

สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกทีม และกระบวนการทีม  
ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของทีมข้ามสายงานในโรงงานผลิตชิ้นส่วนยานยนต์\*  
Internal and External Environments of Team and Team Process Affecting  
the Cross-functional Team Effectiveness in Autoparts Manufacturing Firms

ศยามล เอกะกุลานันต์\*\*

Sayamon Akakulanant

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบรูปแบบโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของสภาพแวดล้อมภายในทีม (ความหลากหลายของทีม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำทีม) สภาพแวดล้อมภายนอกทีม (การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร) และกระบวนการทีม (ความฉลาดทางอารมณ์ของทีม ความไว้วางใจในทีม ความเหนียวแน่นในทีม และการรับรู้ความสามารถของทีม) ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของทีมข้ามสายงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ทีมข้ามสายงานในโรงงานผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ จำนวน 156 ทีม ใช้แบบสอบถามปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของทีมข้ามสายงานในการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรม SPSS for Windows และ LISREL ผลการวิจัยพบว่าสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกทีม และกระบวนการทีมร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของประสิทธิผลของทีมข้ามสายงานได้ร้อยละ 82 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำทีมส่งผลต่อประสิทธิผลของทีมข้ามสายงานมากที่สุด ความฉลาดทางอารมณ์ของทีม และความเหนียวแน่นในทีมส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิผลของทีมข้ามสายงาน นอกจากนี้พบว่าความหลากหลายของทีม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำทีม การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ความฉลาดทางอารมณ์ของทีม ความไว้วางใจในทีม และการรับรู้ความสามารถของทีมส่งผลโดยอ้อมต่อประสิทธิผลของทีมข้ามสายงาน

**คำสำคัญ :** สภาพแวดล้อม กระบวนการทีม ทีมข้ามสายงาน

### Abstracts

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 from Autoparts Manufacturing Firms. The questionnaires on factors affecting cross-functional team effectiveness were used to collect the data. The SPSS for Windows and LISREL were used to analyze the data. Results were found Internal and external environments of team and team process accounted for 82 percents of the variance in cross-functional team effectiveness. Transformational leadership of team leader had the highest influence on cross-functional team effectiveness. Team emotional intelligence and team cohesiveness had direct influence the cross-functional team effectiveness. In addition, Team diversity, transformational leadership

\* ปรินญาณินพนธ์วิทยาศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต (การวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์) บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มี รศ.ดร.อรพินทร์ ชูชม รศ.ดร.ดุษฎี โยเหลา และ รศ.ดร.พวงเพชร วัชรอยู่ เป็นคณะกรรมการควบคุมปรินญาณินพนธ์

\*\* อาจารย์ประจำภาควิชาจิตวิทยา คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (บางเขน)

of team leader, perceived organizational support, team emotional intelligence, trust of team and team efficacy had indirect influence the cross-functional team effectiveness.

### ความเป็นมาและสำคัญของปัญหา

ในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา อุตสาหกรรมยานยนต์ไทยเจริญเติบโตอย่างเห็นได้ชัด บริษัทรถยนต์ชั้นนำระดับโลกจำนวนมากเข้ามาลงทุนในประเทศไทยเพื่อจัดตั้งเป็นฐานการผลิตรถยนต์สำหรับการส่งออกไปยังประเทศต่างๆ รัฐบาลไทยและกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์ต่างมีความเชื่อมั่นว่าประเทศไทยจะสามารถก้าวสู่การเป็นศูนย์กลางการผลิตรถยนต์แห่งเอเชียได้อย่างแน่นอน กลยุทธ์สำคัญที่รัฐบาลไทยได้เสนอเพื่อการบรรลุเป้าหมายดังกล่าวคือ การเร่งพัฒนาคุณภาพของผลิตภัณฑ์ให้ได้มาตรฐานเป็นที่ยอมรับในระดับสากล (ยานยนต์ไทยพร้อมผงาด “สุริยะ” เปิด 3 กลยุทธ์สู่ดีทรอยต์เอเชีย, 2549: 8) ซึ่งงานพัฒนาคุณภาพของผลิตภัณฑ์ให้ได้มาตรฐานสากลนั้นเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการแก้ปัญหาด้านคุณภาพและสร้างสรรค์สิ่งใหม่เพื่อตอบสนองให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจสูงสุดนั้น จำเป็นต้องอาศัยมุมมอง แนวคิด ความร่วมมือและความเชี่ยวชาญจากหลายฝ่ายในองค์กร (Valle., & Avella, 2003) ลักษณะการทำงานร่วมกันระหว่างบุคคลจากหลายฝ่ายในองค์กรเช่นนี้ เป็นการทำงานในลักษณะที่เรียกว่า ทีมข้ามสายงาน (Cross-functional teams) (Parker, 2003: 4)

การทำงานในรูปแบบของทีมข้ามสายงานนี้มีข้อได้เปรียบหลายประการ เช่น งานเสร็จรวดเร็วสามารถแก้ปัญหาที่ยากและมีความซับซ้อน ตอบสนองให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจในความต้องการสูงสุด เพิ่มความสามารถในด้านความคิดสร้างสรรค์จากประสบการณ์ที่หลากหลายของสมาชิก สมาชิกในทีมได้ประโยชน์จากการได้แลกเปลี่ยนความรู้ เทคนิค และเรียนรู้ในทักษะต่างๆ ในสายวิชาชีพอื่นระหว่างสมาชิกในทีมด้วยกัน เป็นต้น (Parker, 2003: 12) ดังนั้นด้วยข้อได้เปรียบดังกล่าวทำให้องค์กรต่างๆ ในประเทศไทยเริ่มมีการส่งเสริมและใช้การทำงานในรูปแบบของทีมข้าม

สายงานในหลายกลุ่มงาน เช่น หน่วยงานธุรกิจการเงิน ที่ธนาคารไทยพาณิชย์นำได้นำรูปแบบการทำงานในลักษณะของทีมข้ามสายงานมาใช้ที่สำนักงานใหญ่ของธนาคารไทยพาณิชย์ เพื่อจุดมุ่งหมายในการขยายตลาดทางการเงินให้กว้างขึ้น โดยได้รวมคนจากสายสินเชื่อ สายการตลาด สายเงินฝากเข้ามาอยู่ในทีมเดียวกัน ทำงานร่วมกันจนกว่าจะบรรลุจุดมุ่งหมาย ซึ่งพบว่าทีมลักษณะนี้จะทำให้ทุกสายงานเข้าใจการปฏิบัติของแต่ละคนเป็นอย่างดีและก่อให้เกิดผลสำเร็จได้ในที่สุด (นันทพร โชติณัฐิต, 2540: 87-88) และในหน่วยงานราชการ เช่น ที่วิทยาลัยการปกครอง พบว่าการทำงานในรูปแบบข้ามสายงานนี้เป็นกลยุทธ์หนึ่งในกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge management process) ด้านการแบ่งปันและการแลกเปลี่ยนความรู้ในแผนการจัดการความรู้ในโครงการพัฒนาส่วนราชการให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้และจัดการความรู้ในสวนราชการ วิทยาลัยการปกครองจึงได้บรรจุการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเรื่องทีมข้ามสายงานให้กับนักปกครองทั่วประเทศที่เข้ารับการฝึกอบรมกับวิทยาลัยการปกครองได้เรียนรู้และเข้าใจถึงการทำงานในรูปแบบข้ามสายงาน (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการและสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2548: ออนไลน์) นอกจากนี้ในงานด้านอุตสาหกรรมการผลิตนั้น พบเช่นเดียวกันว่า มีการนำการทำงานในรูปแบบทีมข้ามสายงานมาใช้ เช่น ที่บริษัท เอเชียน สแตนเลย์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด บริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ที่นำรูปแบบของทีมข้ามสายงานมาใช้เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์จนเป็นที่ยอมรับในมาตรฐานสากล นานเกือบ 10 ปีมาแล้ว มีการวางแผนและควบคุมการออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์ โดยมุ่งใช้แนวความคิดจากหลายฝ่าย (Multidisciplinary approach) ในการจัดเตรียมแผนและการดำเนินการให้ได้มาซึ่งการรับรองคุณภาพผลิตภัณฑ์ (คู่มือประกันคุณภาพ บริษัท เอเชียน สแตนเลย์ อินเตอร์เนชั่นแนล

จำกัด, 2006: 7) ซึ่งแนวการบริหารงานเช่นนี้ทำให้บริษัทสามารถผลิตผลิตภัณฑ์จนผ่านการรับรองตามมาตรฐานสากลระดับโลก ISO 9001 และ ISO/TS 16949 และในปัจจุบันยังคงใช้การทำงานในลักษณะของทีมข้ามสายงานในงานด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์อื่นๆ อีกมากมาย

แม้ว่าการทำงานในทีมข้ามสายงานนั้นสมาชิกในทีมจะทำงานเพื่อเป้าหมายเดียวกันก็ตาม แต่หากเราพิจารณาถึงธรรมชาติของทีมข้ามสายงานนั้นเนื่องด้วยความหลากหลายด้านความรู้ ประสบการณ์วิชาชีพ การฝึกหัด ฝึกฝน และวัตถุประสงค์ของงานในหน้าที่ที่ต่างกัน ทำให้มุมมอง แนวคิดของสมาชิกในทีมมีความแตกต่างกัน จึงอาจก่อให้เกิดความขัดแย้งและยากในการบริหารจัดการให้เกิดความไว้วางใจและเกิดสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน ซึ่งเป็นเหตุให้ทีมไม่บรรลุเป้าหมายตามที่ตั้งไว้เท่าที่ควร (Jasswalla, & Sashittal, 1999, Dubrin, 2005: 201) จึงเป็นการท้าทายองค์กรที่จะเข้าใจวิธีการที่จะได้ประโยชน์สูงสุดและประสบความสำเร็จในการสร้างประสิทธิผลจากทีมข้ามสายงานในองค์กร

ดังนั้นการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาว่าปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกทีม และด้านกระบวนการทีมใดที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของทีมข้ามสายงาน โดยศึกษากับทีมข้ามสายงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ด้วยเหตุที่อุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์เป็นอุตสาหกรรมที่มีการเติบโตสูง ประกอบกับมีการสนับสนุนให้มีการทำงานในรูปแบบของทีมข้ามสายงานที่ค่อนข้างชัดเจน การศึกษาครั้งนี้ น่าจะก่อให้เกิดประโยชน์ในด้านการ

พัฒนาทีมข้ามสายงานในอุตสาหกรรมประเภทนี้หรือประเภทอื่นๆ ต่อไป

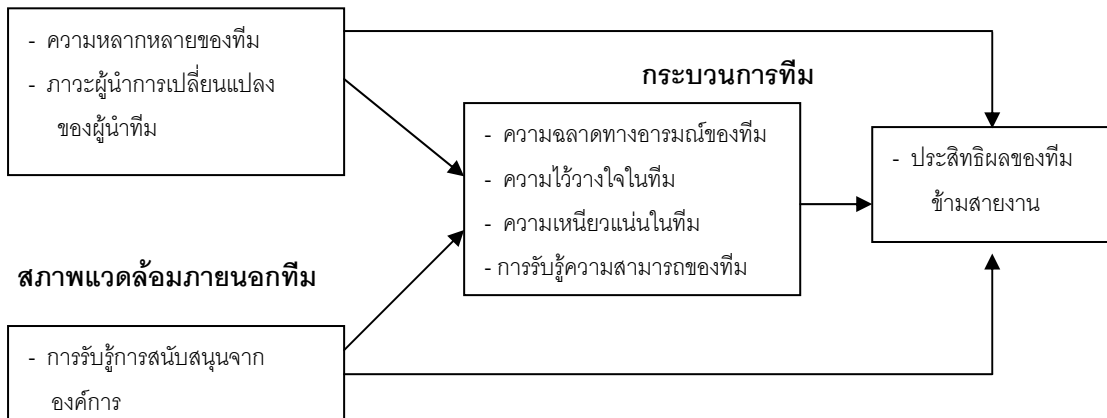
### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบรูปแบบโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุผลระหว่างสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกทีม กระบวนการทีม และประสิทธิผลของทีมข้ามสายงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ และค้นหาขนาดและทิศทางของเส้นทางอิทธิพลของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกทีม และกระบวนการทีมที่ส่งผลโดยตรงและโดยอ้อมต่อประสิทธิผลของทีมข้ามสายงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์

### กรอบแนวคิดในการวิจัย

ผู้วิจัยได้นำเสนอรูปแบบโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของตัวแปรต่างๆ ซึ่งสังเคราะห์จากแนวคิดประสิทธิผลของแฮคแมน (Hackman, 1987) ดรูกัทและวอลฟ์ (Druskat, & Wolff, 2001) พาร์คเกอร์ (Parker, 2003) 롭บิน (Robbins, 2005) ดูบริน (Dubrin, 2005: 207-210) และแมคเชนวันกลินอว์ (Mcshane, & Von Glinow, 2005 : 271) และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยตัวแปรที่คาดว่าจะส่งผลต่อประสิทธิผลของทีมข้ามสายงานประกอบไปด้วย 1) สภาพแวดล้อมภายในทีม ได้แก่ ความหลากหลายของทีมภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้นำทีม 2) สภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร และ 3) กระบวนการทีม ได้แก่ ความฉลาดทางอารมณ์ของทีม ความไว้วางใจในทีม ความเหนียวแน่นในทีม และการรับรู้ความสามารถของทีม ดังภาพประกอบ 1

## สภาพแวดล้อมภายในทีม



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัยที่แสดงถึงรูปแบบโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของประสิทธิผลของทีม

## สมมติฐานการวิจัย

1 ความหลากหลายของทีมส่งผลโดยตรงและโดยอ้อมต่อประสิทธิผลของทีมข้ามสายงานผ่านความเหนียวแน่นในทีม

2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำทีมส่งผลโดยตรงและโดยอ้อมต่อประสิทธิผลของทีมข้ามสายงานผ่านความฉลาดทางอารมณ์ของทีม การรับรู้ความสามารถของทีม ความไว้วางใจภายในทีม และความเหนียวแน่นในทีม

3 การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรส่งผลโดยตรงและโดยอ้อมต่อประสิทธิผลของทีมข้ามสายงานผ่านความไว้วางใจภายในทีม และความเหนียวแน่นในทีม

4 ความฉลาดทางอารมณ์ของทีม การรับรู้ความสามารถของทีม และความเหนียวแน่นในทีมส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิผลของทีมข้ามสายงาน

5 ความไว้วางใจในทีมส่งผลโดยตรงและโดยอ้อมต่อประสิทธิผลของทีมข้ามสายงานผ่านความเหนียวแน่นในทีม

## วิธีดำเนินการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ทีมข้ามสายงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ขนาดใหญ่ซึ่งทำงานในด้านที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนา

ผลิตภัณฑ์ ตั้งอยู่ในเขตจังหวัดระยอง ชลบุรี ฉะเชิงเทรา อุดรธานี สมุทรปราการ และปทุมธานี รวม 156 ทีม (ขนาดกลุ่มตัวอย่างพิจารณาจากเกณฑ์การยอมรับได้ของการวิเคราะห์สถิติด้วยโปรแกรม ลิสเรล (LISREL) ซึ่งควรอยู่ระหว่าง 100 ถึง 200 หน่วย (Hair, et al, 1998)) เลือกโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ที่มีการทำงานในลักษณะของทีมข้ามสายงานตรงตามที่ต้องการศึกษาโดยใช้วิธีการแบบเจาะจง (Purposive Sampling) และใช้หลักการสุ่มแบบง่าย (Simple Random Sampling) สุ่มทีมจากโรงงานละ 1 ทีม และสุ่มสมาชิกทีมร้อยละ 50 ของสมาชิกในทีมทั้งหมดเป็นผู้ตอบแบบสอบถาม สมาชิกทีมที่ตอบแบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้รวมทั้งหมด 822 คน จาก 156 ทีม ซึ่งแต่ละทีมมีจำนวนสมาชิกในทีมมีตั้งแต่ 3 คน ถึง 25 คน

รวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามซึ่งแบ่งออกเป็น 8 ตอน คือ ตอนที่ 1 ข้อมูลเบื้องต้นของสมาชิกทีมและข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับทีม ตอนที่ 2 วัดประสิทธิผลของทีมข้ามสายงาน ตอนที่ 3 วัดความไว้วางใจในทีม ตอนที่ 4 วัดความเหนียวแน่นในทีม ตอนที่ 5 วัดความฉลาดทางอารมณ์ของทีม ตอนที่ 6 วัดการรับรู้ความสามารถของทีม ตอนที่ 7 วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำทีม และตอนที่ 8 วัดการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร โดยแบบวัดต่างๆ ผ่านการ

ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือจากผู้เชี่ยวชาญและการนำไปทดลองใช้ 200 ทีม และผ่านกระบวนการทางสถิติได้แบบสอบถามที่มีค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นชนิดความสอดคล้องภายในแบบแอลฟาในแบบวัดแต่ละตอน อยู่ระหว่าง .65-.93 รวบรวมข้อมูลโดยให้สมาชิกในทีมข้ามสายงานตอบแบบสอบถาม และคำนวณคะแนนเฉลี่ยที่ได้จากสมาชิกทีมในแต่ละทีม กำหนดเป็นข้อมูลของทีมโดยภาพรวม

วิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows version 11.00 และ LISREL version 8.53

### ผลการวิจัย

จากผลการวิเคราะห์รูปแบบโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของประสิทธิผลของทีมข้ามสายงาน

งานตามสมมติฐานเริ่มแรก พบว่า รูปแบบโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุผลที่สร้างขึ้นไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ได้จากกลุ่มตัวอย่าง จึงยังไม่สามารถนำมาอธิบายประสิทธิผลของทีมข้ามสายงานได้ ผู้วิจัยจึงได้ปรับแก้รูปแบบความสัมพันธ์ใหม่ โดยยึดหลักความเป็นไปได้ในทางทฤษฎีและสามารถอธิบายความสัมพันธ์ของตัวแปรได้อย่างมีความหมายและสมเหตุสมผล โดยพิจารณาจากค่าดัชนีการปรับ (Modification indices) และการไม่มีนัยสำคัญทางสถิติของค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล นำมาเป็นเกณฑ์ประกอบในการปรับรูปแบบโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของประสิทธิผลของทีมข้ามสายงานให้สอดคล้องเหมาะสมมากขึ้น และยอมให้ความคลาดเคลื่อนในการวัดมีความสัมพันธ์กัน ซึ่งความสัมพันธ์ที่ปรับใหม่นี้มีรายละเอียดดังตาราง 1

ตาราง 1 เส้นทางความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่มีการเปลี่ยนแปลงหลังจากการปรับ

สิ่งที่ปรับ	แบบความสัมพันธ์ที่เปลี่ยนแปลง
1. ลดเส้นทางความสัมพันธ์ที่ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ จำนวน 7 เส้น	<p>ความหลากหลายของทีม → ประสิทธิผลของทีมข้ามสายงาน</p> <p>ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำทีม → ประสิทธิผลของทีมข้ามสายงาน</p> <p>การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร → ประสิทธิผลของทีมข้ามสายงาน</p> <p>การรับรู้ความสามารถของทีม → ประสิทธิผลของทีมข้ามสายงาน</p> <p>ความไว้วางใจในทีม → ประสิทธิผลของทีมข้ามสายงาน</p> <p>ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำทีม → ความเหนียวแน่นในทีม</p> <p>การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร → ความไว้วางใจในทีม</p>
2. เพิ่มเส้นทางตามดัชนีการปรับ จำนวน 2 เส้น	<p>การรับรู้ความสามารถของทีม → ความไว้วางใจในทีม</p> <p>ความฉลาดทางอารมณ์ของทีม → ความไว้วางใจในทีม</p>

จากผลการวิเคราะห์รูปแบบโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของประสิทธิผลของทีมข้ามสายงานตามรูปแบบโครงสร้างที่ปรับ ดังแสดงค่าสถิติความ

สอดคล้อง ค่าอิทธิพล และเส้นทางอิทธิพลดังในตาราง 2 และภาพประกอบ 2 ตามลำดับ



ตาราง 3 (ต่อ)

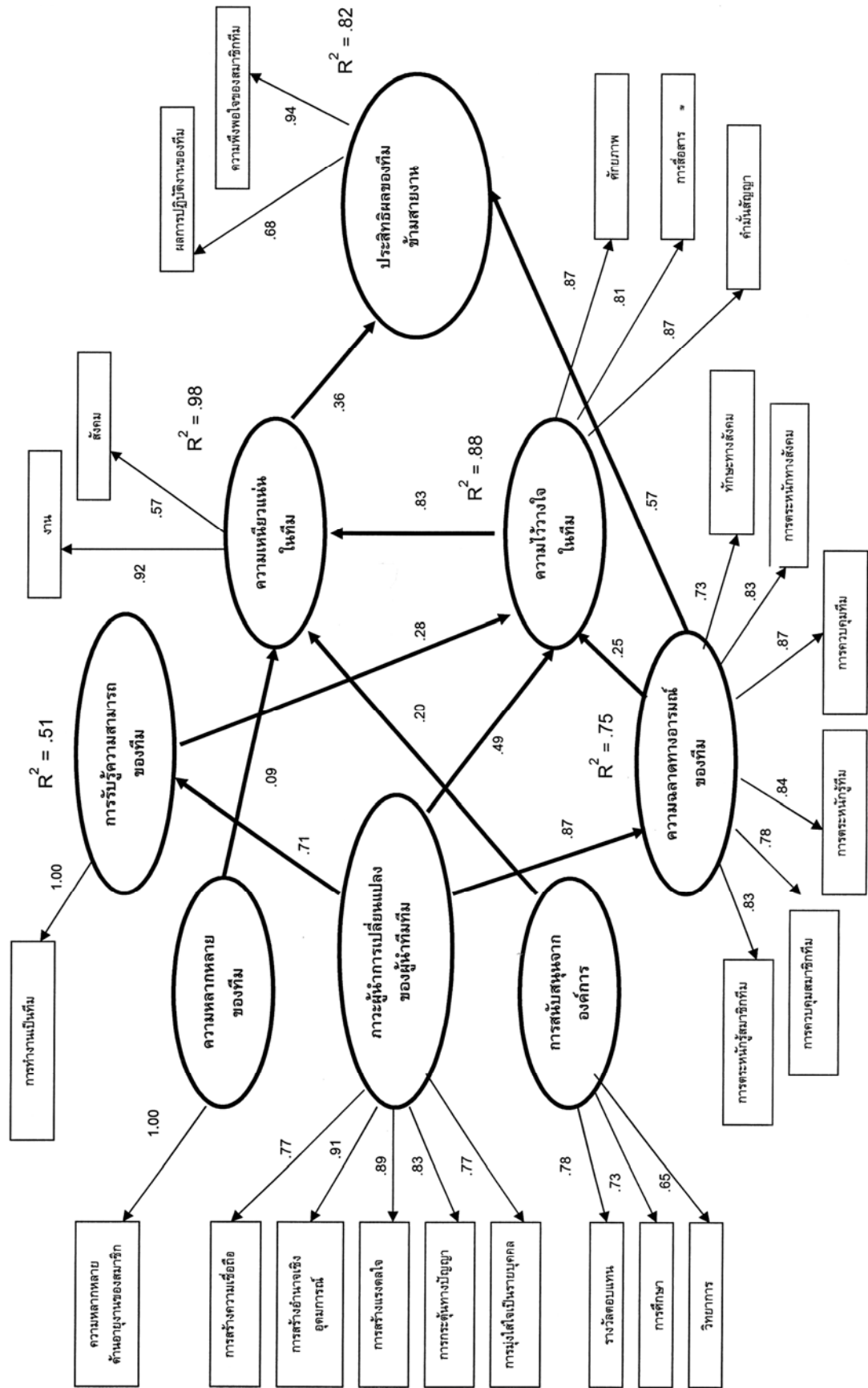
ตัวแปรสาเหตุ	อิทธิพล	ตัวแปรผล					ประสิทธิ ผลของทีม ข้ามสายงาน
		ตัวแปรกระบวนการทีม				ประสิทธิ ผลของทีม	
		ความฉลาด ทางอารมณ์ ของทีม	การรับรู้ความ สามารถของ ทีม	ความไว้วางใจ ในทีม	ความเหนียว แน่นในทีม		
รวม	-	-	-	.09* (t=2.28)	.03* (t=1.96)		
ภาวะผู้นำ	ตรง	.87* (t=9.85)	.71* (t=9.41)	.49* (t=4.28)	-	-	
การเปลี่ยนแปลง ของผู้นำทีม	อ้อม	-	-	.42* (t=4.17)	.75* (t=8.68)	.77* (t=7.47)	
รวม	รวม	.87* (t=9.85)	.71* (t=9.41)	.91* (t=10.77)	.75* (t=8.68)	.77* (t=7.47)	
<b>ตัวแปรสภาพแวดล้อมภายนอกทีม</b>							
การรับรู้การ สนับสนุนจาก องค์กร	ตรง	-	-	-	.20* (t=2.79)	-	
	อ้อม	-	-	-	-	.07* (t=2.24)	
รวม	รวม	-	-	-	.20* (t=2.79)	.07* (t=2.24)	
<b>ตัวแปรกระบวนการทีม</b>							
ความฉลาดทาง อารมณ์ของทีม	ตรง	-	-	.25* (t=2.67)	-	.57* (t=5.17)	
	อ้อม	-	-	-	.21* (t=2.68)	.08* (t=2.88)	
รวม	รวม	-	-	.25* (t=2.67)	.21* (t=2.68)	.65* (t=6.21)	
การรับรู้ความ สามารถของทีม	ตรง	-	-	.28* (t=4.84)	-	-	
	อ้อม	-	-	-	.23* (t=4.77)	.08* (t=2.88)	
รวม	รวม	-	-	.28* (t=4.84)	.23* (t=4.77)	.08* (t=2.88)	

ตาราง 3 (ต่อ)

ตัวแปรสาเหตุ	อิทธิพล	ตัวแปรผล					ประสิทธิ ผลของทีม ข้ามสายงาน
		ตัวแปรกระบวนการทีม				ประสิทธิ ผลของทีม	
		ความฉลาด ทาง อารมณ์ ของทีม	การรับรู้ความ สามารถของทีม	ความไว้วางใจ ในทีม	ความเหนียว แน่นในทีม		
ความไว้วางใจในทีม	ตรง	-	-	-	.83* (t=11.02)	-	
	อ้อม	-	-	-	-	.30* (t=3.38)	
รวม	รวม	-	-	-	.83* (t=11.02)	.30* (t=3.38)	
ความเหนียวแน่น ในทีม	ตรง	-	-	-	-	.36* (t=3.54)	
	อ้อม	-	-	-	-	-	
รวม	รวม	-	-	-	-	.36* (t=3.54)	
<b>ค่าสัมประสิทธิ์ในการทำนาย (<math>R^2</math>)</b>		.75	.51	.88	.98	.82	

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05





ภาพประกอบ 2 รูปแบบโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของประสิทธิผลของทีมข้ามสายงานที่ปรับแล้ว

จากตาราง 2 และภาพประกอบ 3 สามารถอธิบายขนาดและอิทธิพลของเส้นทางอิทธิพลโดยตรงและโดยอ้อมของรูปแบบโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของประสิทธิผลของทีมข้ามสายงานจำแนกตามกลุ่มตัวแปรได้ตามลำดับดังนี้

### 1. อิทธิพลของตัวแปรสภาพแวดล้อมภายในทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของทีมข้ามสายงาน

ผลจากการวิจัยพบอิทธิพลโดยอ้อมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำทีม ( $\beta = .77$ ,  $t=7.47$ ) ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของทีมข้ามสายงานผ่านตัวแปรกระบวนการทีม ได้แก่ ความฉลาดทางอารมณ์ของทีม การรับรู้ความสามารถของทีม ความไว้วางใจในทีม และความเหนียวแน่นในทีม และพบอิทธิพลโดยอ้อมของความหลากหลายของทีม ( $\beta = .03$ ,  $t=1.96$ ) ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของทีมข้ามสายงานผ่านความเหนียวแน่นในทีม แต่ไม่พบอิทธิพลโดยตรงของความหลากหลายของทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของทีมข้ามสายงาน และไม่พบอิทธิพลโดยตรงของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของทีมข้ามสายงาน

### 2. อิทธิพลของตัวแปรสภาพแวดล้อมภายในทีมที่ส่งผลต่อกระบวนการทีม

ผลการวิจัยพบอิทธิพลโดยตรงของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำทีมที่ส่งผลต่อตัวแปรกระบวนการทีม ได้แก่ ความฉลาดทางอารมณ์ของทีม การรับรู้ความสามารถของทีม และความไว้วางใจในทีม โดยที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำทีมนั้นส่งผลโดยตรงต่อความฉลาดทางอารมณ์ด้วยน้ำหนักอิทธิพลมากที่สุด ( $\beta = .87$ ,  $t=9.85$ ) รองลงมาคือ การรับรู้ความสามารถของทีม ( $\beta = .71$ ,  $t=9.41$ ) และความไว้วางใจในทีม ( $\beta = .49$ ,  $t=4.28$ ) ตามลำดับ และยังพบอิทธิพลโดยอ้อมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำทีม ( $\beta = .75$ ,  $t=8.68$ ) ที่ส่งผลต่อความเหนียวแน่นในทีมผ่านความฉลาดทางอารมณ์ของทีม การรับรู้

ความสามารถของทีม และความไว้วางใจในทีม และพบอิทธิพลโดยอ้อมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำทีม ( $\beta = .42$ ,  $t=4.17$ ) ที่ส่งผลต่อความไว้วางใจในทีมผ่านความฉลาดทางอารมณ์ของทีม การรับรู้ความสามารถของทีม แต่ไม่พบอิทธิพลโดยตรงของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำทีมที่ส่งผลต่อความเหนียวแน่นในทีม แต่พบอิทธิพลโดยตรงของความหลากหลายของทีม ( $\beta = .09$ ,  $t=2.28$ ) ที่ส่งผลต่อความเหนียวแน่นในทีม

### 3. อิทธิพลของตัวแปรสภาพแวดล้อมภายนอกทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของทีมข้ามสายงาน

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

### 4. อิทธิพลของตัวแปรสภาพแวดล้อมภายนอกทีมที่ส่งผลต่อตัวแปรกระบวนการทีม

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

### 5. อิทธิพลของตัวแปรกระบวนการทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของทีมข้ามสายงาน

ผลการวิจัยพบอิทธิพลโดยตรงของความฉลาดทางอารมณ์ของทีม ( $\beta = .57$ ,  $t=5.17$ ) ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของทีมข้ามสายงาน และอิทธิพลโดยตรงของความเหนียวแน่นในทีม ( $\beta = .36$ ,  $t=3.54$ ) ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของทีมข้ามสายงาน โดยอิทธิพลโดยตรงของความฉลาดทางอารมณ์ของทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของทีมข้ามสายงานมีมากกว่าความเหนียวแน่นในทีมและไม่พบอิทธิพลโดยตรงของการรับรู้ความสามารถของทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของทีมข้ามสายงาน และไม่พบอิทธิพลของความไว้วางใจในทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของทีมข้ามสายงาน

สำหรับอิทธิพลโดยอ้อมพบว่าตัวแปรที่มีอิทธิพลมากที่สุดต่อประสิทธิผลของทีมข้ามสายงานคือความไว้วางใจในทีม โดยมีอิทธิพลส่งผ่านความเหนียวแน่นในทีม ( $\beta = .30, t=3.38$ ) รองลงมาคือการรับรู้ความสามารถของทีมโดยพบว่ามีอิทธิพลโดยอ้อมผ่านความไว้วางใจในทีมและความเหนียวแน่นในทีม ( $\beta = .08, t=2.88$ )

#### 6. อิทธิพลของตัวแปรกระบวนการทีมบางตัวที่ส่งผลต่อตัวแปรกระบวนการทีมบางตัว

ผลการวิจัยพบอิทธิพลโดยตรงของความไว้วางใจในทีม ( $\beta = .83, t=11.02$ ) ที่ส่งผลต่อความเหนียวแน่นในทีม พบอิทธิพลโดยตรงของการรับรู้ความสามารถของทีม ( $\beta = .28, t=4.84$ ) ที่ส่งผลต่อความไว้วางใจในทีม และพบอิทธิพลโดยตรงของความฉลาดทางอารมณ์ของทีม ( $\beta = .25, t=2.67$ ) ที่มีต่อความไว้วางใจในทีม

สำหรับอิทธิพลโดยอ้อมพบว่า การรับรู้ความสามารถของทีม ( $\beta = .21, t=2.68$ ) และความฉลาดทางอารมณ์ของทีม ( $\beta = .23, t=4.77$ ) ที่ส่งผลโดยอ้อมต่อความเหนียวแน่นในทีมผ่านความไว้วางใจในทีม โดยที่อิทธิพลโดยอ้อมของการรับรู้ความสามารถของทีมที่ส่งผลต่อความเหนียวแน่นในทีมผ่านความไว้วางใจในทีม มีมากกว่าอิทธิพลโดยอ้อมของความฉลาดทางอารมณ์ของทีม

สรุปจากผลการวิจัยได้ว่า ตัวแปรที่ส่งผลทั้งโดยตรงและโดยอ้อมโดยมีอิทธิพลรวมมากที่สุดและมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ต่อประสิทธิผลของทีมข้ามสายงานในโรงงานอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ คือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำทีม ( $\beta = .77, t=7.47$ ) รองลงมาคือ ความฉลาดทางอารมณ์ของทีม ( $\beta = .65, t=6.21$ ) ความเหนียวแน่นในทีม ( $\beta = .30, t=3.38$ ) ความไว้วางใจในทีม ( $\beta = .30, t=3.38$ ) การรับรู้ความสามารถของทีม ( $\beta = .08, t=2.88$ ) การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ( $\beta = .07, t=2.24$ ) และ

ความหลากหลายในอายุงานของสมาชิกทีม ( $\beta = .03, t=1.96$ ) ตามลำดับ นั่นหมายความว่า หากทีมข้ามสายงานมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำทีมมาก มีความฉลาดทางอารมณ์ของทีมมาก มีความเหนียวแน่นในทีมมาก มีความไว้วางใจในทีมมาก มีการรับรู้ความสามารถของทีมมาก มีการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรที่ดี และมีความหลากหลายของทีมมาก ยิ่งทำให้ประสิทธิผลของทีมมากขึ้นตามไปด้วย

#### อภิปรายผลการวิจัย

จากสมมติฐาน 1 ที่ว่า “ความหลากหลายของทีมส่งผลโดยตรงและโดยอ้อมต่อประสิทธิผลของทีมข้ามสายงานผ่านความเหนียวแน่นในทีม” ผลการทดสอบพบว่าความหลากหลายของทีมไม่ส่งผลโดยตรงแต่ส่งผลโดยอ้อมต่อประสิทธิผลของทีมข้ามสายงานผ่านความเหนียวแน่นในทีม ดังนั้นผลการทดสอบส่วนหนึ่งไม่สนับสนุนสมมติฐานที่ตั้งไว้ แต่ที่สนับสนุนสมมติฐานที่ว่าความหลากหลายของทีมส่งผลโดยอ้อมต่อประสิทธิผลของทีมข้ามสายงานผ่านความเหนียวแน่นในทีม หรืออธิบายอีกนัยหนึ่งว่า ความหลากหลายของทีมส่งผลโดยตรงต่อความเหนียวแน่นในทีม และความเหนียวแน่นในทีมส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิผลของทีม ผลการวิจัยดังกล่าวเป็นไปตามแนวคิดที่ว่า ประสิทธิภาพของทีมที่เป็นผลมาจากการออกแบบองค์ประกอบต่างๆ ภายในทีม (Team composition) ให้มีความหลากหลายในทีม โดยมีกระบวนการทีม เช่น ความเหนียวแน่นในทีมเป็นตัวเชื่อมโยง (Mcshane., & Von Glinow, 2005: 271) นั่นหมายความว่าทีมที่มีประสิทธิภาพนั้นจะต้องผ่านกระบวนการพัฒนาให้สมาชิกในทีมเกิดความยึดมั่น มุ่งมั่นใส่ใจกับทีมและงานของทีมก่อนจะพัฒนาไปสู่ความมีประสิทธิภาพในทีม ในทำนองเดียวกันกับแนวคิดของ ดูบริน (Dubrin, 2005: 209) เน้นให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างความเหนียวแน่นและประสิทธิผลของทีม กล่าวคือทีมที่จะพัฒนาให้เกิดประสิทธิผลในทีมจะต้องทำให้สมาชิกในทีมมุ่งมั่น ตั้งใจ และต้องการที่จะ

อยู่เป็นสมาชิกของทีมต่อไป นั้นหมายถึงทีมต้องมีความเหนียวแน่นเกิดขึ้น โดยที่ความเหนียวแน่นในทีมนั้นจะเป็นพื้นฐานที่สำคัญของความผูกพันในทีมซึ่งนำไปสู่การทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่ดีที่สุดในที่สุด (Levi, 2001) ซึ่งแนวคิดนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของเพนเซอร์ (Panzer, 2003) ที่ศึกษาอิทธิพลของความเหนียวแน่นที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน โดยศึกษากับนักเรียนที่ลงทะเบียนเรียนวิชาจิตวิทยาในมหาวิทยาลัยนานาชาติฟลอริดาพบว่า ระดับของความเหนียวแน่นที่มีมากขึ้นระหว่างบุคคลสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือระหว่างสมาชิกในทีมซึ่งนำไปสู่การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน และในทำนองเดียวกันกับงานวิจัยของ ฟิลไลและวิลเลียม (Phillai, & Williams, 2002) ที่ศึกษาอิทธิพลของความเหนียวแน่นในทีมที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของทีมงานที่ทำงานในสถานีดับเพลิงทางตะวันออกเฉียงใต้ของสหรัฐอเมริกาพบว่า ความเหนียวแน่นในทีมความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน

สำหรับการศึกษาความหลากหลายของทีมที่ส่งผลต่อความเหนียวแน่นในทีม นั้น เจคสัน (Levi, 2001: 239-241; citing Jackson, 1992) ได้สังเคราะห์งานวิจัย (Meta-analysis) ที่ศึกษาผลกระทบของความหลากหลายของสมาชิกที่มีต่อกระบวนการกลุ่ม (ความเหนียวแน่นและความขัดแย้ง) พบว่า ความหลากหลายของทีมส่งผลต่อความเหนียวแน่นในทีม โดยความหลากหลายที่จัดอยู่ในกลุ่มประเภทความหลากหลายที่สัมพันธ์กับลักษณะส่วนบุคคล (Personal attribute) เช่น เพศ อายุ เชื้อชาติ ทำให้เกิดความขัดแย้งในทีม (ความเหนียวแน่นในทีมต่ำ) ส่วนความหลากหลายที่จัดอยู่ในประเภทที่สัมพันธ์กับลักษณะหน้าที่ (Functional attribute) เช่น ทักษะ บุคลิกภาพ ค่านิยม พบว่าหลักฐานด้านงานวิจัยมีจำกัด นั้นหมายความว่ายังไม่ชัดเจนที่จะสรุปว่าความหลากหลายที่จัดอยู่ในประเภทความหลากหลายที่สัมพันธ์กับหน้าที่ส่งผลต่อความเหนียวแน่นในทีมอย่างไร แต่ในขณะที่การศึกษาของเซฟคอตท์ และ

คนอื่น ๆ (Shapcott, et al, 2006) พบว่าทีมที่มีความหลากหลายทั้งในด้านสัมพันธ์กับงานและในด้านที่ไม่สัมพันธ์กับงานมากจะมีความเหนียวแน่นในทีมน้อย และจากการศึกษาของ เซฟคอตท์ และคนอื่น ๆ (Shapcott, et al, 2006) พบว่าทีมที่มีความหลากหลายในด้านที่ไม่สัมพันธ์กับงานสูงส่งผลให้ความเหนียวแน่นในทีมต่ำสำหรับในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ศึกษาความหลากหลายด้านอายุงานซึ่งเป็นความหลากหลายที่สะท้อนให้เห็นถึงความหลากหลายประเภทที่สัมพันธ์กับงาน (เกี่ยวกับหน้าที่) และประเภทที่ไม่สัมพันธ์กับงาน (เกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคล) เนื่องจากการที่บุคคลมีอายุงานมากจะบ่งชี้ถึงความเป็นผู้มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในงานมากด้วย ดังนั้นการที่ทีมมีสมาชิกมีความหลากหลายของอายุงานมากย่อมสะท้อนให้เห็นว่าทีมที่มีความหลากหลายในด้านประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในงานของสมาชิกในทีมมากด้วยเช่นกัน นั้นหมายความว่าหากทีมใดมีความหลากหลายด้านอายุงานมากย่อมจะทำให้ความเหนียวแน่นในทีมต่ำ หรือทีมที่มีความหลากหลายในอายุงานน้อยทีมนั้นจะมีความเหนียวแน่นมาก ดังนั้นจากแนวคิดและงานวิจัยที่กล่าวมาข้างต้นจึงน่าจะทำให้สรุปได้ว่าความหลากหลายด้านอายุงานของทีมส่งผลต่อความเหนียวแน่นในทีม

ผลการวิจัยครั้งนี้มีจุดที่น่าสนใจอยู่ตรงที่ทิศทางอิทธิพลของตัวแปรความหลากหลายที่จัดอยู่ในกลุ่มที่สัมพันธ์กับลักษณะของบุคคลส่งผลต่อความเหนียวแน่นในทีมนั้นมีความแตกต่างจากแนวคิดและผลงานวิจัยที่กล่าวไว้ข้างต้น กล่าวคือ ผลงานวิจัยข้างต้นพบว่าความหลากหลายในทีมด้านที่สัมพันธ์กับลักษณะส่วนบุคคลที่มีมากมีความสัมพันธ์ในทิศทางลบกับความเหนียวแน่นในทีม นั้นหมายความว่า เมื่อทีมมีความหลากหลายในทีมมากส่งผลให้ความเหนียวแน่นในทีมน้อยด้วย แต่ผลการวิจัยครั้งนี้พบว่าความหลากหลายในด้านที่สัมพันธ์กับลักษณะส่วนบุคคลของสมาชิกในทีมคือ ความหลากหลายด้านอายุงาน ส่งผลในทางบวกต่อ

ความเหนียวแน่นในทีม กล่าวคือ ทีมที่มีความหลากหลายด้านอายุงานของสมาชิกทีมที่มากขึ้นทำให้ความเหนียวแน่นในทีมจะมีมากขึ้นด้วย ที่ผลจากการวิจัยเป็นเช่นนี้ อาจเนื่องมาจากธรรมชาติของงานที่องค์กรมอบหมายให้ทีมข้ามสายงานรับผิดชอบโดยส่วนใหญ่เป็นงานที่ต้องพึ่งพาความเชี่ยวชาญและความรู้เฉพาะของบุคคลมาช่วยในการแก้ปัญหาในงาน (Parker, 2003) ดังนั้นสมาชิกในทีมจะรู้สึกว่าการที่ทีมมีสมาชิกที่มีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ที่ต่างกันอย่างมากมายจะทำให้ทีมมีโอกาสที่จะแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงานของทีมได้ดี ซึ่งอาจเกิดข้อสงสัยได้ว่าการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นการศึกษาความหลากหลายในด้านอายุงานซึ่งไม่ได้เกี่ยวข้องโดยตรงกับความหลากหลายด้านความเชี่ยวชาญ แต่หากพิจารณาอย่างลึกซึ้งและละเอียดถี่ถ้วนมากขึ้น จะพบว่าความหลากหลายในด้านอายุงานของสมาชิกในทีมนั้นสะท้อนถึงความหลากหลายในเชิงทักษะ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ในการทำงานที่ต่างกันของสมาชิก หรืออาจกล่าวได้ว่าทีมที่มีสมาชิกมีความแตกต่างด้านอายุงานมากน่าจะสะท้อนให้เห็นว่าทีมนั้นมีสมาชิกที่มีทักษะและความเชี่ยวชาญที่ต่างกันของสมาชิกมากในขณะเดียวกัน ดังนั้น ผลงานวิจัยครั้งนี้จึงพบว่า ความหลากหลายด้านอายุงานของสมาชิกทีมในทีมข้ามสายงานมีผลทำให้ความเหนียวแน่นในทีมสูงขึ้น นอกจากนี้จากการสัมภาษณ์สมาชิกในทีมข้ามสายงานจำนวนหนึ่ง พบว่าการเข้าร่วมทีมนี้เป็นการเข้าร่วมทีมตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา ซึ่งจะยังคงอยู่ใส่ใจกับงานและปฏิบัติหน้าที่ให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีในฐานะตัวแทนของหน่วยงานของตน ลักษณะของการคงอยู่และปฏิบัติหน้าที่จนเสร็จเช่นนี้เป็นลักษณะหนึ่งที่แสดงให้เห็นว่าทีมมีความเหนียวแน่นในด้านงาน และอีกประการอาจเป็นเพราะบุคคลที่ได้เป็นตัวแทนจากหน่วยงานของตนให้เข้าร่วมงานในทีมข้ามสายงานเกิดความรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้ทำงานที่มีความท้าทาย เพราะ

งานที่ทีมข้ามสายงานได้รับมอบหมายส่วนใหญ่เป็นงานในระดับองค์กร และได้มีโอกาสร่วมงานกับบุคคลที่มีความเชี่ยวชาญมีความรู้ในด้านอื่น ๆ ที่แตกต่างกันกับตนเอง ดังนั้นสมาชิกทีมอาจเกิดความรู้สึกมีแรงจูงใจที่อยากจะทำทีมและมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลที่มีความรู้ความสามารถด้านต่างๆ ที่ต่างจากตนทำให้ได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกัน นำไปสู่การพัฒนาตนเองและความก้าวหน้าในอาชีพของตนต่อไป ซึ่งความสัมพันธ์ในลักษณะเช่นนี้อธิบายได้ด้วยทฤษฎีแรงจูงใจของแมคเคลแลนด์ (McClelland) ที่อธิบายว่าบุคคลโดยธรรมชาติแล้วต้องการแสวงหาความเป็นมิตรกับบุคคลอื่น และต้องการพัฒนาตนเพื่อไปสู่ความสำเร็จในการงาน (Wood, Wallance, & J. Zeffane, 2001: 139) จากเหตุผลในส่วนนี้อาจได้ข้อคิดที่ว่าความหลากหลายด้านอายุงานของทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของทีมนั้นอาจมีปัจจัยเชื่อมแทรกคือแรงจูงใจในการเข้าร่วมทีมเข้ามาเกี่ยวข้องด้วย ดังนั้นการศึกษาค้นคว้าต่อไปอาจศึกษาโดยการนำตัวแปรแรงจูงใจเข้ามาศึกษาร่วมด้วย ด้วยเหตุผลที่กล่าวมาข้างต้น ทำให้สรุปได้ว่าความหลากหลายในด้านอายุการทำงานของทีมส่งผลในทางบวกต่อความเหนียวแน่นในทีม กล่าวคือ ทีมที่สมาชิกในทีมมีความแตกต่างกันในอายุงานมาก จะทำให้บุคคลในทีมอยากเข้าร่วมงานกับทีมและรักษาความเป็นสมาชิกอยู่ในทีมต่อไป นั่นหมายถึงทีมมีความเหนียวแน่นสูงนั่นเอง

ส่วน ผลการทดสอบที่พบว่า ความหลากหลายของทีมไม่ส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิผลของทีมข้ามสายงานนั้น อาจเนื่องมาจากความหลากหลายของประสบการณ์ทำงานของสมาชิกในทีมยังมีมากอาจเป็นสิ่งที่ทำให้ทีมยังต้องใช้เวลาในการเรียนรู้ปรับตัว และผ่านกระบวนการปฏิสัมพันธ์ทางสังคมระหว่างสมาชิกในทีมเพื่อการสร้างความร่วมมือ สร้างงาน และเพิ่มความผูกพันต่อเป้าหมายของทีมและกระบวนการจัดการในเรื่องกระบวนการภายในกลุ่มงาน (Levi, 2002: 241-242) จึงทำให้ความหลากหลายในอายุ

งานของสมาชิกไม่ส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิผลของทีม แต่อาจขึ้นอยู่กับทำให้สมาชิกทีมได้พัฒนาความรู้สึกผูกพันและต้องการทำงานร่วมกันได้มากขึ้นเพียงไร และหากพิจารณาเหตุผลด้านงานวิจัยที่นำมาสนับสนุนการตั้งสมมติฐานนั้น แม้ว่างานวิจัยที่นำมาสนับสนุนจะมีการศึกษาในเรื่องเดียวกัน แต่ก็มี ความแตกต่างในบริบทของกลุ่มตัวอย่าง สถานการณ์ ซึ่งอาจเป็นเหตุผลทำให้การวิจัยในครั้งนี้มีผลที่ไม่สอดคล้องกันได้ เช่น ผลงานวิจัยของ ดร.ชาฮาวี และโซเมช (Drach Zahavy, & Somech, 2002) ที่ได้ศึกษาความหลากหลายในด้านอายุของสมาชิกในทีมกับประสิทธิผลของทีมกับทีมเจ้าหน้าที่ประจำโรงเรียนทางตอนเหนือของประเทศอิสราเอล ผลการศึกษาพบว่าทีมที่มีสมาชิกที่มีความแตกต่างด้านอายุและหน้าที่มาก ความแตกต่างนั้นจะสนับสนุนให้ทีมเกิดประสิทธิผลในการทำงานมากกว่าทีมที่มีความแตกต่างกันในด้านอายุและหน้าที่น้อยกว่า จะเห็นได้ว่างานวิจัยนี้ กลุ่มตัวอย่างคือทีมเจ้าหน้าที่ประจำโรงเรียน งานที่ทำมีความเกี่ยวข้องกับเรื่องการจัด การเรียนการสอนในโรงเรียนซึ่งมีความแตกต่างจากงานด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ของทีมที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในงานวิจัยครั้งนี้ นอกจากนี้ทีมที่ใช้ในศึกษาครั้งนี้เป็นทีมข้ามสายงานซึ่งต่างจากทีมในงานวิจัยของดร.ชาฮาวี และโซเมช ที่เป็นการศึกษากับทีมงานที่ไม่ได้ระบุเจาะจงว่าเป็นทีมข้ามสายงาน

ด้วยเหตุผลที่กล่าวมาทั้งหมดข้างต้น อาจเป็นเหตุผลที่ทำให้ผลงานวิจัยครั้งนี้ไม่พบว่าความหลากหลายด้านอายุงานของสมาชิกทีมส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิผลของทีมข้ามสายงาน แต่พบว่าความหลากหลายในอายุงานของทีมส่งผลโดยอ้อมผ่านความเหนียวแน่นในทีม ผลการวิจัยครั้งนี้แสดงให้เห็นว่าการศึกษามีความแตกต่างจากสมมติฐานที่ตั้งไว้ในบางส่วน จึงควรมีการศึกษาวิจัยเพื่อยืนยันผลให้ชัดเจนยิ่งขึ้นต่อไป

จากสมมติฐาน 2 ที่ว่า “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำทีมส่งผลโดยตรงและโดยอ้อมต่อประสิทธิผลของทีมข้ามสายงานผ่านความฉลาดทางอารมณ์ของทีม การรับรู้ความสามารถในการทำงานเป็นทีม ความไว้วางใจภายในทีม และความเหนียวแน่นในทีม” ผลการทดสอบพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำทีมไม่ส่งผลโดยตรง แต่ส่งผลโดยอ้อมต่อประสิทธิผลของทีมข้ามสายงานผ่านความฉลาดทางอารมณ์ของทีม การรับรู้ความสามารถในการทำงานเป็นทีม ความไว้วางใจภายในทีม และความเหนียวแน่นในทีม ดังนั้นจึงสนับสนุนสมมติฐาน 2 เพียงบางส่วน กล่าวคือ ส่วนที่สนับสนุนนั้น อธิบายได้ว่ากรณีที่ทีมจะเกิดประสิทธิผลมากขึ้นเท่าใด ทีมจะต้องมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำทีม ความฉลาดทางอารมณ์ในทีม มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีความเชื่อมั่นในความสามารถของทีม และมีความรู้สึกเหนียวแน่นผูกพันกับทีมมากขึ้นด้วย ดังนั้นจึงแสดงให้เห็นว่าผู้นำทีมเป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงกระบวนการต่างๆ ภายในทีม ก่อนที่ทีมจะมุ่งไปสู่ทิศทางที่ทำให้เป้าหมายของทีมสำเร็จ บทบาทและพฤติกรรมของผู้นำที่จำเป็นต่อทีมในการแก้ปัญหา การบริหารโครงการ หรือการบริหารนโยบายของผู้นำทีมในทีมข้ามสายงานควรมีลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ 1) ด้านวิสัยทัศน์ (Envisioning) การสร้างความแจ่มชัดในวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์หรือมีวิสัยทัศน์ด้านการสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดความยึดมั่นผูกพันจากสมาชิกของทีม การช่วยทีมให้เข้าใจและพัฒนสมมติฐานและสร้างรูปแบบทางความคิดในการพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่างๆ ที่เกี่ยวกับงาน การเสนอสร้างสรรค์ความคิดต่างๆ และสนับสนุนทีมให้มีการพิจารณากลยุทธ์ด้านการปฏิบัติงานที่เป็นนวัตกรรมใหม่ 2) ด้านการจัดการ (Organizing) การวางแผนและกำหนดและจัดสรรเวลาในกิจกรรมต่างๆ ของทีมให้เกิดความร่วมมือประสานกันและสามารถทำให้โครงการต่างๆ เสร็จตามเวลาที่กำหนด การช่วยทีมสร้าง

มาตรฐานและวิธีการเพื่อประเมินความก้าวหน้าและผล การปฏิบัติงาน จัดวางและดำเนินการประชุมเพื่อ แก้ปัญหาและตัดสินใจในแนวทางใดแนวทางหนึ่งอย่าง เป็นระบบ 3) ด้านการผสมผสานทางสังคม (Social Integrating) กระตุ้นให้เกิดความไว้วางใจอย่าง เหมาะสม เกิดการยอมรับ และการมีส่วนร่วมระหว่าง สมาชิกในทีม สนับสนุนการติดต่อสื่อสารแบบเปิด การมี ส่วนร่วมอย่างยุติธรรม อุดหนุนค่านิยมที่แตกต่างๆ ที่ คัดค้านไม่เห็นด้วย การประนีประนอมความขัดแย้งที่ เกิดขึ้นระหว่างสมาชิก และการช่วยพวกเขาหาสถานะที่ เป็นกลาง และ4) ด้านภายนอก (External spanning) ดูแลสภาพแวดล้อมภายนอกทีมให้สนองความต้องการ ของลูกค้าเป็นหลัก ควบคุมการเกิดของปัญหา และ กระบวนการทางการเมืองที่จะมีผลกระทบต่อทีม สร้างให้ ทีมมีภาพลักษณ์ที่ดีและเป็นที่ยอมรับต่อบุคคลภายนอก สามารถทำให้บุคคลภายนอกทีมให้การสนับสนุนด้าน ทรัพยากร การยอมรับ การช่วยเหลือ และการมีส่วนร่วม อย่างเหมาะสม (Yukl, 2002: 312; citing Barry, 1991)

ดังนั้นผู้นำทีมข้ามสายงานนั้นมีส่วนสำคัญที่ ทำให้ทีมพัฒนาความเชื่อมั่นในความสามารถของทีมใน การทำงาน มีบรรทัดฐานทางสังคมร่วมกันในการบริหาร จัดการกระบวนการทางอารมณ์ในแนวทางที่ทำให้เกิด ความไว้วางใจกัน จนในที่สุดสมาชิกในทีมเต็มใจและให้ ความร่วมมือมุ่งมั่นที่จะคงอยู่เป็นทีม และเกิดประสิทธิผล ของงานในที่สุด ผลงานวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับงานวิจัย หลายเรื่อง ได้แก่ งานวิจัยของจิวเลสไพและแมนน์ (Gillespie, & Mann, 2004) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความไว้วางใจในทีมวิจัย และพัฒนาในโครงการของรัฐบาลในประเทศออสเตรเลีย พบว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทุกองค์ประกอบ คือ การ สร้างพลังศรัทธา การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การ สร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการ คำนึงความเป็นปัจเจกบุคคลมีอิทธิพลทางบวกกับความ ไว้วางใจของสมาชิกในทีม นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ

งานวิจัยของ อาร์โน บาร์ลิง และคิลโลเวย์ (Arnold, Barling, & Kelloway, 2001) ศึกษาถึงผลของภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความไว้วางใจ พบว่า ในขณะที่ทีมมีค่านิยมและบรรทัดฐานของทีมอย่างแรง กล้าภายในทีม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลทางบวก ต่อความไว้วางใจ สำหรับผลการวิจัยครั้งนี้ยังพบว่า **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำทีมมีอิทธิพล โดยตรงทางบวกมากที่สุดต่อความฉลาดทางอารมณ์ ของทีม** งานวิจัยที่สนับสนุนความคิดนี้ ได้แก่ งานวิจัย ของ สตับส์ (Stubbs, 2005) ซึ่งได้ตรวจสอบถึง ความสัมพันธ์ของความฉลาดทางอารมณ์ของผู้นำทีมที่มี อิทธิพลต่อการพัฒนาเขาว่านอารมณ์ระดับกลุ่ม ใน หน่วยงานทหาร พบว่าความฉลาดทางอารมณ์ของผู้นำ ทีมมีความสัมพันธ์กับการแสดงออกในบรรทัดฐานทาง สังคมเกี่ยวกับความสามารถทางอารมณ์ของทีมทั้งใน ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับระหว่างกลุ่ม ถึงแม้ว่า ผลงานวิจัยของสตับส์จะไม่ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของทีมกับความฉลาด ทางอารมณ์ของทีมโดยตรงก็ตาม แต่ก็พอที่จะชี้ให้เห็นได้ ว่า การแสดงออกทางด้านอารมณ์ของผู้นำทีมเป็นส่วน หนึ่งของภาวะผู้นำทีม โดยเฉพาะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (Transformational leaders) ซึ่งจะต้องสร้างศรัทธาและ บารมี ให้เกิดขึ้นกับตน พร้อมเป็นแบบอย่างต่อสมาชิกคน อื่นๆ ในทีม พฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างที่ดีนั้น ส่วนหนึ่งมา จากการควบคุมและแสดงออกซึ่งอารมณ์และพฤติกรรมที่ จะทำให้งานสำเร็จ สิ่งเหล่านี้มีความสัมพันธ์และเป็นส่วน หนึ่งของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และทำให้กลุ่ม พัฒนาไปสู่บรรทัดฐานทางสังคมที่เป็นองค์ประกอบของ ความฉลาดทางอารมณ์ของทีมได้ ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นบุคคลสำคัญที่สามารถสร้าง อิทธิพลให้ทีมสร้างบรรทัดฐานทางสังคมร่วมกันเพื่อ บริหารและจัดการทางอารมณ์ของทีมได้ นอกจากนี้ใน การวิจัยครั้งนี้พบว่าทีมที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง **ของผู้นำทีมสูงจะมีการรับรู้ความสามารถของทีมสูง** ซึ่งตรงกับผลงานวิจัยของอาร์โน บาร์ลิง และคิลโลเวย์

(Arnold, Barling, & Kelloway, 2001) ที่ศึกษาถึงผลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การรับรู้ความสามารถของทีม โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นทีมที่ตั้งขึ้นเพื่อทำงานให้กับหลักสูตรบริหารธุรกิจที่โรงเรียนธุรกิจของชาวแคนาดา ผลการศึกษาพบว่า ขณะที่ทีมมีค่านิยมและบรรทัดฐานของทีมอย่างแรงกล้าภายในทีมนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลทางบวกต่อการรับรู้ความสามารถของทีม และผลงานวิจัยครั้งนี้ยังชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำทีมที่มีผลโดยอ้อมต่อความเหนียวแน่นในทีมผ่านความไว้วางใจในทีม ข้อค้นพบนี้สอดคล้องกับแนวคิดที่ว่า ผู้นำทีมสามารถเป็นผู้ทำให้ความเหนียวแน่นในทีมมีมากขึ้นได้ โดยการสนับสนุนให้สมาชิกมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันมากขึ้น 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 ประกอบกับธรรมชาติของ

ทีมข้ามสายงานนั้นสมาชิกมีพื้นฐานการทำงานและความเชี่ยวชาญในด้านที่ต่างกัน อาจเป็นการยากที่จะผสมผสานความคิดเห็นและความเชี่ยวชาญเพื่อแก้ปัญหาในงานโดยไม่ให้เกิดความขัดแย้งที่ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์กับทีม และงานที่มอบหมายให้ทีมรับผิดชอบค่อนข้างยากและซับซ้อน ดังนั้นทำให้ผู้นำในทีมข้ามสายงานต้องมุ่งเน้นที่การจัดการปัญหาเหล่านี้เพิ่มขึ้นจากหน้าที่อื่นๆ และจากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์สมาชิกทีมข้ามสายงานจำนวนหนึ่งที่เป็นกลุ่มตัวอย่างยังชี้ให้เห็นว่าทีมข้ามสายงานนั้นไม่ได้มีผู้นำของสมาชิกโดยตำแหน่งอย่างชัดเจน สมาชิกส่วนใหญ่มีตำแหน่งอยู่ระดับใกล้เคียงกัน ทุกคนมีโอกาสเป็นผู้นำทีมได้ ขึ้นอยู่กับลักษณะของงานและปัญหาที่ทีมต้องแก้ไข ในขณะที่นั้นที่มีความเกี่ยวข้องและต้องใช้ความสามารถ ความเชี่ยวชาญในด้านใดเป็นหลัก สมาชิกคนใดที่มีความเชี่ยวชาญและชำนาญในด้านนั้นก็จะกลายเป็นผู้นำทีม จากเหตุผลที่กล่าวมาข้างต้น จึงน่าจะสรุปได้ว่าผู้นำของทีมข้ามสายงานมีบทบาทหน้าที่เน้นไปที่การสร้างให้เกิดกระบวนการปฏิสัมพันธ์ทางสังคมภายในทีม นอกจากนี้หากพิจารณาถึงงานวิจัยที่นำมาสนับสนุนการตั้งสมมติฐาน แม้ว่าจะมีส่วนที่เหมือนกันกับงานวิจัยในครั้งนี้ แต่มีส่วนที่แตกต่างกัน เช่น วัตถุประสงค์และเป้าหมายของการก่อตั้งทีม และเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะต่างกัน หน่วยงานที่ศึกษาครั้งนี้เก็บรวบรวมข้อมูลเจาะจงเฉพาะที่อุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์เท่านั้น ส่วนทีมที่ศึกษาในงานวิจัยที่นำมาสนับสนุนนั้นกลุ่มตัวอย่างเป็นทีมที่เน้นเก็บข้อมูลจากหน่วยงานหลายประเภท เช่น อุตสาหกรรมก่อสร้าง ธุรกิจธนาคาร อุตสาหกรรมพลังงาน ธุรกิจโฆษณา ซึ่งอาจทำให้ผลการวิจัยอาจทำให้ผลการวิจัยครั้งนี้พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำทีมไม่ส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิผลของทีม แต่ส่งผ่านกระบวนการทีมบางกระบวนการก่อน เช่น งานวิจัยของโอซารอลลี (Ozaralli, 2003) ที่สำรวจความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความมีประสิทธิภาพของทีม



โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานบริษัทเอกชนของชาวตุรกี ซึ่งมาจากอุตสาหกรรมที่แตกต่างกัน เป็นต้น ดังนั้น ด้วยเหตุผลต่างๆ ที่กล่าวมาข้างต้นทำให้ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำทีมจึงไม่ได้ส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิผลของทีมแต่ส่งผลโดยอ้อมผ่านความฉลาดทางอารมณ์ของทีม การรับรู้ความสามารถในการทำงานเป็นทีม ความไว้วางใจภายในทีม ความเหนียวแน่นในทีม ซึ่งข้อค้นพบจากผลงานวิจัยในครั้งนี้เป็นสิ่งที่ยังคงต้องการการได้รับการศึกษาเพื่อยืนยันในผลการศึกษาต่อไป

นอกจากนี้ยังพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำทีมไม่ส่งผลโดยตรงต่อความเหนียวแน่นในทีม แต่ส่งผลโดยอ้อมผ่านความไว้วางใจในทีม ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการงานวิจัยที่นำมาสนับสนุนในการตั้งสมมติฐานถึงแม้จะศึกษาตัวแปรเดียวกัน อย่างไรก็ตามก็มีความแตกต่างกันในบริบทลักษณะของกลุ่มตัวอย่างและลักษณะงาน ทำให้ผลการวิจัยในครั้งนี้ให้ผลที่ไม่สอดคล้องกันในทุกประเด็น เช่น ในงานวิจัยของอาร์โน บาร์ลิง และคิลโลเวย์ (Arnold, Barling, & Kelloway, 2001) พบว่าอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อความยึดมั่นผูกพันในกลุ่ม ซึ่งศึกษากับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นทีมตามสายงาน ที่ตั้งขึ้นเพื่อทำงานให้กับหลักสูตรบริหารธุรกิจที่โรงเรียนธุรกิจของชาวแคนาดา ลักษณะงานเป็นงานด้านการจัดการเรียนการสอนซึ่งต่างจากงานด้านการผลิตดังเช่นกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ นอกจากนี้เมื่อพิจารณาธรรมชาติของทีมข้ามสายงานนั้นพบว่าการที่สมาชิกในทีมมีความเชี่ยวชาญและความสามารถในการดำเนินงานที่ต่างกัน มีพื้นฐานความคิดที่ต่างกัน อาจเป็นการยากต่อการที่จะทำให้สมาชิกยอมรับความคิดเห็นของกันและกัน เนื่องจากความชำนาญในหน้าที่ที่แตกต่างกับสมาชิกคนอื่นๆ ทำให้ต่างฝ่ายต่างมีแนวโน้มที่จะยึดมั่นต่อแนวความคิดและวิธีการของตน ประกอบกับการที่ไม่ได้มีความคุ้นเคยหรือรู้จักกันเมื่อเทียบกับทีมตามสายงานซึ่งทำงานร่วมกันในหน้าที่เป็นประจำ ดังนั้นความเหนียวแน่นในทีมไม่เป็น

ผลมาจากภาวะผู้นำโดยตรง แต่ภาวะผู้นำทีมส่งผลทางอ้อมต่อความเหนียวแน่นผ่านความไว้วางใจ อาจเป็นเพราะผู้นำทีมข้ามสายงานควรเข้าใจลักษณะงาน เข้าใจปัญหาของทีมและเข้าใจว่าความเชี่ยวชาญของสมาชิกแต่ละคนนั้นจะไปสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับความสำเร็จในงานของทีมอย่างไร นอกจากนั้นยังต้องชี้ให้สมาชิกทีมเล็งเห็นเกิดความเข้าใจ ยอมรับ และให้ความไว้วางใจว่าความเชี่ยวชาญของสมาชิกคนอื่นๆ ในทีม จะเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้เกิดความสำเร็จของงานได้ (Yulk, 2006: 331) จากเหตุผลที่กล่าวมานี้ทำให้เห็นว่าภาวะผู้นำทีมการเปลี่ยนแปลงของทีมไม่ได้มีอิทธิพลโดยตรงต่อการสร้างความเหนียวแน่นในทีมได้แต่จะต้องเป็นผู้ที่ผสมผสานทรัพยากร และคุณลักษณะต่างๆ ของสมาชิกทีมให้เกิดกระบวนการภายในทีมที่กระตุ้นและจูงใจให้สมาชิกพร้อมใจกันที่จะทำงานให้กับทีม ซึ่งกระบวนการภายในนั้นคือความไว้วางใจกันและกันนั่นเอง ด้วยเหตุผลดังกล่าวจึงทำให้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำทีมไม่ส่งผลโดยตรงต่อความเหนียวแน่นในทีมแต่จะส่งผ่านความไว้วางใจในทีม

จากสมมติฐาน 3 ที่ว่า “การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การส่งผลโดยตรงและโดยอ้อมต่อประสิทธิผลของทีมข้ามสายงานผ่านความไว้วางใจภายในทีม และความเหนียวแน่นในทีม” ผลการทดสอบพบว่าการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การไม่ส่งผลโดยตรงและโดยอ้อมผ่านความไว้วางใจในทีม แต่พบว่าส่งผลโดยอ้อมต่อประสิทธิผลของทีมข้ามสายงานผ่านความเหนียวแน่นในทีม ข้อค้นพบนี้สนับสนุนสมมติฐาน 2 เป็นบางส่วน ในส่วนที่สนับสนุนนั้น อธิบายได้ว่ากรณีที่ทีมจะเกิดประสิทธิผลมากขึ้นเท่าใด ทีมจะต้องรับรู้การสนับสนุนจากองค์การและมีความเหนียวแน่นมากขึ้นตามไปด้วย ซึ่งแสดงให้เห็นว่าองค์การมีส่วนสำคัญต่อการพัฒนางานของทีมเป็นอย่างมากโดยให้สิ่งอำนวยความสะดวก ดูแลเอาใจใส่ในสิ่งต่างๆ กับทีมสมาชิกในทีมจะจูงใจและกระตุ้นให้สมาชิกใส่ใจกับงานของทีมและรักษาความเป็นทีมจนเป้าหมายของทีม

บรรลุผลสำเร็จ ซึ่งลักษณะดังกล่าวนี้สอดคล้องกับแนวคิดของโรดส์และไอเซนเบอเกอร์ (Rhoades, & Eisenberger, 2002) ที่กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรกับความเหนียวแน่นในทีมว่า การสนับสนุนก่อให้เกิดความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร (Organizational commitment) ความรู้สึกที่สัมพันธ์กับงาน (Job-related affect) และตอบสนองความรู้สึกที่ส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจในงานและอารมณ์ทางบวก ซึ่งงานวิจัยที่สนับสนุนผลการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ งานวิจัยของ ออสกา และคนอื่นๆ (Osca, et al, 2005) ศึกษาเรื่องการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรและความสามารถของทีมกับทีมงานในโรงงานผลิตรถยนต์ โดยพบว่า การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรส่งผลให้สมาชิกเกิดความผูกพันในงาน ในทำนองเดียวกันงานของลิว (Liu, 2004) พบว่าการรับรู้การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรในระดับสูงจะทำให้พนักงานมีความรู้สึกผูกพันกับองค์กร (Sense of obligation)

อย่างไรก็ตามข้อค้นพบจากงานวิจัยครั้งนี้แสดงให้เห็นว่าการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรไม่ส่งผลโดยตรงและโดยอ้อมต่อประสิทธิผลของทีมข้ามสายงานผ่านความไว้วางใจในทีม หรือกล่าวอีกนัยว่า การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรไม่ส่งผลโดยตรงต่อความไว้วางใจและประสิทธิผลของทีม และความไว้วางใจในทีมไม่ส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิผลของทีม ซึ่งหากพิจารณาในส่วนของงานวิจัยที่นำมาสนับสนุนการตั้งสมมติฐานนั้น ถึงแม้จะมีการศึกษาในเรื่องเดียวกัน อย่างไรก็ตามก็มีความแตกต่างในบริบทขอบเขตของตัวแปรที่ศึกษาและการออกแบบการวิจัย เช่น งานวิจัยของคิม (Kim, 2004) ซึ่งศึกษาการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรในด้านการเงิน และด้านอารมณ์ความรู้สึก (Financial and affective organizational support) ซึ่งเน้นทั้งสิ่งที่เห็นรูปธรรมและนามธรรม ส่วนงานวิจัยครั้งนี้ศึกษาการรับรู้การสนับสนุนเน้นไปในสิ่งที่เห็นรูปธรรม ได้แก่รางวัลตอบแทน การศึกษา และวิทยาการต่างๆ

นอกจากนี้งานของคิมเป็นการศึกษาความสัมพันธ์กันระหว่างการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรกับประสิทธิผลของงาน แต่งานวิจัยครั้งนี้ศึกษาว่าการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดประสิทธิผลในทีม ดังนั้นด้วยความแตกต่างนี้อาจเป็นเหตุผลทำให้การวิจัยในครั้งนี้มีผลที่ไม่สอดคล้องกันได้ อย่างไรก็ตามผลงานวิจัยครั้งนี้ไม่ได้ชี้ชัดว่าการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรไม่มีอิทธิพลที่จะทำให้เกิดประสิทธิผลในทีมได้เลย แต่มีอิทธิพลในโดยอ้อมผ่านความเหนียวแน่นในทีม เนื่องจากทีมข้ามสายงานสมาชิกมีความต่างกันในสายงาน ไม่ได้ทำงานร่วมกันเป็นประจำ ความคุ้นเคยอาจมีไม่มากนัก ดังนั้นต้องสร้างแรงดึงดูดให้สมาชิกมีความใส่ใจกับทีมมากเพียงพอก่อนที่จะบรรลุในประสิทธิผลของทีมในที่สุด

จากสมมติฐาน 4 ที่ว่า “ความฉลาดทางอารมณ์ของทีม การรับรู้ความสามารถในการทำงานเป็นทีม และความเหนียวแน่นในทีมส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิผลของทีมข้ามสายงาน” ผลการทดสอบสมมติฐานสมมติฐานเป็นบางส่วน กล่าวคือ การรับรู้ความสามารถของทีมไม่ส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิผลของทีมข้ามสายงาน แต่พบว่าความฉลาดทางอารมณ์ และความเหนียวแน่นในทีมส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิผลของทีมข้ามสายงาน อธิบายได้ว่าทีมที่มีความฉลาดทางอารมณ์ของทีมและความเหนียวแน่นในทีมมากขึ้นเท่าใดทีมนั้นจะมีประสิทธิผลในทีมมากขึ้นด้วย ซึ่งแนวคิดและงานวิจัยที่สนับสนุนว่าความเหนียวแน่นส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิผลของทีมข้ามสายงานนั้นได้อธิบายในการอภิปรายผลสมมติฐานที่ 1 ในส่วนที่พบว่าทีมที่มีความฉลาดทางอารมณ์ของทีมสูงจะมีประสิทธิผลของทีมสูงตามไปด้วย เป็นไปตามแนวคิดประสิทธิผลของทีมที่กล่าวไว้ว่าทีมจะเกิดประสิทธิผลในทีมได้นั้นทีมต้องสร้างบรรทัดฐานทางสังคมร่วมกันในการบริหารกระบวนการทางอารมณ์ของสมาชิก กลุ่มตนและกลุ่มอื่นๆ ในแนวทางที่ทำให้เกิดความไว้วางใจ ความเป็นเอกลักษณะ และความมั่นใจใน

ความสามารถของทีม (Druskat, & Wolff, 2001a) ซึ่งเป็นไปตามผลงานวิจัยของสตับส์ (Stubbs, 2005) ที่พบว่าความฉลาดทางอารมณ์ของทีมมีความเกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงานของทีม โดยที่ความฉลาดทางอารมณ์ของกลุ่มจะส่งผลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานของทีม ดังนั้นสามารถยืนยันให้เห็นชัดเจนว่า ทีมที่มีความฉลาดทางอารมณ์ในทีมสูงจะมีโอกาสที่จะประสบความสำเร็จในงานสูงด้วยเช่นกัน

อย่างไรก็ตามข้อค้นพบจากผลงานวิจัยครั้งนี้ไม่ได้ยืนยันว่าทีมที่มีความเชื่อมั่นในความสามารถของทีมสูงจะส่งผลให้ทีมเกิดความสำเร็จได้โดยตรง ทั้งนี้เป็นเพราะลักษณะงานที่องค์การมอบหมายให้ทีมข้ามสายงานที่ศึกษาทำ ส่วนใหญ่เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการแก้ปัญหาด้านผลิตภัณฑ์ซึ่งเป็นงานที่มีความซับซ้อนระดับหนึ่ง ความซับซ้อนของงานทำให้ทีมจำเป็นต้องพึ่งพาอาศัยความเชี่ยวชาญและชำนาญของกันและกัน (Parker, 2003) ซึ่งการทำงานร่วมกันกับบุคคลที่มีความสามารถในด้านที่ต่างกันในงานที่ซับซ้อนนี้ บุคคลในทีมจะมีความเชื่อมั่นในระดับหนึ่งว่าทีมมีโอกาสที่จะบรรลุผลสำเร็จในงานได้ แต่ด้วยลักษณะของสมาชิกในทีมข้ามสายงานสมาชิกทีมต่างก็มาจากต่างฝ่ายกันซึ่งไม่ได้ทำงานร่วมกันเป็นประจำ ความคุ้นเคยนั้นไม่เท่ากับบุคคลที่ทำงานที่อยู่ในฝ่ายเดียวกัน ความเชื่อมั่นในความสามารถของทีมอันเกิดจากความชำนาญด้านต่างๆของสมาชิกในทีมอาจยังไม่เพียงพอที่จะทำให้ทีมนั้นเกิดประสิทธิผลในทีมได้ แต่อาจต้องผ่านการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันจนสมาชิกในทีมเกิดความรู้สึกไว้วางใจซึ่งกันเมื่อเกิดความไว้วางใจกันแล้วจะทำให้สมาชิกมีความมุ่งมั่นใส่ใจกับงานและรักษาความเป็นสมาชิกของทีม (มีความเหนียวแน่นในทีม) จนในที่สุดเกิดเป็นความสำเร็จในงานของทีมในที่สุด และเหตุผลอีกประการที่เกี่ยวกับงานวิจัยที่นำมาสนับสนุนการตั้งสมมติฐาน มีเหตุผลคล้ายกับสมมติฐานข้ออื่นที่พบว่าผลการศึกษาไม่เป็นไปตามสมมติฐาน กล่าวคือ ถึงแม้จะมีการศึกษาในเรื่องเดียวกัน แต่ก็มีความแตกต่างในบริบทของขอบเขตของ

ตัวแปรที่ศึกษา ลักษณะงาน และลักษณะของทีม เช่น งานวิจัยของ พิลาโคโซไลโด (Pescosolido, 2003) ศึกษาการรับรู้ความสามารถในด้านความสำเร็จของงานและเป็นการศึกษาทีมงานที่เป็นนักศึกษาในมหาวิทยาลัย การศึกษาในครั้งนี้ศึกษาการรับรู้ความสามารถของทีมในด้านการทำงานร่วมกันเป็นทีม กลุ่มตัวอย่างเป็นทีมข้ามสายงานและเป็นงานด้านการผลิต จึงอาจเป็นเหตุผลทำให้การวิจัยในครั้งนี้มีผลที่ไม่สอดคล้องกันได้โดยตรง

นอกจากนี้ผลการวิจัยแสดงให้เห็นถึงอิทธิพลของความฉลาดทางอารมณ์ของทีมส่งผลโดยตรงต่อความไว้วางใจในทีม ทั้งนี้เนื่องจากทีมที่มีความฉลาดทางอารมณ์ สมาชิกจะร่วมกันสร้างบรรทัดฐานเพื่อจัดการกับอารมณ์ของสมาชิกและกลุ่มอื่นๆ จนในที่สุดทำให้เกิดความรู้สึกร่วมในการไว้วางใจทีม นั้นหมายถึงสมาชิกในทีมที่มีความฉลาดทางอารมณ์สูงจะสามารถพัฒนาความไว้วางใจในทีมที่สูงตามไปด้วยนั่นเอง (Druskat, & Wolff, 2001a) เช่นเดียวกันผลการวิจัยนี้แสดงให้เห็นถึง อิทธิพลของการรับรู้ความสามารถของทีมส่งผลโดยตรงต่อความไว้วางใจในทีม อาจกล่าวได้ว่าการที่บุคคลหนึ่งจะมีความไว้วางใจในสิ่งใดสิ่งหนึ่งนั้นเป็นผลมาจากความเชื่อในความสามารถความมีศักยภาพของทีม (Competence belief) เป็นสิ่งสำคัญ (Castelfranchi, & Falcone, n.d.: 3) ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าการรับรู้ความสามารถของทีมเป็นสิ่งที่ทำให้ทีมเกิดความไว้วางใจขึ้นได้

จากสมมติฐาน 5 ที่ว่า “ความไว้วางใจในทีมส่งผลโดยตรงและโดยอ้อมต่อประสิทธิผลของทีมข้ามสายงานผ่านความเหนียวแน่นในทีม” ผลการทดสอบพบว่า **ความไว้วางใจในทีมไม่ส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิผลของทีมข้ามสายงาน แต่ส่งผลโดยอ้อมผ่านความเหนียวแน่นในทีม** จึงสนับสนุนสมมติฐาน 5 เป็นบางส่วน กล่าวคือ ส่วนที่สนับสนุนนั้นพบว่าความไว้วางใจในทีมส่งผลโดยตรงต่อความเหนียวแน่นในทีม นั้นหมายความว่าทีมที่มีความไว้วางใจในทีมสูงความเหนียวแน่นในทีมจะสูงขึ้นตามไปด้วย ผลการวิจัยนี้

เป็นไปตามแนวคิดของ ลาร์สันและลาฟาสต์โต (Northouse, 2004: 213; citing in Larson, & LaFasto, 1989) ที่กล่าวไว้ว่า ความไว้วางใจกับความเหนียวแน่นมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน ความไว้วางใจเป็นพื้นฐานของความซื่อสัตย์ เปิดเผย และมั่นคง เป็นสิ่งจำเป็นต่อการสร้างบรรยากาศให้สมาชิกทีมมุ่งใส่ใจไปที่ปัญหา เปิดใจ รับฟังความคิดเห็น ฟังผู้อื่นและปราศจากความรู้สึกเสีย และมิผลการวิจัยที่ยืนยันความคิดนี้ เช่น การศึกษาของเบอรานเนค (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 พบว่า**ความไว้วางใจในทีมไม่ส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิผลของทีม** ทั้งนี้เป็นเพราะการที่ทีมพัฒนามาจนกระทั่งสมาชิกเกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกันแล้วอาจยังไม่เพียงพอที่จะทำงานให้สำเร็จได้ ทีมต้องพัฒนาไปสู่ขั้นของการร่วมมือร่วมใจและมุ่งมั่นที่จะสำเร็จ (ความเหนียวแน่นในทีม) ตามแนวคิดเกี่ยวกับขั้นของการพัฒนาทีมงานของสตัคแมน ซึ่งกล่าวไว้ว่าก่อนที่จะไปถึงขั้นสำเร็จในเป้าหมายจะต้องผ่านขั้นตอนการสร้างความเหนียวแน่น

ในกลุ่มและความเป็นเอกลักษณ์ในกลุ่ม โดยที่การสร้าง ความเหนียวแน่นและความเป็นเอกลักษณ์ของกลุ่มนั้น ส่วนหนึ่งกระทำได้โดยการเพิ่มความไว้วางใจในทีม (Forsyth, 2006: 147; citing in Tuckman, 1965) จึงทำให้ความไว้วางใจไม่ส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิผลของทีมแต่ส่งผลผ่านความเหนียวแน่นในทีม นอกจากนี้อาจเป็นเพราะงานวิจัยที่นำมาอ้างอิงเพื่อสนับสนุนการตั้งสมมติฐานมีการออกแบบที่แตกต่างกับงานวิจัยในครั้งนี้ ตรงที่เป็นเพียงการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความไว้วางใจและประสิทธิผลของทีม แต่ไม่ได้ศึกษาความสัมพันธ์เชิงเหตุผลหรืออิทธิพลของความไว้วางใจในทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของทีม และไม่ได้ศึกษาทีมที่มีลักษณะข้ามสายงานโดยตรง เช่น งานวิจัยของ จิวเลสไพและแมนน์ (Gillespie, & Mann, 2004) ศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างความไว้วางใจในตัวผู้นำกับความมีประสิทธิภาพของทีม และงานวิจัยของ จารุพรธน ลีละยุทธโยธิน (2544) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความไว้วางใจในหัวหน้าหรือผู้ป่วยกับประสิทธิผลของทีมพยาบาล หรือผู้ป่วยในโรงพยาบาลสังกัด เป็นต้น และในประเด็นอื่นๆ ที่แตกต่างจากงานวิจัยในครั้งนี้ คือ การศึกษากับทีมงานในอุตสาหกรรมบริการทางสังคม เช่น งานของคอสต้า (Costa, 2003) ไม่ได้ศึกษากับทีมที่มีลักษณะข้ามสายงาน เป็นต้น ดังนั้นด้วยเหตุผลที่กล่าวมาข้างต้น อาจเป็นผลทำให้ผลงานวิจัยครั้งนี้พบว่าความไว้วางใจในทีมไม่ส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิผลของทีม แต่ส่งผลโดยอ้อมผ่านความเหนียวแน่นในทีม

จุดที่น่าสนใจของผลการวิจัยครั้งนี้อยู่ที่เมื่อพิจารณาในภาพรวมพบว่าหลังจากการปรับรูปแบบโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรให้สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์แล้ว ตัวแปรที่ในกลุ่มสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกไม่ส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิผลของทีมตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ แต่ส่งผลผ่านตัวแปรกระบวนการทีม และยังพบว่าตัวแปรกระบวนการทีม

บางตัวส่งผลต่อตนเอง จึงทำให้ได้ข้อสรุปที่ชัดเจนมากขึ้นว่ากระบวนการภายในทีมมีบทบาทสำคัญเป็นอย่างมากต่อประสิทธิผลของทีมข้ามสายงาน

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

#### 1. ตัวแปรสภาพแวดล้อมภายในทีม

ผลการวิจัยนี้แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำทีมเป็นตัวแปรสภาพแวดล้อมภายในทีมที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากพบว่ามีอิทธิพลโดยรวมมากที่สุดต่อประสิทธิผลของทีมข้ามสายงานและยังพบว่าอิทธิพลต่อตัวแปรในกลุ่มกระบวนการทีม ได้แก่ ความไว้วางใจในทีม ความฉลาดทางอารมณ์ของทีม ความเหนียวแน่นในทีม และการรับรู้ความสามารถของทีมในระดับสูง จึงอาจกล่าวได้ว่า การสนับสนุนให้ผู้นำทีมมีภาวะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับที่ดีจะสร้างให้เกิดทั้งความไว้วางใจในทีม ความฉลาดทางอารมณ์ในทีม ความเหนียวแน่นในทีม การรับรู้ความสามารถของทีม และประสิทธิผลของทีมที่ดีตามไปด้วยในขณะเดียวกัน ดังนั้นการส่งเสริมให้สมาชิกของทีมมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงก่อให้เกิดประโยชน์ต่อประสิทธิผลของทีมเป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะในทีมข้ามสายงาน ผู้นำทีมจะต้องสร้างปฏิสัมพันธ์ทางสังคมระหว่างสมาชิกในทีม (Yukl, 2002: 312; citing in Barry, 1991) ซึ่งเป็นสิ่งที่สนับสนุนให้เกิดกระบวนการภายในที่เอื้อประโยชน์ต่อผลสำเร็จในงาน เช่น ความไว้วางใจกัน ความฉลาดทางอารมณ์ การรับรู้ความสามารถของทีม และความเหนียวแน่นในทีม ซึ่งการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทีม องค์การสามารถทำโดยจัดให้มีการฝึกอบรมเชิงทฤษฎีและเชิงปฏิบัติให้กับพนักงาน และสร้างโอกาสให้พนักงานได้แสดงความสามารถในการเป็นผู้นำทีมอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ควรให้ความสำคัญกับเรื่องการคัดสรรผู้ที่จะมาเป็นผู้นำทีมในทีมข้ามสายงานโดยสมาชิกทีมหรือผู้ที่มีบทบาทในการคัดเลือกควรเลือกผู้นำทีมที่มีลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากมาเป็น

ผู้นำทีม เพื่อที่จะทำให้ทีมทำงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ของงานอย่างรวดเร็ว

#### 2. ตัวแปรกระบวนการทีม

ผลงานวิจัยครั้งนี้แสดงให้เห็นในภาพรวมว่าตัวแปรกระบวนการทีมเป็นตัวแปรที่มีบทบาทสำคัญต่อประสิทธิผลของทีมข้ามสายงานเช่นกัน เนื่องจากพบว่าตัวแปรในกลุ่มกระบวนการทีมโดยส่วนใหญ่ส่งผลทั้งโดยตรงต่อประสิทธิผลของทีมข้ามสายงานและยังส่งผลโดยอ้อมต่อประสิทธิผลของทีมข้ามสายงานผ่านตัวแปรในกลุ่มกระบวนการทีมบางตัว ดังนั้นองค์การที่นำรูปแบบการทำงานเป็นทีมที่มีลักษณะข้ามสายงานเช่นนี้ไปใช้หรือมีแนวโน้มที่จะใช้ในภาคใดในหน่วยงานของตนควรให้ความสำคัญและใส่ใจกับความเป็นไปและเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นภายในทีมให้มากขึ้น โดยอาจเน้นเรื่องการสร้างความสัมพันธ์และปฏิกริยาโต้ตอบต่างๆ ทางกาย กิริยา วาจา อารมณ์ และความรู้สึกร่วมกันระหว่างสมาชิกในทีม ทำให้สมาชิกในทีมมีการปรับตัวและปรับความสัมพันธ์ต่อกันในลักษณะที่ต่อเนื่องกันจนเกิดเป็นทีมที่มีลักษณะไว้วางใจกัน มีความฉลาดทางอารมณ์รับรู้ในความสามารถของทีม และมีความเหนียวแน่น เพื่อมุ่งสร้างประสิทธิผลร่วมกันในทีม นอกจากนี้ยังพบว่าตัวแปรในกลุ่มกระบวนการทีมที่ส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิผลของทีมมากที่สุดคือความฉลาดทางอารมณ์ของทีม ดังนั้นควรที่จะเน้นและให้ความสำคัญกับพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ของทีม สำหรับบาทขององค์การสามารถส่งเสริมความฉลาดทางอารมณ์ในทีมและตัวแปรในกลุ่มกระบวนการอื่นๆ โดยการเปิดโอกาสให้พนักงานทำงานร่วมกันเป็นทีมมากขึ้น และอาจจัดให้มีการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ และให้การช่วยเหลือในปัจจัยที่จำเป็นต่อการทำงานและการสร้างปฏิสัมพันธ์ที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนากระบวนการต่างๆ ภายในทีม

#### 3. ตัวแปรสภาพแวดล้อมภายนอกทีม

จากผลการวิจัย ถึงแม้ว่าตัวแปรสภาพแวดล้อมภายนอกทีม ได้แก่ การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การจะเป็นตัวแปรที่ไม่ได้ส่งผลโดยตรงต่อ

ประสิทธิผลของทีม แต่มีผลในโดยอ้อม ดังนั้นการส่งเสริมในด้านนี้ยังเป็นสิ่งจำเป็นที่ละเลยไม่ได้ โดยองค์การควรมีการดำเนินนโยบายด้านรางวัลตอบแทนในระบบทีม โดยเน้นประเมินและให้รางวัลตอบแทนการทำงานของทั้งทีมมากกว่าที่จะประเมินหรือให้รางวัลแก่สมาชิกทีมเป็นรายบุคคล เพื่อเป็นการจูงใจให้สมาชิกในทีมใส่ใจและมุ่งมั่นต่องานมากขึ้น กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของงานอย่างชัดเจน รวมทั้งการสนับสนุนด้านการศึกษา โดยเปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมได้ศึกษา ดูงานและฝึกอบรมในความรู้และทักษะที่จำเป็นต่องานของทีม พร้อมทั้งจัดเตรียมทรัพยากร อุปกรณ์ ข้อมูลข่าวสารที่เอื้อประโยชน์ต่อการทำงานของทีม เป็นต้น

อย่างไรก็ตามการนำวิธีการต่างๆ ที่ได้กล่าวไว้ข้างต้นไปใช้เพื่อพัฒนาประสิทธิผลของทีมข้ามสายงาน ควรพิจารณาลำดับความสำคัญของตัวแปรร่วมกับนโยบายและข้อจำกัดต่างๆ ของแต่ละหน่วยงานประกอบด้วย

#### ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัย

1. การวิจัยครั้งต่อไป อาจมีการศึกษาเพิ่มเติมโดยอาศัยระเบียบวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพต่อจากการวิจัยเชิงปริมาณในครั้งนี้อย่างไร โดยการเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์บุคคลที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของทีมข้ามสายงานที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง เช่น สมาชิกในทีม ผู้นำทีม และผู้บริหารองค์การ เพื่อจะทำให้เข้าใจการทำงาน กระบวนการต่างๆ ภายในทีม และประสิทธิผลของทีมข้ามสายงานได้อย่างลึกซึ้งยิ่งขึ้น

2. อาจศึกษาเปรียบเทียบการเปลี่ยนแปลงหรือความแตกต่างของรูปแบบโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของประสิทธิผลของทีมข้ามสายงานระหว่าง

ทีมในองค์การที่มีขนาดต่างกัน อุตสาหกรรมต่างกัน ระยะเวลาก่อตั้งทีมต่างกัน ประเภททีมต่างกัน วัฒนธรรมองค์การต่างกัน หรือโครงสร้างขององค์การต่างกัน

3. จากผลงานวิจัยที่พบว่าตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำทีมส่งผลต่อประสิทธิผลของทีมข้ามสายงานมากที่สุด ดังนั้นควรพัฒนาหลักสูตรและชุดฝึกอบรมผู้นำทีมข้ามสายงานให้ได้รับความรู้ในเชิงทฤษฎีและทักษะในเชิงปฏิบัติเกี่ยวกับเทคนิค วิธีการทำงานเพื่อให้มีลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับสูง อันจะส่งผลให้การทำงานในทีมข้ามสายงานมีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

4. การศึกษาครั้งต่อไป อาจขยายขอบเขตของตัวแปรให้มากขึ้น เช่น ในกรณีของการศึกษาตัวแปรการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ จะเห็นได้ว่าการวิจัยครั้งนี้เน้นการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การในด้านที่เป็นรูปธรรม ได้แก่ ด้านรางวัลตอบแทน ด้านการศึกษา ด้านวิทยากร ทั้งนี้หากได้มีการศึกษาการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การในด้านที่เป็นนามธรรม เช่น ด้านความยุติธรรม ด้านการตอบสนองทางอารมณ์ อาจทำให้ได้ผลที่แตกต่างออกไปและเป็นประโยชน์ต่อการสร้างประสิทธิผลของทีมข้ามสายงานมากยิ่งขึ้น

5. การศึกษาวิจัยครั้งต่อไป อาจศึกษาตัวแปรในระดับบุคคล เช่น ความรู้ความสามารถของสมาชิกทีม บุคลิกภาพของสมาชิกทีม ความฉลาดทางอารมณ์ของสมาชิกในทีม หรือศึกษาตัวแปรในระดับกลุ่มอื่นๆ เช่น ความหลากหลายของทีมด้านบุคลิกภาพของสมาชิก ความหลากหลายด้านเชื้อชาติ และความหลากหลายด้านสายงาน เป็นต้น

### บรรณานุกรม

- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการและสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2548). *คู่มือการจัดทำแผนการจัดการความรู้โครงการพัฒนาส่วนราชการให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้ส่วนราชการ*. สืบค้นเมื่อ 10 กรกฎาคม 2549, จาก [www.dopa.go.th](http://www.dopa.go.th).
- ยานยนต์ไทยพร้อมผงดัด "สุริยะ เปิด 3 กลยุทธ์สู้ดีทรอยต์เอเชีย. (2549, 23 มกราคม). *ทีมเศรษฐกิจหนังสือพิมพ์ไทยรัฐ*, 8.
- นันทพร โชติณัฐิต .(2540). *การพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในรูปแบบทีมข้ามสายงาน*. ภาคนิพนธ์ พบ.ม (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์). กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- บริษัท เอเชีย สแตนเลย์ อินเทอร์เน็ต จำกัด. (2006). *คู่มือประกันคุณภาพ*. ม.ป.พ.
- 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.
- Castelfranchi, C., & Falcone, R. (n.d.). *Principle of trust for MAS: Cognitive anatomy, social importance, and quantification*. Rome: Division of Cognitive Modeling and Interaction, National Research Council – Institute of Psychology.
- 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., (ed)., San Francisco: Jossey-Bass, 132 – 155.
- 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. (2005). *Fundamentals of organizational behavior*. (3rd ed.). Canada : Thomson South-Western.
- 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.
- Hackman, J. R. (1987). The design of work team. In J.W. Lorsch (Ed.), *Handbook of Organizational Behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall., 315-342.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W.C. (1998). *Multivariate data analysis*. (5th ed.). *New Jersey: Prentice-Hall*.
- Jasswalla, A. R. & Sashittal, H. C. (1999). Building collaborative cross-functional new product teams. *The Academy of Management Executive*, 13(3), 50-63.

- 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.
- 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.
- Macshane, S. L., & Von Glinow, M. A. (2005). *Organizational Behavior*. (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Northouse, P. G. (2004). *Leadership: Theory and Practice*. California: Sage Publications.
- Oscá, 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 Psycholog.* 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 team : Work with allies, enemies, and others strangers*. San Francisco: Jossey-Bass.
- 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 literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.
- Robbins, S. P. (2005). *Essentials of organizational behavior*,. (8th ed.). New Jersey: Pearson Prentice-Hall.
- 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.
- Stubbs, E. C. (2005). *Emotional intelligence competencies in the team and leader: A mult - level examination of the impact of emotional intelligence on group performance*. Dissertation for The Degree of Doctor of Philosophy, Case Western Reserve University.
- Wood, J., Wallance, J., & J. Zeffane, R. (2001). *Organizational Behavior*. (2nd ed.). Singapore: John Willey & Son.



Valle, S., & Avella, L. (2003). Cross-functionality and leadership of the new product development teams. *European Journal of Innovation Management*, 6(1), 32-47.

Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations*. (5th ed.). New Jersey: Pearson Prentice-Hall.  
----- (2006). *Leadership in organizations*. (6th ed.). New York: Pearson Prentice-Hall.