parker. 2003: 44) ผู้นำทีมจึงต้องมีพื้นฐานทาง เทคนิคในการเข้าใจในเรื่องที่ซับซ้อนและต้องทำให้ตนได้รับการสนับสนุนจากบุคคลที่มาจาก พื้นฐานที่แตกต่างกันมากซึ่งทักษะด้านเทคนิคและกระบวนการที่จำเป็นนั้นคือ การเข้าใจการทำงานเป็นกลุ่มและให้การสนับสนุนสมาชิกที่เป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในด้านที่ต่างกัน ขณะเดียวกันต้องมีทักษะระหว่างบุคคลเพื่อช่วยทีมที่มีบุคคลที่มีความหลากหลายในการทำงาน (Dubrin. 2005: 201) ซึ่ง ยูคัล (Yukl. 2002: 311) สรุปถึงทักษะที่ผู้นำในทีมข้ามสายงานควรมี ดังนี้

1. ความเชี่ยวชาญด้านเทคนิค (Technical expertise) ผู้นำจำเป็นต้องใช้ความสามารถในการสื่อสารที่เกี่ยวกับงานกับสมาชิกทีมซึ่งมาจากพื้นฐานของหน้าที่ที่หลากหลายต่างกัน
2. ทักษะด้านบริหารจัดการ (Administrative skills) ผู้นำจำเป็นต้อง

มีความสามารถในการวางแผนและจัดการกิจกรรมของโครงการ คัดเลือกสมาชิกที่เหมาะสม และจัดการกับงบประมาณและมีความรับผิดชอบด้านการเงิน

3. ทักษะระหว่างบุคคล (Interpersonal skills) ผู้นำต้องสามารถเข้าใจความจำเป็นและค่านิยมของสมาชิกของทีมที่ส่งผลต่อพวกเขา แก้ไขปัญหาความขัดแย้ง และสร้างความเหนียวแน่นในทีม

4. ทักษะด้านความคิด (Cognitive skills) ผู้นำต้องมีความสามารถในการเข้าใจสัมพันธภาพที่เกิดขึ้นภายในและภายนอกที่มีซับซ้อนของทีม และเข้าใจถึงหน้าที่ที่หลากหลายต่างกันและหน้าที่เกี่ยวข้องกับการทำให้สำเร็จในโครงการ

5. ทักษะด้านการปกครอง (Political skills) ผู้นำต้องสามารถสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน สร้างทรัพยากร สร้างการช่วยเหลือ สร้างการยอมรับจากฝ่ายบริหารระดับสูงและจากพันธมิตรที่เกี่ยวข้อง

นอกจากนี้ แบร์รี่ (Yukl. 2002: 312; citing Barry. 1991) ชี้ให้เห็นถึงบทบาทและพฤติกรรมของภาวะผู้นำทีมในทีมข้ามสายงานที่จำเป็นต่อทีมในการแก้ปัญหา การบริหารโครงการ หรือการบริหารนโยบาย บทบาทและพฤติกรรมเหล่านั้นคือ

1. ด้านวิสัยทัศน์ (Envisioning) การสร้างความแจ่มชัดในวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์หรือมีวิสัยทัศน์ด้านการสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดความยึดมั่นผูกพันจากสมาชิกของทีม การช่วยทีมให้เข้าใจและพัฒนาสมมติฐานและสร้างรูปแบบทางความคิดในการพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่างๆ ที่เกี่ยวกับงาน การเสนอสร้างสรรค์ความคิดต่างๆ และสนับสนุนทีมให้มีการพิจารณากลยุทธ์ด้านการปฏิบัติงานที่เป็นนวัตกรรมใหม่

2. ด้านการจัดการ (Organizing) การวางแผนและกำหนดและจัดสรรเวลาในกิจกรรมต่างๆ ของทีมให้เกิดความร่วมมือประสานกันและสามารถทำให้โครงการต่างๆ เสร็จตามเวลาที่กำหนด การช่วยทีมสร้างมาตรฐานและวิธีการเพื่อประเมินความก้าวหน้าและผลการปฏิบัติงาน จัดวางและดำเนินการประชุมเพื่อแก้ปัญหาและตัดสินใจในแนวทางใดแนวทางหนึ่งอย่างเป็นระบบ

3. ด้านการผสมผสานทางสังคม (Social Integrating) กระตุ้นให้เกิดความไว้วางใจอย่างเหมาะสม เกิดการยอมรับ และการมีส่วนร่วมระหว่างสมาชิกในทีม สนับสนุนการติดต่อสื่อสารแบบเปิด การมีส่วนร่วมอย่างยุติธรรม อดทนอดกลั้นกับความคิดต่างๆ ที่คัดค้านไม่เห็นด้วย การประนีประนอมความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างสมาชิก และการช่วยพวกเขาหาสถานะที่เป็นกลาง

4. ด้านภายนอก (External spanning) ดูแลสภาพแวดล้อมภายนอกทีมให้สนองความต้องการของลูกค้าเป็นหลัก ควบคุมการเกิดของปัญหา และกระบวนการทางการเมืองที่จะมีผลกระทบต่อทีม สร้างให้ทีมมีภาพลักษณ์ที่ดีและเป็นที่ยอมรับต่อบุคคลภายนอก สามารถทำให้อุบัติการณ์ภายนอกทีมให้การสนับสนุนด้านทรัพยากร การยอมรับ การช่วยเหลือ และการมีส่วนร่วมอย่างเหมาะสม

สรุปได้ว่าผลงานของทีมงานข้ามสายงานจะประสบความสำเร็จได้ส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล โดยที่ผู้นำในทีมข้ามสายงานควรมีบทบาทเป็นผู้ชี้แนวทางมากกว่าผู้บริหารยุคดั้งเดิม ผู้นำทีมไม่ใช่ผู้มอบหมายหรือผู้ออกคำสั่งเท่านั้น แต่ผู้นำทีมข้ามสายงานจะต้องมีความเชื่อในสมาชิกคนอื่นของทีมว่าจะสามารถช่วยและสนับสนุนในความรับผิดชอบทั้งหมดที่ได้ตัดสินใจลงไป เขาไม่ได้อยู่เหนือกลุ่ม แต่จะให้การสนับสนุนสมาชิกในกลุ่ม จะไม่บริหารจัดการในกิจกรรมทั้งหมด แต่จะให้ความช่วยเหลือและทำให้แน่ใจว่าความพยายามของทีมเป็นสิ่งที่นำไปสู่เป้าหมายขององค์กร

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำแนวใหม่ คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory) เป็นแนวทางในการศึกษา ซึ่งมีแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีการศึกษาวิจัยตั้งแต่ทศวรรษ 1980 จนกระทั่งปัจจุบัน คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) เป็นภาวะผู้นำที่มุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในตัวบุคคล โดยมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงเรื่องค่านิยม คุณชนธรรมมาตรฐาน และการมองเห็นไกลไปในอนาคต ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะให้ความสำคัญต่อการประเมินเพื่อทราบถึงระดับแรงจูงใจของผู้ตาม แล้วพยายามหาแนวทางตอบสนองความต้องการและปฏิบัติต่อผู้ตามด้วยคุณค่าความเป็นมนุษย์ ซึ่งทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้รับการยอมรับว่ามีความสอดคล้องกับสถานการณ์ของโลกในยุคที่มีความเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นตลอดเวลา มากทฤษฎีหนึ่งในปัจจุบัน (สุเทพ พงษ์ศรีวัฒน์. 2544: 333)

เบิร์น (สุเทพ พงษ์ศรีวัฒน์. 2544: 333; citing Burn. 1978) เป็นบุคคลแรกที่นำเสนอโมเดลเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยอธิบายถึงผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า “เป็นกระบวนการที่ทั้งผู้นำและผู้ตามต่างช่วยยกระดับของคุณชนธรรมและแรงจูงใจของกันและกันให้สูงขึ้น” ผู้นำดังกล่าวจะหาวิธีการยกระดับจิตใจของผู้ตามด้วยการดึงดูดความสนใจมาสู่อุดมการณ์และค่านิยมศีลธรรมที่ดีงาม เช่น เสรีภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพ และความมีมนุษยชน เป็นต้น และพ้นจากสิ่งที่ชั่วช้าทางอารมณ์ เช่น ความกลัว ความโลภ ความอิจฉาริษยาหรือความเกลียดชัง เป็นต้น ผู้ตามถูกยกระดับความคิดจาก “ทำพอแค่วันนี้” ไปสู่ “ทำเพื่อความดีงามที่ดีกว่าของวันพรุ่งนี้” ตามแนวคิดของเบิร์นใครก็ได้ในองค์กรจะอยู่ในตำแหน่งหรืออยู่ในองค์กรแบบใดก็ตามสามารถแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ทั้งสิ้น โดยสามารถมีอิทธิพลต่อเพื่อนร่วมงาน ต่อผู้บังคับบัญชาการหรือต่อผู้ใต้บังคับบัญชาการก็ได้ และทั้งสามสามารถเกิดขึ้นในชีวิตประจำวันของบุคคลทั่วไปก็ได้

ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

นักวิชาการที่ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้สรุปความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ ดังนี้

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำต้องการที่จะยกระดับแรงจูงใจและขวัญของทั้งผู้นำและผู้ตาม สนใจในความต้องการและสิ่งที่กระตุ้นผู้ตามและพยายามที่จะช่วยผู้ตามให้ไปถึงความมีศักยภาพอย่างสมบูรณ์ที่สุดที่จะทำได้ (Northouse. 2004: 170)

ดาฟท์ (Daft. 1999: 427) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง คุณลักษณะที่เป็นความสามารถในการนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญหรือมีความหมายของผู้ตามและขององค์การ

แบส (Northouse. 2004: 173-174. citing; Bass. 1985) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการกระตุ้นให้ผู้ตามทำในสิ่งที่เกินความคาดหวัง สิ่งที่ทำ 3 สิ่งคือ 1) การยกระดับของความมุ่งมั่นของผู้ตามเกี่ยวกับความสำคัญและคุณค่าของเป้าหมายในอุดมคติและให้มีความเฉพาะเจาะจง 2) การทำให้ผู้ตามอยู่เหนือความสนใจในตนเองเพื่อประโยชน์ของทีมและองค์การ และ 3) การทำให้ผู้ตามเปลี่ยนความต้องการไปสู่ความต้องการที่อยู่ในระดับที่สูงขึ้น

ดังนั้น ผู้วิจัยสรุปความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการหรือความสามารถที่ผู้นำพยายามที่จะยกระดับแรงจูงใจและขวัญ ความมุ่งมั่น และการเห็นคุณค่าในเป้าหมายที่สูงขึ้นของทั้งผู้นำและผู้ตาม สนับสนุนให้ทำในสิ่งที่เกินความคาดหวัง ให้คำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์การมากกว่าสนใจในผลประโยชน์ของตน ให้ความใส่ใจในความต้องการและสิ่งที่กระตุ้นผู้ตาม และพยายามที่จะช่วยผู้ตามให้ไปถึงความมีศักยภาพอย่างสมบูรณ์ที่สุดที่จะทำได้

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบปล่อยปละ

แบส (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. 2544: 334; citing Bass. 1985) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยอาศัยพื้นฐานแนวคิดของเบอร์น เขามีความเห็นที่เห็นว่า ผู้นำแต่ละแบบมีความแตกต่างกัน ผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional leaders) ใช้รางวัลเพื่อแลกเปลี่ยนกับการยินยอมปฏิบัติตาม ส่วนผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leaders) มุ่งให้เกิดผลการกระทำที่กระทบต่อผู้ตาม ได้แก่ ผู้ตามให้ความไว้วางใจ มีความรู้สึกชื่นชม ให้ความจงรักภักดี และเคารพนับถือ จนสามารถส่งผลให้เกิดแรงจูงใจทำงานได้ผลมากกว่าตามที่คาดหวังเดิมที่กำหนด ส่วนอีกผู้นำอีกประเภท คือ ผู้นำแบบปล่อยปละ (Laissez-fair leaders) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่ไม่ให้ความสนใจใดๆ เลย ไม่ว่าจะเป็นด้านงานหรือด้านคน ปล่อยปละไปทุกอย่างตามยถากรรมเหมือนไม่มีผู้นำ ด้วยเหตุนี้นักวิชาการบางท่านจึงไม่นับว่าผู้นำแบบนี้เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ (Non-leadership)

แบส (Northouse. 2004. 173; citing Bass. 1985) ให้ข้อคิดเห็นว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่ได้คงที่เสมอสามารถเปลี่ยนแปลงได้ ในสถานการณ์ที่ผลการทำงานไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง ผู้นำควรเพิ่มระดับความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้มากขึ้น

ทฤษฎีนี้จึงอธิบายว่า ความเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นเส้นต่อเนื่องกับความเป็นภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบปล่อยปละ มากกว่าที่จะแยกเป็นอิสระออกจากกันอย่างแท้จริง (Northouse. 2004: 174; citing Yammarino. 1993) ดังภาพประกอบ 12



ภาพประกอบ 12 เส้นความต่อเนื่องของภาวะผู้นำจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปจนถึงภาวะผู้นำแบบปล่อยปละตามทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ที่มา: Northouse. 2004: 174; citing Yammarino. 1993. *Leadership: Theory and Practice*. p.174

องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

แบบจำลองภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบเต็มรูปแบบตามแนวคิดของแบส (The Full Range of Leadership Model) แบ่งเป็น 7 องค์ประกอบ ดังภาพประกอบ 13

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน	ภาวะผู้นำแบบปล่อยปละ
องค์ประกอบที่ 1 การสร้างพลังศรัทธา และ การสร้างอิทธิพลเชิงอุดมการณ์	องค์ประกอบที่ 5 การให้รางวัลตามสถานการณ์หรือ การแลกเปลี่ยนที่สร้างสรรค์	องค์ประกอบที่ 7 การปล่อยปละละเลยหรือ ไม่เป็นแบบภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง
องค์ประกอบที่ 2 การสร้างแรงดลใจ	องค์ประกอบที่ 6 การบริหารแบบวางเฉย เชิงรับและเชิงรุก	
องค์ประกอบที่ 3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา		
องค์ประกอบที่ 4 การมุ่งใส่ใจเป็นรายบุคคล		

ภาพประกอบ 13 องค์ประกอบของภาวะผู้นำตามทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของแบส

ที่มา: Northouse. (2004). *Leadership: Theory and Practice*. p.175.

จากภาพประกอบ 13 อธิบายถึงองค์ประกอบต่างๆ ของภาวะผู้นำตามทฤษฎีของแบส โดยแบ่งเป็น 3 ส่วน กลุ่ม คือ องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และองค์ประกอบของความไม่เป็นภาวะผู้นำหรือแบบไม่มีการเปลี่ยนแปลง แบส (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. 2544: 339-341; citing Bass. 1985) ในที่นี้จะกล่าวถึงเฉพาะรายละเอียดขององค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1. การสร้างพลังศรัทธา (Attributed charisma) และการสร้างอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized influence) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่แสดงออกด้วยแบบอย่างในบทบาทที่เข้มแข็ง ให้ผู้ตามมองเห็น เมื่อผู้ตามรับรู้พฤติกรรมดังกล่าวของผู้นำ ก็จะเกิดความภาคภูมิใจ เชื่อมั่นไว้วางใจในผู้นำ และเกิดการเลียนแบบพฤติกรรมเกิดขึ้น โดยผู้นำจะต้องสื่อสารและแสดงเป็นแบบอย่างในคำนิยมที่ดี ทำในสิ่งที่ถูกต้อง มีมาตรฐานทางศีลธรรมและจริยธรรมสูงจนเกิดการยอมรับในที่สุด จนเกิดความไว้วางใจ มีขวัญและกำลังใจ

ผู้นำจึงสามารถทำหน้าที่ให้วิสัยทัศน์และสร้างความเข้าใจต่อเป้าหมายในพันธกิจแก่ผู้ตามได้ในเป้าหมายร่วมกัน

2. การสร้างแรงดลใจ (Inspirational motivation) เป็นพฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่แสดงออกด้วยการสื่อสารให้ผู้ตามทราบถึงความคาดหวังที่สูงของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม ด้วยการสร้างแรงดลใจโดยจูงใจให้ยึดมั่นและร่วมสานฝันต่อวิสัยทัศน์ขององค์การในทางปฏิบัติผู้นำมักจะใช้สัญลักษณ์และปลุกเร้าทางอารมณ์ให้กลุ่มทำงานร่วมกันเพื่อไปสู่เป้าหมายแทนการทำประโยชน์เฉพาะตน ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงจึงถือได้ว่าเป็นผู้ส่งเสริมหัวใจแห่งการทำงานเป็นทีม ผู้นำจะพยายามจูงใจผู้ตามให้ทำงานบรรลุเกินเป้าหมายที่กำหนดไว้โดยสร้างจิตสำนึกของผู้ตามให้เห็นความสำคัญว่า เป้าหมายและผลงานนั้นจำเป็นต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา จึงทำให้องค์การเจริญก้าวหน้าประสบความสำเร็จได้

3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual stimulation) เป็นพฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่แสดงออกด้วยการกระตุ้นให้เกิดการริเริ่มจากการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ โดยวิธีการฝึกคิดทวนกระแสความเชื่อและค่านิยมเดิมของตนหรือผู้นำหรือองค์การ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสร้างความรู้สึกรำคาญให้เกิดขึ้นแก่ผู้ตามและจะให้การสนับสนุนหากผู้ตามต้องการทดลองวิธีการใหม่ๆ ของตน หรือต้องการริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ที่เกี่ยวข้องกับงานขององค์การ ส่งเสริมให้ผู้ตามแสวงหาทางออกและวิธีการแก้ไขปัญหาต่างๆ ด้วยตนเอง และท้าทายให้เกิดความเชื่อเสมือนตนเป็นผู้นำและเจ้าขององค์การ

4. การมุ่งใส่ใจเป็นรายบุคคล (Individualized consideration) เป็นพฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มุ่งเน้นความสำคัญในการส่งเสริมบรรยากาศการทำงานที่ดี ด้วยการใส่ใจรับรู้และพยายามตอบสนองต่อความต้องการเป็นรายบุคคลของผู้ตาม แสดงบทบาทเป็นครู พี่เลี้ยงและที่ปรึกษาให้คำแนะนำในการช่วยเหลือผู้ตามให้พัฒนาระดับความต้องการของตนสู่ระดับที่สูงขึ้น เช่น สู่ระดับการนับถือตนเอง (Self-esteem) โดยผู้นำใช้วิธีการกระจายอำนาจการตัดสินใจแก่ผู้ตามเพื่อเพิ่มการเรียนรู้และความกล้า รวมทั้งความมั่นใจแก่ผู้ตาม

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของแบส แบ่งองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็น 4 องค์ประกอบ ที่กล่าวไว้ข้างต้นนั้น ภายหลังจากการศึกษาเอกสารงานวิจัยพบว่าแบสและนักวิชาการอื่นๆ แยกองค์ประกอบที่ 1 เป็น 2 องค์ประกอบย่อย คือ การสร้างพลังศรัทธา การสร้างอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ ออกจากกันเป็นคนละองค์ประกอบ ซึ่งแต่เดิมรวมกันเป็นองค์ประกอบเดียว จึงทำให้จำนวนองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเปลี่ยนจาก 4 เป็น 5 องค์ประกอบ แบสและคณะได้นำองค์ประกอบที่ปรับนี้มาใช้ปรับในแบบวัดภาวะผู้นำของเขาด้วยเช่นกัน โดยแบบวัดที่ปรับมีชื่อว่า The Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) ดังนั้นการสร้างแบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในงานวิจัยนี้จะใช้องค์ประกอบที่ปรับแยกเป็นเกณฑ์ในการสร้างข้อคำถาม สรุปมี 5 องค์ประกอบคือ 1) การสร้างพลังศรัทธา 2) การสร้างอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ 3) การสร้างแรงดลใจ 4) การกระตุ้นการใช้ปัญญา และ 5) การมุ่งใส่ใจเป็นรายบุคคล

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำทีมกับประสิทธิผลของทีม

ภาวะผู้นำทีมมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของทีม (Northouse 2004: 214; Robbins. 2005: 278) ผลงานวิจัยของ โอซารอลไล (Ozaralli. 2003) ที่สำรวจความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความมีประสิทธิผลของทีม โดยประเมินความมีประสิทธิผลของทีมในรูปแบบของความมีนวัตกรรม (Innovativeness) การติดต่อสื่อสาร (Communication) และผลการปฏิบัติงานของทีม (Team Performance) กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานจากบริษัทเอกชนของชาวตุรกี ซึ่งมาจากอุตสาหกรรมที่แตกต่างกัน ผลการศึกษาพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางบวกกับประสิทธิผลของทีม

จากแนวคิดและงานวิจัยที่กล่าวข้างต้น แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำทีมมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของทีม กล่าวคือ ทีมที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำทีมสูงจะเกิดประสิทธิผลของการทำงานในทีม

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำทีมกับความไว้วางใจในทีม

พฤติกรรมของผู้นำในทีมข้ามสายงานมีผลต่อความเร็วในการพัฒนาความไว้วางใจในทีมข้ามสายงาน (Webber. 2002: 207) ชอว์ (Shaw. 1997) พบว่าการสร้างความไว้วางใจสามารถสร้างผ่านการแสดงภาวะผู้นำ พฤติกรรมและการกระทำของผู้นำมีอิทธิพลต่อความไว้วางใจในองค์กร หากผู้นำเป็นแบบอย่างที่มีพฤติกรรมน่าเชื่อถือ เช่น การที่ผู้นำมีความสามารถในการทำให้องค์กรเจริญเติบโตและก้าวหน้า มีแนวคิดที่เหมาะสมกับสิ่งที่ท้าทายที่ทีมกำลังเผชิญอยู่ มีการดำเนินอย่างมีจริยธรรม และสนใจที่จะดูแลเอาใจใส่สมาชิกในองค์กรในทุกระดับ ผู้นำที่น่าเชื่อถือจะทำให้เกิดความไว้วางใจในทีมเพิ่มมากขึ้น เนื่องจากสมาชิกจะตามเมื่อมีความเชื่อว่าผู้ที่จะตามนั้นเป็นบุคคลที่น่าเชื่อถือ มีคุณค่าพอที่ผู้ตามจะให้ความไว้วางใจ ซึ่งเป็นผลให้เกิดความไว้วางใจระหว่างสมาชิกภายในทีม จากงานวิจัยของ จิวเลสไพและแมนน์ (Gillespie; & Mann. 2004) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความไว้วางใจ ในทีมวิจัยและพัฒนาในโครงการของรัฐบาลในประเทศออสเตรเลีย ผลการศึกษาพบว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทุกองค์ประกอบ คือ การสร้างพลังศรัทธา การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีอิทธิพลทางบวกกับความไว้วางใจของสมาชิกในทีม สอดคล้องกับงานวิจัยของ อาร์โน บาร์ลิง และคิลโลเวย์ (Arnold; Barling; & Kelloway. 2001) ศึกษาถึงผลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อความไว้วางใจ กลุ่มตัวอย่างเป็นทีมที่ตั้งขึ้นเพื่อทำงานให้กับหลักสูตรบริหารธุรกิจที่โรงเรียนธุรกิจของชาวแคนาดา 42 ทีม มี 177 คน ผลการศึกษาพบว่า ในขณะที่ทีมมีค่านิยมและบรรทัดฐานของทีมอย่างแรงกล้าภายในทีม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีผลทางบวกต่อความไว้วางใจ

จากแนวคิดและงานวิจัยที่กล่าวมาข้างต้น แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำทีมมีอิทธิพลต่อความไว้วางใจในทีม กล่าวคือ ทีมที่มีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำทีมที่มีในระดับที่สูง จะมีความไว้วางใจในทีมสูงเช่นกัน

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำทีมกับความเหนียวแน่นในทีม

ผู้นำทีมสามารถเป็นผู้ทำให้ความเหนียวแน่นในทีมมีมากขึ้นได้โดยการสนับสนุนให้สมาชิกมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันมากขึ้น เป็นการลดความแตกต่างในสถานภาพ และทำให้สมาชิกแน่ใจทุกคนในทีมจะสนับสนุนซึ่งกันและกัน (Levi. 2001: 66) ในงานวิจัยของอาร์โน บาร์ลิง และคิลโลเวย์ (Arnold; Barling; & Kelloway. 2001) ศึกษาถึงผลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อความยึดมั่นผูกพันในกลุ่ม กลุ่มตัวอย่างเป็นทีมที่ตั้งขึ้นเพื่อทำงานให้กับหลักสูตรบริหารธุรกิจที่โรงเรียนธุรกิจของชาวแคนาดา 42 ทีม มี 177 คน ผลการศึกษาพบว่า ในขณะที่ทีมมีค่านิยมและบรรทัดฐานของทีมอย่างแรงกล้าภายในทีม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลทางบวกต่อ ความยึดมั่นผูกพัน

จากงานวิจัยที่กล่าวมาข้างต้น แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำทีมมีอิทธิพลต่อความเหนียวแน่นในทีม กล่าวคือ ทีมที่มีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำทีมในระดับที่สูง จะเกิดความเหนียวแน่นสูงเช่นกัน

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำทีมกับความฉลาดทางอารมณ์ของทีม

จากงานวิจัยของ สตับส์ (Stubbs. 2005) ได้ตรวจสอบถึงความสัมพันธ์ของความฉลาดทางอารมณ์ของผู้นำทีมที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาเชาวน์อารมณ์ระดับกลุ่มในหน่วยงานทหาร ผลการศึกษาพบว่าความฉลาดทางอารมณ์ของผู้นำทีมมีความสัมพันธ์กับการแสดงออกในบรรทัดฐานทางสังคมเกี่ยวกับความสามารถทางอารมณ์ของทีมทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับระหว่างกลุ่ม งานวิจัยของสตับส์ไม่ได้ศึกษาภาวะผู้นำทีมโดยตรงแต่ศึกษาถึงความฉลาดทางอารมณ์ของผู้นำทีม ซึ่งจากการศึกษาเอกสารพบว่า การแสดงออกทางด้านอารมณ์ของผู้นำทีมเป็นส่วนหนึ่งของภาวะผู้นำทีม โดยเฉพาะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (Transformational Leaders) ซึ่งจะต้องสร้างศรัทธาและบารมี ให้เกิดขึ้นกับตน พร้อมเป็นแบบอย่างต่อสมาชิกคนอื่นๆ ในทีม ซึ่งพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างที่ดีนั้น ส่วนหนึ่งมาจากการควบคุมและแสดงออกซึ่งอารมณ์และพฤติกรรมที่จะทำให้งานสำเร็จ สิ่งเหล่านี้มีความสัมพันธ์และเป็นส่วนหนึ่งของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และทำให้กลุ่มพัฒนาไปสู่บรรทัดฐานทางสังคมที่เป็นองค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์ของทีมได้ ดังนั้น พฤติกรรม และการกระทำของผู้นำมีอิทธิพลต่อความฉลาดทางอารมณ์ของทีม นอกจากนี้ปาร์คเกอร์ (Parker. 2003: 44-52) กล่าวว่าความสำเร็จของทีมข้ามสายงาน ภาวะผู้นำมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากหัวหน้าหรือผู้นำของทีมข้ามสายงานนั้น ต้องเผชิญกับเรื่องที่ยุกยักซับซ้อนมากมาย อีกทั้งสมาชิกที่มี

ความแตกต่างกันทั้งทางด้านความคิดและวัฒนธรรม ดังนั้น ผู้นำทีมจึงต้องทำความเข้าใจความแตกต่างพื้นฐานเหล่านี้เป็นอย่างดี

จากแนวคิดและงานวิจัยที่กล่าวมาข้างต้น แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำทีมน่าจะมีอิทธิพลต่อปรีชาเชิงทางอารมณ์ของทีม กล่าวคือ ทีมที่มีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำทีมในระดับที่สูง จะเกิดความฉลาดทางอารมณ์ในทีมสูงเช่นกัน

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำทีมกับการรับรู้ความสามารถของทีม

ภาวะผู้นำการมีอิทธิพลต่อการรับรู้ความสามารถของทีม ผู้นำทีมสามารถเป็นผู้ทำให้ความเหนียวแน่นในทีมมีมากขึ้นได้ โดยการสนับสนุนให้สมาชิกมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันมากซึ่งจะเป็นการลดความแตกต่างในสถานภาพและทำให้สมาชิกแน่ใจว่าทุกคนในทีมจะสนับสนุนซึ่งกันและกัน เป็นผลให้เกิดบรรยากาศของความภาคภูมิใจ ช่วยทำให้สมาชิกมีความมั่นใจในความสามารถที่จะทำให้งานของทีมสำเร็จ (Levi. 2001: 66) นอกจากนี้ แบนดูรา (Bandura. 1997) กล่าวไว้ว่า แหล่งกำเนิดหนึ่งของการรับรู้ความสามารถคือการพูดชักจูงให้กำลังใจและให้ความเชื่อมั่นจากผู้อื่น ในการทำงานเป็นทีมผู้นำมีหน้าที่โดยตรงในการสร้างแรงจูงใจและพลังให้กับสมาชิกของทีม จึงอาจกล่าวได้ว่าทีมงานจะรับรู้หรือมั่นใจในความสามารถของทีมเองมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับผู้นำ งานวิจัยที่ชี้ให้เห็นว่าภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อการรับรู้ความสามารถของทีม เช่น ฟิสโคโซไลโด (Pescosolido. 2001) ศึกษาเรื่องผู้นำจากการแต่งตั้ง (Informal leaders) กับการพัฒนาการรับรู้ความสามารถของกลุ่ม (Group efficacy) กลุ่มตัวอย่างคือทีมนักศึกษาคณะบริหารธุรกิจที่ศึกษาในมหาวิทยาลัยตะวันตกกลาง (Midwest university) ในสหรัฐอเมริกา เป็นนักศึกษาที่ร่วมงานในโครงการระยะยาวของซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในโครงการของ Small group research มีทั้งหมด 24 ทีม 120 คน ทีมละ 5 คน นักศึกษาที่เข้าร่วมโครงการด้วยความสมัครใจ และได้รับแจ้งว่าไม่กระทบผลต่อผลการเรียน ผู้วิจัยเก็บข้อมูล 2 ครั้ง ผลการศึกษาพบว่ามีความสัมพันธ์อย่างมากระหว่างการรับรู้ความสามารถของผู้นำกับการรับรู้ความสามารถของทีม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการเก็บข้อมูลในตอนต้นของการเริ่มงาน ซึ่งมีความสัมพันธ์มากกว่าตอนช่วงท้ายของการทำงาน ผลงานของ อาร์โน บาร์ลิง และคิลโลเวย์ (Arnold; Barling; & Kelloway. 2001) ศึกษาถึงผลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงการรับรู้ความสามารถของทีม กลุ่มตัวอย่างเป็นทีมที่ตั้งขึ้นเพื่อทำงานให้กับหลักสูตรบริหารธุรกิจที่โรงเรียนธุรกิจของชาวแคนาดา 42 ทีม มี 177 คน ผลการศึกษาพบว่า ในขณะที่ทีมมีค่านิยมและบรรทัดฐานของทีมอย่างแรงกล้าภายในทีม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีผลทางบวกการรับรู้ความสามารถของทีม

จากแนวคิดและงานวิจัยที่กล่าวมาข้างต้น แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำทีมมีอิทธิพลต่อการรับรู้ความสามารถของทีม กล่าวคือ ทีมที่มีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำทีมในระดับที่สูง จะเกิดการรับรู้ความสามารถของทีมสูงเช่นกัน

2.3 แนวคิดเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายนอกทีม

สภาพแวดล้อมภายนอกที่ศึกษาในงานวิจัยครั้งนี้ คือ การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

2.3.1 แนวคิดเกี่ยวกับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร (Perceived organizational support; POS) หมายถึง ความเชื่อโดยทั่วไปเกี่ยวกับการที่องค์กรจะให้การอำนวยความสะดวกและดูแลใส่ใจให้ความเป็นอยู่ที่ดีต่อสมาชิกขององค์กร (Rhoades; & Eisenberger. 2002: 698) การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรเป็นแนวคิดใหม่ที่ ไอเซนเบอเกอและเพื่อนร่วมงานของเขา ได้พัฒนาขึ้นจากทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange Theory) ของบลอ (Zagenczyk. 2001: 10; citing blau. 1964) และบรรทัดฐานการตอบแทนของกูดเนอร์ (Zagenczyk. 2001: 10; citing Gouldner. 1960) การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรเป็นการผสมผสานมุมมองที่แตกต่างของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในสังคม แผ่ขยายและประยุกต์แนวคิดของบลอไปสู่สัมพันธภาพระหว่างลูกจ้างกับองค์กร ในการเชื่อมโยงระหว่างลูกจ้างและองค์กรซึ่งเป็นความสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนทางสังคมเชิงเศรษฐศาสตร์ ในรางวัลตอบแทนที่ให้กับลูกจ้างและสภาวะการณ์ทำงานที่ดีเพื่อแลกเปลี่ยนกับความซื่อสัตย์และความพยายามในการทำงาน ซึ่งการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรมีพื้นฐานมาจากความคาดหวังของลูกจ้างซึ่งตัดสินความเต็มใจขององค์กรในการให้รางวัลตอบแทนความพยายามในการทำงานและให้การยอมรับชมเชย พนักงานพัฒนาความเชื่อว่าองค์กรให้คุณค่าในการสนับสนุนและดูแลใส่ใจเกี่ยวกับความเป็นอยู่ที่ดี (Eisenberger; et al. 1986)

โครงสร้างและองค์ประกอบของการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร

โครงสร้างการสนับสนุนจากองค์กรนั้น โรดส์และไอเซนเบอเกอ (Rhoades; & Eisenberger. (2002) ได้สังเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวกับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร สรุปถึงองค์ประกอบที่สำคัญในการสนับสนุนจากองค์กรมี 3 องค์ประกอบ ได้แก่

1. ความยุติธรรม (Fairness) คือ แนวทางที่ใช้ในการตัดสินเกี่ยวกับการแบ่งสรรทรัพยากรและสิ่งที่มีผลต่อลูกจ้าง เช่น เรื่องสวัสดิการของลูกจ้าง ซึ่งเป็นการตัดสินอย่างมีแบบแผนอย่างเป็นทางการในกฎและนโยบายที่เกี่ยวกับการตัดสินใจ รวมไปถึงการสังเกตอย่างเพียงพอก่อนนำการตัดสินใจไปใช้ปฏิบัติ และการได้รับข้อมูลที่ถูกต้อง

2. การสนับสนุนจากหัวหน้างาน (Supervisor Support) คือ การได้รับรู้ถึงคุณค่าจากการสนับสนุนในทรัพยากร วัสดุอุปกรณ์ และดูแลเอาใจใส่เกี่ยวกับความเป็นอยู่ที่ดีจากหัวหน้างาน

3. การให้รางวัลตอบแทนและสภาวะของงานจากองค์การ (Organizational rewards and Job conditions) การแสดงออกในการปฏิบัติด้านทรัพยากรบุคคล (Human resources practices) เพื่อการสนับสนุนพนักงานที่มีความสัมพันธ์ต่อการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ ความหลากหลายของการให้รางวัลตอบแทนและสภาวะในการทำงานที่ศึกษาพบว่าเกี่ยวกับเรื่องความสัมพันธ์ต่อการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ ประกอบด้วย การยอมรับ การจ่ายค่าตอบแทน และการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง (Recognition, pay and promotions) ความปลอดภัยในงาน (Job security) ความเป็นอิสระ (Autonomy) ตัวก่อความเครียดในบทบาท (Role stressors) และการฝึกอบรม (Training)

จากผลของการสังเคราะห์งานวิจัย โรดส์และไอเซนเบอเกอ (Rhoades; & Eisenberger. (2002) พบว่าองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดของการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การคือ ความยุติธรรม รองลงมาคือการสนับสนุนจากหัวหน้างาน และสุดท้ายผลตอบแทนและสภาวะการณ์ในการทำงานมีความสัมพันธ์น้อยที่สุด

องค์ประกอบที่ส่งผลให้เกิดการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การของโรดส์และไอเซนเบอเกอ (Rhoades; & Eisenberger. (2002) ที่กล่าวมาเป็นการกล่าวถึงความสัมพันธ์ในลักษณะที่เกิดขึ้นระหว่างลูกจ้างเป็นรายบุคคลกับองค์การ ดังนั้นเพื่อให้สอดคล้องกับงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ผสมผสานแนวคิดเรื่องการสนับสนุนจากองค์การของโรดส์และไอเซนเบอเกอ (Rhoades; & Eisenberger. (2002) กับแนวคิดประสิทธิผลของทีมในส่วนของปัจจัยด้านการสนับสนุนจากองค์การของจากแนวคิดของ แซคแมน (Zachary; & Kuzuhara. 2005. pp.81-87; citing Hackman. 1987. pp 315-342) ซึ่งเน้นที่การสนับสนุนจากองค์การที่เป็นความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มงานกับองค์การที่ก่อให้เกิดประสิทธิผลของทีมงาน ซึ่งประกอบด้วย การสนับสนุนทีมจากองค์การในด้าน

1. ระบบรางวัลตอบแทน (Reward system) เป็นการตั้งวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของการกระทำให้มีความเฉพาะเจาะจง และให้ผลลัพธ์ทางบวกหรือรางวัลในผลการกระทำที่ดี องค์ประกอบที่จำเป็นในระบบรางวัลตอบแทนคือการทำให้อย่างใจได้ว่าเป้าหมายเป็นเป้าหมายของกลุ่มและรางวัลคือรางวัลของกลุ่มในการแสดงพฤติกรรมกลุ่ม

2. ระบบการศึกษา (Education system) เป็นระบบที่เกื้อหนุนเมื่อความรู้และทักษะเป็นสิ่งจำเป็นต่อการสร้างความสมบูรณ์ของงาน โดยเฉพาะทักษะความรู้ที่ไม่มีในกลุ่ม ซึ่งการให้การศึกษาให้กับกลุ่มโดยอาจเริ่มจากการอบรมในทักษะที่ง่าย ๆ ไปสู่ทักษะที่ยาก

3. ระบบข้อมูลข่าวสาร (Information system) กลุ่มต้องการระบบข้อมูลข่าวสารที่สามารถสนับสนุนให้เกิดประโยชน์ ทันสมัย ชัดเจน เชื่อถือได้ ซึ่งเป็นข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้า แหล่งทรัพยากรที่สำคัญ หรือแนวทางต่าง ๆ ที่ทำให้งานสำเร็จได้

ดังนั้นเพื่อให้สอดคล้องกับงานวิจัยครั้งนี้ ซึ่งเป็นการศึกษาเกี่ยวกับทีมงาน จึงใช้ข้อสรุปประกอบการสนับสนุนที่มาจากองค์การในมุมมองที่องค์การให้การสนับสนุนที่ของ แฮคแมน (Hackman. 1987) ดังที่กล่าวไปแล้วข้างต้นในงานวิจัยครั้งนี้

ผลของการสนับสนุนจากองค์การ

โรดส์และไอเซนเบอเกอร์ (Rhoades; & Eisenberger. 2002) ได้สังเคราะห์รวบรวมผลงานวิจัยเกี่ยวกับการสนับสนุนจากองค์การ พบว่าการสนับสนุนก่อให้เกิดผลกับองค์การหลายแนวทาง ซึ่งได้สรุปไว้ดังนี้

1. ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ (Organizational commitment) ตามหลักของบรรทัดฐานของการตอบแทนซึ่งกันและกัน การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การควรสร้างความเกี่ยวพันผูกพันด้านความรู้สึกไปสู่การให้การดูแลใส่ใจในองค์การ
2. ความรู้สึกที่สัมพันธ์กับงาน (Job-related affect) การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การมีอิทธิพลต่อการตอบสนองความรู้สึกที่มีต่องาน ได้แก่ ความพึงพอใจในงานและอารมณ์ทางบวก
3. ความเกี่ยวข้องกับงาน (Job involvement) ความสนใจต่อการทำงานที่เฉพาะเจาะจงของงาน ผลการปฏิบัติงาน (Performance) การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ ควรจะเพิ่มผลการปฏิบัติงานในกิจกรรมของงานให้ได้มาตรฐานและเป็นการกระทำที่เป็นที่พอใจขององค์การไปเกินการความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย
4. ความตึงเครียด (Strains) การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การถูกคาดหวังว่าจะเป็นผลลดปฏิบัติการทางจิตวิทยาและความวิตกกังวลที่ไม่ดี เช่น สิ่งที่เกี่ยวข้องกับความเครียดโดยชี้ให้เห็นถึงความสามารถในการหามาซึ่งการช่วยเหลือทางวัตถุติบและการสนับสนุนทางอารมณ์เมื่อจำเป็นต้องเผชิญกับความตึงเครียดในระดับสูงในที่ทำงาน
5. ความต้องการคงอยู่ (Desire to remain) การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การในสิ่งที่ตรงกับที่พนักงานต้องการจะรักษาให้พนักงานยังคงอยู่กับองค์การต่อไป พนักงานมีแนวโน้มที่จะออกจากองค์การเมื่อพบว่ามีการจ่ายที่สูงกว่า มีอิสระทางอาชีพและมีสถานภาพที่สูงกว่าหรือมีเพื่อนร่วมงานที่เป็นมิตรกว่า
6. พฤติกรรมถอยหนี (Withdrawal behavior) การลดลงของการมีส่วนร่วมอย่างกระตือรือร้นของพนักงาน พฤติกรรมถอยหนี เช่น ความเฉื่อย การขาดงาน การลาออกโดยสมัครใจ

แนวทางในการวัดการสนับสนุนจากองค์การ

การวัดการสนับสนุนจากองค์การ (Social support) มีความหลากหลาย เริ่มต้นจากแบบวัดของไอเซนเบอเกอร์และคนอื่นๆ (Eisenberger; et al. 1986) ซึ่งเป็นผู้ริเริ่มแนวคิดทฤษฎีการสนับสนุนจากองค์การ (Organizational support Theory) การสนับสนุนจากองค์การเป็นการแลกเปลี่ยนทางสังคมที่เกิดระหว่างลูกจ้างและองค์การ ไอเซนเบอเกอร์และคนอื่นๆ ได้สำรวจและเก็บข้อมูลจากลูกจ้าง 361 คนในองค์การที่มีความแตกต่างกัน โดยแบบวัดที่

สร้างขึ้นมีจำนวนข้อคำถาม 36 ข้อ แบ่งเป็น 1) การตัดสินใจประเมินของลูกจ้างต่อการสนับสนุนจากองค์กร ประกอบด้วย ความพอใจกับลูกจ้างเสมือนเป็นสมาชิกขององค์กร มี 2 ข้อ ความพอใจกับการปฏิบัติงานของลูกจ้าง มี 3 ข้อ การคาดหวังต่อคุณค่าในอนาคตของลูกจ้าง มี 1 ข้อ การขอบคุณในการใช้ความพยายามสูงของลูกจ้าง มี 1 ข้อ การใส่ใจกับเป้าหมายและความคิดเห็นของลูกจ้าง 2 ข้อ ความใส่ใจขององค์กรเกี่ยวกับความยุติธรรม มี 1 ข้อ การเพิ่มคุณค่าในงาน มี 1 ข้อ ใช้ความสามารถของลูกจ้างอย่างเต็มที่ มี 1 ข้อ ความพอใจของลูกจ้างที่มีต่องาน มี 1 ข้อ ความเป็นอยู่ที่ดีของลูกจ้าง มี 5 ข้อ และ 2) เป็นข้อความที่เกี่ยวกับการกระทำขององค์กรที่มีผลกระทบต่อลูกจ้าง ประกอบด้วย องค์กรเต็มใจที่จะช่วยในการแก้ปัญหาเกี่ยวกับงาน มี 1 ข้อ ให้ค่าจ้างที่ต่ำกว่ากับพนักงานใหม่ มี 1 ข้อ ตอบสนองโดยให้ข้อวิจารณ์ที่เป็นไปได้กับลูกจ้าง มี 1 ข้อ ความผิดพลาด มี 1 ข้อ ผลการปฏิบัติงานที่แย่ มี 1 ข้อ ผลการปฏิบัติงานที่มีการปรับปรุง มี 1 ข้อ การเปลี่ยนแปลงที่ต้องการเกี่ยวกับสภาพการทำงาน มี 1 ข้อ ความต้องการชื่อเสียง มี 1 ข้อ การตัดสินใจออก มี 1 ข้อ ความล้มเหลวในการทำให้งานสมบูรณ์ทันเวลา มี 1 ข้อ การรักษาลูกจ้างที่ทำงานมานาน มี 2 ข้อ การจ้างใหม่สำหรับลูกจ้างที่เลิกจ้าง มี 1 ข้อ และโอกาสในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง มี 1 ข้อ ตัวอย่างข้อคำถาม “องค์กรภาคภูมิใจในความสำเร็จในงานของฉัน” “องค์กรเห็นคุณค่าในการสนับสนุนฉันให้มีความเป็นอยู่ที่ดี” “องค์กรใส่ใจอย่างมากในเป้าหมายและค่านิยมของฉัน” สำหรับการให้คะแนน ให้คะแนนจาก 1 = ไม่เห็นด้วยมากที่สุด ไปจนถึง 7 = เห็นด้วยมากที่สุด ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบ ซึ่งให้เห็นว่าแบบสอบถามไม่สามารถแบ่งเป็นมิติได้ ซึ่งหมายถึงค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดมีค่าสูงเมื่อไม่มีการแบ่งมิติในการวัด สรุปแล้วไอเซนเบอเกอร์และคนอื่นๆ (Eisenberger; et al. 1986) เลือกใช้ ข้อคำถาม 17 ข้อ ที่มีค่าถ่วงน้ำหนัก (loading items) สูงที่สุด ในการวัดการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรฉบับสั้น

การศึกษาในระยะต่อมา พบบ่อยที่นักวิจัยใช้แบบวัดการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรฉบับสั้นของไอเซนเบอเกอร์และคนอื่นๆ (Eisenberger; et al. 1986) ใช้ 13 ข้อคำถาม (Patricx; & Laschinger. 2006) 9 ข้อคำถาม (Kim; & Cunningham. มปป) และ 6 ข้อคำถาม (Silbert. 2005; Valentine; Greller; & Richtermeyer. 2006) โรดส์และไอเซนเบอเกอร์ (Rhoades; & Eisenberger. 2002) ซึ่งให้เหตุผลการใช้แบบวัดการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรฉบับสั้น เนื่องจากความไม่มีมิติในการวัด (Undimensionality) และค่าความเชื่อมั่นภายในมีสูง (High internal reliability) แต่อย่างไรก็ตาม โรดส์และไอเซนเบอเกอร์เสนอว่าควรมีโครงสร้างที่ประกอบไปด้วย การให้ความสำคัญและคุณค่าในการสนับสนุนช่วยเหลือลูกจ้าง (Valuation of employee contributions) และการใส่ใจดูแลในความเป็นอยู่ที่ดีของลูกจ้าง (Care for employee well-being) ที่เป็นสิ่งจำเป็นในการวัด

สำหรับการวัดในลักษณะที่แตกต่างไป เช่น งานของออสกา และคนอื่นๆ (Osca; et al. 2005) ศึกษาเรื่องการสนับสนุนจากองค์กรและความสามารถของกลุ่ม แบ่งมิติของการสนับสนุนจากองค์กรโดยนำแนวคิดของไอเซนเบอเกอร์และคนอื่นๆ (Osca; et al. 2005.

;citing Eisenberger; et al. 1997) มาประยุกต์ใช้โดยปรับให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เฉพาะเจาะจงกับลักษณะของกลุ่ม แบ่งมิติที่ใช้วัดเป็น 3 มิติ คือ 1) การสนับสนุนจากหัวหน้าและเพื่อนร่วมงาน มี 6 ข้อคำถาม เช่น “ผู้บริหารให้การชมเชยในรูปแบบของคำพูดและท่าทางในการเพิ่มระบบการทำงานใหม่” 2) การฝึกอบรมและความรู้ มี 3 ข้อคำถาม เช่น “ได้รับข้อมูลเกี่ยวกับระบบการทำงานใหม่” และ 3) รางวัลตอบแทนในระบบการทำงานใหม่ มี 2 ข้อคำถาม เช่น “ได้เงินเดือนเพิ่มเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงในองค์กร” รวมมีข้อคำถามทั้งหมด 11 ข้อคำถาม เป็นมาตรวัดแบบประเมินค่า มี 5 มาตรวัดให้เลือกตอบ จาก 1 ไม่เป็นจริงทั้งหมด ไปถึง 5 เป็นจริงมากที่สุด และงานของแคนเนดี้ (Kannedy. 1997) วัดการรับรู้การสนับสนุนทีมจากองค์กร โดยแบ่งเป็น 3 มิติ คือ การอำนวยความสะดวกในการติดต่อสื่อสารระหว่างทีมและฝ่ายบริหารที่สูงกว่า (Facilitates communications between teams and upper management) การพิจารณาปัจจัยนำเข้าจากทีม (Considers input from teams) และ การเตรียมทีมกับความเหมาะสมของการฝึกอบรม (Provides team with appropriate training) ตัวอย่างข้อคำถาม “องค์กรยอมรับทีมให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในสิ่งที่เกี่ยวข้องกับทีม” “องค์กรจัดเตรียมการฝึกอบรมที่เหมาะสมสำหรับทีม” “องค์กรยอมรับความสำเร็จของทีมพร้อมกับให้รางวัล” เป็นต้น ให้สมาชิกในทีมเป็นผู้ตอบ โดยแสดงความคิดเห็นให้ตรงกับความรู้สึกของตน การให้คะแนนจาก 1 (ไม่เห็นด้วยมากที่สุด) ถึง 7 (เห็นด้วยมากที่สุด)

จากการศึกษาการวัดของผู้วิจัย พบว่ามีความหลากหลายในการวัดการสนับสนุนจากองค์กร มีทั้งที่แตกต่างไปอย่างชัดเจนและที่คล้ายคลึงกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมในบริบทของตัวแปรและกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา สำหรับงานวิจัยนี้ เพื่อความเหมาะสมกับกลุ่มตัวอย่างและบริบทของเนื้อหาในการศึกษา ผู้วิจัยประยุกต์ใช้หลักการของไอเซนเบอเกอร์และคนอื่นๆ (Eisenberger; et al. 1986) ในการวัดการสนับสนุนจากองค์กรซึ่งเป็นความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับลูกจ้างเป็นรายบุคคล ผสมผสานกับแนวคิดของเฮคแมน (Zachary; & Kuzuhara. 2005: 81-87; citing Hackman. 1987: 315-342) ซึ่งกล่าวถึงองค์ประกอบ ที่สำคัญในบริบทของการสนับสนุนทีมจากองค์กรซึ่งส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของทีม โดยแบ่งการสนับสนุนทีมจากองค์กรเป็น 3 ด้าน คือ การสนับสนุนด้านรางวัลตอบแทน การสนับสนุนด้านโอกาสทางการศึกษา และการสนับสนุนด้านวิทยาการข่าวสาร

ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรกับประสิทธิผลของทีม

การสนับสนุนจากองค์กรมีส่วนสร้างให้เกิดประสิทธิผลในทีม ลีวี (Levi. 2001: 66) ซึ่งชี้ให้เห็นว่าการสนับสนุนจากองค์กร (ด้านการฝึกอบรมในทักษะด้านทักษะเกี่ยวกับงานที่ทำ เช่น ทักษะการตั้งเป้าหมาย ทักษะด้านเทคนิคในงาน) มีส่วนในการพัฒนาความสามารถของทีมให้ทำงานบรรลุเป้าหมาย มีผลงานวิจัยหลายเรื่องที่ยืนยันแนวคิด ได้แก่ ผลงานวิจัยของ แคนเนดี้ (Kannedy. 1997) ซึ่งศึกษาการรับรู้การสนับสนุนทีมจากองค์กร (Perceived organizational support of teams) ที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของทีม กลุ่มตัวอย่าง

เป็นสมาชิกในทีมบริษัทใหญ่เลยชายฝั่งตะวันตก ผลการศึกษาพบว่า การรับรู้การสนับสนุนทีม จากองค์การมีความสัมพันธ์ต่อความมีประสิทธิภาพของทีม และความพึงพอใจในงาน โดยสมาชิกของทีมรับรู้การสนับสนุนทีมจากองค์การสูงทำให้ประทีมเกิดประสิทธิผลในงาน มีความพึงพอใจในงานสูง และผลงานวิจัยของ ลีอู (Liu. 2004) ศึกษาการรับรู้สนับสนุนจากองค์การกับ ประสิทธิภาพของทีม และพบว่า การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การในระดับสูงจะทำให้พนักงานมีความตั้งใจที่จะลาออก (Turnover intention) น้อย ซึ่งความตั้งใจจะลาออกในที่นี้ก็คือถึง องค์ประกอบย่อยของประสิทธิผลของทีมในด้านความต้องการคงอยู่ต่อไปของสมาชิกในทีมนั่นเอง นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลงานวิจัยงานของ ออสกา ยูเรียน กอนซาเลซเซแคมมิโน มาติเนซพีซ และมาติเนซพีซ (Osca; Urien; Gonzalez-Camino; Martinez-Perez; & Martinez-Perez. 2005) ศึกษาเรื่องการสนับสนุนจากองค์การและความสามารถของกลุ่ม กลุ่มตัวอย่างเป็นกลุ่มทำงานในโรงงานผลิตรถยนต์ ซึ่งเป็นโรงงานที่มีคนหลายเชื้อชาติ (Multinational firm) ในสเปน ผลการศึกษาพบว่า การสนับสนุนจากองค์การส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน และ ผลผลิตจากงาน

จากงานแนวคิดและงานวิจัยที่กล่าวข้างต้น แสดงให้เห็นว่าการรับรู้สนับสนุนจาก องค์การส่งผลต่อประสิทธิผลของทีม

ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การกับความ

ไว้วางใจในทีม

การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การสามารถพัฒนาให้เกิดความไว้วางใจใน ทีม จากการศึกษาของคิม (Kim. 2004) ซึ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการแลกเปลี่ยนระหว่าง ผู้นำและสมาชิก (Leader-member exchange) การรับรู้การสนับสนุนองค์การ (Perceived organizational support) และความไว้วางใจ (Trust) ในธุรกิจโรงแรม กลุ่มตัวอย่างคือพนักงาน จำนวน 269 คน ในเกาหลี ผลการศึกษาพบว่า การสนับสนุนจากองค์การส่งผลให้สมาชิกเกิด ความรู้สึกผูกพันโดยผ่านความไว้วางใจระหว่างกัน

จากแนวคิดและงานวิจัยที่กล่าวข้างต้น แสดงให้เห็นว่าการรับรู้สนับสนุน จากองค์การส่งผลต่อความไว้วางใจในทีม

ความสัมพันธ์ระหว่างการสนับสนุนจากองค์การกับความเหนียวแน่นใน

ทีม

การสนับสนุนจากองค์การมีส่วนสร้างให้เกิดความเหนียวแน่นในทีม เช่น การสนับสนุนด้านการฝึกอบรมจากองค์การ ลีวี (Levi. 2001:66) พบว่าการฝึกอบรมในทักษะ ด้านปฏิสัมพันธ์ทางสังคม เช่น ทักษะการฟัง ทักษะการบริหารความขัดแย้ง มีส่วนทำให้เกิด ความเหนียวแน่นระหว่างสมาชิกในทีม ในงานของออสกา ยูเรียน กอนซาเลซเซแคมมิโน มา ติเนซพีซ และมาติเนซพีซ (Osca; Urien; Gonzalez-Camino; Martinez-Perez; & Martinez-Perez. 2005) ที่ศึกษาเรื่องการสนับสนุนจากองค์การและความสามารถของกลุ่ม กลุ่มตัวอย่าง เป็นกลุ่มทำงานในโรงงานผลิตรถยนต์ ซึ่งเป็นโรงงานที่มีคนหลายเชื้อชาติ (Multinational firm)

ในสเปน ผลการศึกษาพบว่า การสนับสนุนจากองค์การส่งผลต่อความผูกพันเกี่ยวข้องกับงาน และงานของลิว (Liu. 2004) ที่ศึกษาการรับรู้สนับสนุนกับความผูกพันของสมาชิก พบว่า การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การในระดับสูงจะทำให้พนักงานมีความรู้สึกผูกพันของบุคคล (Sense of obligation) สอดคล้องการผลงานวิจัยของ เซททูน เบนเนท แลพ ไลเดน (Settoon; Bennett; & Liden. 1996) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การและการแลกเปลี่ยนระหว่างสมาชิกกับผู้นำในทัศนคติและพฤติกรรมของลูกจ้าง กลุ่มตัวอย่างเป็นลูกจ้างในโรงพยาบาลประจำศาสนาในอเมริกาใต้ จำนวน 28 ทีม มี 254 คน ผลการศึกษาพบว่า การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การ

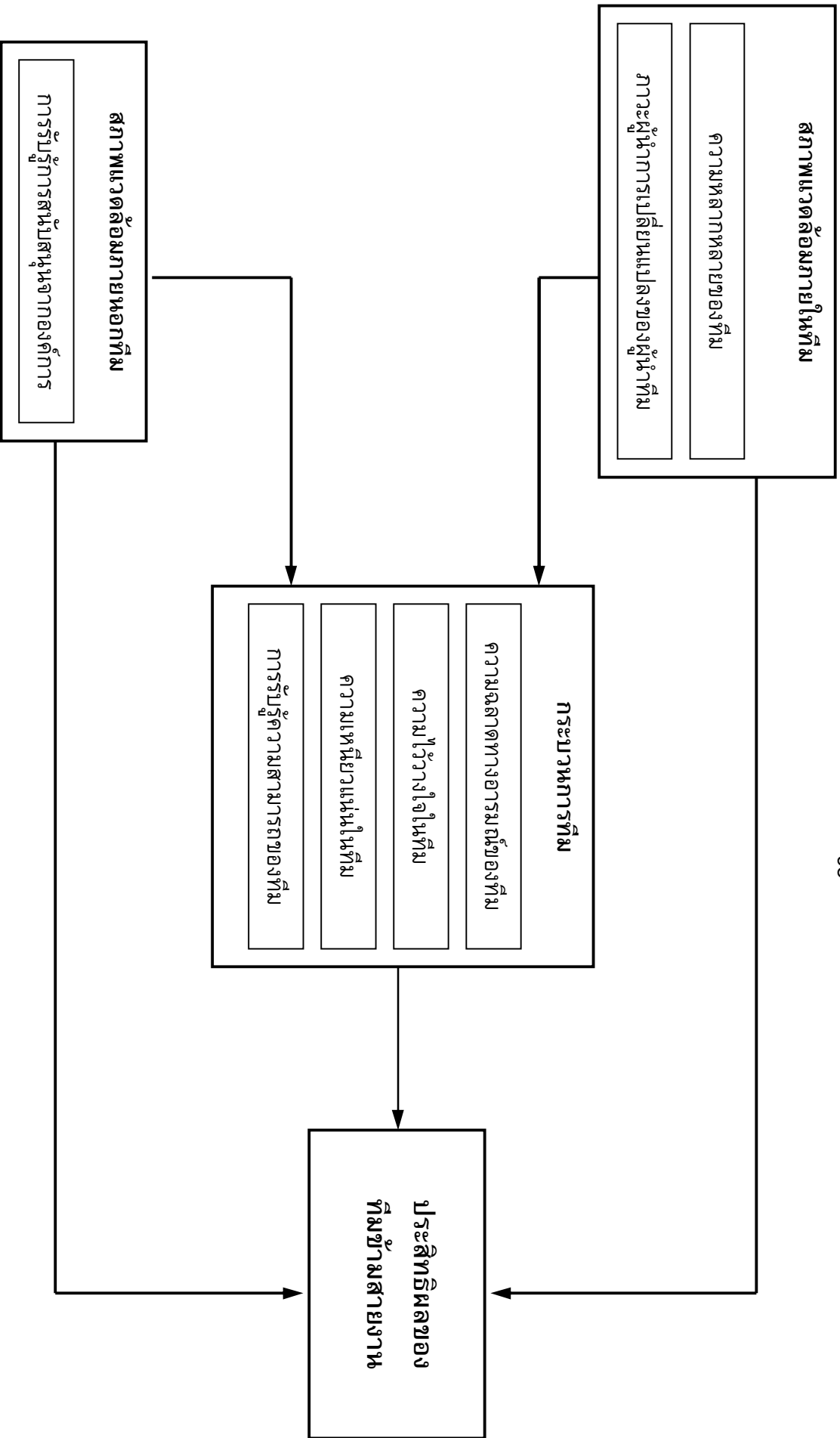
จากงานแนวคิดและงานวิจัยที่กล่าวมาข้างต้น แสดงให้เห็นว่าการรับรู้สนับสนุนจากองค์การส่งผลต่อความเหนียวแน่นในทีม

กรอบแนวคิดในการวิจัย

กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีสำหรับการวิจัยครั้งนี้ พัฒนามาจากแนวคิดประสิทธิผลของทีมของแฮคแมน (Hackman. 1987) มีปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบของประสิทธิผลของทีม 11 องค์ประกอบ ได้แก่ การออกแบบงาน องค์ประกอบของกลุ่ม ระบบรางวัลตอบแทน ระบบการศึกษา ระบบข้อมูลข่าวสาร พลังของกลุ่ม บรรทัดฐานของกลุ่ม ระดับความพยายามในการทำงาน ความรู้และทักษะ ความเหมาะสมของกลยุทธ์ แหล่งทรัพยากร แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลของทีมดรูสเกตและวอล์ฟ (Druskat; & Wolff. 2001b) มีปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบของประสิทธิผลของทีม 5 องค์ประกอบ ได้แก่ ความเป็นเอกลักษณ์ ความฉลาดทางอารมณ์ การมีส่วนร่วมและให้ความร่วมมือ การรับรู้ความสามารถของทีม ความไว้วางใจ แนวคิดเกี่ยวกับความสำเร็จของทีมข้ามสายงานของปาร์คเกอร์ (Parker. 2003) ความสำเร็จของทีมข้ามสายงานเกิดจาก 9 องค์ประกอบ ได้แก่ ขนาดของทีม เป้าหมายของงาน อำนาจของทีม ภาวะผู้นำทีม การให้รางวัล การสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร ผลการปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์กับผู้ที่เกี่ยวข้อง การเปลี่ยนแปลงกระบวนการระหว่างบุคคล แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลของทีมของโรบบินส์ (Robbins. 2005) มีปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบของประสิทธิผลของทีม 21 องค์ประกอบ ได้แก่ ทรัพยากรที่เหมาะสม ภาวะผู้นำและโครงสร้าง บรรยากาศของความไว้วางใจ การประเมินผลการปฏิบัติงาน ระบบรางวัลตอบแทน ความสามารถของสมาชิก บุคลิกภาพ การจัดสรรบทบาท ความหลากหลาย ขนาดของทีม ความยืดหยุ่นหรือการปรับตัวของสมาชิก การชอบพอของสมาชิก ความเป็นอิสระ ความหลากหลายของทักษะ ความเป็นเอกลักษณ์ของงาน ความสำคัญของงาน วัตถุประสงค์ร่วมกัน เป้าหมายมีความเฉพาะเจาะจง การรับรู้ความสามารถของทีม ระดับความขัดแย้ง การให้เวลาทางสังคม แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลของทีมของดูบริน (Dubrin. 2005: 207-210) มีปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบของประสิทธิผลของทีม 10 องค์ประกอบ ได้แก่ การออกแบบงานให้มี

คุณค่า การมอบอำนาจ การพึ่งพาอาศัยกันในงาน การรับรู้ความสามารถของทีม ขนาดและการผสมผสานที่เหมาะสม ความฉลาดทางอารมณ์ การสนับสนุนจากกลุ่มงาน กระบวนการกลุ่มที่มีประสิทธิผล ความเหนียวแน่นในกลุ่ม ความคุ้นเคยในงาน และ **แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลของทีมแมคเชนวันกลีโรว์ (Mcshane; & Von Glinow. 2005 : 271)** มีปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบของประสิทธิผลของทีม 13 องค์ประกอบ ได้แก่ ระบบรางวัลตอบแทน ระบบการติดต่อสื่อสาร ระยะห่างทางกายภาพ สิ่งแวดล้อมในองค์การ โครงสร้างองค์การ ภาวะผู้นำ องค์การ การพัฒนาทีม บรรทัดฐานของทีม บทบาทของทีม ความเหนียวแน่นของทีม คุณลักษณะของงาน ขนาดของทีม องค์ประกอบของทีม

จากองค์ประกอบที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของทีมของนักวิชาการทั้ง 6 ท่านซึ่งกล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยพบว่าองค์ประกอบต่างๆ เหล่านี้ มีความซ้ำซ้อนและเลื่อมล้ำกันในหลายองค์ประกอบ องค์ประกอบหลายองค์ประกอบที่สื่อความหมายเดียวกัน แต่จัดอยู่ในกลุ่มที่มีชื่อต่างกัน ประกอบกับความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นระหว่างองค์ประกอบต่างๆ มีทั้งส่งผลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่างกัน ผู้วิจัยได้กำหนดตัวแปรที่ต้องการศึกษาจากนักวิชาการต่างๆ นี้ ใหม่ โดยพิจารณาว่าองค์ประกอบใดเหมาะสมกับบริบทของทีมข้ามสายงาน ประกอบกับผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง นำไปสู่การกำหนดตัวแปร การจัดกลุ่มและตั้งชื่อกลุ่มตัวแปรใหม่ และมีการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของตัวแปรแต่ละตัวใหม่ เพื่อเป็นกรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ตัวแปรเหล่านั้น ประกอบไปด้วย 1) สภาพแวดล้อมภายในทีม ได้แก่ ความหลากหลายของสถานภาพทีม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำทีม 2) สภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ และ 3) กระบวนการทีม ได้แก่ ความฉลาดทางอารมณ์ของทีม ความไว้วางใจในทีม ความเหนียวแน่นในทีม และการรับรู้ความสามารถของทีม โดยผู้วิจัยแสดงรูปแบบโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มตัวแปรสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกทีม กระบวนการทีม และประสิทธิผลของทีมข้ามสายงานตามกรอบแนวคิดในการวิจัยดังภาพประกอบ



จากกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังภาพประกอบ 14 ผู้วิจัยได้ปรับกรอบแนวคิดในการวิจัย ให้อยู่ในรูปแบบโครงสร้างความสัมพันธ์ของประสิทธิผลของทีมข้ามสายงานระหว่างตัวแปรแฝง และตัวแปรที่สังเกตได้ ดังภาพประกอบ 15 โดย

1. ประสิทธิผลของทีมข้ามสายงาน (ตัวแปรแฝงภายใน) ประกอบด้วย
 - 1.1 ผลการปฏิบัติงานของทีม (ตัวแปรสังเกต)
 - 1.2 ความพึงพอใจของสมาชิก (ตัวแปรสังเกต)
2. สภาพแวดล้อมภายในทีม ได้แก่
 - 2.1 ความหลากหลายของทีม (ตัวแปรแฝงภายนอก) ประกอบด้วย
 - 2.1.1 ความหลากหลายด้านอายุงานของสมาชิก (ตัวแปรสังเกต)
 - 2.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำทีม (ตัวแปรแฝงภายนอก)
 - 2.2.1 การสร้างความเชื่อถือ (ตัวแปรสังเกต)
 - 2.2.2 การสร้างอำนาจเชิงอุดมการณ์ (ตัวแปรสังเกต)
 - 2.2.3 การสร้างแรงดลใจ (ตัวแปรสังเกต)
 - 2.2.4 การกระตุ้นการใช้ปัญญา (ตัวแปรสังเกต)
 - 2.2.5 การมุ่งใส่ใจเป็นรายบุคคล (ตัวแปรสังเกต)
3. สภาพแวดล้อมภายนอกทีม
 - 3.1 การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร (ตัวแปรแฝงภายนอก) ประกอบด้วย
 - 3.1.1 การรับรู้การสนับสนุนด้านรางวัลตอบแทน (ตัวแปรสังเกต)
 - 3.1.2 การรับรู้การสนับสนุนด้านโอกาสทางการศึกษา (ตัวแปรสังเกต)
 - 3.1.3 การรับรู้การสนับสนุนด้านวิทยากร (ตัวแปรสังเกต)
4. กระบวนการทีม
 - 4.1 ความฉลาดทางอารมณ์ของทีม (ตัวแปรแฝงภายใน) ประกอบด้วย
 - 4.1.1 การตระหนักรู้สมาชิกทีม (ตัวแปรสังเกต)
 - 4.1.2 การควบคุมสมาชิกทีม (ตัวแปรสังเกต)
 - 4.1.3 การตระหนักรู้ทีม (ตัวแปรสังเกต)
 - 4.1.4 การควบคุมทีม (ตัวแปรสังเกต)
 - 4.1.5 การตระหนักทางสังคมของทีม (ตัวแปรสังเกต)
 - 4.1.6 ทักษะทางสังคมของทีม (ตัวแปรสังเกต)
 - 4.2 ความไว้วางใจในทีม (ตัวแปรแฝงภายใน) ประกอบด้วย
 - 4.2.1 ความไว้วางใจด้านศักยภาพ (ตัวแปรสังเกต)
 - 4.2.2 ความไว้วางใจด้านการสื่อสาร (ตัวแปรสังเกต)
 - 4.2.3 ความไว้วางใจด้านคำมั่นสัญญา (ตัวแปรสังเกต)

4.3 ความเหนียวแน่นในทีม (ตัวแปรแฝงภายใน) ประกอบด้วย

4.3.1 ความเหนียวแน่นในงาน (ตัวแปรสังเกต)

4.3.2 ความเหนียวแน่นทางสังคม (ตัวแปรสังเกต)

4.4 การรับรู้ความสามารถของทีม (ตัวแปรแฝงภายใน)

ประกอบด้วย

4.4.1 การรับรู้ความสามารถด้านการทำงานเป็นทีม (ตัวแปรสังเกต)

สมมติฐานการวิจัย

สมมติฐาน 1 ความหลากหลายของทีมส่งผลโดยตรงและโดยอ้อมต่อประสิทธิผลของทีมข้ามสายงานผ่านความเหนียวแน่นในทีม

สมมติฐาน 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำทีมส่งผลโดยตรงและโดยอ้อมต่อประสิทธิผลของทีมข้ามสายงานผ่านความฉลาดทางอารมณ์ของทีม การรับรู้ความสามารถของทีม ความไว้วางใจภายในทีม และความเหนียวแน่นในทีม

สมมติฐาน 3 การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การส่งผลโดยตรงและโดยอ้อมต่อประสิทธิผลของทีมข้ามสายงานผ่านความไว้วางใจภายในทีม และความเหนียวแน่นในทีม

สมมติฐาน 4 ความฉลาดทางอารมณ์ของทีม การรับรู้ความสามารถของทีม และความเหนียวแน่นในทีมส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิผลของทีมข้ามสายงาน

สมมติฐาน 5 ความไว้วางใจในทีมส่งผลโดยตรงและโดยอ้อมต่อประสิทธิผลของทีมข้ามสายงานผ่านความเหนียวแน่นในทีม

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ มีรายละเอียดของวิธีดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือและคุณภาพเครื่องมือในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ ทีมงานข้ามสายงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ขนาดใหญ่ 1,017 โรงงาน (จำนวนโรงงานจำแนกตามจังหวัดดูที่ภาคผนวก ก) เป็นทีมงานที่ก่อตั้งขึ้นเพื่อทำงานด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ (มีระยะเวลาก่อตั้งทีมไม่ต่ำกว่า 3 เดือน)

กลุ่มตัวอย่าง

1. กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยพิจารณาจากเกณฑ์ความเหมาะสมของขนาดกลุ่มตัวอย่างที่เพียงพอในการวิเคราะห์ทางสถิติขั้นสูงด้วยโปรแกรมลิสเรล โดยขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ใช้สำหรับการประมาณค่าพารามิเตอร์ด้วยวิธีความเป็นไปได้สูงสุด (Maximum Likelihood) นี้ ควรอยู่ระหว่าง 100 ถึง 200 หน่วย (Hair; et al. 1998) และไม่ควรถ่ำกว่า 5 หน่วยต่อ 1 ตัวแปรที่ใช้ในการประมาณค่าพารามิเตอร์สำหรับรูปแบบโครงสร้างความสัมพันธ์ที่ตัวแปรมีการแจกแจงแบบปกติ (Schumacker. & Lomax. 1996; citing Bentler; & Chou. 1987) จึงจะทำให้ผลการวิเคราะห์มีความน่าเชื่อถือ ดังนั้น หากใช้เกณฑ์ที่กล่าวไปแล้วข้างต้น ผู้วิจัยกำหนดขนาดตัวอย่าง จำนวน 156 หน่วย (156 ทีม)

2. เมื่อได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างซึ่งมีหน่วยการวิเคราะห์เป็นทีม สุ่มโรงงานอุตสาหกรรม 156 โรงงาน จากบัญชีรายชื่อโรงงานอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ทั้งหมด 1,017 โรงงาน (กรมโรงงานอุตสาหกรรม. 2550: 21-22) จากนั้น สุ่มทีมมา 1 ทีมจากแต่ละโรงงานที่ได้เลือกเป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 156 ทีม และสุ่มสมาชิกในแต่ละทีมร้อยละ 50 ของสมาชิกในทีมทั้งหมดเพื่อเป็นผู้ตอบแบบสอบถาม เฉพาะทีมที่มีสมาชิกทีมทั้งหมด 5 คนหรือต่ำกว่าเท่านั้นที่เลือกสมาชิก 3 คนเป็นผู้ตอบแบบสอบถาม

เครื่องมือและคุณภาพเครื่องมือในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังรายละเอียดต่อไปนี้

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ แบ่งออกเป็น 8 ตอน คือ

- ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลเบื้องต้นของสมาชิกทีม และข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับทีม
- ตอนที่ 2 แบบสอบถามวัดประสิทธิผลของทีมข้ามสายงาน
- ตอนที่ 3 แบบสอบถามวัดความฉลาดทางอารมณ์ของทีม
- ตอนที่ 4 แบบสอบถามวัดความไว้วางใจในทีม
- ตอนที่ 5 แบบสอบถามวัดความเหนียวแน่นในทีม
- ตอนที่ 6 แบบสอบถามวัดการรับรู้ความสามารถของทีม
- ตอนที่ 7 แบบสอบถามวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำทีม
- ตอนที่ 8 แบบสอบถามวัดการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร

ผู้วิจัยดำเนินการสร้างเครื่องมือและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้วัดตัวแปร โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. กำหนดแบบสอบถามที่นำมาใช้ในงานวิจัยครั้งนี้ โดยแบ่งเป็น 3 กลุ่ม คือ

กลุ่มที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลเบื้องต้นของสมาชิกทีม และแบบสอบถามข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับทีม

กลุ่มที่ 2 เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเองโดย ได้แก่ แบบสอบถามวัดประสิทธิผลของทีมข้ามสายงาน แบบสอบถามวัดความฉลาดทางอารมณ์ของทีม แบบสอบถามวัดความไว้วางใจในทีม แบบสอบถามวัดความเหนียวแน่นในทีม แบบสอบถามวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำทีม แบบสอบถามวัดการรับรู้ความสามารถของทีม และแบบสอบถามวัดการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ผู้วิจัยสร้างแบบสอบถามโดยศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎี เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารและสมาชิกในทีมข้ามสายงานในโรงงานอุตสาหกรรมผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ และนำแบบสอบถามไปให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) และนำมาปรับปรุงแก้ไข

กลุ่มที่ 3 คือ แบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้ปรับปรุงมาจากแบบวัดมาตรฐานที่มีอยู่แล้ว โดยปรับให้สอดคล้องกับบริบทของงานวิจัยเรื่องนี้ ได้แก่ แบบสอบถามวัดความเหนียวแน่นในทีม

2. นำแบบสอบถามกลุ่มที่ 2 และ 3 ไปทดลองใช้ (Try out) กับสมาชิกในทีมข้ามสายงานที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับกลุ่มตัวอย่างที่ใช้เก็บจริง จำนวน 200 คน หลังจากนั้นคำนวณคุณภาพของเครื่องมือ ดังนี้

2.1 วิเคราะห์รายข้อ (Item analysis) โดยการหาค่าอำนาจจำแนกด้วยค่าความสัมพันธ์ระหว่างข้อคำถามแต่ละข้อกับคะแนนรวม (Item-total correlation) ของแบบสอบถามแต่ละด้านและแบบสอบถามทุกตอน ยกเว้นตอนที่ 1 โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson correlation coefficient) ข้อคำถามใดมีความสัมพันธ์กับคะแนนรวมสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติจึงจะนำมาใช้

2.2 วิเคราะห์ความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามทุกตอน ยกเว้นตอน 1 โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α - Alpha Reliability Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach)

2.3 วิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) โดยวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างโครงสร้างการวัด (Measurement Model) ของแบบสอบถามวัดความฉลาดทางอารมณ์ของทีมและแบบสอบถามวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำทีมกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ในการตรวจสอบความสอดคล้องใช้เกณฑ์ที่อธิบายไว้ในขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล

3. ตัดและปรับปรุงข้อคำถามที่ยังไม่เหมาะสม แล้วนำไปเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจริง

รายละเอียดของแบบสอบถามในแต่ละตอน

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลเบื้องต้นของสมาชิกทีมและข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับทีม

แบบสอบถามข้อมูลเบื้องต้นของสมาชิกทีมและข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับทีมเป็นแบบสอบถามแบบเติมข้อความและใส่ ✓ ในช่องหน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริง ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นเอง โดยที่ข้อคำถามเกี่ยวกับทีม เช่น จำนวนสมาชิกในทีม ให้ผู้ที่สามารถให้ข้อมูลเกี่ยวกับทีมหรือสมาชิกทีมเป็นผู้ตอบ สำหรับข้อมูลส่วนบุคคลอื่นๆ เช่น อายุ อายุงาน ให้สมาชิกทีมเป็นผู้ตอบ โดยมีลักษณะแบบสอบถามดังตัวอย่างต่อไปนี้

ตัวอย่าง แบบสอบถามข้อมูลเบื้องต้นของสมาชิกทีมและข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับทีม

1. อายุ.....ปี.....เดือน
2. สังกัดหน่วยงาน / ฝ่าย
3. อายุงาน.....ปี.....เดือน (รวมหน่วยงานอื่นๆ ที่เคยทำในอดีต)
4. ท่านเป็น ผู้ร่วมทีม หัวหน้าทีม
สำหรับอายุงานจะนำไปคำนวณหาค่าความหลากหลายด้าน

อายุงานของสมาชิก โดยข้อมูลอายุงานอยู่ในระดับมาตราวัดแบบต่อเนื่อง (Interval scale) คำนวณหาความหลากหลายโดยคำนวณค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) ตามสูตรดังนี้

สูตรคำนวณ

$$s^2 = \frac{\sum (X - \bar{X})^2}{n}$$

เมื่อ s^2 คือ ค่าเบี่ยงเบนของกลุ่ม
 \bar{X} คือ ค่าเฉลี่ยของอายุงานของสมาชิกในทีมที่ตอบแบบสอบถาม
 $(X - \bar{X})^2$ คือ อายุงานของสมาชิกในทีมเบี่ยงเบนจากค่าเฉลี่ยยกกำลังสอง
 $\sum (X - \bar{X})^2$ คือ ผลรวมของอายุงานของสมาชิกในทีมเบี่ยงเบนจากค่าเฉลี่ยยกกำลังสอง
 n คือ จำนวนสมาชิกในทีมที่ตอบแบบสอบถาม

ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานที่คำนวณได้แสดงถึงความหลากหลายด้านอายุงานของสมาชิกในทีม โดยทีมที่มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของอายุงานของสมาชิกในทีมมากกว่า แสดงว่าทีมนั้นมีความหลากหลายด้านอายุงานของสมาชิกในทีมมากกว่าทีมที่มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของอายุงานของสมาชิกในทีมน้อยกว่า ถ้าค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของอายุงานเป็นศูนย์ แสดงว่าไม่มีความแตกต่างของอายุงานของสมาชิกในทีมเลย นั่นหมายความว่าอายุงานของสมาชิกในทีมที่ตอบแบบสำรวจเท่ากันทุกคน

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามวัดประสิทธิผลของทีมข้ามสายงาน

ผู้วิจัยสร้างแบบสอบถามวัดการประสิทธิผลของทีมข้ามสายงานตามนิยามปฏิบัติการซึ่งพัฒนามาจากเกณฑ์การวัดประสิทธิผลของทีมตามแนวคิดของ ดูบริน (Dubrin, 2005) และของเดนิสัน ฮาร์ท และคาห์น (Denison; Hart; & Kahn, 1996) ร่วมกับข้อมูลจากการสัมภาษณ์สมาชิกของทีมข้ามสายงานเกี่ยวกับประสิทธิผลของทีมข้ามสายงาน ประกอบไปด้วย องค์ประกอบ 2 ด้าน คือ ผลการปฏิบัติงานของทีม และความพึงพอใจของสมาชิก โดยแบบวัดนี้ให้สมาชิกของทีมเป็นผู้ประเมิน ข้อคำถามมีลักษณะมาตราส่วนประมาณค่า 6 ระดับ คือ จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง และไม่จริงเลย ซึ่งการตรวจให้คะแนนผู้วิจัยได้ตรวจให้คะแนนโดยมีเกณฑ์ดังต่อไปนี้ คือ ข้อความทางบวก ตอบจริงที่สุด ให้ 6 คะแนน ตอบจริง ให้ 5 คะแนน ตอบค่อนข้างจริง ให้ 4 คะแนน ตอบค่อนข้างไม่จริง ให้ 3

คะแนน ตอบไม่จริง ให้ 2 คะแนน และตอบไม่จริงเลย ให้ 1 คะแนน ถ้าข้อความทางลบให้คะแนนกลับกัน คำนวณคะแนนเฉลี่ยที่ได้จากสมาชิกทีมในแต่ละทีม ทีมที่ได้คะแนนเฉลี่ยมากกว่าแสดงว่ามีประสิทธิผลของทีมสูงกว่าทีมที่ได้คะแนนเฉลี่ยน้อยกว่า

ตัวอย่าง แบบสอบถามวัดประสิทธิผลของทีมข้ามสายงาน

ข้อ ที่	ข้อความ	จริง ที่ สุด	จริง	ค่อนข้าง ข้าง จริง	ค่อนข้าง ข้าง ไม่ จริง	ไม่ จริง	ไม่ จริง เลย
	ด้านผลการปฏิบัติงานของทีม						
	สมาชิกในทีมรวมถึงตัวท่านเห็นว่างานของทีม						
1	เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้						
2	ช่วยแก้ปัญหาให้กับองค์กร						
	ด้านความพึงพอใจของสมาชิก						
	ขณะทำงานร่วมกับทีมนี้ สมาชิกในทีมรวมถึง ตัวท่าน.....						
3	ได้รับตอบสนองในสิ่งที่ต้องการ						
4	มีความกังวลใจ						

จากการตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามวัดประสิทธิผลของทีมข้ามสายงาน พบว่าแบบสอบถามวัดประสิทธิผลของทีมข้ามสายงานในฉบับใช้จริงมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาทั้งฉบับ เท่ากับ .81 สำหรับในแต่ละด้านพบว่า ประสิทธิภาพของทีมข้ามสายงานด้านผลการปฏิบัติงานมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ .70 มีค่าความสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวมอยู่ระหว่าง .33-.53 และประสิทธิผลของทีมข้ามสายงานด้านความพึงพอใจของสมาชิกทีม มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ .76 มีค่าความสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวมอยู่ระหว่าง .44-.65

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามวัดความฉลาดทางอารมณ์ของทีม

ผู้วิจัยสร้างแบบสอบถามวัดความฉลาดทางอารมณ์ของทีมตามนิยามปฏิบัติการซึ่งพัฒนามาจากแนวคิดซึ่งพัฒนามาจากแนวคิดความฉลาดทางอารมณ์ของทีมของดร.รูสเกต และวอลฟฟ์ (Druskat; & Wolff. 2001b:140-151) ร่วมกับข้อมูลจากการสัมภาษณ์สมาชิกของทีมข้ามสายงานเกี่ยวกับความฉลาดทางอารมณ์ของทีม มีองค์ประกอบ 6 ด้าน

ได้แก่ การตระหนักรู้สมาชิกทีม การควบคุมสมาชิกทีม การตระหนักรู้ทีม การควบคุมทีม การตระหนักทางสังคมของทีม และทักษะทางสังคมของทีม โดยแบบวัดนี้ให้สมาชิกทีมเป็นผู้ประเมิน ข้อคำถามมีลักษณะมาตราส่วนประมาณค่า 6 ระดับ คือ จริงที่สุด จริง ก่อนข้างจริง ก่อนข้างไม่จริง ไม่จริง และไม่จริงเลย ซึ่งการตรวจให้คะแนน ผู้วิจัยได้ตรวจให้คะแนนโดยมีเกณฑ์ดังต่อไปนี้ คือ ข้อความทางบวก ตอบจริงที่สุด ให้ 6 คะแนน ตอบจริง ให้ 5 คะแนน ตอบก่อนข้างจริง ให้ 4 คะแนน ตอบก่อนข้างไม่จริง ให้ 3 คะแนน ตอบไม่จริง ให้ 2 คะแนน และตอบไม่จริงเลย ให้ 1 คะแนน ถ้าข้อความทางลบให้คะแนนกลับกัน คำนวณคะแนนเฉลี่ยที่ได้จากสมาชิกทีมในแต่ละทีม ทีมที่ได้คะแนนเฉลี่ยมากกว่าแสดงว่ามีความฉลาดทางอารมณ์ของทีมสูงกว่าทีมที่ได้คะแนนเฉลี่ยน้อยกว่า

ตัวอย่าง แบบสอบถามวัดความฉลาดทางอารมณ์ของทีม

ข้อ ที่	ข้อความ	จริง ที่ สุด	จริง	ค่อนข้าง จริง	ค่อนข้าง ไม่ จริง	ไม่ จริง	ไม่ จริง เลย
	สมาชิกในทีมรวมถึงตัวท่านเห็นว่าสมาชิกในทีม.....						
	ด้านการตระหนักรู้สมาชิกทีม						
1	พยายามที่จะทำความคุ้นเคยกันขณะทำร่วมกันในทีม						
2	รู้ว่าใครมีความสามารถในเรื่องใด						
	ด้านการควบคุมสมาชิกทีม						
3	ไม่กล้ากล่าวตรงๆ กับสมาชิกที่ทำงานไม่ได้ตามแผนที่กำหนดไว้						
4	หวังดีอย่างตรงไปตรงมากับสมาชิกที่ละเลยต่อข้อตกลงของทีม						
	ด้านการตระหนักรู้ทีม						
5	พูดคุยกันถึงผลการทำงานของทีม						
6	ละเลยที่จะพูดคุยกันถึงสิ่งที่ควรปรับปรุงแก้ไข						
	ด้านการควบคุมทีม						
7	ระมัดระวังไม่ให้อำนาจจะก่อให้เกิดความขัดแย้งกันในทีม						
8	คิดหาวิธีการป้องกันปัญหา ก่อนที่ปัญหานั้นจะเกิดขึ้น						

ข้อ ที่	ข้อความ	จริง ที่ สุด	จริง	ค่อนข้าง จริง	ค่อนข้าง ไม่ จริง	ไม่ จริง	ไม่ จริง เลย
	สมาชิกในทีมรวมถึงตัวท่านเห็นว่าสมาชิกใน ทีม.....						
	ด้านการตระหนักทางสังคมของทีม						
9	ไม่ได้ให้ความสนใจเรื่องเกี่ยวกับสถานการณ์ความ เป็นไปขององค์กรในปัจจุบัน						
10	คำนึงถึงความต้องการของบุคคลในองค์กร เมื่อ ต้องตัดสินใจเรื่องต่างๆ						
	ด้านทักษะทางสังคมของทีม						
11	ไม่ได้ให้การช่วยเหลือหน่วยงานอื่นๆ ในองค์กร						
12	ยินดีที่จะรับการช่วยเหลือด้านทรัพยากร เช่น อุปกรณ์ เครื่องมือ ค่าปรึกษา จากผู้บังคับบัญชา การระดับสูง						

จากการตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามวัดความฉลาดทางอารมณ์
ของทีม พบว่าแบบสอบถามวัดความฉลาดทางอารมณ์ของทีมในฉบับใช้จริงมีค่าสัมประสิทธิ์
แอลฟาทั้งฉบับ เท่ากับ .92 สำหรับในแต่ละด้านพบว่า ความฉลาดทางอารมณ์ของทีมด้านการ
ตระหนักรู้สมาชิกทีมมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ .74 มีค่าความสัมพันธ์ระหว่างคะแนนราย
ข้อกับคะแนนรวมอยู่ระหว่าง .31-.66 ความฉลาดทางอารมณ์ของทีมด้านการควบคุมสมาชิก
ทีม มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ .67 มีค่าความสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนน
รวมอยู่ระหว่าง .41-.49 ความฉลาดทางอารมณ์ของทีมด้านการตระหนักรู้ทีม มีค่าสัมประสิทธิ์
แอลฟาเท่ากับ .80 มีค่าความสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวมอยู่ระหว่าง .49-.60
ความฉลาดทางอารมณ์ของทีมด้านการควบคุมทีม มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ .78 มีค่า
ความสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวมอยู่ระหว่าง .33-.63 ความฉลาดทางอารมณ์
ของทีมด้านการตระหนักทางสังคมของทีม มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ .73 มีค่า
ความสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวมอยู่ระหว่าง .31-.64 ความฉลาดทางอารมณ์
ของทีมด้านทักษะทางสังคมของทีม มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ .65 มีค่าความสัมพันธ์
ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวมอยู่ระหว่าง .36-.46 สำหรับการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิง
ยืนยัน พบว่าข้อมูลเชิงประจักษ์สอดคล้องกับโครงสร้างการวัด ดูรายละเอียดในภาคผนวก จ

ตอนที่ 4 เป็นแบบสอบถามวัดความไว้วางใจในทีม

ผู้วิจัยสร้างแบบสอบถามวัดความไว้วางใจในทีมจากนิยามปฏิบัติการ ซึ่งพัฒนามาจากแนวคิดความไว้วางใจในองค์กรของรีน่า และรีน่า (Reina; & Reina. 1999:66) ร่วมกับข้อมูลจากการสัมภาษณ์สมาชิกของทีมข้ามสายงานเกี่ยวกับความไว้วางใจในทีม มีองค์ประกอบ 3 ด้าน ได้แก่ ด้านศักยภาพ ด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านค่านิยมสัญญา โดยแบบวัดนี้ให้สมาชิกของทีมเป็นผู้ประเมิน ข้อคำถามมีลักษณะมาตราส่วนประมาณค่า 6 ระดับ คือ จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง และไม่จริงเลย ซึ่งการตรวจให้คะแนน ผู้วิจัยได้ตรวจให้คะแนนโดยมีเกณฑ์ดังต่อไปนี้ คือ ข้อความทางบวก ตอบจริงที่สุด ให้ 6 คะแนน ตอบจริง ให้ 5 คะแนน ตอบค่อนข้างจริง ให้ 4 คะแนน ตอบค่อนข้างไม่จริง ให้ 3 คะแนน ตอบไม่จริง ให้ 2 คะแนน และตอบไม่จริงเลย ให้ 1 คะแนน ถ้าข้อความทางลบให้คะแนนกลับกัน คำนวณคะแนนเฉลี่ยที่ได้จากสมาชิกทีมในแต่ละทีม ทีมที่ได้คะแนนเฉลี่ยมากกว่าแสดงว่ามีความไว้วางใจในทีมสูงกว่าทีมที่ได้คะแนนเฉลี่ยน้อยกว่า

ตัวอย่าง แบบสอบถามความไว้วางใจในทีม

ข้อ ที่	ข้อความ	จริง ที่ สุด	จริง	ค่อน ข้าง จริง	ค่อน ข้าง ไม่ จริง	ไม่ จริง	ไม่ จริง เลย
	สมาชิกในทีมรวมถึงตัวท่านมีความเชื่อมั่นว่าสมาชิกทีม.....						
	ด้านศักยภาพ						
1	จะสามารถช่วยแก้ปัญหาให้กับทีมได้						
2	จะทราบถึงความสามารถในการทำงานของกันและกัน						
	ด้านการสื่อสาร						
3	จะเก็บข้อมูลที่สำคัญเป็นความลับ						
4	จะไม่ละเลยที่จะบอกกล่าวถึงความรู้สึกที่ดีต่อกัน						
	ด้านค่านิยมสัญญา						
5	จะช่วยเหลือกันและกัน เมื่อพบอุปสรรคในการทำงาน						
6	จะปฏิบัติต่อกันเสมอต้นเสมอปลายแม้ว่าเวลาจะผ่านไปนานแค่ไหนก็ตาม						

จากการตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามวัดความไว้วางใจในทีม พบว่าแบบสอบถามวัดความไว้วางใจในทีมในฉบับใช้จริงมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาทั้งฉบับ เท่ากับ .90 สำหรับในแต่ละด้านพบว่า ความไว้วางใจด้านศักยภาพ มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ .85 มีค่าความสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวมอยู่ระหว่าง .49-.73 ความไว้วางใจด้านการสื่อสาร มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ .80 มีค่าความสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวมอยู่ระหว่าง .46-.66 ความไว้วางใจด้านคำมั่นสัญญา มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ .74 มีค่าความสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวมอยู่ระหว่าง .28-.59

ตอนที่ 5 เป็นแบบสอบถามวัดความเหนียวแน่นในทีม

ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามวัดความเหนียวแน่นในทีม ชื่อว่า The Group Environment Questionnaire (GEQ) ของ วิดเมเยอร์ บรอว์ลีย์ และ คาร์รอน (Hogg, 1992: 46; citing Widmeyer; Brawley; & Carron, 1985) มาปรับให้สอดคล้องกับกลุ่มตัวอย่างและบริบทของงานวิจัยเรื่องนี้ ประกอบไปด้วยข้อคำถาม 18 ข้อ มีองค์ประกอบ 2 ด้านหลัก และแต่ละองค์ประกอบหลักมีองค์ประกอบย่อย 2 ด้าน ได้แก่ ความเหนียวแน่นในงาน แบ่งเป็น 1) การดึงดูดบุคคลเข้าสู่กลุ่มด้านงาน (Individual Attraction to The Group – Task) มีข้อคำถาม 4 ข้อ 2) การบูรณาการกลุ่มด้านงาน (Group Integration – Task) มีข้อคำถาม 5 ข้อ ความเหนียวแน่นทางสังคม ได้แก่ 1) การดึงดูดบุคคลเข้าสู่กลุ่มด้านสังคม (Individual Attraction to The Group – Social) มีข้อคำถาม 5 ข้อ 2) การบูรณาการกลุ่มด้านสังคม (Group Integration – Social) มีข้อคำถาม 4 ข้อ

โดยแบบวัดนี้ให้สมาชิกของทีมเป็นผู้ประเมิน ข้อคำถามมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 6 ระดับ คือ จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง และไม่จริงเลย ซึ่งการตรวจให้คะแนน ผู้วิจัยได้ตรวจให้คะแนนโดยมีเกณฑ์ดังต่อไปนี้ คือ ข้อความทางบวก ตอบจริงที่สุด ให้ 6 คะแนน ตอบจริง ให้ 5 คะแนน ตอบค่อนข้างจริง ให้ 4 คะแนน ตอบค่อนข้างไม่จริง ให้ 3 คะแนน ตอบไม่จริง ให้ 2 คะแนน และตอบไม่จริงเลย ให้ 1 คะแนน ข้อความทางลบให้คะแนนกลับกัน กำหนดคะแนนเฉลี่ยที่ได้จากสมาชิกทีมในแต่ละทีม โดยทีมที่ได้คะแนนเฉลี่ยมากกว่าแสดงว่ามีความเหนียวแน่นในทีมสูงกว่าทีมที่ได้คะแนนเฉลี่ยน้อยกว่า

ตัวอย่าง แบบสอบถามวัดความเหนียวแน่นในทีม

ข้อ ที่	ข้อความ	จริง ที่ สุด	จริง	ค่อนข้าง จริง	ค่อนข้าง ไม่ จริง	ไม่ จริง	ไม่ จริง เลย
	ขณะที่ทำงานร่วมงานกับทีมที่ สมาชิกทีม รวมถึงตัวท่าน.....						
	ด้านงาน						
1	ไม่ชอบวิธีการทำงานของทีม						
2	ใช้ความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อให้งานบรรลุตาม เป้าหมาย						
	ด้านสังคม						
3	รู้สึกสนิทกันมากขึ้น						
4	รับประทานอาหารร่วมกัน						

จากการตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามวัดความเหนียวแน่นในทีม พบว่าแบบสอบถามวัดความเหนียวแน่นในทีมในฉบับใช้จริงมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาทั้งฉบับ เท่ากับ .90 สำหรับในแต่ละด้านพบว่า ความเหนียวแน่นด้านงาน มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา เท่ากับ .90 มีค่าความสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวมอยู่ระหว่าง .64-.76 ความเหนียวแน่นด้านสังคม มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ .77 มีค่าความสัมพันธ์ระหว่างคะแนน รายข้อกับคะแนนรวมอยู่ระหว่าง .30-.62

ตอนที่ 6 เป็นแบบสอบถามวัดการรับรู้ความสามารถของทีม

ผู้วิจัยสร้างแบบสอบถามวัดการรับรู้ความสามารถของทีมตามนิยาม ปฏิบัติการ และองค์ประกอบของการรับรู้ความสามารถของทีม ซึ่งพัฒนามาจากแนวคิดการรับรู้ ความสามารถของทีมของแบนดูรา (Bandura. 1997) และแนวคิดเกี่ยวกับทักษะในการทำงาน เป็นทีมของวิลเลียม (Williams. 1996: 142) มีองค์ประกอบ 1 ด้าน คือ การรับรู้ความสามารถ ในด้านการทำงานเป็นทีม โดยแบบวัดนี้ให้สมาชิกของทีมเป็นผู้ประเมิน ข้อคำถามมีลักษณะ เป็นมาตราส่วนประมาณค่า 6 ระดับ คือ มั่นใจที่สุด มั่นใจ ค่อนข้างมั่นใจ ค่อนข้างไม่มั่นใจ และไม่มั่นใจเลย ซึ่งการตรวจให้คะแนน ผู้วิจัยได้ตรวจให้คะแนนโดยมีเกณฑ์ดังต่อไปนี้ คือ ข้อความทางบวกตอบมั่นใจที่สุด ให้ 6 คะแนน ตอบมั่นใจ ให้ 5 คะแนน ตอบค่อนข้างมั่นใจ ให้ 4 คะแนน ตอบค่อนข้างไม่มั่นใจ ให้ 3 คะแนน ตอบไม่มั่นใจ ให้ 2 คะแนน และตอบไม่มั่นใจเลย ให้ 1 คะแนน ถ้าข้อความทางลบให้คะแนนกลับกัน จำนวนคะแนนเฉลี่ยที่ได้จากสมาชิกทีมใน แต่ละทีม ทีมที่ได้คะแนนเฉลี่ยมากกว่าแสดงว่ามีการรับรู้ความสามารถในการทำงานเป็นทีมสูง กว่าทีมที่ได้คะแนนเฉลี่ยน้อยกว่า

ตัวอย่าง แบบสอบถามวัดการรับรู้ความสามารถของทีม

ข้อ ที่	ข้อความ	มั่นใจ ใจ ที่สุด ว่าจะ ทำได้	มั่นใจ ใจว่า จะ ทำได้	ค่อนข้าง มั่นใจ ใจว่า จะ ทำได้	ค่อนข้าง ไม่ มั่นใจ ใจว่า จะ ทำได้	ไม่ มั่นใจ ใจว่า จะ ทำได้	ไม่ มั่นใจ ใจ ที่สุด ว่าจะ ทำได้
	สมาชิกในทีมรวมถึงตัวท่านมั่นใจมากน้อย เพียงไรว่าจะสามารถ.....						
1	เข้าร่วมประชุมได้ตามวันเวลาที่นัดไว้ แม้ว่าจะอยู่ใน ในช่วงที่แต่ละคนมีงานยุ่งก็ตาม						
2	ทำให้บุคคลในทีมกล้าวิพากษ์วิจารณ์แนวคิดต่างๆ ที่ถูกเสนอ ท่ามกลางสมาชิกที่มาจากสายงานที่ ต่างกัน						

จากการตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามวัดการรับรู้ความสามารถ
ของทีม พบว่าแบบสอบถามวัดการรับรู้ความสามารถของทีมในฉบับใช้จริงมีค่าสัมประสิทธิ์แอล
ฟาทั้งฉบับเท่ากับ .90 มีค่าความสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวมอยู่ระหว่าง
.66-.78

ตอนที่ 7 เป็นแบบสอบถามวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำทีม

ผู้วิจัยสร้างแบบสอบถามวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำทีม ตาม
นิยามปฏิบัติการซึ่งพัฒนามาจากแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ แบทสและอ
โวลีโอ (Northouse. 2004; Gillespie. 2004. citing; Bass; & Avolio. 1997) รวมกับข้อมูล
จากการสัมภาษณ์สมาชิกของทีมข้ามสายงานเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำทีม มี
องค์ประกอบ 5 ด้าน คือ การสร้างความเชื่อถือ การสร้างอำนาจเชิงอุดมการณ์ การสร้างแรง
ดลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการมุ่งใส่เป็นรายบุคคล โดยแบบวัดนี้ให้สมาชิกของทีม
เป็นผู้ประเมิน ข้อคำถามมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 6 ระดับ คือ จริงที่สุด จริง
ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง และไม่จริงเลย ซึ่งการตรวจให้คะแนน ผู้วิจัยได้ตรวจให้
คะแนนโดยมีเกณฑ์ดังต่อไปนี้ คือ ข้อความทางบวก ตอบจริงที่สุด ให้ 6 คะแนน ตอบจริง ให้
5 คะแนน ตอบค่อนข้างจริง ให้ 4 คะแนน ตอบค่อนข้างไม่จริง ให้ 3 คะแนน ตอบไม่จริง ให้ 2
คะแนน และตอบไม่จริงเลย ให้ 1 คะแนน ถ้าข้อความทางลบให้คะแนนกลับกัน โดยทีมที่ได้
คะแนนมากแสดงว่าทีมนั้นมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของภาวะผู้นำทีมมาก คำนวณคะแนน

เฉลี่ยที่ได้จากสมาชิกทีมในแต่ละทีม ทีมที่ได้คะแนนเฉลี่ยมากกว่าแสดงว่ามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำทีมสูงกว่าทีมที่ได้คะแนนเฉลี่ยน้อยกว่า

ตัวอย่าง แบบสอบถามวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำทีม

ข้อ ที่	ข้อความ	ไม่ จริง เลย	ไม่ จริง	ค่อนข้าง ข้าง ไม่ จริง	ค่อนข้าง ข้าง จริง	จริง	จริง ที่ สุด
	สมาชิกในทีมรวมถึงตัวท่านคิดว่าหัวหน้าทีม						
	ด้านการสร้างความเชื่อถือ						
1	ประนีประนอมความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในทีมได้						
2	สร้างผลงานจนทำให้สมาชิกทีมมั่นใจใน ความสามารถ						
	ด้านการสร้างอำนาจเชิงอุดมการณ์						
3	ปฏิบัติกับสมาชิกทีมโดยละเอียดที่จะคำนึงถึงความ ถูกต้อง						
4	ให้กำลังใจสมาชิกในทีมเมื่อพบว่างานมีอุปสรรค						
	ด้านการสร้างแรงดลใจ						
5	พูดอย่างกระตือรือร้นถึงความก้าวหน้าที่ต้องการ ให้ทีมทำสำเร็จ						
6	ละเอียดที่จะจูงใจให้สมาชิกทีมทำงานเกินกว่า คุณภาพที่กำหนดไว้						
	ด้านการสร้างแรงดลใจ						
7	ทำให้สมาชิกทีมรู้สึกว่างานยากเป็นงานที่ทำทนาย ความสามารถ						
8	ไม่สนับสนุนให้สมาชิกทีมตัดสินใจแก้ปัญหาในงาน ด้วยตนเอง						
	ด้านการมุ่งใส่ใจเป็นรายบุคคล						
9	ไม่ใส่ใจที่จะเรียนรู้นิสัยของสมาชิกทีมแต่ละคน						
10	ให้คำปรึกษากับลูกน้องเป็นรายบุคคล						

จากการตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำทีม พบว่าแบบสอบถามวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำทีมในฉบับ

ใช้จริงมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาทั้งฉบับ เท่ากับ .93 สำหรับในแต่ละด้านพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำทีมด้านการสร้างความเชื่อถือ มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ .72 มีค่าความสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวมอยู่ระหว่าง .17-.60 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำทีมด้านการสร้างอำนาจเชิงอุดมการณ์ มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ .84 มีค่าความสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวมอยู่ระหว่าง .61-.69 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำทีมด้านการสร้างแรงดลใจ มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ .85 มีค่าความสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวมอยู่ระหว่าง .42-.77 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำทีมด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ .70 มีค่าความสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวมอยู่ระหว่าง .29-.57 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำทีมด้านการมุ่งใส่ใจเป็นรายบุคคลมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ .80 มีค่าความสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวมอยู่ระหว่าง .38-.72 สำหรับการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่าข้อมูลเชิงประจักษ์สอดคล้องกับโครงสร้างการวัด ดูรายละเอียดในภาคผนวก จ

ตอนที่ 8 เป็นแบบสอบถามวัดการสนับสนุนจากองค์การ

ผู้วิจัยสร้างแบบสอบถามวัดการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การตามนิยามปฏิบัติการ ซึ่งพัฒนามาจากแนวคิดการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การของไอเซนเบอเจอร์และคนอื่นๆ (Eisenberger; et al. 1986) และแนวคิดการสนับสนุนที่มาจากองค์การของ แซคแมน (Zachary; & Kuzuhara. 2005: 81-87; citing Hackman. 1987: 315-342) รวมกับข้อมูลจากการสัมภาษณ์สมาชิกของทีมข้ามสายงานเกี่ยวกับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การซึ่งมีองค์ประกอบ 3 ด้าน คือ ด้านรางวัลตอบแทน ด้านการศึกษา และด้านวิทยากร โดยแบบวัดนี้ให้สมาชิกของทีมเป็นผู้ประเมิน ข้อคำถามมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 6 ระดับ คือ จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง และไม่จริงเลย ซึ่งการตรวจให้คะแนน ผู้วิจัยได้ตรวจให้คะแนนโดยมีเกณฑ์ดังต่อไปนี้ คือ ข้อความทางบวก ตอบจริงที่สุด ให้ 6 คะแนน ตอบจริง ให้ 5 คะแนน ตอบค่อนข้างจริง ให้ 4 คะแนน ตอบค่อนข้างไม่จริง ให้ 3 คะแนน ตอบไม่จริง ให้ 2 คะแนน และตอบไม่จริงเลย ให้ 1 คะแนน ถ้าเป็นข้อคำถามในทางลบให้คะแนนกลับกัน คำนวณคะแนนเฉลี่ยที่ได้จากสมาชิกทีมในแต่ละทีม ทีมที่ได้คะแนนเฉลี่ยน้อยกว่าแสดงว่ามีการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ สูงกว่าทีมที่ได้คะแนนเฉลี่ยน้อยกว่า

ตัวอย่าง แบบสอบถามวัดการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ

ข้อ ที่	ข้อความ	จริง ที่ สุด	จริง	ค่อนข้าง จริง	ค่อนข้าง ไม่ จริง	ไม่ จริง	ไม่ จริง เลย
	สมาชิกในทีมรวมถึงตัวท่านเห็นว่องค์การ						
	ด้านรางวัลตอบแทน						
1	กำหนดนโยบายการให้รางวัลตอบแทนสำหรับ ผลงานของทีม						
2	ประเมินผลการทำงานของสมาชิกทีมแต่ละคน โดย นำผลงานของทีมมาเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาร่วม ด้วย						
	ด้านการศึกษา						
3	จัดให้สมาชิกทีมได้เข้าอบรมในทักษะที่จำเป็นต่อ งานของทีม						
4	ไม่ได้สนับสนุนค่าใช้จ่ายให้กับสมาชิกทีมที่ต้องการ ฝึกอบรมในหัวข้อที่จำเป็นกับงานของทีม						
	ด้านวิทยาการ						
5	จัดหาเครื่องมือหรืออุปกรณ์ที่ทันสมัย เพื่ออำนวยความสะดวก ให้กับทีม						
6	มีเครื่องจักรหรือเครื่องมืออื่นๆ เช่น เครื่องตรวจ วิเคราะห์ของเสีย คอมพิวเตอร์ อำนวยความสะดวก สะดวกในการทำงาน						

จากการตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามวัดการรับรู้การสนับสนุน
จากองค์การ พบว่าแบบสอบถามวัดการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การในฉบับใช้จริงมีค่า
สัมประสิทธิ์แอลฟาทั้งฉบับ เท่ากับ .87 สำหรับในแต่ละด้านพบว่า การรับรู้การสนับสนุนด้าน
รางวัลตอบแทน มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ .66 มีค่าความสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อ
กับคะแนนรวมอยู่ระหว่าง .33-.53 การรับรู้การสนับสนุนด้านการศึกษา มีค่าสัมประสิทธิ์แอล
ฟาเท่ากับ .82 มีค่าความสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวมอยู่ระหว่าง .54-.71
การรับรู้การสนับสนุนด้านวิทยาการมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ .74 มีค่าความสัมพันธ์
ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวมอยู่ระหว่าง .35-.55

ผู้วิจัยสรุปรายละเอียดคุณภาพของแบบสอบถามทุกตอน ดังตาราง 1

ตาราง 1 จำนวนข้อ ความสัมพันธ์คะแนนรายข้อ-คะแนนรวม และค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ทั้งฉบับของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยฉบับทดลองใช้ (n=200) และฉบับใช้จริง (n=822)

	จำนวน ข้อ	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง คะแนนรายข้อ-คะแนนรวม		ค่าสัมประสิทธิ์ แอลฟาทั้งฉบับ	
		ฉบับทดลองใช้	ฉบับใช้จริง	ฉบับ ทดลองใช้	ฉบับ ใช้จริง
ประสิทธิผลของทีม				.83	.81
ด้านผลการปฏิบัติงานของทีม	6	.30-.58	.33-.53	.69	.70
ด้านความพึงพอใจของสมาชิก	6	.48-.74	.44-.65	.84	.76
ความฉลาดทางอารมณ์ของทีม				.92	.92
ด้านการตระหนักรู้สมาชิก	5	.33-.64	.31-.66	.72	.74
ด้านการควบคุมสมาชิก	4	.38-.43	.41-.49	.63	.67
ด้านการตระหนักรู้ทีม	6	.55-.66	.49-.60	.82	.80
ด้านการควบคุมทีม	7	.35-.65	.33-.63	.79	.78
ด้านการตระหนักทางสังคมของทีม	5	.19-.59	.31-.64	.66	.73
ด้านทักษะทางสังคมของทีม	4	.26-.48	.36-.46	.61	.65
ความไว้วางใจในทีม				.90	.90
ด้านศักยภาพ	5	.61-.76	.49-.73	.85	.85
ด้านการสื่อสาร	5	.50-.66	.46-.66	.80	.80
ด้านคำมั่นสัญญา	6	.22-.67	.28-.59	.73	.74
ความเหนียวแน่นในทีม				.82	.90
ด้านงาน	9	.44-.74	.64-.76	.87	.90
ด้านสังคม	6	.29-.50	.30-.62	.67	.77
การรับรู้ความสามารถของทีม				.86	.90
ด้านการทำงานเป็นทีม	6	.60-.72	.66-.78	.86	.90
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำทีม				.94	.93
ด้านการสร้างความเชื่อถือ	6	.48-.74	.17-.60	.84	.72
ด้านการสร้างอำนาจเชิงอุดมการณ์	6	.48-.66	.61-.69	.82	.84
ด้านการสร้างแรงดลใจ	6	.46-.69	.42-.77	.84	.85
ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา	5	.40-.54	.29-.57	.67	.70
ด้านการมุ่งใส่ใจเป็นรายบุคคล	4	.20-.62	.38-.72	.69	.80
การรับรู้สนับสนุนจากองค์กร				.84	.87
ด้านรางวัลตอบแทน	5	.35-.45	.33-.53	.63	.66
ด้านการศึกษา	5	.48-.68	.54-.71	.79	.82
ด้านวิทยาการ	6	.28-.49	.35-.55	.68	.74

ค่าวิกฤตของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อ-คะแนนรวม ที่นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในกรณี n = 200 ที่ df = 198 เท่ากับ .139 และกรณีที่ n=822 ที่ df = 198 เท่ากับ .082 (Glass, G.V.; & Hopkins, K.D. 1984: 549)

จากตาราง 1 จะเห็นได้ว่าแบบสอบถามที่ใช้ในงานวิจัยครั้งนี้มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม ในฉบับทดลองใช้ อยู่ระหว่าง .19-.76 ในฉบับใช้จริง มีค่าอยู่ระหว่าง .17-.78 ค่าความเชื่อมั่นแบบสัมประสิทธิ์แอลฟาทั้งฉบับ ในฉบับทดลองใช้ อยู่ระหว่าง .63-.94 ในฉบับใช้จริง อยู่ระหว่าง .65-.93 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบเชิงยืนยันของแบบสอบถามวัดความฉลาดทางอารมณ์ของทีมและแบบสอบถามวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำทีม อยู่ระหว่าง .68-.95 ค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงตรง (R^2) มีค่าอยู่ระหว่าง .47-.89 (รายละเอียดแสดงในภาคผนวก จ) ค่าที่ได้แสดงให้เห็นว่าแบบสอบถามทั้งหมดมีคุณภาพสำหรับใช้ในการวิจัยครั้งนี้

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. ติดต่อกับโรงงานผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ในเบื้องต้นเพื่อตรวจสอบและยืนยันอีกครั้งว่าโรงงานผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์นั้นมีทีมช่างสายงานที่ตรงตามนิยามปฏิบัติการที่ต้องการศึกษา หากบริษัทใดตรวจสอบพบว่ามีทีมช่างสายงานตรงตามนิยามปฏิบัติการเจรจาและทำหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลจากโรงงานผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์นั้น

2. เมื่อได้รับอนุญาตให้เก็บข้อมูลจากโรงงานอุตสาหกรรมผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างแล้ว ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลจากสมาชิกในทีมที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทั้งนี้ผู้วิจัยได้ประสานงานและนัดหมายเจ้าหน้าที่ฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เพื่อสอบถามข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับทีม โดยผู้วิจัยได้ชี้แจงและย้ำในวัตถุประสงค์ สิ่งที่ต้องการ ข้อพึงระวัง และรายละเอียดในแบบสอบถามกับตัวแทนหรือหัวหน้าทีมช่างสายงานที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจนเป็นที่เข้าใจตรงกัน จากนั้นแจกแบบสอบถามให้กับตัวแทนหรือหัวหน้าทีมตามจำนวนที่ผู้วิจัยได้กำหนดไว้ นัดหมายเวลาเพื่อเก็บรวบรวมแบบสอบถามกลับ ใช้เวลาในการเก็บข้อมูลทั้งสิ้น 5 เดือน

การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

การจัดกระทำข้อมูล

1. ผู้วิจัยตรวจสอบความสมบูรณ์ของคำตอบในแบบสอบถามแต่ละชุด และใช้ข้อมูลที่มีความสมบูรณ์มาดำเนินการวิเคราะห์
2. ตรวจสอบให้คะแนนตามเกณฑ์การให้คะแนนสำหรับเครื่องมือการวิจัยแต่ละชุด
3. นำคะแนนของเครื่องมือแต่ละชุดที่เก็บจากสมาชิกในทีมที่เป็นกลุ่มตัวอย่างซึ่งอยู่ในทีมเดียวกันมารวมกันคำนวณค่าเฉลี่ยเพื่อเป็นคะแนนของทีม
4. นำคะแนนเฉลี่ยของทีมแต่ละทีมที่เป็นกลุ่มตัวอย่างที่ได้ไปวิเคราะห์ทางสถิติ

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการวิจัยในครั้งนี้แบ่งการวิเคราะห์ออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้สถิติบรรยายเพื่ออธิบายลักษณะของตัวแปร ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าความแปร ความโด่ง และการวิเคราะห์ค่าอำนาจจำแนกโดยหาค่าความสัมพันธ์รายข้อกับคะแนนรวม การค่าความเชื่อมั่นแบบสัมประสิทธิ์แอลฟาของแบบสอบถาม วิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows version 11.0 และการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันโดยหาค่าน้ำหนักองค์ประกอบ วิเคราะห์ด้วยโปรแกรม LISREL version 8.53

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบปัญหาวิจัยตามวัตถุประสงค์

2.1 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร โดยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's product-moment correlation coefficient) เพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการวิเคราะห์รูปแบบโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของประสิทธิผลของทีมข้ามสายงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ โดยใช้โปรแกรม SPSS for Windows version 11.0

2.2 การวิเคราะห์ตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของประสิทธิผลของทีมข้ามสายงานในโรงงานอุตสาหกรรมผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์โดยภาพรวมที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากทฤษฎี แนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และคำนวณหาอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของทีมข้ามสายงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ด้วยโปรแกรม LISREL version 8.53 ในการวิเคราะห์และตรวจสอบมีขั้นตอนดังนี้ (นงลักษณ์ วิรัชชัย . 2542 : 23 – 60)

2.2.1 การกำหนดข้อมูลจำเพาะของรูปแบบโครงสร้างความสัมพันธ์ (Specification of the model) ผู้วิจัยสนใจศึกษาว่าตัวแปรสาเหตุตัวใดบ้างที่ส่งผลโดยตรงและโดยอ้อมต่อประสิทธิผลของทีมข้ามสายงาน โดยผู้วิจัยได้ใช้รูปแบบการวิเคราะห์รูปแบบโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุผล ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตและตัวแปรแฝง โดยมีข้อตกลงเบื้องต้นของรูปแบบโครงสร้างความสัมพันธ์ว่า ความสัมพันธ์ของรูปแบบโครงสร้างความสัมพันธ์ทั้งหมดเป็นความสัมพันธ์เชิงเส้นตรง (Linear) เป็นความสัมพันธ์เชิงบวก (Additive) และเป็นความสัมพันธ์ทางเดียว (Recursive model) ระหว่างตัวแปรภายนอก (Exogenous variable) และตัวแปรภายใน (Endogenous variable)

2.2.2 การระบุความเป็นไปได้ค่าเดียวของรูปแบบโครงสร้างความสัมพันธ์ (Identification of the model) ผู้วิจัยใช้เงื่อนไขกฎ t (t-rule) นั่นคือจำนวนพารามิเตอร์ที่ไม่ทราบค่าจะต้องน้อยกว่าหรือเท่ากับจำนวนสมาชิกในเมทริกซ์ความแปรปรวน

– แปรปรวนร่วมของกลุ่มตัวอย่าง โดยกฎ t กล่าวว่า รูปแบบโครงสร้างความสัมพันธ์จะระบุค่าได้พอดีเมื่อ $t \leq (1/2)(p+q)(p+q+1)$ และใช้กฎความสัมพันธ์ทางเดียว (Recursive rule)

2.2.3 การประมาณค่าพารามิเตอร์ของรูปแบบโครงสร้างความสัมพันธ์ (Parameter estimation from the model) ผู้วิจัยใช้การประมาณค่าโดยใช้วิธี ML (Maximum Likelihood) ซึ่งเป็นวิธีที่แพร่หลายที่สุด เนื่องจากมีความคงเส้นคงวา มีประสิทธิภาพ และเป็นอิสระจากมาตรวัด

2.3 การตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบโครงสร้างความสัมพันธ์ (Goodness – of – fit measure) เพื่อศึกษาภาพรวมของรูปแบบโครงสร้างความสัมพันธ์ว่าสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์เพียงใด ผู้วิจัยใช้ค่าสถิติที่จะตรวจสอบต่อไปนี้ร่วมกัน

2.3.1 ค่าสถิติไค – สแควร์ (Chi-square statistics) เป็นค่าสถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐานทางสถิติว่าฟังก์ชันความสอดคล้องมีค่าเป็นศูนย์ ถ้าค่าสถิติไค – สแควร์ มีค่าต่ำมาก หรือยิ่งเข้าใกล้ศูนย์มากเท่าใดแสดงว่ารูปแบบโครงสร้างความสัมพันธ์มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

2.3.2 ดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (Goodness – of – fit index : GFI) เป็นอัตราส่วนของผลต่างระหว่างฟังก์ชันความสอดคล้องจากรูปแบบโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุผลก่อน และหลังปรับกับฟังก์ชันความสอดคล้องก่อนปรับรูปแบบโครงสร้างความสัมพันธ์ ค่า GFI หากมีค่ามากกว่า 0.90 แสดงว่ารูปแบบโครงสร้างความสัมพันธ์มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

2.3.3 ดัชนีวัดความสอดคล้องที่ปรับแล้ว (Adapted goodness – of – fit index : AGFI) ซึ่งนำ GFI มาปรับแก้และคำนึงขนาดของตัวแปรและกลุ่มตัวอย่าง ค่านี้ใช้เช่นเดียวกับ GFI ค่า GFI และ AGFI ที่เข้าใกล้ 1 แสดงว่ารูปแบบโครงสร้างความสัมพันธ์มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

2.3.4 ดัชนีรากของกำลังสองเฉลี่ยของค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณ (Root Mean Square Error of Approximation: RMSEA) เป็นค่าที่บ่งบอกถึงความไม่สอดคล้องของรูปแบบโครงสร้างความสัมพันธ์ที่สร้างขึ้นกับเมทริกซ์ความแปรปรวนร่วมของประชากร ค่า RMSEA ที่น้อยกว่า .05 แสดงว่ามีความสอดคล้องสนิท (close fit) แต่อย่างไรก็ตามค่าที่ใช้ได้และถือว่ารูปแบบโครงสร้างความสัมพันธ์ที่สร้างขึ้นสอดคล้องกับรูปแบบโครงสร้างความสัมพันธ์ไม่ควรจะเกิน .08

2.3.5 ดัชนีรากของกำลังสองเฉลี่ยมาตรฐานของส่วนเหลือ (Standardized Root Mean Square Residual: SRMR) บอกขนาดของส่วนที่เหลือโดยเฉลี่ยจากการเปรียบเทียบระดับความสอดคล้องของรูปแบบโครงสร้างความสัมพันธ์สองรูปแบบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ค่าของดัชนี SRMR ยิ่งเข้าใกล้ศูนย์ แสดงว่ารูปแบบโครงสร้างความสัมพันธ์มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยทั่วไปไม่ควรมากกว่า .05

2.4 การปรับรูปแบบโครงสร้างความสัมพันธ์ (Model adjustment) โดยมีพื้นฐานของทฤษฎีและงานวิจัยเป็นหลัก โดยมีการดำเนินการ คือ จะตรวจสอบผลการประมาณค่าพารามิเตอร์ว่ามีความสมเหตุสมผลหรือไม่ และมีค่าใดแปลกเกินความเป็นจริงหรือไม่ รวมทั้งพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เชิงพหุยกกำลังสอง (Squared multiple correlation) ให้มีความเหมาะสมรวมทั้งพิจารณาค่าความสอดคล้องรวม (Overall fit) ของรูปแบบโครงสร้างความสัมพันธ์ว่าโดยภาพรวมแล้วรูปแบบโครงสร้างความสัมพันธ์สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์เพียงใด

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการศึกษาสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกทีม และกระบวนการทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของทีมข้ามสายงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ตามลำดับ ดังนี้

ตอนที่ 1 ลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง

ตอนที่ 2 ค่าสถิติพื้นฐานและค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝง

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์รูปแบบโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของประสิทธิภาพของทีมข้ามสายงาน

สัญลักษณ์และอักษรย่อในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลและการทำความเข้าใจเกี่ยวกับการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

ตาราง 2 สัญลักษณ์แทนตัวแปร

ตัวแปร แฝง	ตัวแปร สังเกต	แทน
1. ตัวแปรภายนอก (exogenous variables)		
DIVERSIT		ความหลากหลายของทีม
	DVEPR	ความหลากหลายด้านอายุงานของสมาชิกทีม
LEADER		ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำทีม
	LDAC	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำทีมด้านการสร้างความเชื่อถือ
	LDII	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำทีมด้านการสร้างอำนาจเชิงอุดมการณ์
	LDIM	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำทีมด้านการสร้างแรงดลใจ
	LDIS	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำทีมด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา
	LDIC	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำทีมด้านการมุ่งใส่ใจเป็นรายบุคคล
SUPPORT		การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ
	SPRW	การรับรู้การสนับสนุนด้านรางวัลตอบแทน
	SPES	การรับรู้การสนับสนุนด้านการศึกษา
	SPIS	การรับรู้การสนับสนุนด้านวิทยากร

ตาราง 2 (ต่อ)

ตัวแปร แฝง	ตัวแปร สังเกต	แทน
2. ตัวแปรภายใน (endogenous variables)		
EFFECT		ประสิทธิผลของทีมข้ามสายงาน
	ETPM	ประสิทธิผลของทีมข้ามสายงานด้านผลการปฏิบัติงานของทีม
	ETST	ประสิทธิผลของทีมข้ามสายงานด้านความพึงพอใจของสมาชิกทีม
EMOTION		ความฉลาดทางอารมณ์ของทีม
	EQMAW	ความฉลาดทางอารมณ์ของทีมด้านการตระหนักรู้สมาชิกทีม
	EQMRE	ความฉลาดทางอารมณ์ของทีมด้านการควบคุมสมาชิกทีม
	EQTAW	ความฉลาดทางอารมณ์ของทีมด้านการตระหนักรู้ทีม
	EQTRE	ความฉลาดทางอารมณ์ของทีมด้านการควบคุมทีม
	EQSAW	ความฉลาดทางอารมณ์ของทีมด้านการตระหนักทางสังคมของทีม
	EQSSK	ความฉลาดทางอารมณ์ของทีมด้านทักษะทางสังคมของทีม
TRUST		ความไว้วางใจในทีม
	TRCP	ความไว้วางใจด้านศักยภาพ
	TRCM	ความไว้วางใจด้านการสื่อสาร
	TRCT	ความไว้วางใจด้านคำมั่นสัญญา
COHESION		ความเหนียวแน่นในทีม
	COHT	ความเหนียวแน่นด้านงาน
	COHS	ความเหนียวแน่นด้านสังคม
SELF		การรับรู้ความสามารถของทีม
	SELFT	การรับรู้ความสามารถด้านการทำงานเป็นทีม

ตาราง 3 สัญลักษณ์แทนค่าสถิติ

สัญลักษณ์	แทน
M	ค่าเฉลี่ย (Mean)
S.D.	ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)
r	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson product moment correlation coefficient)
R ²	ค่าสหสัมพันธ์พหุคูณยกกำลังสอง (Squared multiple correlation)
χ^2	ค่าสถิติไค – สแควร์ (Chi - square)
GFI	ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (Goodness of fit index)
AGFI	ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแล้ว (Adjusted goodness of fit index)
RMSEA	ค่าประมาณความคลาดเคลื่อนของรากกำลังสองเฉลี่ย (Root mean square error of approximation)
SRMR	ค่าดัชนีรากของกำลังสองเฉลี่ยมาตรฐานของส่วนที่เหลือ (Standardized root mean square residual)
CN	ค่าขนาดตัวอย่างวิกฤติ

ตอนที่ 1 ลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นทีมงานข้ามสายงานในโรงงานอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ รวม 156 ทีม มีสมาชิกทีมทั้งหมด 822 คน สมาชิกทีมในทีมมีตั้งแต่ 3 คน ถึง 25 คน ผู้วิจัยเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลของกลุ่มตัวอย่าง ดังแสดงในตาราง 4 ดังนี้

ตาราง 4 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นทีม (n=156) ตามข้อมูลพื้นฐาน

ข้อมูลพื้นฐาน	จำนวน (ทีม)	ร้อยละ
จำนวนสมาชิกในทีม		
3 – 10	106	67.95
11 – 20	45	28.85
21 – 25	5	3.20
กลุ่มทีม		
กลุ่มทีมผลิตภัณฑ์ใหม่	16	10.26
กลุ่มทีมจัดการระบบคุณภาพผลิตภัณฑ์	49	31.41
กลุ่มทีมปฏิบัติการคุณภาพผลิตภัณฑ์	91	58.33

จากตาราง 4 พบว่าทีมข้ามสายงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเมื่อจำแนกตามจำนวนของสมาชิกในทีม ทีมส่วนใหญ่มีสมาชิกอยู่ระหว่าง 3 -10 คน มีจำนวน 106 ทีม คิดเป็นร้อยละ 67.95 รองลงมาทีมมีสมาชิกอยู่ระหว่าง 11-20 คน คิดเป็นร้อยละ 28.85 และน้อยที่สุดมีสมาชิกอยู่ระหว่าง 21- 25 จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 3.20 เมื่อจำแนกตามกลุ่มทีมพบว่าทีมที่จัดอยู่ในกลุ่มทีมปฏิบัติการคุณภาพผลิตภัณฑ์มีมากที่สุด มีจำนวน 91 ทีม คิดเป็นร้อยละ 58.33 รองลงมาจัดอยู่ในกลุ่มทีมจัดการระบบคุณภาพผลิตภัณฑ์ จำนวน 49 ทีม คิดเป็นร้อยละ 31.41 และจัดอยู่ในกลุ่มทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่น้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 10.26

ตอนที่ 2 ค่าสถิติพื้นฐานและค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝง

ผู้วิจัยวิเคราะห์สถิติพื้นฐานของตัวแปรด้วยค่าเฉลี่ย (mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ค่าต่ำสุด (minimum) ค่าสูงสุด (maximum) ค่าความเบ้ (skewness) ค่าความโด่ง (kurtosis) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation) ของตัวแปร เพื่อตรวจสอบลักษณะการกระจาย การแจกแจงของตัวแปร และความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงตามข้อตกลงเบื้องต้นในการวิเคราะห์รูปแบบโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุผล ดังรายละเอียดในตาราง 5 และตาราง 6

ตาราง 5 ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกตประกอบด้วยค่าเฉลี่ย (M) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ค่าต่ำสุด (MIN) ค่าสูงสุด (MAX) ค่าความเบ้ ค่าความโด่ง

ตัวแปร	M	S.D.	MIN – MAX	ความเบ้	ความโด่ง
ความหลากหลายด้านอายุงานของสมาชิกทีม	2.92	2.03	.12-12.24	1.48	3.58
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำทีมด้านการสร้างความเชื่อถือ	25.44	2.31	19.33-32.50	.01	.43
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำทีมด้านการสร้างอำนาจเชิงอุดมการณ์	27.06	2.46	19.00-34.80	-.38	.93
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำทีมด้านการสร้างแรงจูงใจ	26.29	2.45	17.00-32.00	-.64	1.39
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำทีมด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา	21.14	1.97	15.00-28.20	.37	1.29
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำทีมด้านการมุ่งใส่ใจเป็นรายบุคคล	16.97	1.93	9.80-23.60	-.35	1.42
การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรด้านรางวัลตอบแทน	18.88	2.38	11.00-27.60	.21	1.63
การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรด้านการศึกษา	19.43	3.06	11.80-29.40	-.03	.57
การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรด้านวิทยาการ	24.12	2.84	14.20-31.60	-.12	.52
ความฉลาดทางอารมณ์ของทีมด้านการตระหนักรู้สมาชิกทีม	21.55	2.02	16.43-26.80	-.28	-.01
ความฉลาดทางอารมณ์ของทีมด้านการควบคุมสมาชิกทีม	16.41	1.70	12.29-21.80	.11	.30
ความฉลาดทางอารมณ์ของทีมด้านการตระหนักรู้ทีม	24.19	3.01	13.67-34.40	-.10	1.08
ความฉลาดทางอารมณ์ของทีมด้านการควบคุมทีม	29.79	2.90	22.00-38.80	-.30	.30
ความฉลาดทางอารมณ์ของทีมด้านการตระหนักทางสังคมของทีม	21.72	2.01	16.00-27.20	-.36	.09
ความฉลาดทางอารมณ์ของทีมด้านทักษะทางสังคมของทีม	18.74	1.47	13.43-22.33	-.53	.48
ความไว้วางใจด้านศักยภาพ	22.10	2.07	12.60-27.09	-.60	2.34
ความไว้วางใจด้านการสื่อสาร	21.60	1.88	16.67-26.00	-.14	-.39
ความไว้วางใจด้านคำมั่นสัญญา	25.44	2.32	18.75-34.20	.31	.84
การรับรู้ความสามารถด้านการทำงานเป็นทีม	26.15	2.75	14.20-33.50	-.67	2.24
ความเหนียวแน่นด้านงาน	39.19	4.02	24.80-53.80	-.31	1.72
ความเหนียวแน่นด้านสังคม	23.20	2.90	14.80-31.50	-.15	.09
ประสิทธิผลของทีมข้ามสายงานด้านผลการปฏิบัติงานของทีม	23.31	2.48	14.33-32.00	-.28	1.41
ประสิทธิผลของทีมข้ามสายงานด้านความพึงพอใจของสมาชิกทีม	25.61	2.27	19.00-32.00	-.25	.29

n = 156

standard error for skewness = .45; standard error for kurtosis = .92

จากตาราง 5 แสดงค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกต พบว่า คะแนนเฉลี่ยของตัวแปรที่ศึกษาอยู่ในช่วง 2.92 ถึง 39.19 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ในช่วง 1.47 ถึง 4.02 และเมื่อพิจารณาค่าความเบ้ของตัวแปรมีค่าอยู่ในช่วง -.67 ถึง 1.48 โดยข้อมูลส่วนใหญ่เป็นลบ (เบ้ซ้าย) ซึ่งหมายความว่าข้อมูลส่วนใหญ่มีค่าสูงกว่าค่าเฉลี่ย และเมื่อพิจารณาค่าความโด่ง พบว่าส่วนใหญ่มีค่าเข้าใกล้ศูนย์และอยู่ในช่วงบวกลบ 3 แสดงว่าข้อมูลมีลักษณะการแจกแจงใกล้เคียงโค้งปกติ

(Kline, R.B. 2005: 50) ส่วนค่าความโด่งพบว่า ตัวแปรที่มีความโด่งอยู่ในช่วง $-.01$ ถึง 3.58 ส่วนใหญ่มีการแจกแจงโด่งกว่าปกติ (ค่าความโด่งเป็นบวก) ยกเว้นตัวแปรความฉลาดทางอารมณ์ด้านการตระหนักรู้ทีม และความไว้วางใจในทีมด้านการสื่อสารมีการแจกแจงแบบราบกว่าปกติ (ค่าความโด่งเป็นค่าลบ) เมื่อพิจารณาค่าความโด่ง พบว่าส่วนใหญ่มีค่าอยู่ในช่วงบวกลบ 10 แสดงว่าข้อมูลมีลักษณะการแจกแจงใกล้เคียงโค้งปกติ (Kline, R.B. 2005: 50) ดังนั้นผู้วิจัยจึงใช้ตัวแปรเหล่านั้นในการวิเคราะห์ต่อไปได้

ตาราง 6 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงที่ใช้ในการศึกษา

ตัวแปร	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r)							
	1	2	3	4	5	6	7	8
1. ความหลากหลายของทีม	1							
2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำทีม	.05	1						
3. การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร	.01	.63**	1					
4. ความฉลาดทางอารมณ์ของทีม	.01	.80**	.63**	1				
5. ความไว้วางใจในทีม	.00	.67**	.60**	.80**	1			
6. การรับรู้ความสามารถของทีม	.07	.65**	.52**	.67**	.74**	1		
7. ความเหนียวแน่นในทีม	.05	.76**	.61**	.74**	.79**	.72**	1	
8. ประสิทธิภาพของทีมข้ามสายงาน	.08	.70**	.57**	.78**	.72**	.65**	.70**	1

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 6 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสาเหตุได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำทีม การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ความฉลาดทางอารมณ์ของทีม ความไว้วางใจในทีม การรับรู้ความสามารถของทีมและความเหนียวแน่นในทีมกับประสิทธิผลของทีมข้ามสายงานเป็นคู่ๆ พบว่าแต่ละคู่มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .70 .57 .78 .62 .65 .70 ตามลำดับ ยกเว้นความหลากหลายของทีมกับประสิทธิผลของทีมที่ไม่พบว่ามีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และเมื่อพิจารณาตัวแปรแฝงแต่ละคู่โดยรวมทั้งหมด พบว่า ส่วนใหญ่มีความสัมพันธ์ทางบวกซึ่งกันและกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง .52 ถึง .80 และตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ทางบวกสูงสุด 3 คู่แรก คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำทีมกับความฉลาดทางอารมณ์ของทีม ความฉลาดทางอารมณ์ของทีมกับความไว้วางใจในทีม และความไว้วางใจในทีมกับความเหนียวแน่นในทีม โดยแต่ละคู่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .80 .80 และ .79 ตามลำดับ ยกเว้นความหลากหลายของทีมที่ไม่พบว่ามีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์กับตัวแปรอื่นๆ ทุกแปร และเมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปร โคลน์ (Kline,

R.B. 2005: 56) กล่าวว่าเมื่อความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรมีค่าสูงมากกว่า .85 จะเกิดปัญหาภาวะร่วมเส้นตรง (Multicollinearity) ดังนั้นตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงไม่เกิน .85 จึงอาจกล่าวได้ว่าตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ไม่มีปัญหาภาวะร่วมเส้นตรงพหุ สำหรับผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตให้ดูรายละเอียดที่ภาคผนวก ข

จากการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานและค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงที่นำเสนอข้างต้น จึงพอสรุปได้ว่าข้อมูลเกี่ยวกับตัวแปรที่ศึกษามีความเหมาะสมที่จะวิเคราะห์รูปแบบโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุผล

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์รูปแบบโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของประสิทธิผลของทีมข้ามสายงาน

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น (Linear Structural Relationship Model: LISREL) เป็นการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของตัวแปรในรูปแบบโครงสร้าง(model) โดยการหาขนาดอิทธิพลที่ปรากฏในรูปแบบโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของประสิทธิผลของทีมข้ามสายงาน และทดสอบว่ารูปแบบโครงสร้างที่พัฒนาขึ้นสอดคล้องหรือเหมาะสมกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่ หากรูปแบบโครงสร้างความสัมพันธ์ไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ผู้วิจัยจะดำเนินการปรับโครงสร้างความสัมพันธ์ (modification)

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ตามลำดับดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์รูปแบบโครงสร้างความสัมพันธ์ตามสมมติฐาน

ผลการวิเคราะห์รูปแบบโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของประสิทธิผลของทีมข้ามสายงานตามรูปแบบโครงสร้างความสัมพันธ์เริ่มแรก (ตามสมมติฐาน) ปรากฏดังตาราง 7

ตาราง 7 ค่าสถิติทดสอบความสอดคล้องของรูปแบบโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของประสิทธิผลของทีมข้ามสายงานเริ่มแรก (ตามสมมติฐาน)

รูปแบบโครงสร้าง ความสัมพันธ์เชิงเหตุผล	χ^2	df	p-value	GFI	AGFI	SRMR	RMSEA	CN
เกณฑ์ที่ใช้พิจารณา	ไม่มีนัยสำคัญ ทางสถิติ		>.05	>.90	>.90	< .05	<.08	≥ 200
เริ่มแรก (ตามสมมติฐาน)	501.09	232	.00	.79	.73	.05	.09	90.35

ผลการวิเคราะห์รูปแบบโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของประสิทธิผลของทีมข้ามสายงานเริ่มแรก (ตามสมมติฐาน) ที่เสนอไว้ในภาพประกอบ 15 พบว่า มีค่าสถิติ

$\chi^2_{(232, n=156)} = 501.09$ p-value = .00 มีค่าความคลาดเคลื่อน (RMSEA) เท่ากับ .09 SRMR = .05 และมีค่า CN = 90.35 แสดงว่ารูปแบบโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของประสิทธิผลของทีมข้ามสายงานตามสมมติฐานยังไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เนื่องจากค่าสถิติ χ^2 สูงมาก และมีนัยสำคัญทางสถิติ นอกจากนี้ค่า GFI AGFI และ CN ยังมีค่าต่ำกว่าเกณฑ์

2. การปรับรูปแบบโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของประสิทธิผลของทีมข้ามสายงานให้มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

เมื่อพิจารณาตามเกณฑ์ความสอดคล้องพบว่า ดัชนีต่างๆ ซึ่งให้เห็นว่ารูปแบบโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของประสิทธิผลของทีมข้ามสายงานตามสมมติฐานไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งหมายความว่ารูปแบบโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุผลที่สร้างขึ้นยังไม่สามารถนำมาอธิบายประสิทธิผลของทีมข้ามสายงานได้ ผู้วิจัยจึงได้ปรับรูปแบบความสัมพันธ์ใหม่ โดยรูปแบบความสัมพันธ์ที่ปรับต้องมีความเป็นไปได้ในทางทฤษฎี และสามารถอธิบายความสัมพันธ์ของตัวแปรได้อย่างมีความหมายและสมเหตุสมผล สำหรับกระบวนการปรับเพื่อหารูปแบบโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุผลที่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์นั้นผู้วิจัยพิจารณาจากค่าดัชนีการปรับ (Modification indices) และการไม่มีนัยสำคัญทางสถิติของค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล นำมาเป็นเกณฑ์ประกอบในการปรับรูปแบบโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของประสิทธิผลของทีมข้ามสายงานให้สอดคล้องเหมาะสมมากขึ้น และยอมให้ความคลาดเคลื่อนในการวัดมีความสัมพันธ์กัน ซึ่งความสัมพันธ์ที่ปรับนี้มีรายละเอียดดังตาราง 8

ตาราง 8 เส้นทางความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่มีการเปลี่ยนแปลงหลังการปรับ

สิ่งที่ที่ปรับ	แบบความสัมพันธ์ที่เปลี่ยนแปลง		
1. ลดเส้นทางความสัมพันธ์ที่ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ จำนวน 7 คู่	ความหลากหลายของทีม	→	ประสิทธิผลของทีมข้ามสายงาน
	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำทีม	→	ประสิทธิผลของทีมข้ามสายงาน
	การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร	→	ประสิทธิผลของทีมข้ามสายงาน
	การรับรู้ความสามารถของทีม	→	ประสิทธิผลของทีมข้ามสายงาน
	ความไว้วางใจในทีม	→	ประสิทธิผลของทีมข้ามสายงาน
	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำทีม	→	ความเหนียวแน่นในทีม
	การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร	→	ความไว้วางใจในทีม
2. เพิ่มเส้นทางตามดัชนีการปรับ จำนวน 2 คู่	การรับรู้ความสามารถของทีม	→	ความไว้วางใจในทีม
	ความฉลาดทางอารมณ์ของทีม	→	ความไว้วางใจในทีม

หลังจากที่ได้ปรับรูปแบบโครงสร้างความสัมพันธ์ของประสิทธิผลของทีมข้ามสายงานตามรูปแบบความสัมพันธ์ในตาราง 8 ข้างต้นแล้ว และยอมให้ความคลาดเคลื่อนในการวัดมีความสัมพันธ์กันอย่างสมเหตุสมผล ผลการวิเคราะห์รูปแบบโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของประสิทธิผลของทีมข้ามสายงานตามรูปแบบโครงสร้างที่ปรับ ปรากฏดังตาราง 9 10 และภาพประกอบที่ 16

ตาราง 9 ค่าสถิติทดสอบความสอดคล้องของรูปแบบโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของประสิทธิผลของทีมข้ามสายงานที่ปรับแล้ว

รูปแบบโครงสร้าง ความสัมพันธ์เชิงเหตุผล	χ^2	Df	p-value	GFI	AGFI	SRMR	RMSEA	CN
เกณฑ์ที่ใช้พิจารณา	ไม่มีนัยสำคัญ ทางสถิติ		>.05	>.90	>.90	< .05	<.08	≥ 200
ปรับแล้ว	161.22	179	.83	.92	.87	.04	.00	205.37

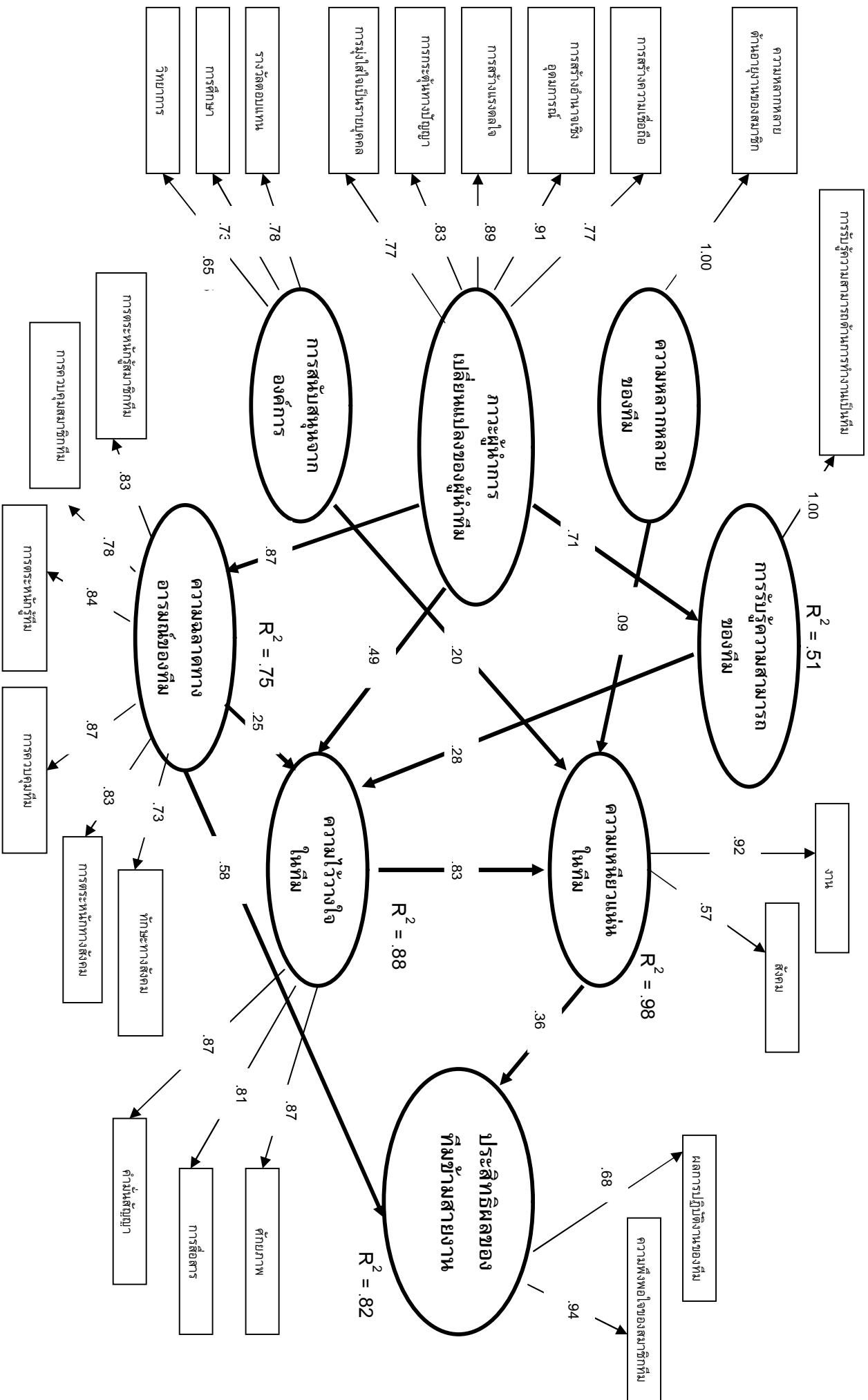
เมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์รูปแบบโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุผลที่ปรับใหม่ พบว่า มีค่าสถิติ $\chi^2_{(179, n=156)} = 161.22$ p-value = .83 GFI = .92 AGFI = .87 SRMR = .04 ค่าความคลาดเคลื่อน (RMSEA) มีค่าเท่ากับ .00 และมีค่า CN = 205.37 จากค่าสถิติทั้งหมดพบว่าทุกค่าผ่านเกณฑ์การพิจารณา ยกเว้นค่า AGFI ที่ยังไม่ถึงตามเกณฑ์ แต่อย่างไรก็ตาม AGFI มีค่าเข้าใกล้เกณฑ์ที่ยอมรับขาดเพียงเล็กน้อยเท่านั้น ประกอบกับค่าดัชนีที่ใช้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาความสอดคล้องเหมาะสมของรูปแบบโครงสร้างความสัมพันธ์ตัวอื่น ๆ หลายดัชนีผ่านตามเกณฑ์ จึงอาจกล่าวได้ว่ารูปแบบโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของประสิทธิผลของทีมข้ามสายงานที่ปรับใหม่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์มากขึ้น นั้นหมายความว่ารูปแบบโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของประสิทธิผลของทีมข้ามสายงานที่ปรับใหม่สามารถนำมาอธิบายประสิทธิผลของทีมข้ามสายงานได้ดีขึ้น โดยพบว่าปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่ ความหลากหลายของทีม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำทีม และปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกทีม ได้แก่ การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ร่วมกับปัจจัยด้านกระบวนการทีม ได้แก่ ความฉลาดทางอารมณ์ของทีม ความไว้วางใจในทีม การรับรู้ความสามารถของทีม และความเหนียวแน่นในทีม อธิบายความแปรปรวนของประสิทธิผลของทีม ได้ร้อยละ 82 และสำหรับตัวแปรผลอื่น ๆ พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำทีมสามารถอธิบายความแปรปรวนของความฉลาดทางอารมณ์ได้ร้อยละ 75 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำทีมสามารถอธิบายความแปรปรวนของการรับรู้ความสามารถของทีมได้ร้อยละ 51 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำทีม และการรับรู้ความสามารถของทีมร่วมกับความฉลาดทางอารมณ์ของทีมอธิบายความแปรปรวนของความไว้วางใจในทีมได้ร้อยละ 88 ความหลากหลายของทีม การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำทีม ความฉลาดทาง

อารมณ์ของทีม และความไว้วางใจในทีมร่วมกับการรับรู้ความสามารถของทีมอธิบายความแปรปรวนของความเหนียวแน่นในทีมได้ร้อยละ 98

ตาราง 10 ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานแสดงอิทธิพลโดยตรงและโดยอ้อมระหว่างตัวแปรสาเหตุกับตัวแปรผล

ตัวแปรสาเหตุ	อิทธิพล	ตัวแปรผล				ประสิทธิผลของทีม
		ตัวแปรกระบวนการทีม				
		ความฉลาดทางอารมณ์ของทีม	การรับรู้ความสามารถของทีม	ความไว้วางใจในทีม	ความเหนียวแน่นในทีม	
ตัวแปรสภาพแวดล้อมภายในทีม						
ความหลากหลายด้านอายุงานของสมาชิก	ตรง	-	-	-	.09*	-
	อ้อม	-	-	-	-	.03*
	รวม	-	-	-	.09*	.03*
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำทีม	ตรง	.87*	.71*	.49*	-	-
	อ้อม	-	-	.42*	.75*	.77*
	รวม	.87*	.71*	.91*	.75*	.77*
ตัวแปรสภาพแวดล้อมภายนอกทีม						
การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร	ตรง	-	-	-	.20*	-
	อ้อม	-	-	-	-	.07*
	รวม	-	-	-	.20*	.07*
ตัวแปรกระบวนการทีม						
ความฉลาดทางอารมณ์ของทีม	ตรง	-	-	.25*	-	.57*
	อ้อม	-	-	-	.21*	.08*
	รวม	-	-	.25*	.21*	.65*
การรับรู้ความสามารถของทีม	ตรง	-	-	.28*	-	-
	อ้อม	-	-	-	.23*	.08*
	รวม	-	-	.28*	.23*	.08*
ความไว้วางใจในทีม	ตรง	-	-	-	.83*	-
	อ้อม	-	-	-	-	.30*
	รวม	-	-	-	.83*	.30*
ความเหนียวแน่นในทีม	ตรง	-	-	-	-	.36*
	อ้อม	-	-	-	-	-
	รวม	-	-	-	-	.36*
R²		.75	.51	.88	.98	.82

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05



ภาพประกอบ 16 รูปแบบโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของประสิทธิภาพของทีมงานที่ปรับเปลี่ยนแล้ว

จากตาราง 10 และภาพประกอบ 16 การวิเคราะห์อิทธิพลโดยตรงและโดยอ้อมของรูปแบบโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของประสิทธิผลของทีมข้ามสายงาน เสนอผลตามลำดับดังนี้

1. อิทธิพลของตัวแปรสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกทีมที่ส่งผลต่อตัวแปรกระบวนการทีมและประสิทธิผลของทีมข้ามสายงาน

1.1 อิทธิพลของตัวแปรสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกทีมที่ส่งผลต่อตัวแปรกระบวนการทีม

ผลจากการวิเคราะห์โครงสร้างความสัมพันธ์ของประสิทธิผลของทีมข้ามสายงานตามรูปแบบที่ปรับเปลี่ยนนี้ พบอิทธิพลโดยตรงของตัวแปรสภาพแวดล้อมภายในทีม ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำทีมที่ส่งผลต่อตัวแปรกระบวนการทีม ได้แก่ ความฉลาดทางอารมณ์ของทีม ($\beta = .87, t=9.85$) การรับรู้ความสามารถของทีม ($\beta = .71, t=9.46$) และความไว้วางใจในทีม ($\beta = .49, t=10.77$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และพบตัวแปรสภาพแวดล้อมภายในทีม ได้แก่ ความหลากหลายของทีม ($\beta = .09, t=2.28$) และตัวแปรสภาพแวดล้อมภายนอกทีม ได้แก่ การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ($\beta = .20, t=2.79$) ส่งผลโดยตรงต่อตัวแปรกระบวนการทีม ได้แก่ ความเหนียวแน่นในทีมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สำหรับอิทธิพลโดยอ้อม พบว่าตัวแปรสภาพแวดล้อมภายในทีม ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำทีมส่งผลโดยอ้อมต่อตัวแปรกระบวนการทีม ได้แก่ ความเหนียวแน่นในทีม ($\beta = .75, t=8.68$) โดยผ่านตัวแปรกระบวนการทีม ได้แก่ ความฉลาดทางอารมณ์ของทีม การรับรู้ความสามารถในการทำงานเป็นทีม และความไว้วางใจในทีมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และส่งผลโดยอ้อมต่อตัวแปรกระบวนการทีม ได้แก่ ความไว้วางใจในทีม ($\beta = .42, t=2.28$) โดยผ่านตัวแปรกระบวนการทีม ได้แก่ การรับรู้ความสามารถของทีมและความฉลาดทางอารมณ์ของทีมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการวิจัยครั้งนี้ไม่พบอิทธิพลโดยตรงของตัวแปรสภาพแวดล้อมภายในทีม ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำทีม ที่ส่งผลต่อตัวแปรกระบวนการทีม ได้แก่ ความเหนียวแน่นในทีม และไม่พบอิทธิพลโดยตรงของสภาพแวดล้อมภายนอกทีม ได้แก่ การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรที่ส่งผลต่อตัวแปรกระบวนการทีม ได้แก่ ความไว้วางใจในทีม

1.2 อิทธิพลของตัวแปรสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของทีม

ผลจากการวิเคราะห์โครงสร้างความสัมพันธ์ของประสิทธิผลของทีม

ข้ามสายงานตามรูปแบบที่ปรับเปลี่ยนนี้ พบว่าตัวแปรสภาพแวดล้อมภายในทีม ได้แก่ ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้นำทีม ($\beta = .77, t=7.47$) ส่งผลโดยอ้อมต่อประสิทธิผลของทีมข้ามสายงานผ่านตัวแปรกระบวนการทีม ได้แก่ ความฉลาดทางอารมณ์ของทีม การรับรู้ความสามารถของทีม ความไว้วางใจในการทำงาน และความเหนียวแน่นในทีมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และความหลากหลายของทีม ($\beta = .03, t=1.96$) ส่งผลโดยอ้อมต่อประสิทธิผลของทีมผ่านตัวแปรกระบวนการทีม ได้แก่ ความเหนียวแน่นในทีมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นอกจากนี้ยังพบว่าตัวแปรสภาพแวดล้อมภายนอกทีม ได้แก่ การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ($\beta = .07, t=2.24$) ส่งผลโดยอ้อมต่อประสิทธิผลของทีมผ่านตัวแปรกระบวนการทีม ได้แก่ ความเหนียวแน่นในทีมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการวิจัยครั้งนี้ไม่พบอิทธิพลโดยตรงของตัวแปร

สภาพแวดล้อมภายในทีม ได้แก่ ความหลากหลายของทีมและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำทีม และตัวแปรสภาพแวดล้อมภายนอกทีม ได้แก่ การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของทีมข้ามสายงาน

2. อิทธิพลของตัวแปรกระบวนการทีมที่ส่งผลต่อตัวแปรกระบวนการทีมและประสิทธิผลของทีมข้ามสายงาน

2.1 อิทธิพลของตัวแปรกระบวนการทีมที่ส่งผลต่อตัวแปรกระบวนการทีม

ผลการวิเคราะห์อิทธิพลโดยตรงของตัวแปรกระบวนการทีมพบว่า ความไว้วางใจในทีม ($\beta = .83, t=11.02$) ส่งผลโดยตรงต่อความเหนียวแน่นในทีมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 การรับรู้ความสามารถของทีม ($\beta = .28, t=4.84$) และความฉลาดทางอารมณ์ของทีม ($\beta = .25, t=2.67$) ส่งผลโดยตรงต่อความไว้วางใจในทีมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สำหรับอิทธิพลโดยอ้อมของตัวแปรกระบวนการทีม พบว่า การรับรู้ความสามารถของทีม ($\beta = .23, t=4.77$) ส่งผลโดยอ้อมต่อความเหนียวแน่นในทีมโดยผ่านความไว้วางใจในทีมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และความฉลาดทางอารมณ์ของทีม ($\beta = .21, t=2.68$) ส่งผลโดยอ้อมต่อความเหนียวแน่นในทีมโดยผ่านความไว้วางใจในทีม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2.2 อิทธิพลของตัวแปรกระบวนการทีมที่ส่งผลต่อตัวแปรประสิทธิผลของทีมข้ามสายงาน

สำหรับอิทธิพลของตัวแปรกระบวนการทีมที่ส่งผลต่อตัวแปรประสิทธิผลของทีมข้ามสายงานนั้น พบอิทธิพลโดยตรงของตัวแปรกระบวนการทีมที่ส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิผลของทีมข้ามสายงาน ได้แก่ ความฉลาดทางอารมณ์ของทีม ($\beta = .57,$

$t=6.21$) และ ความเหนียวแน่นในทีม ($\beta = .36, t=3.54$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และพบอิทธิพลโดยอ้อมดังนี้

ตัวแปรกระบวนการทีมที่ส่งผลโดยอ้อมต่อประสิทธิผลของทีมข้ามสายงาน ได้แก่ ความไว้วางใจในทีม ($\beta = .30, t=3.38$) โดยพบว่าส่งผลโดยอ้อมผ่านความเหนียวแน่นในทีมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และการรับรู้ความสามารถของทีม ($\beta = .08, t=2.88$) ส่งผลโดยอ้อมต่อประสิทธิผลของทีมข้ามสายงานโดยผ่านความไว้วางใจในทีมและความเหนียวแน่นในทีมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการวิจัยครั้งนี้ ไม่พบอิทธิพลโดยตรงของตัวแปรกระบวนการทีม ได้แก่ การรับรู้ความสามารถของทีมและความไว้วางใจในทีมส่งผลต่อประสิทธิผลของทีมข้ามสายงาน

ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลที่เป็นคะแนนมาตรฐานของตัวแปรแสดงให้เห็นว่าตัวแปรที่เป็นสาเหตุที่ส่งผลโดยตรงต่อตัวแปรประสิทธิผลของทีมข้ามสายงานมากที่สุดคือตัวแปรกระบวนการทีม ได้แก่ ความฉลาดทางอารมณ์ของทีม นอกจากนี้พบว่าตัวแปรสภาพแวดล้อมภายในทีม ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำทีมเป็นตัวแปรสาเหตุที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของทีมข้ามสายงานมากที่สุด

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบรูปแบบโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุผลระหว่างสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกทีม กระบวนการทีม และประสิทธิผลของทีมข้ามสายงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ โดยมีวัตถุประสงค์เฉพาะ คือ

1. เพื่อค้นหาอิทธิพลของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกทีมที่ส่งผลโดยตรงต่อกระบวนการทีมและประสิทธิผลของทีมข้ามสายงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์
2. เพื่อค้นหาอิทธิพลของกระบวนการทีมที่ส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิผลของทีมข้ามสายงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์
3. เพื่อค้นหาอิทธิพลของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกทีมที่ส่งผลโดยอ้อมต่อประสิทธิผลของทีมข้ามสายงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์โดยผ่านกระบวนการทีม

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ทีมข้ามสายงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ขนาดใหญ่ ตั้งอยู่ในเขตจังหวัดชลบุรี ระยอง ปทุมธานี สมุทรปราการ ฉะเชิงเทรา และอยุธยา รวม 156 ทีม มีสมาชิกทีมทั้งหมด 822 คน สมาชิกในทีมมีตั้งแต่ 3 คน ถึง 25 คน

การรวบรวมข้อมูลใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือการเก็บข้อมูล ซึ่งแบ่งออกเป็น 8 ตอน คือ ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลเบื้องต้นของสมาชิกทีมและข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับทีม ตอนที่ 2 แบบสอบถามวัดประสิทธิผลของทีมข้ามสายงาน ตอนที่ 3 แบบสอบถามวัดความไว้วางใจในทีม ตอนที่ 4 แบบสอบถามวัดความเหนียวแน่นในทีม ตอนที่ 5 แบบสอบถามวัดความฉลาดทางอารมณ์ของทีม ตอนที่ 6 แบบสอบถามวัดการรับรู้ความสามารถของทีม ตอนที่ 7 แบบสอบถามวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำทีม และ ตอนที่ 8 แบบสอบถามวัดการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร โดยแบบวัดต่างๆ มีค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นชนิดความสอดคล้องภายในแบบแอลฟาทั้งฉบับ ในฉบับใช้จริง มีค่าอยู่ระหว่าง .65-.93 รวบรวมข้อมูลโดยให้สมาชิกในทีมข้ามสายงานตอบแบบวัดต่างๆ และคำนวณคะแนนเฉลี่ยที่ได้จากสมาชิกทีมที่ตอบแบบสอบถามในแต่ละทีม

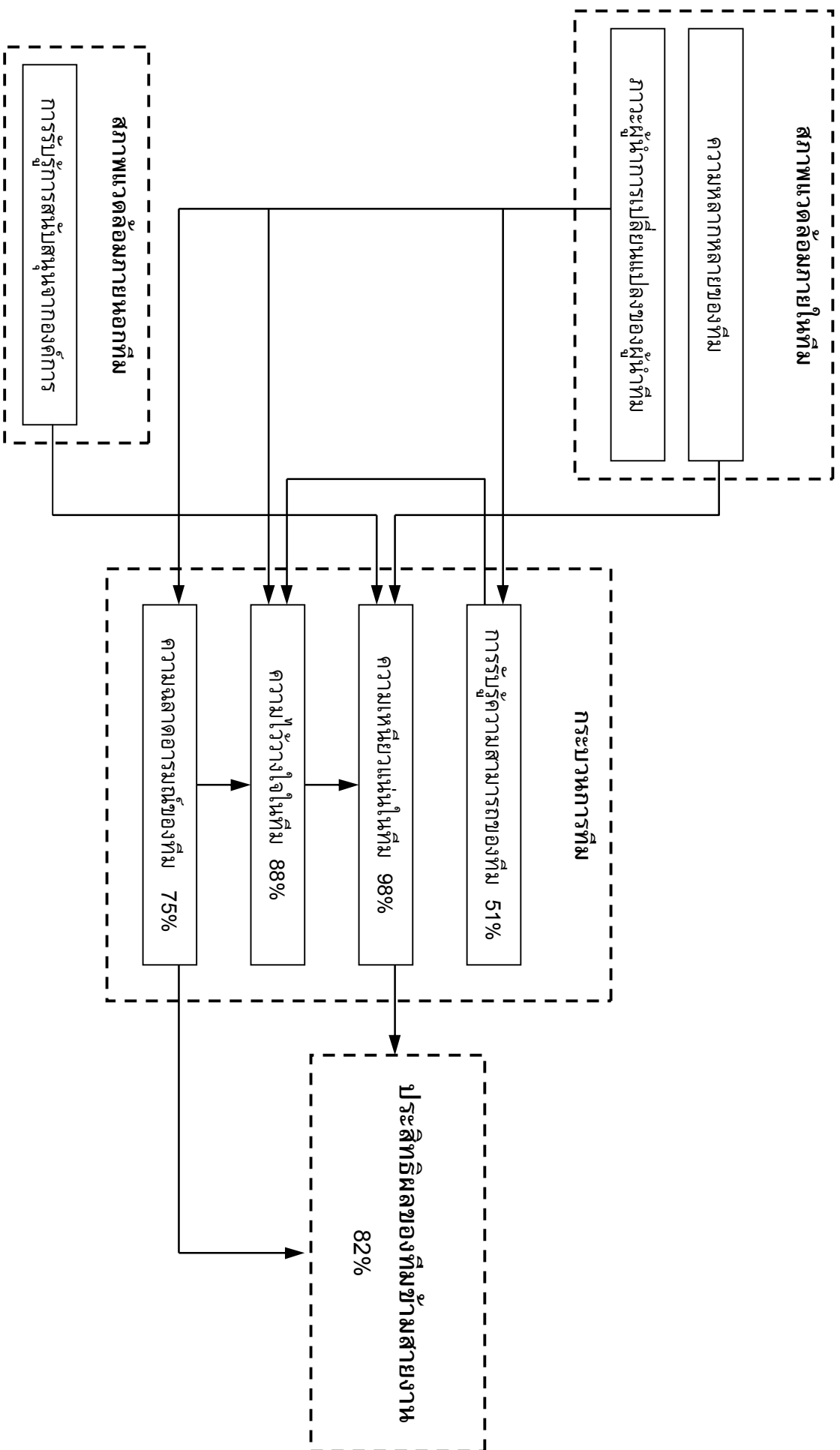
การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้แบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบคำถามการวิจัยออกเป็น 3 ตอน คือ ตอนที่ 1 ลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง ตอนที่ 2 ค่าสถิติพื้นฐานและค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝง และตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์รูปแบบโครงสร้างความสัมพันธ์

เชิงเหตุผลของประสิทธิผลของทีมข้ามสายงาน โดยในการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งหมดนี้ได้ใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows version 11.00 และ LISREL version 8.53

สรุปผลการวิจัย

1. รูปแบบโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของประสิทธิผลของทีมข้ามสายงานที่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หลังจากการปรับ มีค่าไค-สแควร์ (χ^2) เท่ากับ 161.22 ที่องศาอิสระ (df) 179 ค่าความน่าจะเป็น (p-value) เท่ากับ .83 ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (GFI) เท่ากับ .92 ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ .87 ค่าดัชนีรากของกำลังสองเฉลี่ยมาตรฐานของส่วนที่เหลือ (SRMR) เท่ากับ .04 ค่าประมาณความคลาดเคลื่อนของรากกำลังสองเฉลี่ย (RMSEA) เท่ากับ .00 ค่าขนาดตัวอย่างวิกฤต (CN) เท่ากับ 205.37 แสดงว่ารูปแบบโครงสร้างความสัมพันธ์มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ข้อค้นพบแสดงให้เห็นว่าตัวแปรสภาพแวดล้อมภายในทีม ได้แก่ ความหลากหลายของทีม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำทีม ตัวแปรสภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร และตัวแปรกระบวนการทีม ได้แก่ ความฉลาดทางอารมณ์ของทีม การรับรู้ความสามารถของทีม ความไว้วางใจในทีม ความเหนียวแน่นในทีม ส่งผลต่อประสิทธิผลของทีมข้ามสายงาน โดยตัวแปรในรูปแบบโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของประสิทธิผลของทีมข้ามสายงานสามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของประสิทธิผลของทีมได้ร้อยละ 82

ผู้วิจัยได้สรุปให้เห็นถึงรายละเอียดของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่างๆ ตามรูปแบบโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของประสิทธิผลของทีมข้ามสายงานที่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์จำแนกตามกลุ่มตัวแปร ดังภาพประกอบ 17



ภาพประกอบ 17 รูปแบบโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของประสิทธิภาพของทีมข้ามสายงานที่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์จำแนกตามกลุ่มตัวแปร ๘

2. ตัวแปรที่ส่งผล (โดยตรงและโดยอ้อม) มากที่สุดและมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ต่อประสิทธิผลของทีมข้ามสายงานในโรงงานอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ คือ ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้นำทีม ($\beta = .77, t=7.47$) รองลงมาคือ ความฉลาดทางอารมณ์ของทีม ($\beta = .65, t=6.21$) ความเหนียวแน่นในทีม ($\beta = .36, t=3.54$) ความไว้วางใจในทีม ($\beta = .30, t=3.38$) การรับรู้ความสามารถของทีม ($\beta = .08, t=2.88$) การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ($\beta = .07, t=2.24$) และความหลากหลายด้านอายุงานของสมาชิกทีม ($\beta = .03, t=1.96$) ตามลำดับ นั้นหมายความว่า หากผู้นำทีมมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาก มีความฉลาดทางอารมณ์ของทีมมาก มีความเหนียวแน่นในทีมมาก มีความไว้วางใจในทีมมาก มีการรับรู้ความสามารถของทีมมาก มีการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรที่ดี และมีความหลากหลายของทีมมาก ยิ่งทำให้ทีมข้ามสายงานมีประสิทธิผลของทีมมากขึ้นตามไปด้วย

3. ตัวแปรสาเหตุมีอิทธิพลต่อตัวแปรผลดังนี้

3.1 อิทธิพลของตัวแปรสภาพแวดล้อมภายในทีมที่ส่งผลต่อกระบวนการทีมและประสิทธิผลของทีมข้ามสายงาน

3.1.1 อิทธิพลของตัวแปรสภาพแวดล้อมภายในทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของทีมข้ามสายงาน

ผลจากการวิจัยพบอิทธิพลโดยอ้อมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของทีมข้ามสายงานผ่านตัวแปรกระบวนการทีม ได้แก่ ความฉลาดทางอารมณ์ของทีม การรับรู้ความสามารถของทีม ความไว้วางใจในทีม และความเหนียวแน่นในทีม ($\beta = .77, t=7.47$) และพบอิทธิพลโดยอ้อมของความหลากหลายของทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของทีมข้ามสายงานผ่านความเหนียวแน่นในทีม ($\beta = .03, t=1.96$) แต่ไม่พบอิทธิพลโดยตรงของความหลากหลายของทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของทีมข้ามสายงาน และไม่พบอิทธิพลโดยตรงของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของทีมข้ามสายงาน

3.1.2 อิทธิพลของตัวแปรสภาพแวดล้อมภายในทีมที่ส่งผลต่อกระบวนการทีม

ผลการวิจัยพบอิทธิพลโดยตรงของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำทีมที่ส่งผลต่อความฉลาดทางอารมณ์ของทีม การรับรู้ความสามารถของทีม และความไว้วางใจในทีม โดยที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำทีมนั้นส่งผลโดยตรงต่อความฉลาดทางอารมณ์มากที่สุด ($\beta = .87, t=9.85$) รองลงมาคือ การรับรู้ความสามารถของทีม ($\beta = .71, t=9.41$) และความไว้วางใจในทีม ($\beta = .49, t=4.28$) ตามลำดับ และยังพบอิทธิพลโดยอ้อมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำทีมที่ส่งผลต่อความเหนียวแน่นในทีมผ่านความฉลาดทางอารมณ์ของทีม การรับรู้ความสามารถของทีม และความไว้วางใจในทีม ($\beta = .75, t=8.68$)

และพบอิทธิพลโดยอ้อมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำทีมที่ส่งผลต่อความไว้วางใจในทีมผ่านความฉลาดทางอารมณ์ของทีม การรับรู้ความสามารถของทีม ($\beta = .42, t=4.17$) แต่ไม่พบอิทธิพลโดยตรงของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำทีมที่ส่งผลต่อความเหนียวแน่นในทีม แต่พบอิทธิพลโดยตรงของหลากหลายของทีม ($\beta = .09, t=2.28$) ที่ส่งผลต่อความเหนียวแน่นในทีม

3.2 อิทธิพลของตัวแปรสภาพแวดล้อมภายนอกทีมที่ส่งผลต่อตัวแปรกระบวนการทีมและประสิทธิผลของทีมข้ามสายงาน

3.2.1 อิทธิพลของตัวแปรสภาพแวดล้อมภายนอกทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของทีมข้ามสายงาน

ผลการวิจัยพบว่าการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรส่งผลโดยอ้อมผ่านความเหนียวแน่นในทีม ($\beta = .07, t=2.24$) แต่ไม่ส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิผลของทีมข้ามสายงาน

3.2.2 อิทธิพลของตัวแปรสภาพแวดล้อมภายนอกทีมที่ส่งผลต่อตัวแปรกระบวนการทีม

ผลการวิจัยพบว่าการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรส่งผลโดยตรงต่อความเหนียวแน่นในทีม ($\beta = .20, t=2.79$) แต่ไม่ส่งผลโดยตรงต่อความไว้วางใจในทีม

3.3 อิทธิพลของตัวแปรกระบวนการทีมที่ส่งผลต่อตัวแปรกระบวนการทีมและประสิทธิผลของทีมของทีมข้ามสายงาน

3.3.1 อิทธิพลของตัวแปรกระบวนการทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของทีมข้ามสายงาน

ผลการวิจัยพบอิทธิพลโดยตรงของความฉลาดทางอารมณ์ของทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของทีมข้ามสายงาน ($\beta = .57, t=5.17$) และอิทธิพลโดยตรงของความเหนียวแน่นในทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของทีมข้ามสายงาน ($\beta = .36, t=3.54$) และไม่พบอิทธิพลโดยตรงของการรับรู้ความสามารถของทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของทีมข้ามสายงาน และไม่พบอิทธิพลของความไว้วางใจในทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของทีมข้ามสายงาน

สำหรับอิทธิพลโดยอ้อมพบว่าตัวแปรที่มีอิทธิพลมากที่สุดต่อประสิทธิผลของทีมข้ามสายงานคือความไว้วางใจในทีม โดยมีอิทธิพลผ่านความเหนียวแน่นในทีม ($\beta = .30, t=3.38$) รองลงมาคือการรับรู้ความสามารถของทีมพบว่ามีอิทธิพลโดยอ้อมผ่านความไว้วางใจในทีมและความเหนียวแน่นในทีม ($\beta = .08, t=2.88$)

3.3.2 อิทธิพลของตัวแปรกระบวนการทีมที่ส่งผลต่อตัวแปรกระบวนการทีม

ผลการวิจัยพบอิทธิพลโดยตรงของความเหนียวแน่นในทีมที่ส่งผลต่อความไว้วางใจในทีม ($\beta = .36, t=3.54$) พบอิทธิพลโดยตรงของการรับรู้ความสามารถของทีมที่ส่งผลต่อความไว้วางใจในทีม ($\beta = .28, t=4.84$) และพบอิทธิพลโดยตรงของความฉลาดทางอารมณ์ของทีมที่มีต่อความไว้วางใจในทีม ($\beta = .25, t=2.67$)

สำหรับอิทธิพลโดยอ้อมพบว่า การรับรู้ความสามารถของทีม ($\beta = .30, t=3.38$) และความฉลาดทางอารมณ์ของทีม ($\beta = .23, t=4.77$) ที่ส่งผลโดยอ้อมต่อความเหนียวแน่นในทีมผ่านความไว้วางใจในทีม โดยที่อิทธิพลโดยอ้อมของการรับรู้ความสามารถของทีมที่ส่งผลต่อความเหนียวแน่นในทีมผ่านความไว้วางใจในทีมมีมากกว่าอิทธิพลโดยอ้อมของความฉลาดทางอารมณ์ของทีม

อภิปรายผลการวิจัย

ข้อค้นพบจากการวิจัยครั้งนี้ก่อให้เกิดความเข้าใจชัดเจนขึ้นในการอธิบายประสิทธิผลของทีมข้ามสายงานในโรงงานอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ผู้วิจัยอภิปรายผลการวิจัยตามกลุ่มตัวแปรที่ศึกษาดังนี้

1. อิทธิพลของตัวแปรสภาพแวดล้อมภายในทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของทีมข้ามสายงาน

จากสมมติฐาน 1 ที่ว่า “ความหลากหลายของทีมส่งผลโดยตรงและโดยอ้อมต่อประสิทธิผลของทีมข้ามสายงานผ่านความเหนียวแน่นในทีม” ผลการทดสอบพบว่าความหลากหลายของทีมไม่ส่งผลโดยตรงแต่ส่งผลโดยอ้อมต่อประสิทธิผลของทีมข้ามสายงานผ่านความเหนียวแน่นในทีม ดังนั้นผลการทดสอบส่วนหนึ่งไม่สนับสนุนสมมติฐานที่ตั้งไว้ แต่ที่สนับสนุนสมมติฐานที่ว่าความหลากหลายของทีมส่งผลโดยอ้อมต่อประสิทธิผลของทีมข้ามสายงานผ่านความเหนียวแน่นในทีม หรืออธิบายอีกนัยหนึ่งว่า ความหลากหลายของทีมส่งผลโดยตรงต่อความเหนียวแน่นในทีม และความเหนียวแน่นในทีมส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิผลของทีม ผลการวิจัยดังกล่าวเป็นไปตามแนวคิดที่ว่า ประสิทธิผลของทีมที่เป็นผลมาจากการออกแบบองค์ประกอบต่างๆ ภายในทีม (Team composition) ให้มีความหลากหลายในทีม โดยมีกระบวนการทีม เช่น ความเหนียวแน่นในทีมเป็นตัวเชื่อมโยง (Mcshane; & Von Glinow. 2005: 271) นั้นหมายความว่าทีมที่มีประสิทธิผลนั้นจะต้องผ่านกระบวนการพัฒนาให้สมาชิกในทีมเกิดความยึดมั่น มุ่งมั่นใส่ใจกับทีมและงานของทีมก่อนจะพัฒนาไปสู่ความมีประสิทธิผลในทีม ในทำนองเดียวกันกับแนวคิดของ ดูบริน (Dubrin. 2005: 209) เน้นให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างความเหนียวแน่นและประสิทธิผลของทีม กล่าวไว้ว่าทีมที่จะพัฒนาให้เกิดประสิทธิผลใน

ทีมจะต้องทำให้สมาชิกในทีมมุ่งมั่น ตั้งใจ และต้องการที่จะอยู่เป็นสมาชิกของทีมต่อไป นั่นหมายถึงทีมต้องมีความเหนียวแน่นเกิดขึ้น โดยที่ความเหนียวแน่นในทีมนั้นจะเป็นพื้นฐานที่สำคัญของความผูกพันในทีมซึ่งนำไปสู่การทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่ดีในที่สุด (Levi. 2001) ซึ่งแนวคิดนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของเพนเซอร์ (Panzer. 2003) ที่ศึกษาอิทธิพลของความเหนียวแน่นที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน โดยศึกษากับนักเรียนที่ลงทะเบียนเรียนวิชาจิตวิทยาในมหาวิทยาลัยนานาชาติฟลอริดา พบว่า ระดับของความเหนียวแน่นที่มีมากขึ้นระหว่างบุคคลสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือระหว่างสมาชิกในทีมซึ่งนำไปสู่การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน และในทำนองเดียวกันกับงานวิจัยของ ฟิลไลและวิลเลียม (Phillai; & Williams. 2002) ที่ศึกษาอิทธิพลของความเหนียวแน่นในทีมที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของทีมงานที่ทำงานในสถานีดับเพลิงทางตะวันออกเฉียงใต้ของสหรัฐอเมริกาพบว่า ความเหนียวแน่นในทีมความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน

สำหรับการศึกษาความหลากหลายของทีมที่ส่งผลต่อความเหนียวแน่นในทีม นั้น เจคสัน (Levi. 2001: 239-241; citing Jackson. 1992) ได้สังเคราะห์งานวิจัย (Meta-analysis) ที่ศึกษาผลกระทบของความหลากหลายของสมาชิกที่มีต่อกระบวนการกลุ่ม (ความเหนียวแน่นและความขัดแย้ง) พบว่า ความหลากหลายของทีมนั้นส่งผลต่อความเหนียวแน่นในทีม โดยความหลากหลายที่จัดอยู่ในกลุ่มประเภทความหลากหลายที่สัมพันธ์กับลักษณะส่วนบุคคล (Personal Attribute) เช่น เพศ อายุ เชื้อชาติ ทำให้เกิดความขัดแย้งในทีม (ความเหนียวแน่นในทีมต่ำ) ส่วนความหลากหลายที่จัดอยู่ในประเภทที่สัมพันธ์กับลักษณะหน้าที่ (Functional Attribute) เช่น ทักษะ บุคลิกภาพ ค่านิยม พบว่าหลักฐานด้านงานวิจัยมีจำกัด นั้นหมายความว่ายังไม่ชัดเจนที่จะสรุปว่าความหลากหลายที่จัดอยู่ในประเภทความหลากหลายที่สัมพันธ์กับหน้าที่ส่งผลต่อความเหนียวแน่นในทีมอย่างไร แต่ในขณะที่การศึกษาของเซฟคอตท์และคนอื่นๆ (Shapcott; et al. 2006) พบว่าทีมที่มีความหลากหลายทั้งในด้านสัมพันธ์กับงานและในด้านที่ไม่สัมพันธ์กับงานมากจะมีความเหนียวแน่นในทีมน้อย และจากการศึกษาของเซฟคอตท์ และคนอื่นๆ (Shapcott; et al. 2006) พบว่าทีมที่ความหลากหลายในด้านที่ไม่สัมพันธ์กับงานสูงส่งผลให้ความเหนียวแน่นในทีมต่ำ สำหรับในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ศึกษาความหลากหลายด้านอายุงานซึ่งเป็นความหลากหลายที่สะท้อนให้เห็นทั้งความหลากหลายประเภทที่สัมพันธ์กับงาน (เกี่ยวกับหน้าที่) และประเภทที่ไม่สัมพันธ์กับงาน (เกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคล) เนื่องจากการที่บุคคลมีอายุงานมากจะบ่งชี้ถึงความเป็นผู้มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในงานมากด้วย ดังนั้นการที่ทีมมีสมาชิกมีความหลากหลายของอายุงานมากย่อมสะท้อนให้เห็นว่าทีมนั้นมีความหลากหลายในด้านประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในงานของสมาชิกในทีมมากด้วยเช่นกัน นั้นหมายความว่าหากทีมใดมีความหลากหลายด้านอายุงานมากย่อมจะทำให้ความเหนียวแน่นในทีมต่ำ หรือทีมที่มีความหลากหลายในอายุงานน้อยทีมนั้นจะมี

ความเหนียวแน่นมาก ดังนั้นจากแนวคิดและงานวิจัยที่กล่าวมาข้างต้นจึงน่าจะทำให้สรุปได้ว่า ความหลากหลายด้านอายุงานของทีมนั้นส่งผลต่อความเหนียวแน่นในทีม

ผลการวิจัยครั้งนี้มีจุดที่น่าสนใจอยู่ที่ทิศทางอิทธิพลของตัวแปรความหลากหลายที่จัดอยู่ในกลุ่มที่สัมพันธ์กับลักษณะของบุคคลส่งผลต่อความเหนียวแน่นในทีมนั้นมีความแตกต่างจากแนวคิดและผลงานวิจัยที่กล่าวไว้ข้างต้น กล่าวคือ ผลงานวิจัยข้างต้นพบว่า ความหลากหลายในทีมด้านที่สัมพันธ์กับลักษณะส่วนบุคคลที่มีมากมีความสัมพันธ์ในทิศทางลบกับความเหนียวแน่นในทีม นั่นหมายความว่า เมื่อทีมมีความหลากหลายในทีมมากส่งผลให้ความเหนียวแน่นในทีมน้อยด้วย แต่ผลการวิจัยครั้งนี้พบว่าความหลากหลายในด้านที่สัมพันธ์กับลักษณะส่วนบุคคลของสมาชิกในทีม คือ ความหลากหลายด้านอายุงาน ส่งผลในทางบวกต่อความเหนียวแน่นในทีม กล่าวคือ ทีมที่มีความหลากหลายด้านอายุงานของสมาชิกทีมที่มากขึ้น ทำให้ความเหนียวแน่นในทีมจะมีมากขึ้นด้วย ที่ผลจากการวิจัยเป็นเช่นนี้ อาจเนื่องมาจากธรรมชาติของงานที่องค์กรมอบหมายให้ทีมข้ามสายงานรับผิดชอบโดยส่วนใหญ่ นั้นเป็นงานที่ต้องพึ่งพาความเชี่ยวชาญและความรู้เฉพาะของบุคคลมาช่วยในการแก้ปัญหาในงาน (Parker, 2003) ดังนั้นสมาชิกในทีมจะรู้สึกว่หากทีมมีสมาชิกที่มีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ที่แตกต่างกันมากจะทำให้ทีมมีโอกาสที่จะแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงานของทีมได้ดี ซึ่งอาจเกิดข้อสงสัยได้ว่าการศึกษานี้เป็นการศึกษาความหลากหลายในด้านอายุงานซึ่งไม่ได้เกี่ยวข้องโดยตรงกับความหลากหลายด้านความเชี่ยวชาญ แต่หากพิจารณาอย่างลึกซึ้งและละเอียดถี่ถ้วนมากขึ้น จะพบว่าความหลากหลายในด้านอายุงานของสมาชิกในทีมนั้นสะท้อนถึงความหลากหลายในเชิงทักษะความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ในการทำงานที่แตกต่างกันของสมาชิก หรืออาจกล่าวได้ว่าทีมที่มีสมาชิกมีความแตกต่างด้านอายุงานมากน่าจะสะท้อนให้เห็นว่าทีมนั้นมีสมาชิกที่มีทักษะและความเชี่ยวชาญที่ต่างกันของสมาชิกมากในขณะเดียวกัน ดังนั้น ผลงานวิจัยครั้งนี้จึงพบว่า ความหลากหลายด้านอายุงานของสมาชิกทีมในทีมข้ามสายงานมีผลทำให้ความเหนียวแน่นในทีมสูงขึ้น นอกจากนี้ จากการสัมภาษณ์สมาชิกในทีมข้ามสายงานจำนวนหนึ่ง พบว่าการเข้าร่วมทีมนี้เป็นการเข้าร่วมทีมตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา ซึ่งจะต้องคงอยู่ใส่ใจกับงานและปฏิบัติหน้าที่ให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีในฐานะตัวแทนของหน่วยงานของตน ลักษณะของการคงอยู่และปฏิบัติหน้าที่จนเสร็จเช่นนี้เป็นลักษณะหนึ่งแสดงให้เห็นว่าทีมมีความเหนียวแน่นในดำเนินงาน และอีกประการอาจเป็นเพราะบุคคลที่ได้เป็นตัวแทนจากหน่วยงานของตนให้เข้าร่วมงานในทีมข้ามสายงานเกิดความรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้ทำงานที่มีความท้าทาย เพราะงานที่ทีมข้ามสายงานได้รับมอบหมายส่วนใหญ่เป็นงานในระดับองค์กร และได้มีโอกาสร่วมงานกับบุคคลที่มีความเชี่ยวชาญมีความรู้ในด้านอื่น ๆ ที่แตกต่างกันกับตนเอง ดังนั้นสมาชิกทีมอาจเกิดความรู้สึกมีแรงจูงใจที่อยากจะร่วมทีมและมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลที่มีความรู้ความสามารถด้านต่าง ๆ ที่ต่างจากตนทำให้ได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกัน นำไปสู่การพัฒนาตนเองและความก้าวหน้าใน

อาชีพของตนต่อไป ซึ่งความสัมพันธ์ในลักษณะเช่นนี้อธิบายได้ด้วยทฤษฎีแรงจูงใจของแมคเคลแลนด์ (McClelland) ที่อธิบายว่าบุคคลโดยธรรมชาติแล้วต้องการแสวงหาความเป็นมิตรกับบุคคลอื่น และต้องการพัฒนาตนเพื่อไปสู่ความสำเร็จในการทำงาน (Wood, J.; Wallace, J.; & J. Zeffane, R. 2001: 139) จากเหตุผลในส่วนนี้อาจได้ข้อคิดที่ว่าความหลากหลายด้านอายุงานของทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของทีมนั้นอาจมีปัจจัยเชื่อมแทรกคือแรงจูงใจในการเข้าร่วมทีมเข้ามาเกี่ยวข้องด้วย ดังนั้นการศึกษาครั้งต่อไปอาจศึกษาโดยการนำตัวแปรแรงจูงใจเข้ามาศึกษาร่วมด้วย ด้วยเหตุผลที่กล่าวมาข้างต้น ทำให้สรุปได้ว่าความหลากหลายในด้านอายุการทำงานของสมาชิกส่งผลในทางบวกต่อความเหนียวแน่นในทีม กล่าวคือ ทีมที่สมาชิกในทีมมีความแตกต่างกันในอายุงานมาก จะทำให้บุคคลในทีมอยากเข้าร่วมงานกับทีมและรักษาความเป็นสมาชิกอยู่ในทีมต่อไป นั่นหมายถึงทีมมีความเหนียวแน่นสูงนั่นเอง

ส่วนผลการทดสอบที่พบว่าความหลากหลายของทีมไม่ส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิผลของทีมข้ามสายงานนั้น อาจเนื่องมาจากความหลากหลายของประสบการณ์ทำงานของสมาชิกในทีมยังมีมากอาจเป็นสิ่งที่ทำให้ทีมยังต้องใช้เวลาในการเรียนรู้ ปรับตัว และผ่านกระบวนการปฏิสัมพันธ์ทางสังคมระหว่างสมาชิกในทีมเพื่อการสร้างความร่วมมือ สร้างงาน และเพิ่มความผูกพันต่อเป้าหมายของทีมและกระบวนการจัดการในเรื่องกระบวนการภายในกลุ่มงาน (Levi. 2002: 241-242) จึงทำให้ความหลากหลายในอายุงานของสมาชิกไม่ส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิผลของทีม แต่อาจขึ้นอยู่กับทำให้สมาชิกทีมได้พัฒนาความรู้สึกผูกพันและต้องการทำงานร่วมกันได้มากน้อยเพียงไร และหากพิจารณาเหตุผลด้านงานวิจัยที่นำมาสนับสนุนการตั้งสมมติฐานนั้น แม้ว่างานวิจัยที่นำมาสนับสนุนจะมีการศึกษาในเรื่องเดียวกัน แต่ก็มี ความแตกต่างในบริบทของกลุ่มตัวอย่าง สถานการณ์ ซึ่งอาจเป็นเหตุผลทำให้การวิจัยในครั้งนี้มีผลที่ไม่สอดคล้องกันได้ เช่น ผลงานวิจัยของ ดรราช ซาฮาวิ และโซเมซ (Drach-Zahavy; & Somech. 2002) ที่ได้ศึกษาความหลากหลายในด้านอายุของสมาชิกในทีมกับประสิทธิผลของทีมกับทีมเจ้าหน้าที่ประจำโรงเรียนทางตอนเหนือของประเทศอิสราเอล ผลการศึกษาพบว่าทีมที่มีสมาชิกที่มีความแตกต่างด้านอายุและหน้าที่มาก ความแตกต่างนั้นจะสนับสนุนให้ทีมเกิดประสิทธิผลในการทำงานมากกว่าทีมที่มีความแตกต่างกันในด้านอายุและหน้าที่น้อยกว่า จะเห็นได้ว่างานวิจัยนี้ กลุ่มตัวอย่างคือทีมเจ้าหน้าที่ประจำโรงเรียน งานที่ทำมีความเกี่ยวข้องกับเรื่องการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนซึ่งมีความแตกต่างจากงานด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ของทีมที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในงานวิจัยครั้งนี้ นอกจากนี้ทีมที่ใช้ในศึกษาครั้งนี้เป็นทีมข้ามสายงานซึ่งต่างจากทีมในงานวิจัยของดรราช ซาฮาวิ และโซเมซ ที่เป็นการศึกษากับทีมงานที่ไม่ได้ระบุเจาะจงว่าเป็นทีมข้ามสายงาน

ด้วยเหตุผลที่กล่าวมาทั้งหมดข้างต้น อาจเป็นเหตุผลที่ทำให้ผลงานวิจัยครั้งนี้ไม่พบว่าความหลากหลายด้านอายุงานของสมาชิกทีมส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิผลของทีมข้ามสายงาน แต่พบว่าความหลากหลายในอายุงานของทีมส่งผลโดยอ้อมผ่านความเหนียวแน่น

ในทีม ผลการวิจัยครั้งนี้แสดงให้เห็นว่าผลการศึกษามีความแตกต่างจากสมมติฐานที่ตั้งไว้ในบางส่วน จึงควรมีการศึกษาวิจัยเพื่อยืนยันผลให้ชัดเจนยิ่งขึ้นต่อไป

จากสมมติฐาน 2 ที่ว่า “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำทีมส่งผลโดยตรงและโดยอ้อมต่อประสิทธิผลของทีมข้ามสายงานผ่านความฉลาดทางอารมณ์ของทีม การรับรู้ความสามารถในการทำงานเป็นทีม ความไว้วางใจภายในทีม และความเหนียวแน่นในทีม” ผลการทดสอบพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำทีมไม่ส่งผลโดยตรง แต่ส่งผลโดยอ้อมต่อประสิทธิผลของทีมข้ามสายงานผ่านความฉลาดทางอารมณ์ของทีม การรับรู้ความสามารถในการทำงานเป็นทีม ความไว้วางใจภายในทีม และความเหนียวแน่นในทีม ดังนั้นจึงสนับสนุนสมมติฐาน 2 เพียงบางส่วน กล่าวคือ ส่วนที่สนับสนุนนั้น อธิบายได้ว่าการที่ทีมจะเกิดประสิทธิผลมากขึ้นเท่าใด ทีมจะต้องมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำทีม ความฉลาดทางอารมณ์ในทีม มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีความเชื่อมั่นในความสามารถของทีม และมีความรู้สึกเหนียวแน่นผูกพันกับทีมมากขึ้นด้วย ดังนั้นจึงแสดงให้เห็นว่าผู้นำทีมเป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงกระบวนการต่าง ๆ ภายในทีมก่อนที่ทีมจะมุ่งไปสู่ทิศทางที่ทำให้เป้าหมายของทีมสำเร็จ บทบาทและพฤติกรรมของผู้นำที่จำเป็นต่อทีมในการแก้ปัญหา การบริหารโครงการ หรือการบริหารนโยบายของผู้นำทีมในทีมข้ามสายงานควรมีลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ 1) ด้านวิสัยทัศน์ (Envisioning) การสร้างความแจ่มชัดในวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์หรือมีวิสัยทัศน์ด้านการสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดความยึดมั่นผูกพันจากสมาชิกของทีม การช่วยทีมให้เข้าใจและพัฒนาสมมติฐานและสร้างรูปแบบทางความคิดในการพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับงาน การเสนอสร้างสรรค์ความคิดต่าง ๆ และสนับสนุนทีมให้มีการพิจารณากลยุทธ์ด้านการปฏิบัติงานที่เป็นนวัตกรรมใหม่ 2) ด้านการจัดการ (Organizing) การวางแผนและกำหนดและจัดสรรเวลาในกิจกรรมต่าง ๆ ของทีมให้เกิดความร่วมมือประสานกันและสามารถทำให้โครงการต่าง ๆ เสร็จตามเวลาที่กำหนด การช่วยทีมสร้างมาตรฐานและวิธีการเพื่อประเมินความก้าวหน้าและผลการปฏิบัติงาน จัดวางและดำเนินการประชุมเพื่อแก้ปัญหาและตัดสินใจในแนวทางใดแนวทางหนึ่งอย่างเป็นระบบ 3) ด้านการผสมผสานทางสังคม (Social Integrating) กระตุ้นให้เกิดความไว้วางใจอย่างเหมาะสม เกิดการยอมรับ และการมีส่วนร่วมระหว่างสมาชิกในทีม สนับสนุนการติดต่อสื่อสารแบบเปิด การมีส่วนร่วมอย่างยุติธรรม อดทนอดกลั้นกับความคิดต่าง ๆ ที่คัดค้านไม่เห็นด้วย การประนีประนอมความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างสมาชิก และการช่วยพวกเขาหาสถานะที่เป็นกลาง และ 4) ด้านภายนอก (External spanning) ดูแลสภาพแวดล้อมภายนอกทีมให้สนองความต้องการของลูกค้าเป็นหลัก ควบคุมการเกิดของปัญหา และกระบวนการทางการเมืองที่จะมีผลกระทบต่อทีม สร้างให้ทีมมีภาพลักษณ์ที่ดีและเป็นที่ยอมรับต่อบุคคลภายนอก สามารถทำให้บุคคลภายนอกทีมให้การสนับสนุนด้านทรัพยากร การยอมรับ การช่วยเหลือ และการมีส่วนร่วมอย่างเหมาะสม (Yukl. 2002: 312; citing Barry. 1991)

ดังนั้นผู้นำทีมข้ามสายงานนั้นมีส่วนสำคัญที่ทำให้ทีมพัฒนาความเชื่อมั่นในความสามารถของทีมในการทำงาน มีบรรทัดฐานทางสังคมร่วมกันในการบริหารจัดการกระบวนการทางอารมณ์ในแนวทางที่ทำให้เกิดความไว้วางใจกัน จนในที่สุดสมาชิกในทีมเต็มใจและให้ความร่วมมือมุ่งมั่นที่จะคงอยู่เป็นทีม และเกิดประสิทธิผลของงานในที่สุด ผลงานวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับงานวิจัยหลายเรื่อง ได้แก่ งานวิจัยของจิวเลสไฟและแมนน์ (Gillespie; & Mann. 2004) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความไว้วางใจในทีมวิจัยและพัฒนาในโครงการของรัฐบาลในประเทศออสเตรเลียพบว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทุกองค์ประกอบ คือ การสร้างพลังศรัทธา การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคลมีอิทธิพลทางบวกกับความไว้วางใจของสมาชิกในทีม นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ อาร์โน บาร์ลิง และคิลโลเวย์ (Arnold; Barling; & Kelloway. 2001) ศึกษาถึงผลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความไว้วางใจ พบว่าในขณะที่ทีมมีค่านิยมและบรรทัดฐานของทีมอย่างแรงกล้าภายในทีม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลทางบวกต่อความไว้วางใจ สำหรับผลการวิจัยครั้งนี้ยังพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำทีมมีอิทธิพลโดยตรงทางบวกมากที่สุดต่อความฉลาดทางอารมณ์ของทีม งานวิจัยที่สนับสนุนความคิดนี้ ได้แก่ งานวิจัยของ สตับส์ (Stubbs. 2005) ซึ่งได้ตรวจสอบถึงความสัมพันธ์ของความฉลาดทางอารมณ์ของผู้นำทีมที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาเชาวน์อารมณ์ระดับกลุ่มในหน่วยงานทหาร พบว่าความฉลาดทางอารมณ์ของผู้นำทีมมีความสัมพันธ์กับการแสดงออกในบรรทัดฐานทางสังคมเกี่ยวกับความสามารถทางอารมณ์ของทีมทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับระหว่างกลุ่ม ถึงแม้ว่าผลงานวิจัยของสตับส์จะไม่ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของทีมกับความฉลาดทางอารมณ์ของทีมโดยตรงก็ตาม แต่ก็พอที่จะชี้ให้เห็นได้ว่า การแสดงออกทางด้านอารมณ์ของผู้นำทีมเป็นส่วนหนึ่งของภาวะผู้นำทีม โดยเฉพาะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (Transformational Leaders) ซึ่งจะต้องสร้างศรัทธาและบารมี ให้เกิดขึ้นกับตน พร้อมเป็นแบบอย่างต่อสมาชิกคนอื่นๆ ในทีม พฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างที่ดีนั้น ส่วนหนึ่งมาจากการควบคุมและแสดงออกซึ่งอารมณ์และพฤติกรรมที่จะทำให้งานสำเร็จ สิ่งเหล่านี้มีความสัมพันธ์และเป็นส่วนหนึ่งของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และทำให้กลุ่มพัฒนาไปสู่บรรทัดฐานทางสังคมที่เป็นองค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์ของทีมได้ ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นบุคคลสำคัญที่สามารถสร้างอิทธิพลให้ทีมสร้างบรรทัดฐานทางสังคมร่วมกันเพื่อบริหารและจัดการทางอารมณ์ของทีมได้ นอกจากนี้ในการวิจัยครั้งนี้พบว่าทีมที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำทีมสูงจะมีการรับรู้ความสามารถของทีมสูง ซึ่งตรงกับผลงานวิจัยของอาร์โน บาร์ลิง และคิลโลเวย์ (Arnold; Barling; & Kelloway. 2001) ที่ศึกษาถึงผลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงการรับรู้ความสามารถของทีม โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นทีมที่ตั้งขึ้นเพื่อทำงานให้กับหลักสูตรบริหารธุรกิจที่โรงเรียนธุรกิจของชาวแคนาดา ผลการศึกษาพบว่า ขณะที่ทีมมีค่านิยมและ

บรรทัดฐานของทีมอย่างแรงกล้าภายในทีมนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลทางบวกการรับรู้ความสามารถของทีม และผลงานวิจัยครั้งนี้ยังชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำทีมที่มีผลโดยอ้อมต่อความเหนียวแน่นในทีมผ่านความไว้วางใจในทีม ข้อค้นพบนี้สอดคล้องกับแนวคิดที่ว่า ผู้นำทีมสามารถเป็นผู้ทำให้ความเหนียวแน่นในทีมมีมากขึ้นได้โดยการสนับสนุนให้สมาชิกมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันมากขึ้น เป็นการลดความแตกต่างของสถานภาพ และทำให้สมาชิกแน่ใจว่าทุกคนในทีมจะสนับสนุนและไว้วางใจซึ่งกันและกัน (Levi. 2001: 66)

การที่ผลการทดสอบพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำทีมไม่ส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิผลของทีมนั้น อาจเนื่องมาจากบทบาทของผู้นำในทีมข้ามสายงานมีความแตกต่างจากบทบาทของผู้นำทีมประเภทอื่นๆ ตรงที่ผู้นำในทีมข้ามสายงานไม่ได้เป็นผู้ที่มีบทบาทในการมอบหมายหรือเป็นผู้ออกคำสั่ง แต่จะต้องเป็นผู้กระตุ้นให้สมาชิกร่วมกันดำเนินกิจกรรมของทีมด้วยความเชื่อในสมาชิกคนอื่นของทีมว่าจะสามารถช่วยสนับสนุนและร่วมกันรับผิดชอบในสิ่งที่ได้ตัดสินใจ จะไม่บริหารจัดการในกิจกรรมทั้งหมด แต่จะให้ความช่วยเหลือและทำให้แน่ใจว่าความพยายามของทีมเป็นสิ่งที่นำไปสู่เป้าหมายขององค์การ (Parker. 2003) บทบาทของผู้นำในทีมข้ามสายงานจึงมีเป้าหมายเน้นไปที่การสร้างปฏิสัมพันธ์ทางสังคมระหว่างสมาชิกในทีม (Yukl. 2002: 312; citing Barry. 1991) ซึ่งเป็นสิ่งที่สนับสนุนให้เกิดกระบวนการภายในที่เอื้อประโยชน์ต่อผลสำเร็จในงาน เช่น ความไว้วางใจในทีม ความฉลาดทางอารมณ์ของทีม ความเหนียวแน่นในทีม และการรับรู้ความสามารถของทีม เป็นต้น ประกอบกับธรรมชาติของทีมข้ามสายงานนั้นสมาชิกมีพื้นฐานการทำงานและความเชี่ยวชาญในด้านที่ต่างกัน อาจเป็นการยากที่จะผสมผสานความคิดเห็นและความเชี่ยวชาญเพื่อแก้ปัญหาในงานโดยไม่ให้เกิดความขัดแย้งที่ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์กับทีม และงานที่มอบหมายให้ทีมรับผิดชอบค่อนข้างยากและซับซ้อน ดังนั้นทำให้ผู้นำในทีมข้ามสายงานต้องมุ่งเน้นที่การจัดการปัญหาเหล่านี้เพิ่มขึ้นจากหน้าที่อื่นๆ และจากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์สมาชิกทีมข้ามสายงานจำนวนหนึ่งที่เป็นกลุ่มตัวอย่างยังชี้ให้เห็นว่าทีมข้ามสายงานนั้นไม่ได้มีผู้นำของสมาชิกโดยตำแหน่งอย่างชัดเจน สมาชิกส่วนใหญ่มีตำแหน่งอยู่ระดับใกล้เคียงกัน ทุกคนมีโอกาสเป็นผู้นำทีมได้ ขึ้นอยู่กับลักษณะของงานและปัญหาที่ทีมต้องแก้ไข ในขณะนั้นว่ามีความเกี่ยวข้องและต้องใช้ความสามารถความเชี่ยวชาญในด้านใดเป็นหลัก สมาชิกคนใดที่มีความเชี่ยวชาญและชำนาญในด้านนั้นก็จะกลายเป็นผู้นำทีม จากเหตุผลที่กล่าวมาข้างต้น จึงน่าจะสรุปได้ว่าผู้นำของทีมข้ามสายงานมีบทบาทหน้าที่เน้นไปที่การสร้างให้เกิดกระบวนการปฏิสัมพันธ์ทางสังคมภายในทีม นอกจากนี้หากพิจารณาถึงงานวิจัยที่นำมาสนับสนุนการตั้งสมมติฐาน แม้ว่าจะมีส่วนที่เหมือนกันกับงานวิจัยในครั้งนี้ แต่มีส่วนที่แตกต่างกัน เช่น วัตถุประสงค์และเป้าหมายของการก่อตั้งทีม และเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะต่างกัน หน่วยงานที่ศึกษาครั้งนี้เก็บรวบรวมข้อมูลเจาะจงเฉพาะที่อุตสาหกรรม

ชิ้นส่วนยานยนต์เท่านั้น ส่วนทีมที่ศึกษาในงานวิจัยที่นำมาสนับสนุนนั้นกลุ่มตัวอย่างเป็นทีมที่นั้นเก็บข้อมูลจากหน่วยงานหลายประเภท เช่น อุตสาหกรรมการสื่อสาร อุตสาหกรรมก่อสร้าง ธุรกิจธนาคาร อุตสาหกรรมพลังงาน ธุรกิจโฆษณา ซึ่งอาจทำให้ผลการวิจัยอาจทำให้ผลการวิจัยครั้งนี้พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำทีมไม่ส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิผลของทีม แต่ส่งผ่านกระบวนการที่บางกระบวนการก่อน เช่น งานวิจัยของ โอซารอลไล (Ozaralli, 2003) ที่สำรวจความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลของทีม โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานบริษัทเอกชนของชาวตุรกี ซึ่งมาจากอุตสาหกรรมที่แตกต่างกัน เป็นต้น ดังนั้น ด้วยเหตุผลต่างๆ ที่กล่าวมาข้างต้นทำให้ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำทีมจึงไม่ได้ส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิผลของทีมแต่ส่งผลโดยอ้อมผ่านความฉลาดทางอารมณ์ของทีม การรับรู้ความสามารถในการทำงานเป็นทีม ความไว้วางใจภายในทีม ความเหนียวแน่นในทีม ซึ่งข้อค้นพบจากผลงานวิจัยในครั้งนี้เป็นสิ่งที่ยังคงต้องการการได้รับการศึกษาเพื่อยืนยันในผลการศึกษาต่อไป

นอกจากนี้ยังพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำทีมไม่ส่งผลโดยตรงต่อความเหนียวแน่นในทีม แต่ส่งผลโดยอ้อมผ่านความไว้วางใจในทีม ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากงานวิจัยที่นำมาสนับสนุนในการตั้งสมมติฐานถึงแม้จะศึกษาตัวแปรเดียวกันอย่างไรก็ตามก็มีความแตกต่างกันในบริบทลักษณะกลุ่มตัวอย่างและลักษณะงาน ทำให้ผลการวิจัยในครั้งนี้ให้ผลที่ไม่สอดคล้องกันในทุกประเด็น เช่น ในงานวิจัยของอาร์โน บาร์ลิง และคิลโลเวย์ (Arnold; Barling; & Kelloway, 2001) พบว่าอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อความยึดมั่นผูกพันในกลุ่ม ซึ่งศึกษากับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นทีมตามสายงานที่ตั้งขึ้นเพื่อทำงานให้กับหลักสูตรบริหารธุรกิจที่โรงเรียนธุรกิจของชาวแคนาดา ลักษณะงานเป็นงานด้านการจัดการเรียนการสอนซึ่งต่างจากงานด้านการผลิตดังเช่นกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ นอกจากนี้เมื่อพิจารณาธรรมชาติของทีมข้ามสายงานนั้นพบว่าการที่สมาชิกในทีมมีความเชี่ยวชาญและความสามารถในด้านที่ต่างกัน มีพื้นฐานการคิดที่ต่างกัน อาจเป็นการยากต่อการที่จะทำให้สมาชิกยอมรับความคิดเห็นของกันและกัน เนื่องจากความชำนาญในหน้าที่ที่แตกต่างกับสมาชิกคนอื่นๆ ทำให้ต่างฝ่ายต่างมีแนวโน้มที่จะยึดมั่นต่อแนวความคิดและวิธีการของตน ประกอบกับการที่ไม่ได้มีความคุ้นเคยหรือรู้จักกันเมื่อเทียบกับทีมตามสายงานซึ่งทำงานร่วมกันในหน้าที่เป็นประจำ ดังนั้นความเหนียวแน่นในทีมไม่เป็ผลมาจากภาวะผู้นำโดยตรง แต่ภาวะผู้นำทีมส่งผลทางอ้อมต่อความเหนียวแน่นผ่านความไว้วางใจ อาจเป็นเพราะผู้นำทีมข้ามสายงานควรเข้าใจลักษณะงาน เข้าใจปัญหาของทีมและเข้าใจว่าความเชี่ยวชาญของสมาชิกแต่ละคนนั้นจะไปสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับความสำเร็จในงานของทีมอย่างไร นอกจากนั้นยังต้องชี้ให้สมาชิกทีมเล็งเห็น เกิดความเข้าใจ ยอมรับ และให้ความไว้วางใจว่าความเชี่ยวชาญของสมาชิกคนอื่นๆ ในทีม จะเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้เกิดความสำเร็จของงานได้ (Yulk, 2006: 331) จากเหตุผลที่กล่าวมานี้ทำให้เห็นว่าภาวะผู้นำทีมการเปลี่ยนแปลงของทีม

ไม่ได้มีอิทธิพลโดยตรงต่อการสร้างความเหนียวแน่นในทีมได้แต่จะต้องเป็นผู้ที่ผสมผสานทรัพยากร และคุณลักษณะต่างๆ ของสมาชิกทีมให้เกิดกระบวนการภายในทีมที่กระตุ้นและจูงใจให้สมาชิกพร้อมใจกันที่จะทำงานให้กับทีม ซึ่งกระบวนการภายในนั้นคือความไว้วางใจกันและกันนั่นเอง ด้วยเหตุผลดังกล่าวจึงทำให้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำทีมไม่ส่งผลโดยตรงต่อความเหนียวแน่นในทีมแต่จะส่งผ่านความไว้วางใจในทีม

2. อิทธิพลของตัวแปรสภาพแวดล้อมภายนอกทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของทีมข้ามสายงาน

จากสมมติฐาน 3 ที่ว่า “การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การส่งผลโดยตรงและโดยอ้อมต่อประสิทธิผลของทีมข้ามสายงานผ่านความไว้วางใจภายในทีม และความเหนียวแน่นในทีม” ผลการทดสอบพบว่า การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การไม่ส่งผลโดยตรงและโดยอ้อมผ่านความไว้วางใจในทีม แต่พบว่าส่งผลโดยอ้อมต่อประสิทธิผลของทีมข้ามสายงานผ่านความเหนียวแน่นในทีม ข้อค้นพบนี้สนับสนุนสมมติฐาน 2 เป็นบางส่วน ในส่วนที่สนับสนุนนั้น อธิบายได้ว่าการที่ทีมจะเกิดประสิทธิผลมากขึ้นเท่าใด ทีมจะต้องรับรู้การสนับสนุนจากองค์การและมีความเหนียวแน่นมากขึ้นตามไปด้วย ซึ่งแสดงให้เห็นว่าองค์กรมีส่วนสำคัญต่อการพัฒนางานของทีมเป็นอย่างมากโดยให้สิ่งอำนวยความสะดวก ดูแลเอาใจใส่ในสิ่งต่างๆ กับทีม สมาชิกในทีมจะจูงใจและกระตุ้นให้สมาชิกใส่ใจกับงานของทีมและรักษาความเป็นทีมจนเป้าหมายของทีมบรรลุผลสำเร็จ ซึ่งลักษณะดังกล่าวนี้สอดคล้องกับแนวคิดของโรดส์และไอเซนเบอร์เกอร์ (Rhoades; & Eisenberger. 2002) ที่กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การกับความเหนียวแน่นในทีมว่า การสนับสนุนก่อให้เกิดความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ (Organizational commitment) ความรู้สึกที่สัมพันธ์กับงาน (Job-related affect) และตอบสนองความรู้สึกที่ส่งผลต่องานในทางความพึงพอใจในงาน และอารมณ์ทางบวก ซึ่งงานวิจัยที่สนับสนุนผลการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ งานวิจัยของ ออสกา และคนอื่นๆ (Osca; et al. 2005) ศึกษาเรื่องการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การและความสามารถของทีมกับทีมงานในโรงงานผลิตรถยนต์ โดยพบว่า การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การส่งผลให้สมาชิกเกิดความผูกพันในงาน ในทำนองเดียวกันงานของลิอู (Liu. 2004) พบว่าการรับรู้การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การในระดับสูงจะทำให้พนักงานมีความรู้สึกผูกพันกับองค์การ (Sense of obligation)

อย่างไรก็ตามข้อค้นพบจากงานวิจัยครั้งนี้แสดงให้เห็นว่าการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การไม่ส่งผลโดยตรงและโดยอ้อมต่อประสิทธิผลของทีมข้ามสายงานผ่านความไว้วางใจในทีม หรือกล่าวอีกนัยว่า การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การไม่ส่งผลโดยตรงต่อความไว้วางใจและประสิทธิผลของทีม และความไว้วางใจในทีมไม่ส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิผลของทีม ซึ่งหากพิจารณาในส่วนของงานวิจัยที่นำมาสนับสนุนการตั้งสมมติฐานนั้น ถึงแม้จะมีการศึกษาในเรื่องเดียวกัน อย่างไรก็ตามก็มีความแตกต่างในบริบทขอบเขตของตัว

แปรที่ศึกษาและการออกแบบการวิจัย เช่น งานวิจัยของคิม (Kim. 2004) ซึ่งศึกษาการรับรู้ การสนับสนุนจากองค์กรในด้านการเงิน และด้านอารมณ์ความรู้สึก (Financial and affective organizational support) ซึ่งเน้นทั้งสิ่งที่เห็นรูปธรรมและนามธรรม ส่วนงานวิจัยครั้งนี้ศึกษา การรับรู้การสนับสนุนเน้นไปในสิ่งที่เห็นรูปธรรม ได้แก่รางวัลตอบแทน การศึกษา และ วิทยาการต่างๆ นอกจากนี้งานของคิมเป็นการศึกษาความสัมพันธ์กันระหว่างการรับรู้การ สนับสนุนจากองค์กรกับประสิทธิผลของงาน แต่งานวิจัยครั้งนี้ศึกษาว่าการรับรู้การสนับสนุน จากองค์กรเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดประสิทธิผลในทีม ดังนั้นด้วยความแตกต่างนี้อาจเป็นเหตุผล ทำให้การวิจัยในครั้งนี้มีผลที่ไม่สอดคล้องกันได้ อย่างไรก็ตามผลงานวิจัยครั้งนี้ไม่ได้ชี้ชัดว่า การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรไม่มีอิทธิพลที่จะทำให้เกิดประสิทธิผลในทีมได้เลย แต่มี อิทธิพลในโดยอ้อมผ่านความเหนียวแน่นในทีม เนื่องจากทีมข้ามสายงานสมาชิกมีความต่างกัน ในสายงาน ไม่ได้ทำงานร่วมกันเป็นประจำ ความคุ้นเคยอาจมีไม่มากนัก ดังนั้นต้องสร้างแรง ดึงดูดให้สมาชิกมีความใส่ใจกับทีมมากเพียงพอก่อนที่จะบรรลุในประสิทธิผลของทีมในที่สุด

3. อิทธิพลของกลุ่มตัวแปรกระบวนการทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของ ทีมข้ามสายงาน

จากสมมติฐาน 4 ที่ว่า “ความฉลาดทางอารมณ์ของทีม การรับรู้ ความสามารถในการทำงานเป็นทีม และความเหนียวแน่นในทีมส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิผล ของทีมข้ามสายงาน” ผลการทดสอบสนับสนุนสมมติฐานเป็นบางส่วน กล่าวคือ การรับรู้ ความสามารถของทีมไม่ส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิผลของทีมข้ามสายงาน แต่พบว่า ความฉลาดทางอารมณ์ และความเหนียวแน่นในทีมส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิผลของ ทีมข้ามสายงาน อธิบายได้ว่าทีมที่มีความฉลาดทางอารมณ์ของทีมและความเหนียวแน่นในทีม มากขึ้นเท่าใดทีมนั้นจะมีประสิทธิผลในทีมมากขึ้นด้วย ซึ่งแนวคิดและงานวิจัยที่สนับสนุนว่า ความเหนียวแน่นส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิผลของทีมข้ามสายงานนั้นได้อธิบายในการอภิปราย ผลสมมติฐานที่ 1 ในส่วนที่พบว่าทีมที่มีความฉลาดทางอารมณ์ของทีมสูงจะมี ประสิทธิผลของทีมสูงตามไปด้วย เป็นไปตามแนวคิดประสิทธิผลของทีมที่กล่าวไว้ว่าทีมจะ เกิดประสิทธิผลในทีมได้นั้นทีมต้องสร้างบรรทัดฐานทางสังคมร่วมกันในการบริหารกระบวนการ ทางอารมณ์ของสมาชิก กลุ่มตนและกลุ่มอื่นๆ ในแนวทางที่ทำให้เกิดความไว้วางใจ ความเป็น เอกลักษณะ และความมั่นใจในความสามารถของทีม (Druskat; & Wolff. 2001) ซึ่งเป็นไปตาม ผลงานวิจัยของสตับส์ (Stubbs. 2005) ที่พบว่าความฉลาดทางอารมณ์ของทีมมีความเกี่ยวข้องกับ ผลของการปฏิบัติงานของทีม โดยที่ความฉลาดทางอารมณ์ของกลุ่มจะส่งผลทางบวกต่อการ การปฏิบัติงานของทีม ดังนั้นสามารถยืนยันให้เห็นชัดเจนว่า ทีมที่มีความฉลาดทางอารมณ์ในทีมสูง จะมีโอกาสที่จะประสบความสำเร็จในงานสูงด้วยเช่นกัน

อย่างไรก็ตามข้อค้นพบจากผลงานวิจัยครั้งนี้ไม่ได้ยืนยันว่าทีมที่มีความ เชื่อมั่นในความสามารถของทีมสูงจะส่งผลให้ทีมเกิดความสำเร็จได้โดยตรง ทั้งนี้เป็น

เพราะลักษณะงานที่องค์การมอบหมายให้ทีมข้ามสายงานที่ศึกษาทำ ส่วนใหญ่เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการแก้ปัญหาด้านผลิตภัณฑ์ซึ่งเป็นงานที่มีความซับซ้อนระดับหนึ่ง ความซับซ้อนของงานทำให้ทีมจำเป็นต้องพึ่งพาอาศัยความเชี่ยวชาญและชำนาญของกันและกัน (Parker, 2003) ซึ่งการทำงานร่วมกันกับบุคคลที่มีความสามารถในด้านที่ต่างกันในงานที่ซับซ้อนนี้ บุคคลในทีมจะมีความเชื่อมั่นในระดับหนึ่งว่าทีมมีโอกาสที่จะบรรลุผลสำเร็จในงานได้ แต่ด้วยลักษณะของสมาชิกในทีมข้ามสายงานสมาชิกทีมต่างก็มาจากต่างฝ่ายกันซึ่งไม่ได้ทำงานร่วมกันเป็นประจำ ความคุ้นเคยนั้นไม่เท่ากับบุคคลที่ทำงานที่อยู่ในฝ่ายเดียวกัน ความเชื่อมั่นในความสามารถของทีมอันเกิดจากความชำนาญด้านต่างๆ ของสมาชิกในทีมอาจยังไม่เพียงพอที่จะทำให้ทีมนั้นเกิดประสิทธิผลในทีมได้ แต่อาจต้องผ่านการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันจนสมาชิกในทีมเกิดความรู้สึกไว้วางใจซึ่งกัน เมื่อเกิดความไว้วางใจกันแล้วจะทำให้สมาชิกมีความมุ่งมั่นใส่ใจกับงานและรักษาความเป็นสมาชิกของทีม (มีความเหนียวแน่นในทีม) จนในที่สุดเกิดเป็นความสำเร็จในงานของทีมในที่สุด และเหตุผลอีกประการที่เกี่ยวกับงานวิจัยที่นำมาสนับสนุนการตั้งสมมติฐาน มีเหตุผลคล้ายกับสมมติฐานข้ออื่นที่พบว่าผลการศึกษาไม่เป็นไปตามสมมติฐาน กล่าวคือ ถึงแม้จะมีการศึกษาในเรื่องเดียวกัน แต่ก็มีความแตกต่างในบริบทของขอบเขตของตัวแปรที่ศึกษา ลักษณะงาน และลักษณะของทีม เช่น งานวิจัยของ พิสโคโซไลโด (Pescosolido, 2003) ศึกษาการรับรู้ความสามารถในด้านความสำเร็จของงาน และเป็นการศึกษาที่ทีมงานที่เป็นนักศึกษาในมหาวิทยาลัย การศึกษาในครั้งนี้ศึกษาการรับรู้ความสามารถของทีมในด้านการทำงานร่วมกันเป็นทีม กลุ่มตัวอย่างเป็นทีมข้ามสายงานและเป็นงานด้านการผลิต จึงอาจเป็นเหตุผลทำให้การวิจัยในครั้งนี้มีผลที่ไม่สอดคล้องกันได้โดยตรง

นอกจากนี้ผลการวิจัยแสดงให้เห็นถึงอิทธิพลของ**ความฉลาดทางอารมณ์ของทีมส่งผลโดยตรงต่อความไว้วางใจในทีม** ทั้งนี้เนื่องจากทีมที่มีความฉลาดทางอารมณ์สมาชิกจะร่วมกันสร้างบรรทัดฐานเพื่อจัดการกับอารมณ์ของสมาชิกและกลุ่มอื่นๆ จนในที่สุดทำให้เกิดความรู้สึกร่วมในการไว้วางใจในทีม นั้นหมายถึงสมาชิกในทีมที่มีความฉลาดทางอารมณ์สูงจะสามารถพัฒนาความไว้วางใจในทีมที่สูงตามไปด้วยนั่นเอง (Druskat; & Wolff, 2001a) เช่นเดียวกันผลการวิจัยนี้แสดงให้เห็นถึง **อิทธิพลของการรับรู้ความสามารถของทีมส่งผลโดยตรงต่อความไว้วางใจในทีม** อาจกล่าวได้ว่าการที่บุคคลหนึ่งจะมีความไว้วางใจในสิ่งใดสิ่งหนึ่งนั้นเป็นผลมาจากความเชื่อในความสามารถที่มีศักยภาพของทีม (Competence Belief) เป็นสิ่งสำคัญ (Castelfranchi; & Falcone, n.d.: 3) ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าการรับรู้ความสามารถของทีมเป็นสิ่งที่ทำให้ทีมเกิดความไว้วางใจขึ้นได้

จากสมมติฐาน 5 ที่ว่า “ความไว้วางใจในทีมส่งผลโดยตรงและโดยอ้อมต่อประสิทธิผลของทีมข้ามสายงานผ่านความเหนียวแน่นในทีม” ผลการทดสอบพบว่า **ความไว้วางใจในทีมไม่ส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิผลของทีมข้ามสายงาน แต่ส่งผลโดยอ้อมผ่านความเหนียวแน่นในทีม** จึงสนับสนุนสมมติฐาน 5 เป็นบางส่วน กล่าวคือ ส่วนที่

สนับสนุนนั้นพบว่าความไว้วางใจในทีมส่งผลโดยตรงต่อความเหนียวแน่นในทีม นั้นหมายความว่าทีมที่มีความไว้วางใจในทีมสูงความเหนียวแน่นในทีมจะสูงขึ้นตามไปด้วย ผลการวิจัยนี้เป็นไปตามแนวคิดของ ลาร์สันและลาฟาสต์ (Northouse, P.G. 2004: 213; citing in Larson; & LaFasto. 1989) ที่กล่าวไว้ว่า ความไว้วางใจกับความเหนียวแน่นมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน ความไว้วางใจเป็นพื้นฐานของความซื่อสัตย์ เปิดเผย และมั่นคง เป็นสิ่งจำเป็นต่อการสร้างบรรยากาศให้สมาชิกทีมมุ่งใส่ใจไปที่ปัญหา เปิดใจ รับฟังความคิดเห็น ฟังผู้อื่นและปราศจากความรู้สึกเสียดาย และมีผลการวิจัยที่ยืนยันความคิดนี้ เช่น การศึกษาของเบอร์านัค (Beranek. 2005) ที่แสดงให้เห็นว่าความไว้วางใจมีผลต่อความเหนียวแน่น โดยได้มีการศึกษาเปรียบเทียบเทคนิคการฝึกอบรมเชื่อมความสัมพันธ์และความไว้วางใจเพื่อการสื่อสารในทีมที่ส่งผลต่อความเหนียวแน่นในกลุ่ม (Group cohesiveness) การรับรู้กระบวนการ (Perception of the process) ความพึงพอใจในผลงาน (Satisfaction with outcomes) ความไว้วางใจในสมาชิกในทีม (Team member trust) และความไว้วางใจในทีม (Team trustworthiness) ผลการทดลองพบว่า การได้รับการฝึกอบรมทั้ง 2 โปรแกรม ได้แก่ ความไว้วางใจและการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ หรือได้รับการฝึกในโปรแกรมความไว้วางใจอย่างเดียว หรือได้รับการฝึกเชื่อมโยงความสัมพันธ์อย่างเดียว จะทำให้ความเหนียวแน่น การรับรู้กระบวนการ ความพึงพอใจในผลงาน และความไว้วางใจสมาชิกในทีมสูงกว่ากลุ่มที่ไม่ได้รับการฝึกอบรม ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า ความไว้วางใจในทีมมีอิทธิพลต่อความเหนียวแน่นในทีม

ในส่วนที่ไม่สนับสนุนสมมติฐาน พบว่าความไว้วางใจในทีมไม่ส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิผลของทีม ทั้งนี้เป็นเพราะการที่ทีมพัฒนามาจนกระทั่งสมาชิกเกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกันแล้วอาจยังไม่เพียงพอที่จะทำงานให้สำเร็จได้ ทีมต้องพัฒนาไปสู่ขั้นของการร่วมมือร่วมใจและมุ่งมั่นที่จะสำเร็จ (ความเหนียวแน่นในทีม) ตามแนวคิดเกี่ยวกับขั้นของการพัฒนาของกลุ่มงานของสตักแมน ซึ่งกล่าวว่าก่อนที่จะไปถึงขั้นสำเร็จในเป้าหมายจะต้องผ่านขั้นตอนการสร้างความเหนียวแน่นในกลุ่มและความเป็นเอกลักษณ์ในกลุ่ม โดยที่การสร้าง ความเหนียวแน่นและความเป็นเอกลักษณ์ของกลุ่มนั้นส่วนหนึ่งกระทำได้โดยการเพิ่มความไว้วางใจในทีม (Forsyth, D.R. 2006: 147; citing in Tuckman. 1965) จึงทำให้ความไว้วางใจไม่ส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิผลของทีมแต่ส่งผลผ่านความเหนียวแน่นในทีม นอกจากนี้อาจเป็นเพราะงานวิจัยที่นำมาอ้างอิงเพื่อสนับสนุนการตั้งสมมติฐานมีการออกแบบที่แตกต่างกับงานวิจัยในครั้งนี้ ตรงที่เป็นเพียงการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความไว้วางใจและประสิทธิผลของทีม แต่ไม่ได้ศึกษาความสัมพันธ์เชิงเหตุผลหรืออิทธิพลของความไว้วางใจในทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของทีม และไม่ได้ศึกษาทีมที่มีลักษณะข้ามสายงานโดยตรง เช่น งานวิจัยของ จิวเลสไฟและแมนน์ (Gillespie; & Mann. 2004) ศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างความไว้วางใจในตัวผู้นำกับความมีประสิทธิภาพของทีม และงานวิจัยของ จารุพรรณ ลีละยุทธโยธิน (2544) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความไว้วางใจในหัวหน้าหอผู้ป่วยกับประสิทธิผลของทีม

พยาบาล หอผู้ป่วยในโรงพยาบาลสังกัด เป็นต้น และในประเด็นอื่นๆ ที่แตกต่างจากงานวิจัยในครั้งนี้นี้ คือการศึกษาเกี่ยวกับทีมงานในอุตสาหกรรมบริการทางสังคม เช่น งานของคอสต้า (Costa, 2003) ไม่ได้ศึกษากับทีมที่มีลักษณะข้ามสายงาน เป็นต้น ดังนั้นด้วยเหตุผลที่กล่าวมาข้างต้น อาจเป็นผลทำให้ผลงานวิจัยครั้งนี้ พบว่าความไว้วางใจในทีมไม่ส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิผลของทีม แต่ส่งผลโดยอ้อมผ่านความเหนียวแน่นในทีม

จุดที่น่าสนใจของผลการวิจัยครั้งนี้อยู่ที่เมื่อพิจารณาในภาพรวมพบว่า หลังจากการปรับรูปแบบโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรให้สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์แล้ว ตัวแปรที่อยู่ในกลุ่มสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกไม่ส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิผลของทีมตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ แต่ส่งผลผ่านตัวแปรกระบวนการทีม และยังพบว่า ตัวแปรกระบวนการทีมบางตัวส่งผลต่อกันเอง จึงทำให้ได้ข้อสรุปที่ชัดเจนมากขึ้นว่า กระบวนการภายในทีมมีบทบาทสำคัญเป็นอย่างมากต่อประสิทธิผลของทีมข้ามสายงาน

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย เรื่อง สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกทีม และกระบวนการทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของทีมข้ามสายงานในโรงงานอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

ผลการวิจัยได้แสดงให้เห็นชัดเจนว่าสภาพแวดล้อมภายในและนอกทีมและกระบวนการทีมมีบทบาทสำคัญต่อประสิทธิผลของทีมข้ามสายงาน สามารถสร้างความพึงพอใจให้กับสมาชิกและผลงานให้กับทีม ดังนั้นหน่วยงานและบุคคลที่เกี่ยวข้องสามารถนำผลการวิจัยครั้งนี้ไปเป็นแนวทางในการส่งเสริมให้ทีมข้ามสายงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีส่วนในการเสริมสร้างประสิทธิผลให้กับทีมข้ามสายงาน ดังต่อไปนี้

1. ตัวแปรกระบวนการทีม

ผลงานวิจัยครั้งนี้แสดงให้เห็นในภาพรวมว่าตัวแปรกระบวนการทีมเป็นตัวแปรที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อประสิทธิผลของทีมข้ามสายงาน เนื่องจากพบว่าส่งผลทั้งโดยตรงและโดยอ้อมต่อประสิทธิผลของทีมผ่านตัวแปรกระบวนการทีม และยังพบอีกว่าตัวแปรกระบวนการทีมส่งผลต่อกันเองอีกด้วย ดังนั้นองค์การที่นำรูปแบบการทำงานเป็นทีมที่มีลักษณะข้ามสายงานเช่นนี้ไปใช้หรือมีแนวโน้มที่จะใช้ในอนาคตในหน่วยงานของตนควรให้ความสำคัญและใส่ใจกับความเป็นไปและเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นภายในทีมให้มากขึ้น โดยอาจเน้นเรื่องการสร้างความสัมพันธ์และปฏิสัมพันธ์ทางกาย กิริยา วาจา อารมณ์ และความรู้สึกต่างๆ ระหว่างสมาชิกในทีม ทำให้สมาชิกในทีมมีการปรับตัวและปรับความสัมพันธ์ต่อกันในลักษณะที่ต่อเนื่องกันจนเกิดเป็นทีมที่มีลักษณะไว้วางใจกัน มีความฉลาดทางอารมณ์ รับรู้ในความสามารถของทีม และมีความเหนียวแน่น เพื่อมุ่งสร้างผลงานร่วมกันในทีม และยังพบว่าตัว

แปรที่ส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิผลของทีมมากที่สุดคือความฉลาดทางอารมณ์ของทีม ดังนั้น ควรที่จะเน้นและให้ความสำคัญกับพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ของทีม ซึ่งอาจกระทำได้โดย ผู้นำและสมาชิกในทีมข้ามสายงานเองที่จะเป็นผู้ที่ช่วยสร้างให้ทีมเกิดบรรยากาศที่จำเป็นต่อการพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ของทีม เช่น กระตุ้นให้เกิดบรรยากาศที่ทำให้สมาชิกทีมใส่ใจ ต่อความรู้สึกและความต้องการของกันและกัน เข้าใจและรู้ในความเป็นไปและผลงานของทีม สร้างบรรยากาศให้สมาชิกกล้าที่จะพูดและท้วงติงในสิ่งที่ถูกต้อง สื่อสารถึงความปรารถนาที่ดี ระหว่างกัน รวมถึงการกระตุ้นให้ใส่ใจกับเรื่องราวและความเป็นไปของหน่วยงานอื่นๆ และน้อมรับความช่วยเหลือจากผู้อื่น เป็นต้น สำหรับบาทขององค์การสามารถส่งเสริมความฉลาดทางอารมณ์ในทีมและตัวแปรกระบวนการอื่นๆ ได้แก่ ความไว้วางใจในทีม การรับรู้ในความสามารถของทีม และความเหนียวแน่นในทีมได้โดยการเปิดโอกาสให้พนักงานทำงานร่วมกันเป็นทีมมากขึ้น และอาจจัดให้มีการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ และให้การช่วยเหลือในปัจจัยที่จำเป็นต่อการทำงานและการสร้างปฏิสัมพันธ์ที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนากระบวนการต่างๆ ภายในทีม

2. ตัวแปรสภาพแวดล้อมภายในทีม

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำทีมเป็นตัวแปรสภาพแวดล้อมภายในทีมที่พบว่า มีอิทธิพลต่อตัวแปรในกลุ่มกระบวนการทีม ได้แก่ ความไว้วางใจในทีม ความฉลาดทางอารมณ์ของทีม ความเหนียวแน่นในทีม และการรับรู้ความสามารถของทีมในระดับสูง โดยที่มีอิทธิพลรวมที่ส่งผลต่อความฉลาดทางอารมณ์ของทีมมากที่สุด จึงอาจกล่าวได้ว่า การสนับสนุนให้ผู้นำทีมมีภาวะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับที่ดีจะสร้างให้เกิดทั้งความไว้วางใจในทีม ความฉลาดทางอารมณ์ในทีม ความเหนียวแน่นในทีม การรับรู้ความสามารถของทีม และประสิทธิผลของทีมที่ดีตามไปด้วยในขณะเดียวกัน ดังนั้นการส่งเสริมให้สมาชิกของทีมมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงก่อให้เกิดประโยชน์ต่อประสิทธิผลของทีมเป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะในทีมข้ามสายงาน ผู้นำทีมจะต้องสร้างปฏิสัมพันธ์ทางสังคมระหว่างสมาชิกในทีม (Yukl, 2002: 312; citing Barry, 1991) ซึ่งเป็นสิ่งที่สนับสนุนให้เกิดกระบวนการภายในที่เอื้อประโยชน์ต่อผลสำเร็จในงาน เช่น ความไว้วางใจกัน ความฉลาดทางอารมณ์ การรับรู้ความสามารถของทีม และความเหนียวแน่นในทีม ซึ่งการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทีม องค์การสามารถให้การสนับสนุนและส่งเสริมให้สมาชิกในทีมข้ามสายงานนั้นมีความรู้ ความสามารถ และมีทักษะในด้านการสร้างแรงจูงใจ ขวัญ ความมุ่งมั่น และการเห็นคุณค่าในเป้าหมายให้สูงขึ้นทั้งของตนเองและผู้ตาม สนับสนุนให้ทำในสิ่งที่เกินความคาดหวัง คำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์การมากกว่าสนใจในผลประโยชน์ของตน ให้ความใส่ใจในความต้องการและสิ่งที่กระตุ้น และพยายามที่จะช่วยสมาชิกในทีมให้ไปถึงความมีศักยภาพอย่างสมบูรณ์ที่สุดที่จะทำได้ ซึ่งลักษณะดังกล่าวนี้ อาจทำได้โดยได้โดยจัดให้มีการฝึกอบรมเชิงทฤษฎีและเชิงปฏิบัติให้กับพนักงาน และสร้างโอกาสให้พนักงานได้แสดงความสามารถในการเป็นผู้นำทีมอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ควรให้ความสำคัญกับเรื่องการคัดสรรผู้ที่จะมาเป็นผู้นำทีมในข้ามสายงาน โดย

สมาชิกทีมหรือผู้ที่มีบทบาทในการคัดเลือกควรเลือกผู้นำทีมที่มีลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากมาเป็นผู้นำทีม เพื่อที่จะทำให้ทีมทำงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ของงานอย่างรวดเร็ว

3. ตัวแปรสภาพแวดล้อมภายนอกทีม

จากผลการวิจัย ถึงแม้ว่าตัวแปรสภาพแวดล้อมภายนอกทีม ได้แก่ การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรจะเป็นตัวแปรที่ไม่ได้ส่งผลโดยตรงประสิทธิผลของทีม แต่มีผลโดยอ้อม ดังนั้นการส่งเสริมในด้านนี้ยังเป็นสิ่งจำเป็นที่ละเลยไม่ได้ โดยองค์การควรมีการดำเนินนโยบายด้านรางวัลตอบแทนในระบบทีม โดยเน้นประเมินและให้รางวัลตอบแทนการทำงานของทีมมากกว่าที่จะประเมินหรือให้รางวัลสมาชิกทีมเป็นรายบุคคล เพื่อเป็นการจูงใจให้สมาชิกในทีมใส่ใจและมุ่งมั่นต่องานมากขึ้น กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของงานอย่างชัดเจน รวมทั้งการสนับสนุนด้านการศึกษา โดยเปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมได้ศึกษา ดูงานและฝึกอบรมในความรู้และทักษะที่จำเป็นต่องานของทีม พร้อมจัดเตรียมทรัพยากร อุปกรณ์ ข้อมูลข่าวสารที่เอื้อประโยชน์ต่อการทำงานของทีม เป็นต้น

อย่างไรก็ตามการนำวิธีการต่าง ๆ ที่ได้กล่าวไว้ข้างต้นไปใช้เพื่อพัฒนาประสิทธิผลของทีมข้ามสายงาน ควรพิจารณาลำดับความสำคัญของตัวแปรร่วมกับนโยบายและข้อจำกัดต่าง ๆ ของแต่ละหน่วยงานประกอบด้วย

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัย

1. การวิจัยครั้งต่อไป อาจมีการศึกษาเพิ่มเติมโดยอาศัยระเบียบวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพต่อจากการวิจัยเชิงปริมาณในครั้งนี้ โดยการเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์บุคคลที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของทีมข้ามสายงานที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง เช่น สมาชิกในทีม ผู้นำทีม และผู้บริหารองค์กร เพื่อจะทำให้เข้าใจการทำงาน กระบวนการต่าง ๆ ภายในทีม และประสิทธิผลของทีมข้ามสายงานได้อย่างลึกซึ้งยิ่งขึ้น

2. อาจศึกษาเปรียบเทียบการเปลี่ยนแปลงหรือความแตกต่างของรูปแบบโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของประสิทธิผลของทีมข้ามสายงานระหว่างทีมในองค์กรที่มีขนาดต่างกัน อุตสาหกรรมต่างกัน ระยะเวลาก่อตั้งทีมต่างกัน ประเภททีมต่างกัน วัฒนธรรมองค์กรต่างกัน หรือโครงสร้างขององค์กรต่างกัน

3. จากผลงานวิจัยครั้งนี้ กรณีที่พบว่าตัวแปรใดส่งผลต่อประสิทธิผลของทีม ควรพัฒนาหลักสูตรและชุดฝึกอบรมสมาชิกทีมข้ามสายงานให้ได้รับความรู้ในเชิงทฤษฎีและทักษะในเชิงปฏิบัติเกี่ยวกับเทคนิค วิธีการทำงานในรูปแบบข้ามสายงานนี้ อันจะส่งผลให้การทำงานในทีมข้ามสายงานมีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

4. การศึกษาครั้งต่อไป อาจขยายขอบเขตของตัวแปรให้มากขึ้น เช่น ในกรณีของการศึกษาตัวแปรการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร จะเห็นได้ว่าการวิจัยครั้งนี้เน้นการ

รับรู้การสนับสนุนจากองค์กรในด้านที่เป็นรูปธรรม ได้แก่ ด้านรางวัลตอบแทน ด้านการศึกษา ด้านวิทยากร ทั้งนี้หากได้มีการศึกษาการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรในด้านที่เป็นนามธรรม เช่น ด้านความยุติธรรม ด้านการตอบสนองทางอารมณ์ อาจทำให้ได้ผลที่แตกต่างออกไปและเป็นประโยชน์ต่อการสร้างประสิทธิผลของทีมข้ามสายงานมากยิ่งขึ้น

5. การศึกษาวิจัยครั้งต่อไป อาจศึกษาตัวแปรในระดับบุคคล เช่น ความรู้ความสามารถของสมาชิกทีม บุคลิกภาพของสมาชิกทีม ความฉลาดทางอารมณ์ของสมาชิกในทีม หรือศึกษาตัวแปรในระดับกลุ่มอื่นๆ เช่น ความหลากหลายของทีมด้านบุคลิกภาพของสมาชิก ด้านเชื้อชาติ และด้านสายงาน เป็นต้น

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กนกไพ ชัยเชิดสกุล. (2544). ความไว้วางใจภายในองค์กร: กรณีศึกษาข้าราชการสาย ค
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. ภาคนิพนธ์ บธ.ม. (บริหารธุรกิจ). กรุงเทพฯ:
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- กรมโรงงานอุตสาหกรรม. (2542). พระราชบัญญัติโรงงาน พ.ศ. 2535. กรุงเทพฯ:
สำนักเลขาธิการ คณะรัฐมนตรี.
- (2550). สถิติโรงงานอุตสาหกรรม. กรุงเทพฯ: สำนักเทคโนโลยีสารสนเทศและการ
สื่อสาร.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการและสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2548). คู่มือ
การจัดทำแผนการจัดการความรู้โครงการพัฒนาส่วนราชการให้เป็นองค์กรแห่ง
การเรียนรู้และการจัดการความรู้ส่วนราชการ. สืบค้นเมื่อ 10 กรกฎาคม 2549,
จาก www.dopa.go.th.
- จันทรา จุลเสวก. (2544). ความสัมพันธ์ระหว่างการแสดงภาวะผู้นำของหัวหน้าพยาบาล การ
ออกแบบของค์การ และวัฒนธรรมองค์การกับความไว้วางใจในองค์กรตามแนวคิด
ของซอร์ โรงพยาบาลของรัฐ กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ พย.ม. (การบริหารการ
พยาบาล). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- จารุพรรณ ลีละยุทธโยธิน (2544). ความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร
ความไว้วางใจในหัวหน้าหอผู้ป่วย การทำงานในทีมพยาบาลกับประสิทธิผลของหอ
ผู้ป่วยโรงพยาบาลสังกัดกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ พย.ม. (การบริหารการพยาบาล).
กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- ดวงจันทร์ บัวคลี่. (2545). ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของกลุ่มงานการ
พยาบาล ความสามารถในการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับ
ประสิทธิผลของทีมการพยาบาล ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลจิตเวช.
วิทยานิพนธ์ พย.ม. (การบริหารการพยาบาล). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- ธานินทร์ ศิลป์จารุ. (2548). การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS. พิมพ์ครั้งที่ 4.
กรุงเทพฯ: วี อินเทอร์เน็ตพริ้น.
- ยานยนต์ไทยพร้อมผงาด “สุริยะ เปิด 3 กลยุทธ์สู่ดีทรอยต์เอเซีย. (2549, 23 มกราคม).
ทีมเศรษฐกิจหนังสือพิมพ์ไทยรัฐ. หน้า 8.
- ยุทธ ไกยวรรณ. (2546). การควบคุมคุณภาพในงานอุตสาหกรรม. กรุงเทพฯ:
สุวีรียาสาส์น.

- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2542). *การจัดการผลิตและการดำเนินงาน*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นงลักษณ์ วิรัชชัย. (2542). *โมเดลลิสเรล สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัย*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นันทพร โชตินุชิต .(2540). *การพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในรูปแบบที่มข้ามสายงาน .ภาคินพนธ์ พบ.ม (การพัฒนาศาสตร์พยาบาลนุษย์)*. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- บริษัท เอเชีย สแตนเลย์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด. (2005). *ระเบียบปฏิบัติงานวางแผนคุณภาพผลิตภัณฑ์ล่วงหน้า*. ม.ป.พ.
- (2006). *คู่มือประกันคุณภาพ*. ม.ป.พ.
- พงษ์พันธ์ พงษ์โสภา. (2542). *พฤติกรรมกลุ่ม*. กรุงเทพฯ: วิสิทธิ์พัฒนา.
- พรนพ พุกกะพันธ์. (2542). *การบริหารความขัดแย้ง*. กรุงเทพฯ: เม็ดทรายพรินติ้ง.
- มนัสนันท์ หัตถศักดิ์. (2546). *เอกสารประกอบการสอนวิชากระบวนการกลุ่ม*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- โยธิน ต้นสนยุทธ. (ม.ป.ป.). *พลวัตกลุ่ม*. กรุงเทพฯ: ภาควิชาจิตวิทยา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิลาศลักษณ์ ชวัลลี. (2538, มกราคม-เมษายน). "การรับรู้ความสามารถของตนในเรื่องอาชีพ: ตัวแปรที่น่าสนใจในการศึกษาเกี่ยวกับอาชีพและการทำงาน" *วารสารจิตวิทยา*. 2(1): 97-109.
- (2542, สิงหาคม). "การพัฒนาสติปัญญาทางอารมณ์เพื่อความสำเร็จในการทำงาน". *วารสารพฤติกรรมศาสตร์*. 5(1): 37-52.
- วิทยาลัยการปกครอง. (2549). *หลักสูตรการฝึกอบรม*. 31 กรกฎาคม 2549, จาก <http://www.diw.go.th>
- วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. (2542). *ความเฉลียวฉลาดทางอารมณ์กับการสร้างความสำเร็จในชีวิต*. กรุงเทพฯ. ภาควิชาการแนะแนวและจิตวิทยาการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สมาคมชิ้นส่วนยานยนต์แห่งประเทศไทย. (2549). *แนวโน้มและการพัฒนาตลาดชิ้นส่วน ยานยนต์ประเทศไทย ปี 2549*. สืบค้นเมื่อ 20 มีนาคม 2549, จาก <http://www.thaiautoparts.or.th>
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2544). *ภาวะผู้นำ: ทฤษฎีและปฏิบัติ*. เชียงราย: สถาบันราชภัฏเชียงราย.
- อุทัย บุญประเสริฐ. (2531). *กระบวนการกลุ่มหรือกลุ่มสัมพันธ์และการบริหารทีมที่มีประสิทธิภาพ*. กรุงเทพฯ: ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- Ann, R.B. (2002). The Impact of Emotional Intelligence on Work team Cohesiveness and Performance. Dissertation No. AAT 3066076, Case Western Reserve University. [Http://proquest.umi.com](http://proquest.umi.com).
- Anne, S. (1998). *Managing Diversity to Achieve Knowledge Integration: The Effective Use of Cross-Functional Teams in New Product Development*. Dissertation, Ph.D. (Product Development). Florida: Graduate School, University of Florida. Photocopied.
- Arnold, K.A; Barling, J; & Kelloway, E.K. (2001). "Transformational Leadership or the Iron Cage: Which Predicts Trust, Commitment and Team Efficacy?". *Leadership & Organization Development Journal*. 22(7): 315-320.
- Auh, S.; & Menguc, B. (2005). "The Influence of Top Management Team Functional Diversity on Strategic Orientations: The Moderating Role of Environmental Turbulence and Inter-Functional Coordination". *International Journal of Research in Marketing*. 22: 333-350.
- Athanasaw, Y.A. (2003). "Team Characteristics and Team Member Knowledge, Skill, and Ability Relationships to The Effectiveness of Cross-Functional Teams in Public Sector". *International Journal of Public Administration*. 26 (10, 11) 2003 : 1167-1205.
- Barrick, M.R.; Stewart, G.; Neubert, M.J.; & Mount, K. (1998). "Relating Member Ability and Personality to Work-team Process and Team Effectiveness". *Journal of Applied Psychology*. 82: 62-78.
- Beranek, P.M. (2005). "A Comparison of Relational and Trust Training Techniques for Virtual Team Communication: How Much Training is Enough?" *Proceeding of the 38th Hawaii International Conference on System Science 2005*. University of Colorado.
- Campion, M.A.; & McClelland Cl. (1993). "Follow-up and Extensions of The Interdisciplinary Costs and Benefits of Enlarged Jobs". *Journal of Applied Psychology*. 78(4): 339-351.
- Campion, M.A.; Medsker, G.J.; & Higgs, A.C. (1993). "Relations between Work Group Characteristics and Effectiveness: Implications for Designing Effective Work Groups". *Personnel Psychology*. 46(4) : 823-850.
- Carr, C. (1992). *Team Power : Lessons From Companies on Putting Teampower to work*. . New Jersey : Prentice Hall.

- Castelfranchi, C.; & Falcone, R. (n.d.). *Principle of Trust for MAS: Cognitive Anatomy, Social Importance, and Quantification*. Italy: Division of "Cognitive Modeling and Interaction", National Research Council – Institute of Psychology, Roma, Italy.
- Cherniss, C.; & Goleman, D. (2001). *The Emotionally Intelligent Workplace: How to Select for, Measure, and Improve Emotional Intelligence in Individuals, Group, and Organization*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Ciancullti, A.; & Steding, T.L. (2001). *Built on Trust : Gaining Competitive Advantage in Any Organization*. USA: contemporary Books.
- Cooper, R.K.; & Sawaf, A. (1997). *Executive EQ: Emotional Intelligence in Leadership and Organizations*. New York: Advanced Intelligence Technologies, LLC.
- Costa, A.C. (2003). "Work Team Trust and Effectiveness". *Personal Review*. 32 (5): 605-622
- Cutrona, C.E.; & Russell, D.W. (1990). "Type of Social Support and Specific Stress: Toward a Theory of Optimal Matching". *Social Support: An Interactional View*. (SaraSon, B.R.; Sarason, I.G.; & Pierce, G.R.). New York: John Wiley & son.
- Daft, R.L. (1999). *Leadership: Theory and Practice*. New York: The Dryden Press.
- Dionne, S.D.; & Yammarino, F.J. (2004). "Transformational Leadership and Team Performance." *Journal of Organizational Change Management*. 17(2): 177-193.
- Druskat, V.U.; & Wolff, S.B. (2001a). *Building The Emotional Intelligence of Groups*. The Harvard Business Review. 2001 March; 79(3): 80-90, 164. Harvard Business School Publishing Corporation.
- Druskat, V.U.; & Wolff, S.B. (2001b). Group Emotional Intelligence and Its Influence on Group Effectiveness. In *The Emotionally Intelligent Workplace*. Cherniss, C.; & Goleman, D. pp.132-155. San Francisco: Jossey-Bass.
- Drach-Zahavy, A.; & Somech, A. (2002). "Team Heterogeneity and It's Relationship with Team Support and Team Effectiveness". *Journal of Educational Administration*. 40 (1) : 44-66.
- Dubrin, A.J. (2004). *Human Relations: Interpersonal, Job-Oriented Skills*. 8th ed. New Jersey : Prentice-Hall.
- Dubrin, A.J. (2005). *Fundamentals of Organizational Behavior*. 3rd ed. Canada : Thomson South-Western.
- Dunphy, D.; & Bryant, B. (1996). "Teams Panaceas or Prescriptions for Improved Performance". *Human Relations*. 49 (5): 677-699.

- Emerald Fulltext Article. (2006). Retrieved July 20, 2006, from <http://www.emeraldinsight.com/researchregisters>
- Eisenberger, R; Huntington, R; Hutchison, S; & Sowa, D. (1986). "Perceived Organizational Support". *Journal of Applied Psychology*. 71(3): 500- 507.
- Erdem, F; & Ozen, Z. (2003). "Cognitive and affective dimensions of trust in developing team performance." *Team Performance Management : An International Journal*. 9(5/6) : 131-135.
- Feltz, D.L.; & Lirgg, C.D. (1998). "Perceived Team and Player efficacy in Hockey". *Journal of Applied Psychology*. 83(4): 557-564.
- Forsyth, D.R. (1999). *Group Dynamics*. 3rd ed. New York: Wadsworth.
- Forsyth, D.R. (2006). *Group Dynamics*. 4th ed. New York: Wadsworth
- Gillespie, N.A.; & Mann, L. (2004). "Transformational Leadership and Shared Values: The Building Blocks of Trust". *Journal of Managerial Psychology*. 19(6): 588-607.
- Glass, G.V.; & Hopkins, K.D. (1970). *Statistical Methods in Education and Psychology*. 2nd ed. Massachusetts : Allyn and Bacon.
- Hackman, J.R. (1987). The Design of Work Team. In J.W. Lorsch (Ed.), *Handbook of Organizational Behavior*. pp.315-342. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Hackman, J.R.; & Oldham, G.R. (1980). *Work Redesign*. U.S.A.: Addison – Wesley.
- Hackman, J.R.; & Moris, C.G. (1975). "Group Tasks, Group Interaction Process and Group Performance Effectiveness: A Review and Proposed integration". *Advances in Experimental Social psychology*. 8 pp. 45-99.
- Hair, J.F.; Anderson, R.E.; Tatham, R.L.; & Black, W.c. (1998). *Multivariate Data Analysis*. 5th ed. New jersey: Prentice-Hall.
- Hamme, C.L. 2003. Group Emotional Intelligence: The Research and Development of An Assessment Instrument. Dissertation, Ph.D. (Applied and Professional Psychology). New Jersey: Graduate School, Rutgers State University of New Jersey. Photocopies.
- Harris, T.E.; & Sherblom, J.C. (1999). *Small Group and Team Communication*. MA: Allyn and Bacon.
- Hogg, M.A. (1992). *The Social Psychology of Group Cohesiveness: From Attraction to Social Identity*. New York: New York University Press.

- Higgs, M.; Plewnia, U.; & Ploch, J. (2005). "Influence of Team Composition and Task Complexity on Team Performance". *Team Performance Management*. 11(7/8): 227-250.
- Hyatt, D.; & Ruddy, T. (1997). "An Examination of The Relationship between Work Group Characteristics and Performance: One More into The Breech". *Personnel Psychology*. 50: 553-585.
- Jasswalla, A.R. & Sashittal, H.C. (1999). "Building Collaborative Cross-Functional New Product Teams. *The Academy of Management Executive*. 13(3): 50-63.
- Jung, D.I. (2001). "Moderating Effects of Collective Efficacy and Cohesiveness in The Transformational and Transformational Leadership Process". *CIBER Working Paper Series*. Publication No.103. Fall 2001. Center for International Business Education and Research. Sandiego State University.
- Karrasch, A.I. (2003). *Lessons Learned on Collective Efficacy in Multinational Teams*. Alexandria: United States Army Research Institute
- Kannedy, M.A. (1997). Developing Measures of Intra-Team Support and Organizational Support of Teams. Master Thesis, M.S. (Management Studies). Ontario: Graduate School, Carleton University Ottawa. Photocopied.
- Kim, S. (2004). "The Relationship among Leader-Member Exchange, Perceived Organizational Support, and Trust in Hotel Organizations". *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*. 3(1): 59-70.
- Kim, J.C; & Cunningham, G.B. (n.d.). Examining The Role of Organizational Support in Job Satisfaction. Florida State University and Texas A & M University.
- Kline, R.B. (2005). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. 2nd ed. New York: Guilford Press.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2004). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Levi, D. (2001). *Group Dynamics for Teams*. California: Sage Publications.
- Liu, W. (2004). "Received Organizational Support: Linking Human Resource Management Practices with Important Work Important Work Outcomes". Dissertation, Ph.D. (Management and Organization). Maryland: Graduate School, University of Maryland. Photocopied.
- Lussier, R.N.; & Achua, C.F. (2004). *Leaderships: Theory, Application, Skill Development*. 2nd ed. USA: Thomson South-Western.

- Lynn Kwak, E.J. (2004). *Team Effectiveness and Characteristics: Apparel Product Development Teams*. USA : Dissertation, Ph.D. (Consumer sciences). Florida: Graduate School, Florida State University College. Photocopied.
- MacCoun, R.J. (1993). *Unit Cohesion and Military Performance*. In National Defense Research Institute, Sexual Orientation and U.S. Military Personnel Policy: Options and Assessment. (pp.283 – 331). Sata Monica, CA: RAND.
- Macshane, S.L.; & Von Glinow, M.A. (2005). *Organization al Behavior*. 3rd ed. New York: McGral-Hill.
- Martin, John. (2005). *Organizational Behavior and Management*. 3rd ed. London: Thomson.
- Michael, S.J. (2002). "The Relationship between Team Composition and Team Effectiveness: A Multi-Level Study". Dissertation, Ph.D. (Psychology) Michigan: Graduate School, Michigan State University. Photocopied.
- Nelson, D.L.; & Quick, J.C. (2005). *Understanding Organizational Behavior*. 2nd ed. USA: Thomson South-Western.
- Northouse , P.G. (2004). *Leadership: Theory and Practice*. California: Sage Publications.
- Osca, A; Urien, B; Gonzalez-Camino, G; Martinez-Perez,M.D; & Martinez-Perez,N. (2005). Organizational Support and Group Efficacy: A Longitudinal Study of Main and Buffer Effects. *Journal of Management Psychology*. 20(3/4): 292-311.
- Ozaralli,N. (2003). "Effects of Transformational Leadership on Empowerment and Team Effectiveness". *Leadership and Organization Development Journal*. 24(6): 335-344.
- Panzer, F.J. (2003). The Influence of Gender and Ethnic Diversity on Team Effectiveness. Dissertation, Ph.D. (Psychology). Florida: Graduate School, Florida International University. Photocopied.
- Parker, G.M. (2003). *Cross-Functional Teams : Work with Allies, Enemies, and Others Strangers*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Patricx, A; & Laschinger, H.K.S. (2006). "The Effect of Structural Empowerment and Perceived Organizational Support on Middle Level Nurse Managers' role Satisfaction". *Journal of Nuesing Management*. 14: 13-22.

- Pescosolido, A.T. (2001, February). "Informal Leaders And The Development of Group Efficacy". *Small Group Research*. 32(1): 79-93
- Pescosolido, A.T. (2003, February). "Group Efficacy and Group Effectiveness: The Effects of Group Efficacy over Time on Group Performance and Development". *Small Group Research*. 34(1): 20-42.
- Phillai, R.; & Williams, E.A. (2002). "Transformational Leadership, Self-Efficacy, Group Cohesiveness, Commitment, and Performance. *Journal of Organizational Change Management*. 17(2): 144-159.
- Rhoades, L.; & Eisenberger, R. (2002). "Perceived Organizational Support: A Review of The Literature". *Journal of Applied Psychology*. 87(4): 698-714.
- Reina, D.S.; & Reina, M.L. (1999). *Trust and Betrayal in the Workplace: Building Effective in Your Organization*. San Francisco: Berrett Koehler.
- Rentsch, J.R.; & Steel, R.P. (1998). "Testing The Durability of Job Characteristics as Predictors of Absenteeism over A Six-Year Period". *Personnel Psychology*. 51(1): 165-190.
- Robbins, S.P. (2001). *Organizational Behavior*. 11th ed. New Jersey: Pearson Prentice-Hall.
- Robbins, S.P. (2005). *Essentials of Organizational Behavior*. 8th ed. New Jersey: Pearson Prentice-Hall.
- Rhoades, L.; & Eisenberger, R. (2002). "Perceived Organizational Support: A Review of Literature". *Journal of Applied Psychology*. 87(4): 698-714.
- Riches, A. (2001). *Emotional Intelligent Teams*. <http://refresher.com/!eiteams.html>
- Robbins, S.P. (2005). *Organizational Behavior*. 7th ed. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Saris, W.E.; & Stronkhorst, L.H. (1984). *Casual Modeling in Non Experimental Research: An Introduction to LISREL Approach*. Amsterdam: Sociometric Research Foundations.
- Schumacker, R.E.; & Lomax, R.G. (1996). *A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Schippers, M.C; Hartog, D.N; Koopman, P.L; & Wienk, J.A. (2003). "Diversity and Team Outcomes: The Moderating Effects of Outcome Interdependence and Group Longevity and The Mediating Effect of Reflexivity" *Journal of Organizational Behavior*. 24: 779-802.

- Settoon, R.P; Bennett, N; & Liden, R.C. (1996). "Social Exchange in Organizations: Perceived Organizational Support, Leader-member Exchange, and Employee Reciprocity". *Journal of Applied Psychology*. 81(3): 219-227.
- Shapcott, K.M.; Carron, A.V.; Burke, S.M.; & Estabrooks, P.A. (2006). "Member Diversity and Cohesion and Performance in Walking Group". *Small Group Research*. 37(6): 701-720.
- Shaw, R. B. (1997) .*Trust in Balance: Building Successful Organizations on Results, Integrity, and Concern*. San Francisco: Jossey Bass.
- Sheard.; & Kakabadse. (2004). "A Process Perspective on Leadership and Team Development". *Journal of Management Development*. 23(1): 7-106.
- Silbert, L.T. (2005). The Effect of Tangible Rewards on Perceived Organizational Support. Thesis, Master of Applied Science in Management Science. Ontario: University of Waterloo.
- Staples, D.S.; & Cameron, A.F. (2005). "The Effect of Task Design, Team Characteristics, Organizational Context and Team Processes on The Performance and Attitudes of Virtual Team Members". *Proceeding of The 38th Hawaii International Conference on System Science 2005*.
- Stubbs, E.C. (2005). "*Emotional Intelligence Competencies in The Team and Leader: A Multi-Level Examination of The Impact of Emotional Intelligence on Group Performance*". Dissertation for The Degree of Doctor of Philosophy, Case Western Reserve University.
- Sujin, K. (2004). "*The Impact of Team Diversity on Team Outcomes: Meta-Analytic Findings of Team Demography*". Dissertation for The Degree of Doctor of Philosophy, University of Minnesota.
- The Importance of Emotionally Intelligent Teams. (2004). *Leadership Advantage Newsletter*. 4(3): <http://exe-coach.com/emotionalintelligence.html>
- Valentine, S; Greller, M.M; & Richtermeyer, S.B. (2006). Employee Job Response as a Function of Ethical Context and Perceived Organization Support". *Journal of Business Research*. 59: 582-588.
- Valle, S. and Avella, L. (2003). "Cross-Functionality and Leadership of The New Product Development Teams". *European Journal of Innovation Management*. 6(1): 32-47.
- Webber,S.S. (2002). "Leadership and Trust Facilitating Cross-Functional Team Success". *Journal of Management*. 21(3): 201-214.

- Whitney, J. O. (1994). *The Trust Factor : Liberating Profits and Restoring Corporate Vitality*. New York: McGraw Hill.
- Williams, H. (1996). *The Essential of Management Groups and Teams*. London: Prentice-Hall.
- Wilson, G.L. (1999). *Group in Context: Leadership and Participation in Small Groups*. New York: McGraw-Hill.
- Wood, J.; Wallance, J.; & J. Zeffane, R. (2001). *Organizational Behavior*. 2nd ed. Singapore: John Willey & Son.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in Organizations*. 5th ed. New Jersey: Pearson Prentice-Hall.
- (2006). *Leadership in Organizations*. 6th ed. New York: Pearson Prentice-Hall
- Zachary, W.B.; & Kuzuhara, L.W. (2005). *Organizational Behavior: Integrated Models and Applications*. USA: South-Western, Thomson.
- Zagenczyk, T.J. (2001). *A Social Influence Analysis of Perceived Organizational Support*. Dissertation, Ph.D. (Business). Pittsburgh: Graduate School, University of Pittsburgh. Photocopied.
- Shapcott, K.M.; Carron, A.V.; Burke, S.M.; & Estabrooks, P.A. (2006). "Member Diversity and Cohesion and Performance in Walking Group". *Small Group Research*. 37(6): 701-720.
- Yeatts, D.E.; & Hyten, C. (1998). *High-Performing Self-Managed Work Teams: A Comparison of Theory to Practice*. CA: Sage Publications, Inc.
- Zachary; & Kuzuhara. (2005). *Organizational Behavior : Integrated Models and Applications*. Ohio: Thomson South – Western.
- Zolin, R; Fruchter, R; & Hinds, P. (2003). *Communication, Trust & Performance: The Influence of Trust on Performance in Architecture, Engineering and Construction Cross-Functional, Geographically*. Center for Integrated Faculty Engineering Working Paper # 78 (April 2003). Stanford University.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก**จำนวนโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์จำแนกตามจังหวัด**

ตาราง 11 แสดงจังหวัดที่ตั้งและจำนวนโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ซึ่งมีประชากรที่จะศึกษาในการวิจัยครั้งนี้

ลำดับที่	จังหวัดที่ตั้งของโรงงานอุตสาหกรรม	จำนวน (โรงงาน)
1	กรุงเทพมหานคร	65
2	ขอนแก่น	3
3	ฉะเชิงเทรา	40
4	ชลบุรี	248
5	เชียงใหม่	2
6	นครนายก	3
7	นครปฐม	15
8	นครราชสีมา	25
9	นครสวรรค์	2
10	นนทบุรี	21
11	นราธิวาส	1
12	ปทุมธานี	45
13	ปราจีนบุรี	9
14	พระนครศรีอยุธยา	70
15	พิษณุโลก	1
16	เพชรบุรี	5
17	ระยอง	175
18	ราชบุรี	7
19	ลำพูน	1
20	สมุทรปราการ	224
21	สมุทรสาคร	45
22	สระบุรี	2
23	สิงห์บุรี	2
24	สุโขทัย	1
25	สุพรรณบุรี	3
26	อุดรธานี	2
รวม		1,017

ที่มา: กรมโรงงานอุตสาหกรรม. 2550

ภาคผนวก ข

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตที่ใช้ในการศึกษา

ตาราง 12 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตที่ใช้ในการศึกษา

	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r)											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
1. ความหลากหลายด้านอายุงานของสมาชิกทีม (DVEPR)	1											
2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของทีมงานการสร้างความรู้ความเข้าใจ (LDAC)	-0.31	1										
3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของทีมงานการสร้างอำนาจเชิงอุดมการณ์ (LDII)	.039	.740**	1									
4. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของทีมงานการสร้างแรงจูงใจ (LDIM)	.020	.703**	.881**	1								
5. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของทีมงานการกระตุ้นการแก้ไขปัญหา (LDS)	.109	.652**	.771**	.747**	1							
6. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของทีมงานการมุ่งใส่ใจเป็นรายบุคคล (LDC)	-.003	.535**	.727**	.664**	.705**	1						
7. การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การด้านจิตตอบแทน (SPRW)	-.162*	.588**	.509**	.631**	.533**	.473**	1					
8. การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรด้านการศึกษา (SPES)	-.043	.414**	.458**	.479**	.402**	.474**	.584**	1				
9. การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การด้านทรัพยากร (SPS)	.070	.388**	.462**	.435**	.372**	.447**	.470**	.643**	1			
10. ประสิทธิภาพของทีมข้ามสายงานด้านผลการปฏิบัติงานของทีม (ETPM)	.125	.448**	.510**	.571**	.447**	.385**	.398**	.398**	.391	1		
11. ประสิทธิภาพของทีมข้ามสายงานด้านความพึงพอใจของสมาชิกทีม (ETST)	.099	.608**	.716**	.700**	.629**	.571**	.506**	.489**	.458**	.640**	1	
12. ความฉลาดทางอารมณ์ของทีมด้านการตระหนักรู้สมาชิกทีม (EQMAW)	.091	.531**	.602**	.559**	.566**	.589**	.443**	.456**	.462**	.465**	.755**	
13. ความฉลาดทางอารมณ์ของทีมด้านการควบคุมสมาชิกทีม (EQMREG)	-.033	.535**	.576**	.536**	.500**	.526**	.439**	.451**	.413**	.493**	.702**	
14. ความฉลาดทางอารมณ์ของทีมด้านการตระหนักรู้ทีม (EQTAWA)	-.066	.564**	.586**	.677**	.593**	.517**	.652**	.530**	.401**	.531**	.696**	
15. ความฉลาดทางอารมณ์ของทีมด้านการควบคุมทีม (EQTRREG)	.123	.624**	.702**	.648**	.616**	.570**	.458**	.463**	.457**	.557**	.718**	
16. ความฉลาดทางอารมณ์ของทีมด้านการตระหนักรู้ทางสังคมของทีม (EQSOAW)	.072	.606**	.678**	.580**	.581**	.585**	.441**	.393**	.379**	.443**	.681**	
17. ความฉลาดทางอารมณ์ของทีมด้านทักษะทางสังคมของทีม (EQSOSK)	.076	.532**	.596**	.513**	.489**	.492**	.266**	.355**	.393**	.408**	.590**	
18. ความไว้วางใจด้านศักยภาพ (TRCP)	.015	.595**	.693**	.700**	.618**	.512**	.500**	.438**	.445**	.546**	.727**	
19. ความไว้วางใจด้านการสื่อสาร (TRCM)	.005	.557**	.623**	.654**	.607**	.405**	.446**	.399**	.366**	.450**	.610**	
20. ความไว้วางใจด้านความยืดหยุ่น (TRCT)	.005	.583**	.683**	.619**	.646**	.574**	.540**	.503**	.500**	.512**	.697**	
21. ความเห็นอกเห็นใจด้านงาน (GOHT)	.050	.641**	.775**	.717**	.704**	.664**	.571**	.539**	.564**	.531**	.733**	
22. ความเห็นอกเห็นใจด้านสังคม (COHS)	-.023	.296**	.455**	.520**	.456**	.369**	.396**	.288**	.270**	.464**	.437**	
23. การรับรู้ความสามารถด้านการทำงานเป็นทีม (SEFLT)	.010	.521**	.617**	.649**	.551**	.504**	.450**	.425**	.460**	.560**	.624**	

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตาราง 12 (ต่อ)

	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r)											
	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
1. ความหลากหลายด้านอายุของสมาชิกทีม (DVEPR)												
2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของทีมงานการสร้างความรู้ความเข้าใจ (LDAC)												
3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของทีมงานการสร้างอำนาจซึ่งอุดมการณ์ (LDII)												
4. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของทีมงานการสร้างสรรค์แรงจูงใจ (LDIM)												
5. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของทีมงานการกระตุ้นการเรียนรู้ (LDIS)												
6. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของทีมงานการมุ่งใส่ใจเป็นรายบุคคล (LDIC)												
7. การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรด้านรางวัลตอบแทน (SPRW)												
8. การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรด้านการศึกษา (SPES)												
9. การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรด้านวิทยุภาพ (SPIS)												
10. ประสิทธิภาพของทีมข้ามสายงานด้านผลกรปฏิบัติงานของทีม (ETPM)												
11. ประสิทธิภาพของทีมข้ามสายงานด้านความพึงพอใจของสมาชิกทีม (ETST)												
12. ความฉลาดทางอารมณ์ของทีมด้านการตระหนักรู้สมาชิกทีม (EQMAW)	1											
13. ความฉลาดทางอารมณ์ของทีมด้านการควบคุมสมาชิกทีม (EQMREG)	.710**	1										
14. ความฉลาดทางอารมณ์ของทีมด้านการตระหนักรู้ทีม (EQTAWA)	.693**	.657**	1									
15. ความฉลาดทางอารมณ์ของทีมด้านการควบคุมทีม (EQTRREG)	.665**	.653**	.654**	1								
16. ความฉลาดทางอารมณ์ของทีมด้านการตระหนักรู้ทางสังคมของทีม (EQSOAW)	.670**	.631**	.576**	.741**	1							
17. ความฉลาดทางอารมณ์ของทีมด้านทักษะทางสังคมของทีม (EQSOSK)	.600**	.480**	.446**	.575**	.644**	1						
18. ความไว้วางใจด้านศรัทธภาพ (TRCPT)	.629**	.606**	.635**	.690**	.662**	.552**	1					
19. ความไว้วางใจด้านการสื่อสาร (TRCMT)	.552**	.569**	.577**	.640**	.553**	.547**	.710**	1				
20. ความไว้วางใจด้านคำมั่นสัญญา (TRCCT)	.623**	.637**	.582**	.655**	.619**	.556**	.761**	.735**	1			
21. ความเห็นด้วยแนแน้นด้านงาน (COHT)	.667**	.641**	.648**	.678**	.691**	.582**	.773**	.685**	.804**	1		
22. ความเห็นด้วยแนแน้นด้านสังคม (COHS)	.405**	.373**	.518**	.413**	.234**	.285**	.424**	.504**	.460**	.531**	1	
23. การรับรู้ความสามารถด้านการทำงานเป็นทีม (SELT)	.599**	.599**	.551**	.642**	.552**	.387**	.716**	.632**	.676**	.730**	.496**	1

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 12 เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตที่อยู่ภายในกลุ่มตัวแปรแฝงเดียวกัน พบว่า ตัวแปรสังเกตภายในกลุ่มตัวแปรแฝงมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตที่อยู่ภายในตัวแปรแฝงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำทีม อยู่ระหว่าง .535 - .881 ตัวแปรสังเกตที่อยู่ภายในตัวแปรแฝงการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร อยู่ระหว่าง .470 - .643 ตัวแปรสังเกตที่อยู่ภายในตัวแปรแฝงประสิทธิผลของทีม มีค่าเท่ากับ .640 ตัวแปรสังเกตที่อยู่ภายในตัวแปรแฝงความฉลาดทางอารมณ์ของทีม อยู่ระหว่าง .480 - .741 ตัวแปรสังเกตที่อยู่ภายในตัวแปรแฝงความไว้วางใจในทีม อยู่ระหว่าง .710 - .761 และตัวแปรสังเกตที่อยู่ภายในตัวแปรแฝงความเหนียวแน่นในทีม มีค่าเท่ากับ .531

ภาคผนวก ค
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง

สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกทีม และกระบวนการทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิผล
ของทีมข้ามสายงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้แบ่งออกเป็น 8 ตอน ประกอบด้วย

- ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลเบื้องต้นของทีมและสมาชิกทีม
- ตอนที่ 2 แบบสอบถามวัดประสิทธิผลของทีมข้ามสายงาน
- ตอนที่ 3 แบบสอบถามวัดวัดความฉลาดทางอารมณ์ของทีม
- ตอนที่ 4 แบบสอบถามความไว้วางใจในทีม
- ตอนที่ 5 แบบสอบถามวัดความเหนียวแน่นในทีม
- ตอนที่ 6 แบบสอบถามวัดการรับรู้ความสามารถของทีม
- ตอนที่ 7 แบบสอบถามวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำทีม
- ตอนที่ 8 แบบสอบถามวัดการรับรู้สนับสนุนจากองค์กร

2. กรุณาตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อตามความคิดเห็นที่เป็นจริงของท่านมากที่สุด ผู้ศึกษาจะไม่เปิดเผยข้อมูลที่ท่านตอบแบบสอบถามแก่บุคคลภายนอก และจะนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในภาพรวมของกลุ่มทีมข้ามสายงาน โรงงานผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ทั้งหมด ซึ่งไม่มีผลกระทบต่อผู้ตอบเป็นรายบุคคลแต่อย่างใด

ความสมบูรณ์ของคำตอบที่ได้รับจากท่านมีคุณค่าอย่างยิ่งต่อผลการวิจัยในครั้งนี้ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านเป็นอย่างดี ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณอย่างยิ่งที่ท่านได้กรุณานุเคราะห์เวลาสำหรับการตอบแบบสอบถามในครั้งนี้

นางสาวศยามล เอกะกุลานันต์
นิสิตปริญญาเอก สาขาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ผู้วิจัย

คำแนะนำในการตอบ

1. ขอให้ท่านพิจารณาข้อความแต่ละข้อแล้วให้น้ำหนักหรือปริมาณการกระทำของทีมหรือสมาชิกในทีมตามความเป็นจริงเพียงข้อเดียวโดย

จริงที่สุด หมายถึง การกระทำตามข้อความนั้นๆ มากที่สุด หรือเป็นประจำทุกครั้ง อย่างสม่ำเสมอ

จริง หมายถึง การกระทำตามข้อความนั้นๆ มาก หรือเกือบทุกครั้ง

ค่อนข้างจริง หมายถึง การกระทำตามข้อความนั้นๆ ค่อนข้างมากหรือบ่อยครั้ง

ค่อนข้างไม่จริง หมายถึง การกระทำตามข้อความนั้นๆ ค่อนข้างน้อยหรือกระทำบ้าง เป็นบางครั้ง

ไม่จริง หมายถึง การกระทำตามข้อความนั้นๆ น้อยหรือกระทำบ้าง แต่นานๆ ครั้ง

ไม่จริงเลย หมายถึง ไม่ได้กระทำตามข้อความนั้นๆ เลย

2. หากท่านเป็นสมาชิกของทีมงานหลายทีมงานในองค์กร ขอให้ท่านตอบคำถาม โดยพยายามนึกอ้างอิงเจาะจงถึงบรรยากาศการทำงานและสมาชิกทีมในทีมที่ท่านระบุไว้ในตอนต้น เท่านั้น

ตัวอย่าง

คำชี้แจง ขอให้ท่านพิจารณาข้อความต่อไปนี้ว่าตรงกับความเป็นจริงเพียงใด โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่านเพียงข้อเดียว

ข้อ ที่	ข้อความ	จริง ที่ สุด	จริง	ค่อนข้าง จริง	ค่อนข้าง ไม่ จริง	ไม่ จริง	ไม่ จริง เลย
	สมาชิกในทีมรวมถึงตัวท่านเห็นว่างานของทีม						
1	เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้					✓	
2	เสร็จทันเวลาที่กำหนด		✓				

ข้อ 1 เลือกตอบ “จริง” แสดงว่า เกือบทุกครั้งทีมงานของทีมเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้

ข้อ 2 เลือกตอบ “ไม่จริง” แสดงว่า น้อยครั้งหรือนานๆ ครั้ง ทีมเราจะทำงานเสร็จทันเวลาที่กำหนด

ตอนที่ 1	แบบสอบถามข้อมูลเบื้องต้นของทีมและสมาชิกทีม
----------	--

คำชี้แจง โปรดเติมข้อความลงในช่องว่างที่กำหนดและใส่ ✓ ในช่องหน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่านและทีมงานที่ท่านเป็นสมาชิกด้วย

ข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับทีม (ตอบเฉพาะหัวหน้าทีมหรือตัวแทนที่ทราบข้อมูลของทีม)

1. ชื่อทีม.....
2. ลักษณะงานที่ทีมรับผิดชอบ.....
3. จำนวนสมาชิกในทีมทั้งหมด.....คน (รวมหัวหน้าทีม)
4. สมาชิกในทีมประกอบด้วยบุคคลที่มาจากหน่วยงาน/ ฝ่าย / แผนก / ใดในองค์กร
(เช่น ฝ่ายการตลาด 2 คน ฝ่ายวิศวกรรม 3 คน เป็นต้น)
 - 4.1จำนวน.....คน
 - 4.2จำนวน.....คน
 - 4.3จำนวน.....คน
 - 4.4จำนวน.....คน
 - 4.5จำนวน.....คน
 - 4.6จำนวน.....คน
 - 4.7จำนวน.....คน
 - 4.8จำนวน.....คน
 - 4.9จำนวน.....คน
 - 8.10.....จำนวน.....คน
5. อายุของทีม.....ปี.....เดือน (ระยะเวลาที่ทีมนั้นก่อตั้งขึ้นจนถึงปัจจุบัน)
6. งานของทีมปัจจุบันดำเนินการแล้วเสร็จประมาณ.....%

ข้อมูลส่วนบุคคล

7. สังกัดหน่วยงาน / ฝ่าย / แผนก.....
8. ตำแหน่งงานปัจจุบันของท่านคือ
.....
9. อายุงาน (รวมที่หน่วยงานอื่นๆ ที่เคยทำในอดีต)ปี.....เดือน
10. อายุ..... ปีเดือน
11. ท่านเป็น () ผู้ร่วมทีม () หัวหน้าทีม

ตอนที่ 2	แบบสอบถามวัดประสิทธิผลของทีม
-----------------	-------------------------------------

คำชี้แจง ขอให้ท่านพิจารณาข้อความต่อไปนี้ว่าตรงกับความคิดเห็นของสมาชิกในทีม
รวมถึงตัวท่านมากน้อยเพียงใด โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของ
ท่านเพียงช่องเดียว

ข้อ ที่	ข้อความ	จริง ที่ สุด	จริง	ค่อนข้าง จริง	ค่อนข้าง ไม่ จริง	ไม่ จริง	ไม่ จริง เลย
	สมาชิกในทีมรวมถึงตัวท่านเห็นว่างานของทีม						
1	เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้						
2	ช่วยแก้ปัญหาให้กับองค์กร						
3	เสร็จทันเวลาที่กำหนด						
4	ใช้วิธีการรูปแบบใหม่ๆ ในการทำงาน						
5	เป็นที่รู้จักของบุคคลอื่นๆ ในองค์กร						
6	เสร็จช้ากว่าทีมงานอื่นๆ						
	ขณะทำงานร่วมกับทีมนี้ สมาชิกในทีมรวมถึงตัว ท่าน.....						
7	ได้รับตอบสนองในสิ่งที่ต้องการ						
8	มีความกังวลใจ						
9	พอใจที่ได้รู้และเข้าใจการทำงานในสายงานอื่นๆ มาก ขึ้น						
10	พอใจที่ได้พูดคุยแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการทำงาน						
11	มีความก้าวหน้า						
12	พอใจที่ได้แสดงความคิดเห็นตามที่ต้องการ						

ตอนที่ 3	แบบสอบถามวัดความฉลาดทางอารมณ์ของทีม
-----------------	--

คำชี้แจง ขอให้ท่านพิจารณาข้อความต่อไปนี้ว่าตรงกับความคิดเห็นของสมาชิกในทีมรวมถึงตัวท่านมากน้อยเพียงใด โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่านเพียงช่องเดียว

ข้อ ที่	ข้อความ	จริง ที่ สุด	จริง	ค่อนข้าง จริง	ค่อนข้าง ไม่ จริง	ไม่ จริง	ไม่ จริง เลย
	สมาชิกในทีมรวมถึงตัวท่านเห็นว่าสมาชิกในทีม						
1	พยายามที่จะทำความคุ้นเคยกันขณะทำร่วมกันในทีม						
2	รู้ว่าใครมีความสามารถในเรื่องใด						
3	เข้าใจความรู้สึกของกันและกัน						
4	ทราบถึงความต้องการกันและกัน						
5	ทราบดีถึงข้อจำกัดในการทำงานของกันและกัน						
6	ไม่กล้ากล่าวตรงๆ กับสมาชิกที่ทำงานไม่ได้ตามแผนที่กำหนดไว้						
7	หวังดีอย่างตรงไปตรงมากับสมาชิกที่ละเลยต่อข้อตกลงของทีม						
8	ให้การช่วยเหลือเกื้อกูลกัน						
9	เห็นว่าบุคคลในทีมมีความสำคัญต่อความสำเร็จของทีม						
10	พุดคุยกันถึงผลการทำงานของทีม						
11	ละเลยที่จะพุดคุยกันถึงสิ่งที่ควรปรับปรุงแก้ไข						
12	พุดคุยกันถึงผลงานที่ทีมพอใจ						
13	ไม่ใส่ใจที่จะพุดคุยกันถึงบรรยากาศการทำงานภายในทีม						
14	สอบถามผู้บังคับบัญชาถึงความพอใจในผลการทำงานของทีม						
15	ถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงานของทีมกับบุคคลอื่นในองค์กร						
16	ระมัดระวังไม่ให้ทำสิ่งที่อาจจะก่อให้เกิดความขัดแย้งกันในทีม						
17	เก็บความคับข้องใจที่มีต่อกันไว้ในใจ						

ข้อ ที่	ข้อความ	จริง ที่ สุด	จริง	ค่อนข้าง จริง	ค่อนข้าง ไม่ จริง	ไม่ จริง	ไม่ จริง เลย
	สมาชิกในทีมรวมถึงตัวท่านเห็นว่าสมาชิกทีม						
18	เชื่อว่าความผิดพลาดจากการทำงานในทีมนั้นทำให้เกิด การเรียนรู้ที่จะทำงานครั้งต่อไปโดยไม่ผิดพลาด						
19	เชื่อว่าประสบการณ์ทำงานในอดีตเป็นสิ่งสำคัญต่อการ พัฒนาผลงานในปัจจุบัน						
20	ไม่ได้คาดการณ์ถึงปัญหาที่อาจขึ้นระหว่างการทำงาน						
21	คิดหาวิธีการป้องกันปัญหา ก่อนที่ปัญหานั้นจะเกิดขึ้น						
22	ร่วมกันรับผิดชอบต่อผลการตัดสินใจของทีม						
23	ไม่ได้ให้ความสนใจเรื่องเกี่ยวกับสถานการณ์ความ เป็นไปขององค์กรในปัจจุบัน						
24	คำนึงถึงความต้องการของบุคคลในองค์กร เมื่อต้อง ตัดสินใจเรื่องต่างๆ						
25	คำนึงว่าสิ่งที่ทำเป็นไปตามกฎระเบียบประเพณีของ องค์กรหรือไม่						
26	ทำงานโดยลืมนี่จะคำนึงว่าผลการกระทำของทีมจะ กระทบต่อบุคคลอื่นในองค์กรอย่างไร						
27	ทราบถึงแนวทางการทำงานของบุคคลหรือทีมอื่นๆ ใน องค์กร						
28	ไม่ได้ให้การช่วยเหลือหน่วยงานอื่นๆ ในองค์กร						
29	ทำในสิ่งที่ถือเป็นการอำนวยความสะดวกให้กับ หน่วยงานอื่นๆ ในองค์กร						
30	ยินดีที่จะรับการช่วยเหลือด้านทรัพยากร เช่น อุปกรณ์ เครื่องมือ ค่าปรึกษา จากผู้บังคับบัญชาการระดับสูง						
31	คิดว่าจำเป็นที่ทีมเราจะต้องได้รับความร่วมมือจาก หน่วยงานหรือบุคคลอื่นในองค์กร						

ตอนที่ 4	แบบสอบถามวัดความไว้วางใจในทีม
----------	-------------------------------

คำชี้แจง ขอให้ท่านพิจารณาข้อความต่อไปนี้ว่าตรงกับความคิดเห็นของสมาชิกในทีมรวมถึงตัวท่านมากน้อยเพียงใด โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่านเพียงช่องเดียว

ข้อ ที่	ข้อความ	จริง ที่ สุด	จริง	ค่อนข้าง จริง	ค่อนข้าง ไม่ จริง	ไม่ จริง	ไม่ จริง เลย
	สมาชิกในทีมรวมถึงตัวท่านมีความเชื่อมั่นว่าสมาชิกทีม.....						
1	จะสามารถทำงานเข้ากันได้ดีแม้ว่าจะมีประสบการณ์ทำงานในต่างสายงานกัน						
2	จะสามารถช่วยแก้ปัญหาให้กับทีมได้						
3	จะปฏิบัติตามข้อตกลงเดียวกัน ไม่มีใครได้รับการยกเว้น						
4	จะทราบถึงความสามารถในการทำงานของกันและกัน						
5	จะทำให้สมาชิกทีมมีความเข้าใจแนวทางการทำงานของทีมได้						
6	จะแบ่งปันข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในงานต่อกัน						
7	จะพูดคุยกันถึงปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงานโดยไม่ปิดบังกัน						
8	จะให้อภัยกันเมื่อมีใครทำในสิ่งที่ผิดพลาดขึ้น						
9	จะเก็บข้อมูลที่สำคัญเป็นความลับ						
10	จะไม่ละเลยที่จะบอกกล่าวถึงความรู้สึกที่ดีต่อกัน						
11	จะไม่สามารถทำงานตามแนวทางที่ตอบสนองความต้องการของกันและกันได้						
12	อยากจะทำงานร่วมกันอีกหากมีโอกาส						
13	จะให้อิสระกันและกันในการเลือกวิธีการทำงานตามที่ตนต้องการ ในงานได้รับมอบหมายจากทีมแล้ว						
14	จะช่วยเหลือกันและกัน เมื่อพบอุปสรรคในการทำงาน						
15	จะวิพากษ์วิจารณ์งานกันอย่างตรงไปตรงมาเมื่อไม่เห็นด้วยกับความคิดเห็นใด						
16	จะปฏิบัติต่อกันเสมอต้นเสมอปลายแม้ว่าเวลาจะผ่านไปนานแค่ไหนก็ตาม						

ตอนที่ 5 **แบบสอบถามวัดความเหนียวแน่นในทีม**

คำชี้แจง ขอให้ท่านพิจารณาข้อความต่อไปนี้ว่าตรงกับความคิดเห็นของสมาชิกในทีมรวมถึงตัวท่านมากน้อยเพียงใด โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่านเพียงช่องเดียว

ข้อ ที่	ข้อความ	จริง ที่ สุด	จริง	ค่อนข้าง จริง	ค่อนข้าง ไม่ จริง	ไม่ จริง	ไม่ จริง เลย
	ขณะที่ทำงานร่วมงานกับทีมนี้ สมาชิกทีมรวมถึงตัวท่าน.....						
1	ไม่ชอบวิธีการทำงานของทีม						
2	มีความสุขขณะร่วมงานกับทีม						
3	ไม่ได้รับโอกาสในการพัฒนาการทำงานตามที่ต้องการ						
4	ไม่พอใจกับระดับความมุ่งมั่นที่จะสำเร็จของทีม						
5	ร่วมกันรับผิดชอบต่อความผิดพลาดที่เกิดขึ้น						
6	ไม่เห็นด้วยกับแนวทางการปฏิบัติงานของทีม						
7	ใช้ความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมาย						
8	เต็มใจที่จะช่วยเหลือกันและกัน เมื่อพบว่าอุปสรรคในงาน						
9	กล้าที่จะคุยปรึกษาหารือกัน						
10	รู้สึกสนิทกันมากขึ้น						
11	มีความคุ้นเคยกันมากขึ้นกว่าแต่ก่อน						
12	รู้สึกว่าทีมมีความสำคัญต่อเขา						
13	ไม่ต้องการไปที่ไหนๆ ด้วยกัน(เช่น ไปเดินซื้อของในห้างสรรพสินค้า) นอกจากการไปที่นั่นเป็นงานของทีม						
14	รับประทานอาหารร่วมกัน						
15	ใช้เวลาทำกิจกรรมอื่นๆ ร่วมกันนอกเวลาทำงาน						

ตอนที่ 6 **แบบสอบถามวัดการรับรู้ความสามารถของทีม**

คำชี้แจง ขอให้ท่านพิจารณาว่าสมาชิกในทีมรวมถึงตัวท่าน มีความมั่นใจในระดับใดกับความสามารถของทีมในประเด็นต่างๆต่อไปนี้ โดยให้ท่านใส่เครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่านเพียงช่องเดียว

ข้อ ที่	ข้อความ	มั่นใจ ที่สุด ว่าจะ ทำ ได้	มั่นใจ ใจว่า จะ ทำ ได้	ค่อนข้าง มั่นใจ ใจว่า จะ ทำ ได้	ค่อนข้าง ไม่ มั่นใจ ใจว่า จะ ทำ ได้	ไม่ มั่นใจ ใจว่า จะ ทำ ได้	ไม่ มั่นใจ ที่สุด ว่าจะ ทำ ได้
	สมาชิกทีมรวมถึงตัวท่านมั่นใจมากน้อยเพียงไรว่าจะสามารถ.....						
1	เข้าร่วมประชุมได้ตามวันเวลาที่นัดไว้ แม้ว่าจะอยู่ในช่วงที่แต่ละคนมีงานยุ่งก็ตาม						
2	กระตุ้นให้บุคคลในทีมกล้าแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน ทั้งๆ ที่มีแนวโน้มที่บุคคลในทีมจะคิดเห็นไม่ตรงกัน						
3	สรุปแนวทางปฏิบัติของทีมได้ ในเวลาที่มีอยู่อย่างจำกัด						
4	ทำให้บุคคลในทีมกล้าวิพากษ์วิจารณ์แนวคิดต่างๆ ที่ถูกเสนอ ท่ามกลางสมาชิกที่มาจากสายงานที่ต่างกัน						
5	สามารถทำให้สมาชิกทีมเข้าใจงานของทีมได้ในเวลาที่มีจำกัด						
6	ทำให้สมาชิกทีมเข้าใจกระบวนการทำงานที่มีความซับซ้อนได้						

ตอนที่ 7 **แบบสอบถามวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้หน้าทีม**

คำชี้แจง ขอให้ท่านพิจารณาข้อความต่อไปนี้ว่าตรงกับความคิดเห็นของสมาชิกในทีมรวมถึงตัวท่านมากน้อยเพียงใด โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่านเพียงช่องเดียว

ข้อ ที่	ข้อความ	จริง ที่ สุด	จริง	ค่อนข้าง จริง	ค่อนข้าง ไม่ จริง	ไม่ จริง	ไม่ จริง เลย
	สมาชิกในทีมรวมถึงตัวท่านคิดว่าหัวหน้าทีม						
1	พยายามที่จะทำให้สมาชิกร่วมมือร่วมใจที่จะทำงานให้สำเร็จ						
2	ประนีประนอมความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในทีมได้						
3	ไม่แสดงความย่อท้อต่ออุปสรรคที่เกิดขึ้น						
4	มีความเข้าใจงานในสายงานอื่นๆ						
5	เป็นแบบอย่างที่ดีในการพัฒนาตนเอง						
6	สร้างผลงานจนทำให้สมาชิกทีมมั่นใจในความสามารถ						
7	ยึดมั่นในความสามัคคีของทีมว่าจะเป็นสิ่งที่นำทีมไปสู่ความสำเร็จได้ แม้ว่าจะต้องเผชิญกับอุปสรรคต่างๆมากมายก็ตาม						
8	ปฏิบัติกับสมาชิกทีมโดยละเอียดที่จะคำนึงถึงความถูกต้อง						
9	ตัดสินใจปัญหาต่างๆ โดยยึดหลักของเหตุและผล						
10	ให้กำลังใจสมาชิกในทีมเมื่อพบว่างานมีอุปสรรค						
11	ละเอียดที่จะวางแผนเกี่ยวกับอนาคตของทีม						
12	ทำให้สมาชิกทีมเข้าใจในเป้าหมายของทีมได้ชัดเจน						
13	พูดอย่างกระตือรือร้นถึงความก้าวหน้าที่ต้องการให้ทีมทำสำเร็จ						
14	ทำให้สมาชิกทีมเห็นว่าการทำงานของทีมมีเป้าหมายเพื่อการพัฒนาองค์กร						
15	กระตุ้นให้สมาชิกทีมกระทำในสิ่งที่ทำให้องค์กรนั้นเจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น						
16	ละเอียดที่จะสนใจให้สมาชิกทีมทำงานเกินกว่าคุณภาพที่กำหนดไว้						

ข้อ ที่	ข้อความ	จริง ที่ สุด	จริง	ค่อนข้าง จริง	ค่อนข้าง ไม่ จริง	ไม่ จริง	ไม่ จริง เลย
	สมาชิกในทีมรวมถึงตัวท่านคิดว่าหัวหน้าทีม						
17	ทำให้สมาชิกทีมเห็นว่าทีมมีโอกาสจะบรรลุผลสำเร็จตาม เป้าหมาย						
18	ทำให้สมาชิกทีมเห็นว่าการปรับปรุงงานเกิดผลดีต่อ องค์กรอย่างไร						
19	ยอมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างไปจากแนวคิดเดิม						
20	ไม่ได้นำสิ่งที่สมาชิกทีมร่วมกันคิดไปใช้ปฏิบัติ						
21	ทำให้สมาชิกทีมรู้สึกว่างานยากเป็นงานที่ทำทนาย ความสามารถ						
22	ไม่สนับสนุนให้สมาชิกทีมตัดสินใจแก้ปัญหาในงานด้วย ตนเอง						
23	จงใจให้สมาชิกทีมทำงานทุ่มเทสติปัญญาความสามารถ ตั้งเป็นเจ้าของกิจการ						
24	รู้ว่าสมาชิกทีมแต่ละคนมีความต้องการอย่างไร						
25	ไม่ใส่ใจที่จะเรียนรู้นิสัยของสมาชิกทีมแต่ละคน						
26	ให้คำปรึกษากับลูกน้องเป็นรายบุคคล						
27	ส่งเสริมให้สมาชิกทีมได้มีการพัฒนาตนเองตาม ศักยภาพของแต่ละคน						

ตอนที่ 8	แบบสอบถามวัดการสนับสนุนจากองค์กร
-----------------	---

คำชี้แจง ขอให้ท่านพิจารณาข้อความต่อไปนี้ว่าตรงกับความคิดเห็นของสมาชิกในทีมรวมถึงตัวท่านมากน้อยเพียงใด โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่านเพียงช่องเดียว

ข้อ ที่	ข้อความ	จริง ที่ สุด	จริง	ค่อนข้าง จริง	ค่อนข้าง ไม่ จริง	ไม่ จริง	ไม่ จริง เลย
	สมาชิกทีมรวมถึงตัวท่านเห็นว่างค์การ						
1	กำหนดเป้าหมายงานของทีมชัดเจน						
2	กำหนดนโยบายการให้รางวัลตอบแทนสำหรับผลงาน ของทีม						
3	ทำให้เรารู้สึกว่าความก้าวหน้าที่ได้รับจากการทำงาน เป็นสิ่งที่เกิดจากความสามารถของทีมโดยรวม ไม่ใช่ เกิดจากสมาชิกคนใดคนหนึ่งของทีม						
4	แจ้งให้บุคคลอื่นในองค์กรได้รับทราบ หากทีมสร้าง ผลงานให้กับองค์กร						
5	ประเมินผลการทำงานของสมาชิกทีมแต่ละคน โดยนำ ผลงานของทีมมาเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาไปด้วย						
6	จัดให้สมาชิกทีมได้เข้าอบรมในทักษะที่จำเป็นต่องาน ของทีม						
7	ส่งสมาชิกทีมไปศึกษาดูงานที่หน่วยงานอื่นเพื่อเพิ่ม ความรู้ความเข้าใจในทักษะที่ต้องใช้ในงานของทีม						
8	จัดหาข้อมูลเชิงวิชาการ เช่น หนังสือ วีดิทัศน์ ที่เป็น ประโยชน์ต่อการเพิ่มพูนทักษะการทำงานให้กับทีม						
9	ไม่ได้สนับสนุนค่าใช้จ่ายให้กับสมาชิกทีมที่ต้องการ ฝึกอบรมในหัวข้อที่จำเป็นกับงานของทีม						
10	ไม่ได้ให้การสนับสนุนค่าใช้จ่ายในการศึกษาดูงานเพื่อ เพิ่มพูนความรู้ในงานกับสมาชิกทีม						
11	จัดหาสิ่งอำนวยความสะดวก เช่น อินเทอร์เน็ต ให้กับทีม เพื่อการค้นหาข้อมูลที่จำเป็นต่องานของทีม						
12	ไม่ได้มีส่วนช่วยเหลือด้านข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ ต่อการพัฒนางานให้กับทีม						

ข้อ ที่	ข้อความ	จริง ที่ สุด	จริง	ค่อนข้าง จริง	ค่อนข้าง ไม่ จริง	ไม่ จริง	ไม่ จริง เลย
	สมาชิกทีมรวมถึงตัวท่านเห็นว่องถ่วงการ						
13	เครื่องมือหรืออุปกรณ์ที่องค์การจัดหาเพื่อสนับสนุนการทำงานของทีมนั้นช่วยให้ทีมทำงานได้เร็วขึ้น						
14	จัดหาเครื่องมือหรืออุปกรณ์ที่ทันสมัย เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับทีม						
15	เครื่องมือหรืออุปกรณ์ที่องค์การจัดหาเพื่อสนับสนุนการทำงานของทีมนั้นไม่ได้คุณภาพ						
16	มีเครื่องจักรหรือเครื่องมืออื่นๆ เช่น เครื่องตรวจวิเคราะห์ของเสีย คอมพิวเตอร์ อำนวยความสะดวกในการทำงาน						

ภาคผนวก ง
รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิที่ตรวจสอบเครื่องมือ

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิที่ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

1. ผศ.ดร.วิลาสลักษณ์ ชวัลลี ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยพฤกษศาสตร์
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
2. ผศ.ดร.ฉันทนา ภาคบงกช อาจารย์ประจำสถาบันวิจัยพฤกษศาสตร์
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
3. ดร.ยุทธนา ไชยจุฑกุล อาจารย์ประจำสถาบันวิจัยพฤกษศาสตร์
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
4. ผศ.ดร.ถวัลย์ เนียมทรัพย์ รองคณบดีฝ่ายพัฒนาองค์การและประสานงาน
คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
5. ผศ.ดร.ทิพทีนนา สมุทธานนท์ รองคณบดีฝ่ายวิชาการ
คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
6. นายสมยศ คุณานพรัตน์ บริษัทเอเซียเนสแตนเลย์ จำกัด
รองผู้อำนวยการฝ่ายผลิต
บริษัท เอเซียเนสแตนเลย์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด
7. พันโทพิศศักดิ์ เจริญภักดี ผู้จัดการอาวุโสฝ่ายควบคุมคุณภาพ
บริษัท เจนเนอร์ล มอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด

ภาคผนวก จ
คุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ตาราง 13 ค่าความสัมพันธ์ระหว่างข้อคำถามรายข้อกับคะแนนรวมของแบบสอบถามแต่ละด้าน (item-total correlation) และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับของแบบสอบถามวัดประสิทธิผลของทีมข้ามสายงาน

ข้อ	ค่า item-total correlation	
	ฉบับทดลองใช้ (N=200)	ฉบับใช้จริง (N=822)
องค์ประกอบที่ 1 ด้านผลการปฏิบัติงานของทีม		
1	.30	.33
2	.33	.41
3	.39	.40
4	.54	.47
5	.46	.49
6	.58	.53
ค่าความเชื่อมั่นรายด้าน		.70
องค์ประกอบที่ 2 ด้านความพึงพอใจของสมาชิกทีม		
7	.53	.44
8	.53	.50
9	.48	.48
10	.73	.65
11	.74	.47
12	.73	.50
ค่าความเชื่อมั่นรายด้าน		.76
ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ		.81

ตาราง 14 ค่าความสัมพันธ์ระหว่างข้อคำถามรายข้อกับคะแนนรวมของแบบสอบถามแต่ละด้าน (item-total correlation) และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับของแบบสอบถามวัดความฉลาดทางอารมณ์ของทีม

ข้อ	ค่า item-total correlation	
	ฉบับทดลองใช้ (N=200)	ฉบับใช้จริง (N=822)
องค์ประกอบที่ 1 ด้านการตระหนักรู้สมาชิกทีม		
1	.54	.59
2	.40	.34
3	.64	.66
4	.51	.60
5	.33	.31
ค่าความเชื่อมั่นรายด้าน		.74
องค์ประกอบที่ 2 ด้านการควบคุมสมาชิกทีม		
6	.43	.48
7	.39	.41
8	.42	.49
9	.38	.43
ค่าความเชื่อมั่นรายด้าน		.67
องค์ประกอบที่ 3 ด้านการตระหนักรู้ทีม		
10	.59	.60
11	.55	.56
12	.57	.58
13	.55	.53
14	.66	.56
15	.57	.49
ค่าความเชื่อมั่นรายด้าน		.80

ตาราง 14 (ต่อ)

ข้อ	ค่า item-total correlation	
	ฉบับทดลองใช้ (N=200)	ฉบับใช้จริง (N=822)
องค์ประกอบที่ 4 ด้านการควบคุมทีม		
16	.46	.41
17	.35	.33
18	.65	.54
19	.60	.53
20	.52	.58
21	.59	.63
22	.51	.53
ค่าความเชื่อมั่นรายด้าน		
	.79	.78
องค์ประกอบที่ 5 ด้านการตระหนักทางสังคมของทีม		
23	.47	.56
24	.19	.31
25	.59	.64
26	.56	.63
27	.26	.35
ค่าความเชื่อมั่นรายด้าน		
	.66	.73
องค์ประกอบที่ 6 ด้านทักษะทางสังคมของทีม		
28	.41	.46
29	.26	.36
30	.43	.46
31	.48	.44
ค่าความเชื่อมั่นรายด้าน		
	.61	.65
ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ		
	.92	.82

ตาราง 15 ค่าความสัมพันธ์ระหว่างข้อคำถามรายข้อกับคะแนนรวมของแบบสอบถามแต่ละด้าน (item-total correlation) และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับของแบบสอบถามวัดความไว้วางใจในทีม

ข้อ	ค่า item-total correlation	
	ฉบับทดลองใช้ (N=200)	ฉบับใช้จริง (N=822)
องค์ประกอบที่ 1 ด้านศักยภาพ		
1	.70	.69
2	.76	.73
3	.64	.70
4	.65	.72
5	.61	.49
ค่าความเชื่อมั่นรายด้าน		.85
องค์ประกอบที่ 2 ด้านการสื่อสาร		
6	.66	.60
7	.61	.66
8	.66	.66
9	.57	.55
10	.50	.46
ค่าความเชื่อมั่นรายด้าน		.80
องค์ประกอบที่ 3 ด้านคำมั่นสัญญา		
11	.50	.46
12	.67	.59
13	.39	.53
14	.67	.51
15	.22	.28
16	.39	.55
ค่าความเชื่อมั่นรายด้าน		.74
ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ		.90

ตาราง 16 ค่าความสัมพันธ์ระหว่างข้อคำถามรายข้อกับคะแนนรวมของแบบสอบถามแต่ละด้าน (item-total correlation) และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับของแบบสอบถามวัดความเหนียวแน่นในที่ม

ข้อ	ค่า item-total correlation	
	ฉบับทดลองใช้ (N=200)	ฉบับใช้จริง (N=822)
องค์ประกอบที่ 1 ด้านงาน		
1	.74	.64
2	.66	.76
3	.44	.64
4	.68	.66
5	.51	.63
6	.59	.67
7	.64	.67
8	.63	.71
9	.54	.66
ค่าความเชื่อมั่นรายด้าน		
	.87	.90
องค์ประกอบที่ 2 ด้านสังคม		
10	.50	.62
11	.40	.57
12	.44	.57
13	.29	.30
14	.43	.57
15	.38	.58
ค่าความเชื่อมั่นรายด้าน		
	.67	.77
ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ		
	.90	.90

ตาราง 17 ค่าความสัมพันธ์ระหว่างข้อคำถามรายข้อกับคะแนนรวมของแบบสอบถาม (item-total correlation) และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับของแบบสอบถามวัดการรับรู้ความสามารถของทีม

ข้อ	ค่า item-total correlation	
	ฉบับทดลองใช้ (N=200)	ฉบับใช้จริง (N=822)
1	.60	.66
2	.63	.74
3	.63	.75
4	.70	.66
5	.72	.78
6	.67	.75
ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ	.86	.90

ตาราง 18 ค่าความสัมพันธ์ระหว่างข้อคำถามรายข้อกับคะแนนรวมของแบบสอบถามแต่ละด้าน (item-total correlation) และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับของแบบสอบถามวัดภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้นำทีม

ข้อ	ค่า item-total correlation	
	ฉบับทดลองใช้ (N=200)	ฉบับใช้จริง (N=822)
องค์ประกอบที่ 1 ด้านการสร้างความเชื่อถือ		
1	.48	.46
2	.49	.49
3	.69	.17
4	.65	.54
5	.71	.56
6	.74	.60
ค่าความเชื่อมั่นรายด้าน		.72
องค์ประกอบที่ 2 ด้านการสร้างอำนาจเชิงอุดมการณ์		
7	.66	.65
8	.48	.56
9	.64	.69
10	.57	.64
11	.52	.61
12	.65	.61
ค่าความเชื่อมั่นรายด้าน		.84
องค์ประกอบที่ 3 ด้านการสร้างแรงดลใจ		
13	.66	.72
14	.64	.73
15	.69	.77
16	.46	.42
17	.68	.61
18	.63	.66
ค่าความเชื่อมั่นรายด้าน		.85

ตาราง 18 (ต่อ)

ข้อ	ค่า item-total correlation	
	ฉบับทดลองใช้ (N=200)	ฉบับใช้จริง (N=822)
องค์ประกอบที่ 4 ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา		
19	.50	.57
20	.52	.53
21	.54	.43
22	.23	.29
23	.40	.47
ค่าความเชื่อมั่นรายด้าน		
	.67	.70
องค์ประกอบที่ 5 ด้านการมุ่งใส่ใจเป็นรายบุคคล		
24	.20	.38
25	.50	.67
26	.62	.71
27	.62	.72
ค่าความเชื่อมั่นรายด้าน		
	.69	.80
ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ		
	.93	.93

ตาราง 19 ค่าความสัมพันธ์ระหว่างข้อคำถามรายข้อกับคะแนนรวมของแบบสอบถามแต่ละด้าน (item-total correlation) และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับของแบบสอบถามวัดการสนับสนุนจากองค์กร

ข้อ	ค่า item-total correlation	
	ฉบับทดลองใช้ (N=200)	ฉบับใช้จริง (N=822)
องค์ประกอบที่ 1 ด้านรางวัลตอบแทน		
1	.38	.39
2	.35	.37
3	.38	.44
4	.45	.53
5	.35	.33
ค่าความเชื่อมั่นรายด้าน		.66
องค์ประกอบที่ 2 ด้านการศึกษา		
6	.48	.57
7	.51	.55
8	.49	.58
9	.68	.68
10	.68	.71
ค่าความเชื่อมั่นรายด้าน		.82
องค์ประกอบที่ 3 ด้านวิทยาการ		
11	.40	.46
12	.39	.47
13	.47	.55
14	.46	.54
15	.49	.51
16	.28	.35
ค่าความเชื่อมั่นรายด้าน		.74
ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ		.87

ตาราง 20 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของแบบสอบถามวัดความฉลาดทางอารมณ์ของทีมน และแบบสอบถามวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำทีมฉบับใช้จริง

			ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	ค่าสัมประสิทธิ์ ความเที่ยงตรง			
ความฉลาดทางอารมณ์ของทีมน							
การตระหนักรู้สมาชิก			.84	.71			
การควบคุมสมาชิก			.76	.57			
การตระหนักรู้ทีมน			.70	.48			
การควบคุมทีมน			.86	.74			
การตระหนักทางสังคม			.81	.66			
ทักษะทางสังคม			.68	.47			
χ^2	p-value	df	GFI	AGFI	RMSEA	SRMR	
3.99	.14	2	.99	.91	.08	.01	
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำทีมน							
การสร้างความเชื่อถือ			.77	.60			
การสร้างอำนาจเชิงอุดมการณ์			.95	.89			
การสร้างแรงดลใจ			.86	.74			
การกระตุ้นการใช้ปัญญา			.87	.76			
การมุ่งใส่ใจเป็นรายบุคคล			.77	.60			
χ^2	p-value	df	GFI	AGFI	RMSEA	SRMR	
8.41	.07	4	.98	.92	.08	.02	

ประวัติย่อผู้วิจัย

ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ ชื่อสกุล	ศยามล เอกะกุลนันต์
วันเดือนปีเกิด	10 พฤษภาคม พ.ศ.2516
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	70/343/1 หมู่บ้านกฤษดานคร 19 หมู่ 3 ถนนพหลโยธิน แขวงคลองหนึ่ง เขตคลองหลวง กรุงเทพมหานคร 12120
ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน	อาจารย์ประจำสาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรม ภาควิชาจิตวิทยา คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	50 มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ ถนนพหลโยธิน แขวงลาดยาว เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร 10900
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2550	วิทยาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
พ.ศ. 2541	วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
พ.ศ. 2538	วิทยาศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์