

การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการทำงานเป็นทีม: กรณีศึกษากลุ่มธุรกิจบริหารอสังหาริมทรัพย์ในประเทศไทย

รศ. ดร. มณีวรรณ ัตตรอุทัย*

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มุ่งศึกษาปัจจัยของการสร้างทีมงานและปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการทำงานเป็นทีม กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาเป็นองค์กรธุรกิจ มีพันธกิจบริหารจัดการอสังหาริมทรัพย์ และในขณะนั้น องค์กรกำลังประสบปัญหาการลาออกอย่างต่อเนื่องของพนักงานในระดับบริหาร และสร้างความวิตกกังวลให้กับคณะกรรมการบริหารและกำกับหน่วยงาน โดยผู้เขียนได้ออกแบบวิธีการศึกษาวิจัยที่ประกอบด้วย การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ การวิจัยเชิงเอกสารเพื่อรวบรวมแนวคิดและการปฏิบัติที่ดีเพื่อส่งเสริมการทำงานเป็นทีมให้เป็นพลังสร้างสรรค์ขององค์กรอย่างแท้จริง และการศึกษาสำรวจเชิงปริมาณ ด้วยการพัฒนาแบบสอบถามการรับรู้บรรยากาศการทำงานเป็นทีมระหว่างผู้ปฏิบัติงานที่ยังอยู่ในองค์กรและผู้ทีลาออกไปแล้ว

ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยการรับรู้เรื่องทีมงานมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระหว่างผู้ทีลาออกไปแล้วและพนักงานที่ยังคงปฏิบัติงานอยู่ในองค์กร โดยเฉพาะข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยความพึงพอใจในระดับต่ำ บนสเกล 1-5 ได้แก่ องค์กรมีความไว้วางใจกันดีในหมู่ผู้ปฏิบัติงาน (1.88) การเห็นคุณค่าและเคารพศักดิ์ศรีผู้ปฏิบัติงาน (1.55) ผู้ปฏิบัติงานที่มีความสามารถสูงได้รับค่าตอบแทนอย่างเหมาะสม (1.33) องค์กรมีวัฒนธรรมชื่นชมผลสำเร็จผู้ปฏิบัติงาน (1.88) และมีการจัดสรรภาระงานอย่างเหมาะสม (1.88)

* คณะบริหารธุรกิจ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

ในปัจจุบันไม่ว่าจะเป็นวงการวิชาชีพใด เรื่องของทีมงานเป็นทั้งเงื่อนไขที่ต้องมี โดยการทำงานเป็นทีมเป็นรูปแบบวิธีทำงานที่มีการศึกษาและยอมรับกันแล้วว่าเป็นปัจจัย สำคัญนำความสำเร็จ แต่ปัญหาที่เกิดขึ้นคือ ทำอย่างไรจึงจะให้การทำงานเป็นทีมประสบความสำเร็จ และบรรลุเป้าหมายที่พึงประสงค์ บทศึกษานี้มุ่งศึกษาสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นจริงในองค์กร เนื้อหาที่นำเสนอเป็นการสังเคราะห์บทวิจัยในลักษณะบทเรียบเรียงเพื่อให้ เหมาะสำหรับผู้สนใจที่จะเรียนรู้และทำความเข้าใจเรื่องของการสร้างทีมงานในฐานะปัจจัย สำคัญนำความสำเร็จในการทำงาน ประกอบด้วย ปัจจัยเกื้อกูลของทีมงานสร้างสรรค์และ ปัญหาที่มักเกิดขึ้นในการทำงานเป็นทีม และได้แบ่งการนำเสนอเป็น 2 ส่วน ได้แก่

1. ส่วนการสังเคราะห์สาระข้อมูล (Documentary Review and Synthesis) โดยการ รวบรวมองค์ความรู้เกี่ยวกับการสร้างทีมงาน รวมทั้งแนวปฏิบัติการส่งเสริมทีมงานที่มี ประสิทธิภาพจากแหล่งข้อมูลที่หลากหลาย จากแหล่งต่าง ๆ ที่มีการเผยแพร่เป็นที่ยอมรับ อาทิ เอกสารวิชาการ ตำรา และนิตยสาร Fortune และ Business Weeks รายละเอียดปรากฏ ในบรรณานุกรมท้ายบทความ

2. ส่วนของการสำรวจข้อมูลเชิงประจักษ์ (Empirical Survey) ในองค์กรตัวอย่าง และวิเคราะห์ผลด้วยวิธีการทางสถิติ โดยเลือกทำการสำรวจองค์กรที่ประสบปัญหาการมี ผู้ปฏิบัติงานลาออกสูง ซึ่งแบบสอบถามมุ่งเน้นการรับรู้ระหว่างกลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่ยังอยู่ใน องค์กรกับกลุ่มที่ลาออกไปแล้ว เพื่อพิจารณาว่ามีความแตกต่างในด้านการรับรู้เรื่องทีมงาน หรือไม่ โดยจะนำเสนอผลในส่วนของการสำรวจต่อไป

ขอบเขตและวัตถุประสงค์การศึกษาวิจัย

สำหรับกรณีการศึกษาปัญหาเรื่องทีมงานในประเทศไทย ผู้เขียนได้รับมอบหมาย ให้เป็นหัวหน้าโครงการวิจัยเพื่อศึกษาการรับรู้บรรยากาศการทำงานเป็นทีมในองค์กร โดยใช้ประชากรทั้งหมดในองค์กรธุรกิจแห่งหนึ่งทีประสบปัญหาการบริหารงานและการ ลาออกของพนักงานอย่างต่อเนื่อง แบ่งเป็นพนักงานปัจจุบันจำนวน 60 คน และพนักงานที่

ลาออกไปแล้วจำนวน 28 คน เป็นการสำรวจโดยใช้แบบสอบถามที่พัฒนาขึ้นมา จำนวน 30 ข้อ ที่มีการทดสอบค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ด้วยวิธีของ Cronbach ได้ค่าความเชื่อมั่น $\text{Alpha} = 0.939$ และการวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการรับรู้ด้วยวิธี Anova ที่ค่าระดับความเชื่อมั่น $<.05$

ในส่วนต่อไปจะได้กล่าวถึงแนวคิดและความสำคัญของทีมงาน ปัญหาที่เกิดขึ้น และแนวทางการพัฒนาทีมงานอย่างสร้างสรรค์ ต่อจากนั้นจึงเป็นส่วนของการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลและการอภิปรายผลการวิจัย

ส่วนที่ 1 แนวคิดและความสำคัญของทีมงาน

ดูเหมือนว่าไม่ช้าไม่นานทีมงานก็กลายเป็นกระแสหลักของการทำงานไปแล้ว การทำงานแบบชนิดที่ว่า Lone Ranger หรืออัสวินจีมีขาว ไม่สามารถนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จ ทั้งนี้ในอดีตที่ผ่านมาได้มีผู้บริหารระดับสูงได้แสดงความเห็นสนับสนุนการทำงานเป็นทีม อาทิเช่น มร. Konosuke Matsushita อดีตประธานและผู้ก่อตั้งกิจการบริษัท กลุ่มมัตซุชิตาอิเล็กทรอนิกส์ ได้กำหนดให้ ทีมงานเป็นวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ในการทำงาน ดังปรากฏในหลักการ 7 ประการของการบริหารงาน (Seven Principles) ว่า “เราจะต้องรวบรวมความสามารถของคนทำงานทุกคนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายการทำงาน ไม่ว่าเขาเหล่านั้นจะมีทักษะต่างกันมากน้อยเพียงใด หากปราศจากความร่วมมือร่วมใจในการทำงานเป็นทีมแล้ว องค์กรก็จะเหลือแต่เพียงชื่อเท่านั้น” (The Matsushita Perspective: A Business Philosophy Handbook, PHP Institute, Inc., 1991, P.8)

ในการเล่นกีฬา ทีมงานคือโอกาสสร้างความสำเร็จในการแข่งขัน ดังคำพูดของ ไมเคิล จอร์แดน อดีตนักบาสเกตบอลที่มีค่าตัวแพงที่สุดในโลก หรือเป็น Most Valuable Player ได้กล่าวไว้อย่างน่าสนใจว่า Talent win games, but teamwork and intelligence wins championships หรือ ความเก่งของผู้เล่นทำให้ชนะได้เพียงการแข่งขัน แต่การมีคนที่เล่น

เป็นทีมงานได้ต่างหาก ที่จะทำให้ได้ตำแหน่งแชมป์มาครอง ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นผู้แต่งหนังสือ High Five ว่า ไม่มีใครแน่แต่เพียงผู้เดียว พลังความเก่งได้มาจากเราทุกคน หรือ None of us is as good as all of us นอกจากนี้ยังมีความเห็นของนักบาสเกตบอลชื่อดังอีกท่านคือ Magic Johnson ได้กล่าวถึงการเข้าใจในบทบาทหรือตำแหน่งในการเล่นในสนามว่ามีความสำคัญไม่แพ้ความสามารถที่เราพกพาไปในการแข่งขัน โดยเขากล่าวว่า “แม้รู้ว่าผมจะสามารถทำคะแนนได้ถึง 30 แต้มในแต่ละเกม แต่ผมเชื่อว่าสิ่งที่ผมจะทำได้ดีกว่านั้น คือการหาโอกาสให้เพื่อนร่วมทีมได้ทำหน้าที่นั้นเช่นกัน แต่ถ้าเมื่อใดที่พวกเขาส่งโอกาสนั้นมาให้ ผมก็ไม่ทำให้เขาผิดหวัง” บทเรียนสำคัญที่ Johnson ต้องการจะย้ำก็คือ การที่คนเก่งต้องละอึดตาลงเสียบ้างและอย่าลืมมองโอกาสให้ผู้อื่นได้ประสบความสำเร็จด้วย

จากภาคกีฬา หันเข้ามาสู่ภาคธุรกิจ ก็เห็นความสำคัญกับการฝึกให้พนักงานเรียนรู้ที่จะทำงานร่วมกัน ในที่นี้จะได้อีกถึงสุภาพบุรุษนักคิดชื่อดังของสหรัฐอเมริกา คือ Peter F. Drucker และ Peter M. Senge โดยท่านแรกเสียชีวิตไปแล้วเมื่อปลายปี 2548 ผู้ซึ่งได้รับการยอมรับในฐานะบิดาของการจัดการสมัยใหม่ ได้กล่าวถึงความสำคัญของผู้นำประการหนึ่ง คือความสามารถในการสร้างทีมงาน โดย Drucker กล่าวว่า “ผู้นำที่มีความสามารถจะไม่ใช้คำว่า ฉัน แต่จะใช้คำว่า เรา โดยผู้นำเหล่านี้มองเห็นความสำเร็จจากการทำงานร่วมกันของผู้ปฏิบัติงาน มุ่งสร้างความไว้วางใจและเสริมสร้างความสามารถคนทำงาน” ขณะที่ Peter M. Senge ได้บัญญัติให้ทีมงานเป็นหนึ่งในเงื่อนไขของการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ (The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization) โดยเขาได้กล่าวว่าองค์กรที่เรียนรู้จะมีการสั่งสมและสร้างเสริมความสามารถผู้ปฏิบัติงานด้วยการทำงานร่วมกันมากกว่าแยกหรือแย่งกันทำ เขาให้ความสำคัญกับความสามารถของผู้ปฏิบัติงานที่จะมองเห็นสภาพแวดล้อมการทำงานที่ครอบคลุมและกว้างไกล มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และมีความมุ่งมั่นที่จะฝ่าฟันอุปสรรค และมองเห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน โดยต้องเข้าใจว่า หากองค์กรอยู่ไม่ได้ เราก็อยู่ไม่ได้ ทั้งนี้ หัวใจการพัฒนาทีมงานคือการได้เรียนรู้ร่วมกันจากการทำงานและผลงานใน

บรรยากาศของความคิดที่เปิดกว้าง มีอิสระ สร้างสรรค์ มีกำลังใจ และการส่งเสริมสนับสนุนกันและกัน โดยสมาชิกขององค์กรต้องมีการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความรู้และประสบการณ์และต้องพร้อมให้ความช่วยเหลือ ซึ่งกันและกันรวมถึงการรวมพลังสร้างสรรค์ผลงานและความก้าวหน้าให้กับองค์กร

ทำไมทีมงานไม่สร้างสรรค์

ดังได้กล่าวมาแล้วข้างต้นถึงความสำคัญของการทำงานเป็นทีม ในส่วนนี้จะได้รวบรวมความเห็นของ Geoffrey Colvin ใน Fortune Magazine, 2006 ได้ตั้งประเด็นเกี่ยวกับสาเหตุของการทำงานเป็นทีมที่ล้มเหลวที่เกิดจากปัจจัย 5 ประการ ได้แก่

- **การรวมดาวเด่นกลายเป็นปัญหา** ความเห็นของ David Nadler จากบริษัท Mercer Delta Consulting Firm ที่ได้มีโอกาสทำงานร่วมกับทีมผู้บริหารมากกว่า 30 ปี ให้ความเห็นเกี่ยวกับทีมที่แย่ที่สุดที่เขาเคยพบคือทีมรวมดาวเด่นที่น่าพางานให้ล้มเหลวได้อย่างสมบูรณ์แบบ ขณะที่ John McConnell, CEO, Worthington Industries (Ohio-based steel processor) เชื่อกันว่าการได้สมาชิกทีมที่สร้างสรรค์พร้อมจะทำงานร่วมกัน จะสามารถเอาชนะทีมคนเก่งที่มีแต่อดีตได้อย่างราบคาบ เรื่องนี้สะท้อนว่าการมีคนเก่งที่เต็มไปด้วยอดีตคำพ้องกับความยิ่งใหญ่โดยไม่ใส่ใจการทำงานกับคนอื่น ซึ่งแตกต่างจากการได้คนทำงานที่พร้อมจะให้ มีกำลังใจและความสามัคคี แม้จะมีความสามารถที่ด้อยกว่า แต่อาจสร้างผลงานได้ดีกว่ากลุ่มแรก
- **การขาดความไว้วางใจในทีมงาน** การทำงานเป็นทีมเชื่อกันว่าเป็นการรวบรวมพลังคนทำงานเข้าด้วยกัน ก่อให้เกิดมวลรวมอย่างสร้างสรรค์ หรือในภาษาอังกฤษเรียกว่า เกิดภาวะ Synergy ที่มีคำกล่าวที่ว่า 1+1+1

เท่ากับ 4 หรือ 5 และมากกว่า ในทางตรงข้ามหากนำสมาชิกที่ทีมงานขาดความไว้วางใจกันและกัน หรือมีความระแวงว่าจะมีการ “หักหลัง” หรือทำร้ายผลประโยชน์ของกันและกัน ความรู้สึกเช่นนี้จะบั่นทอนความสำเร็จของทีมงาน นำพาไปสู่สถานะที่เรียกว่า “สลายพลัง” หรือที่เรียกว่า ภาวะของ Dysergy ที่ซึ่ง 2+2 เท่ากับ 3 หากโชคช่วย! และจุดที่มักเปราะบางที่สุดนอกจากจะขาดความไว้วางใจในในหมู่ผู้ปฏิบัติงานกับหัวหน้าแล้ว ปัญหาที่มักจะเกิดมากอีกเช่นกันคือในระหว่างผู้บริหารด้วยกัน ประมาณว่าหมายเลขหนึ่ง กับหมายเลขสองไม่ลงรอยกันดังจะได้กล่าวในประเด็นต่อไป

- **การขัดแย้งเชิงผลประโยชน์ “ชิงดีชิงเด่น”** ปัญหาที่น่าคิดอีกประการไม่ใช่เรื่องของผลประโยชน์ทับซ้อนหรือการทุจริตคอร์รัปชัน แต่เป็นเรื่องที่ทีมผู้บริหารมีทัศนคติที่แปลกแยกจากกัน ทำให้ต่างฝ่ายต้องขยายอาณาเขต สร้างเสริม “พรรคและพวก” มากกว่า “ทีมและงาน” ทำให้เกิดผลลบต่อความร่วมมือร่วมใจ
- **การไม่จัดการแก้ไขความขัดแย้ง** การทำงานเป็นทีมอาจเป็นโอกาสที่ทำให้ความขัดแย้งเกิดขึ้นได้ง่าย แต่กระนั้นในคำว่า “ทีม” ที่รวมทั้งความ “แตกต่างและแตกแยก” ถูกเหมารวมว่าไม่เป็นปัญหาและไม่ได้รับการแก้ไข ทั้งนี้ การไม่แก้ไขความขัดแย้งที่แฝงอยู่ในกลุ่ม ที่แม้จะไม่มีกระทบกัน แต่ความกรุ่นทางความรู้สึกที่ไม่อาจหาย กลายเป็นการจงใจ หลีกเลี่ยงที่จะร่วมมือ การใช้ความนิ่งเงียบคล้ายเป็นการยอมให้แต่ไม่มีการทำตาม หรือการอ้างอย่างสุภาพว่าไม่พร้อมที่จะร่วมมือ นับว่าเป็นการประวัท้วงอย่างมีประสิทธิภาพไม่แพ้การใช้แรงเข้าต่อสู้กัน

- **การหลีกเลี่ยงการเผชิญความจริง** โดยที่นักบริหารส่วนใหญ่มักเน้นความสามัคคีว่าเป็นพลัง ทำให้ความขัดแย้งหรือแปลกแยกไม่ได้รับการจัดหรือแก้ไข อาศัยความสุขภาพเป็นเกราะกำบังไม่ให้ความจริงที่ไม่มีใครอยากฟังปรากฏเป็นประเด็น บางครั้งเมื่อมีการตั้งข้อสังเกตเกี่ยวกับปัญหา ก็มักจะถูกตัดบท ทำให้ปัญหาไม่ได้รับการแก้ไข ทางออกที่ควรทำดังสุภาษิตฝรั่งคือ ต้องกล้านำปลาขึ้นมาฆ่าแหละกันบนโต๊ะ แต่ปัญหาในทางปฏิบัติคือ ใครจะเป็นคนเปิดประเด็นปลาที่อาจเนาแล้วก็ได้

จากปัญหาที่ได้กล่าวมาข้างต้น ในส่วนต่อไป เป็นข้อเสนอแนะการสร้างทีมงานที่สร้างสำเร็จ โดยสามารถตรวจสอบได้จากข้อความดังต่อไปนี้ (Leading Insight; Katzenbach & Smith, 2005; Tichy and Cardwell, 2002)

1. ความชัดเจนของจุดมุ่งหมาย (Clear charter and context) เริ่มจากการมาร่วมตัวกันทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ใด และจะวัดผลสำเร็จด้วยวิธีใด โดยต้องมีการสื่อสารก่อนนำคนมาร่วมตัวกัน เพื่อให้เกิดความเข้าใจถึงจุดมุ่งหวังหรือผลลัพธ์ที่ต้องการ และสิ่งที่สมาชิกทีมต้องนำเข้ามา รวมถึงขอบเขตการทำงาน
2. ความพร้อมที่จะร่วมมือร่วมใจของทีมงาน (Commitment to team members and team goals) นอกเหนือจากการเข้าใจจุดมุ่งหมายในการมาร่วมตัวกันแล้ว สมาชิกแต่ละคนต้องมีบุคลิกลักษณะและวิธีการทำงานที่สอดคล้องกันด้วย เช่น การยอมรับความแตกต่างทางความคิด การเข้าใจความแตกต่างของบุคลิกลักษณะของผู้ร่วมงาน โดยเป็นการยอมรับ “ความแตกต่าง” โดยไม่ต้อง “แตกแยก” ที่ซึ่งไม่จำเป็นต้องเห็นด้วยทุกเรื่อง และที่สำคัญการมองเห็นประโยชน์ส่วนรวมเหนือประโยชน์ส่วนตัว จะเพิ่มพูนโอกาสให้เกิดทีมงานสานสำเร็จมากยิ่งขึ้น

3. ความมุ่งมั่นทำงานให้บรรลุเป้าหมาย (Meets team deliverables) โดยสมาชิกร่วมกันรับผิดชอบให้เกิดผลงาน ไม่คลาดเคลื่อนหรือเลื่อนออกไป เช่น การจัดประชุมที่มุ่งให้เกิดการตัดสินใจให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ ไม่ใช่การหาหรือแสดงความคิดเห็นที่ไม่มีข้อยุติ
4. ความชัดเจนในการจัดสรรบทบาทและหน้าที่รับผิดชอบ (Clear roles and responsibilities) โดยหลีกเลี่ยงความคลุมเครือของ “ขอให้ช่วยกันคนละไม้คนละมือ” หรือความหวังของ “ฝากให้ทุกฝ่ายนำเรื่องนี้ไปหารือกัน” แต่ควรแบ่งสรรบทบาทและความรับผิดชอบว่าใครรับที่จะทำอะไร เพื่อหลีกเลี่ยงความซ้ำซ้อนหรือขาดแคลนในงานบางจุด
5. ความสามารถที่เหมาะสมของสมาชิกทีมงาน (Competent team members) เป็นการจัจัดสรรทักษะ ความรู้ ความสามารถของคนให้ตรงกับงานที่ต้องทำ และหลีกเลี่ยงการทำร้าย “คนเก่งแต่อยู่ผิดที่” เพราะอาจทำให้เกิดภาวะ “อัจฉริยะที่โลกไม่ต้องการ” เพราะไม่เข้ากับลักษณะงาน หรือเป็นปัญหาที่มักพบว่า การเป็นคนเก่ง+กร้าว แล้วเข้ากับคนอื่นไม่ได้ทำให้ไม่เกิดประโยชน์กับหน่วยงานหรืองานที่ต้องทำ ที่สำคัญการคัดสรรสมาชิกทีมงานควรเริ่มจากได้คนที่ “ใช่เลย” เข้ามามากกว่าพยายามจะ “คัดนิสัย” ให้เข้ากับใครได้ ซึ่งเป็นเรื่องลำบาก ทั้งนี้ความสามารถที่พึงมีในทีมงาน ได้แก่ ความรู้ความเชี่ยวชาญในงาน (technical expertise) การแก้ปัญหาและตัดสินใจ (Problem solving and decision making) และทักษะในการสร้างและรักษาสัมพันธภาพ (Interpersonal skills)
6. การสนับสนุนอุปกรณ์และทรัพยากรในการดำเนินงาน (Support and result-based work norms) เน้นการสร้างแนวทางการทำงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และปฏิเสธการกระทำที่ไม่สร้างสรรค์ ในลักษณะของ Peer

rejection หรือ การถูกคว่ำบาตรในหมู่เพื่อนหากมีพฤติกรรมการทำงานที่ไม่ร่วมมือ ไม่ยอมรับคนเห็นแก่ตัว คนไม่มีน้ำใจ คนมือไม่พายแต่ชอบถ่วงความเจริญของกลุ่ม คนที่ไม่ฟังความเห็นของใคร คนที่ไร้วัฒนธรรมในการยอมรับความสามารถของผู้ด้อยอาวุโส คนที่ถือตัวแต่ไม่ถึงหลักคุณธรรมและเมตตาธรรม คนที่อวดดีแต่ไม่ทำดีให้องค์กร

7. การให้ข้อมูลป้อนกลับและประเมินผลการทำงาน (Ongoing and timely feedback and evaluation) การรับรู้ผลการทำงานทำให้สมาชิกทีมงานสามารถปรับวิธีการทำงานและประสานความสามารถให้เกิดเป็นพลังร่วมอย่างสร้างสรรค์ และที่สำคัญต้องให้ข้อมูลเพื่อเป็นประโยชน์ในการทำงานของผู้อื่นด้วยดังในกรณีของการฝึกนักบินอวกาศที่จำเป็นต้องเดินทางไปนอกโลกที่มีทั้งความเสี่ยงและความไม่แน่นอน ในอาณานิคมยานอวกาศที่จำกัดในเชิงพื้นที่ ด้วยเหตุนี้จึงมีคำแนะนำจากนักบินอวกาศว่า “คุณอาจเป็นนักบิน นักวิทยาศาสตร์หรือ นักบินอวกาศที่เก่งที่สุดในโลก แต่ถ้าทำงานกับใครไม่ได้ หรือไม่อยากจะทำงานเป็นทีม คุณก็ไม่ใช่ชวาเนาซ่า ก็เท่านั้น”
8. การร่วมแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ (Creative problem solving) ในการทำงานเป็นทีม นั้น ปัญหาที่เกิดขึ้นจะเป็นปัญหาร่วมที่ทุกฝ่ายต้องร่วมกันแก้ไข ไม่ปล่อยให้เป็นการระของใครคนใดคนหนึ่ง ไม่มีการชี้นิ้วต่อว่าให้เสียกำลังใจ แต่ทุกฝ่ายจะเข้ามาให้กำลังใจและความช่วยเหลือให้งานดำเนินต่อไปได้ ด้วยความเข้าใจที่ตรงกันว่า “แสวงจุดร่วม สงวนจุดต่าง” และการเข้ามาทำงานเป็นทีมที่ต้องร่วมทุกข์และสุขด้วยกัน
9. การจัดการความขัดแย้ง (Effective conflict resolution) การทำงานเป็นทีม นั้น ย่อมมีความเห็นที่แตกต่างหรือไม่ลงรอยกัน แต่ในทีมงานที่

สร้างสรรค์จะไม่ปล่อยความขัดแย้งให้แก่ขยายกลายเป็นเรื่องส่วนบุคคลที่ต้องมาเผชิญหน้ากันอย่างไม่จำเป็น หลีกเลี่ยงความคิดที่ว่า “เป็นปัญหาส่วนตัวไม่ควรเข้าไปยุ่ง” โดยต้องไม่ลืมว่าความขัดแย้งนี้เกิดขึ้นจากการที่เขาเหล่านั้นต้องมาทำงานร่วมกัน ปัญหาที่เกิดขึ้นจึงต้องได้รับการแก้ไขในระดับกลุ่ม

10. การส่งเสริมขวัญและให้กำลังใจ (Good morale) ทำให้เกิดบรรยากาศแห่งมิตร มีความเคารพในความคิดเห็นโดยไม่เลือกปฏิบัติ อันเนื่องมาจากความแตกต่างทางเพศ อายุ ระดับการศึกษา หรือหน้าที่การงาน ด้วยการส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานที่ให้เกียรติกันและกันและชื่นชมผลสำเร็จบนแนวคิด “ค่าของคนอยู่ที่ผลของงาน” และการเป็นตัวอย่างที่ดีตั้งแต่ระดับผู้บริหารที่ต้องทำงานเป็นทีม ไม่แสดงการแก่งแย่งอำนาจ หรือสอนทีมแต่ไม่เป็นทีม เป็นต้น
11. การรักษาสัมพันธภาพในและระหว่างทีมงาน (Good relationships) การมีสัมพันธภาพที่ดีสร้างความมั่นคงให้ทีมงานดูป้อมปราการที่มีมิตรภาพเป็นกุญแจสู่ความร่วมมือร่วมใจในระยะยาว ทำให้สมาชิกพร้อมที่จะทุ่มเทความรู้ความสามารถให้เกิดผลลัพธ์ที่มุ่งหวัง
12. การจัดสรรองค์ประกอบและขนาดของทีมงานอย่างลงตัว (Composition and size) กล่าวกันว่าทีมที่มีประสิทธิภาพต้องการความสามารถที่หลากหลายแต่ต้องลงตัว ดังเช่นกรณีการคัดสรรบุคคลดำรงตำแหน่งที่สำคัญในคณะรัฐมนตรี จำเป็นต้องพิจารณาองค์ประกอบของทักษะ ความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์ รวมถึงคุณลักษณะส่วนบุคคล และที่สำคัญอีกประการคือการพิจารณาจำนวนและสัดส่วนของทีมงานที่มีก็ง่าย ๆ ว่าต้อง “ไม่เล็กหรือใหญ่” เกินไป กระทั่งกำหนดว่าต้องมากกว่า 3 แต่ไม่

เกิน 10 ด้วยเหตุนี้จำนวนที่เหมาะสมได้มีผู้คำนวณว่าน่าจะเป็น 4.6 จากความเห็นของ Hackman & Vidmar (1970) อย่าเข้าทำนองว่า “รักพี่เสียดายน้อง” หรือ กลัวใครจะตกขบวนไม่ได้เข้าทีม ก็เลยต้องใส่ชื่อเข้าไปทำให้ครบเข้าไว้ แต่กลับไม่ได้คำนึงถึงประสิทธิผลของงาน อย่างไรก็ตามที่น่าสังเกตว่าในที่สุดทีมที่มีขนาดใหญ่เกินไป ก็จะแบ่งย่อยชอยตัวเองออกเป็นขนาดเล็กตามความสมัครใจ ทำให้ ไม่เกิดทีมทำงานที่ต้องการ

ข้อเสนอแนะในการสร้างทีมงาน

เมื่อพูดถึงการสร้างทีมงาน ไม่ได้จำกัดเฉพาะการจัดกิจกรรมที่เป็นรูปธรรม เช่น การออกไปเดินไต่เขา เล่นเกมทั้งบนบกหรือในน้ำ เพื่อทดสอบความสามัคคีร่วมมือรวมใจ ซึ่งกิจกรรมเหล่านี้ไม่ใช่เรื่องที่ผิดหรือไม่ควรทำ แต่ไม่ใช่สาระสำคัญทั้งหมดของการสร้างทีม เพราะเมื่อกลับมาที่ทำงาน ก็อาจพบเห็นสภาพต่างคนต่างอยู่ ไม่แตกต่างจากช่วงก่อนไปในส่วนนี้มีข้อเสนอแนะได้แก่

- การออกแบบการจัดประชุมหน่วยงานที่แตกต่างไปจากเดิม ด้วยการเพิ่มเติมสีสัน การทำให้ประเด็นกระชับ น่าสนใจ มีข้อมูลครบครัน มีรูปแบบไม่หละหลวม
- การลดกำแพงระหว่างหน่วยงานและการจัดให้มีสถานที่ “พบปะ” ดังในกรณีของบริษัท Procter & Gamble ที่ปฏิรูปวิถีการทำงานที่ทำให้พนักงานได้มีโอกาสพบกัน ในสถานที่ที่องค์กรจัดเตรียมให้ เช่น ห้องพักผ่อนที่มีเครื่องดื่มร้อนเย็น มีโซฟาสวยงาม จอทีวีรายงานข่าวความเคลื่อนไหวทั่วโลก และจอคอมพิวเตอร์ เพื่ออำนวยความสะดวกและให้บรรยากาศของการหารืออย่างไม่เป็นทางการ แต่สามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์

- การแสดงความยินดีในความสำเร็จ การสร้างสัญลักษณ์หรือรูปแบบที่แปลกตา เช่น เสื้อทีม การมอบรางวัลแห่งความสำเร็จ เป็นการสร้างวัฒนธรรมการชื่นชมความสำเร็จของเพื่อนร่วมงาน เป็นต้น
- การสร้างแนวทางการหารือแบบสร้างสรรค์ ตามแนวคิดของ Peter M. Senge ที่เป็นห่วงกระทั่งวิธีที่ทีมงานจะมาพบปะหารือกัน โดย Senge เห็นว่าปัญหาของทีมส่วนหนึ่งมาจากกระบวนการในการหารือที่ขาดแนวทาง เขาจึงคิดค้นวิธีการที่เรียกว่า การร่วมหารือ หรือ Dialoguing ที่สะท้อนให้เห็น 3 เงื่อนไขปัจจัยที่จะต้องมีการพบปะของทีมงาน ประกอบด้วย
 - การร่วมหารือ (Dialoguing) ที่ไม่ใช่การอภิปรายหรือโต้เถียง
 - การลดสถานะคติเดิมด้วยการรับฟังสิ่งใหม่ อย่างตั้งใจและเปิดใจ
Suspense Assumption
 - การเสริมสร้างบรรยากาศแห่งมิตร ด้วยความรู้สึกเท่าเทียม ให้เกียรติเคารพความคิดกันและกัน (Collegueship)
 - การจัดให้มีผู้อำนวยกระบวนการประชุมที่มีทักษะ (Skillful Facilitator)

ทั้งนี้ผลลัพธ์ที่ได้จากการร่วมหารือนั้น Senge เรียกว่าเป็นความเห็นพ้องต้องกัน ที่ไม่จำเป็นต้องได้ความเห็นที่เป็น “เอกฉันท์” แต่จำเป็นที่สมาชิกทุกคนต้องได้รับโอกาสแสดงความเห็นที่ แม้ไม่ “เหมือนกันทั้งหมด 100 เปอร์เซ็นต์” แต่ทีมงานสามารถยอมรับในความ “แตกต่าง” แต่ไม่ “แตกแยก” และยังอยู่ร่วมกันได้กับความเห็นที่มี “ความเป็นไปได้” โดยเน้นในส่วนที่ “เกิดผลดี” หรือ “เป็นประโยชน์” ต่อส่วนรวม กล่าวโดยสรุปการทำ Dialoguing เป็นการหาข้อตกลงร่วม หาจุดรวมความเห็นที่ต้องใช้การฟังอย่างตั้งใจ ให้เกียรติ เน้นการถกประเด็นที่ชี้ให้เห็นความแตกต่างและไม่จำเป็นต้องได้ในสิ่งที่เราต้องการ แต่มีผลบรรลุได้ข้อตกลงที่ทุกฝ่าย “รับได้” ทั้งนี้ dialoguing ไม่ใช่การลงมติ หรือใช้คะแนนเสียง

แบบที่ว่า เสียงมากลากไป เสียงน้อยถอยไป หรือเป็นการชี้นำโดยอิทธิพลของสมาชิกคนใดคนหนึ่งที่อยู่วิธีการใช้อำนาจต่อรองปันผลประโยชน์

ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของการร่วมหารือ จะสมบูรณ์ยิ่งขึ้นเมื่อสมาชิกทุกคนในทีมสามารถพูดได้ว่า “ข้าพเจ้าได้รับ โอกาสให้แสดงความเห็นส่วนบุคคลอย่างเต็มที่ และความเห็นนั้นได้ผ่านการพิจารณาของสมาชิกในทีมแล้ว แม้ว่าผลการพิจารณาหรือข้อยุติที่ได้นี้จะไม่ตรงกับความเห็นของข้าพเจ้าอย่างสิ้นเชิง แต่ข้าพเจ้าเชื่อมั่นว่าจะนำไปสู่การปฏิบัติที่บังเกิดผลดี โดยข้าพเจ้าพร้อมที่จะให้ความร่วมมือและสนับสนุน”

กล่าวโดยสรุปทีมงานสร้างสำเร็จเป็นทีมงานที่มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร รู้กตিকা/ รักษาความสัมพันธ์และบรรยากาศร่วมมือแห่งมิตร มีการแสวงจุดร่วมแรงจูงใจ ปันแรงบันดาลใจ มุ่งสู่เป้าหมายร่วม รวมพลังความสามารถ และสร้างสรรค์ วิธีการทำงาน และตัดสินใจที่นำไปสู่ความก้าวหน้าขององค์กรเป็นสำคัญ ในส่วนต่อไปจะได้กล่าวถึงการสำรวจข้อมูลเชิงประจักษ์เพื่อสะท้อนช่องว่างความแตกต่างระหว่างการรับรู้บรรยากาศการทำงานเป็นทีมระหว่างพนักงานปัจจุบันและพนักงานที่ลาออกไปแล้ว

ส่วนที่ 2 กรณีศึกษาการรับรู้บรรยากาศการทำงานเป็นทีม

การศึกษาวิจัยนี้มุ่งศึกษาช่องว่างการรับรู้บรรยากาศการทำงานเป็นทีมระหว่างผู้ที่ยังปฏิบัติงานอยู่และในกลุ่มที่ลาออกไปแล้ว โดยมีสมมุติฐานการวิจัยว่า H0: ค่าเฉลี่ยการรับรู้ของกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามที่ยังเป็นพนักงานและลาออกไปแล้วไม่มีความแตกต่างกัน

การเก็บข้อมูล

แบบสำรวจได้แจกให้กับพนักงานปัจจุบัน จำนวน 60 ฉบับและได้รับความร่วมมือจากผู้ปฏิบัติงานให้คำตอบกลับในอัตราที่สูง (High Response Rate) คือจำนวน 53 ฉบับ หรือคิดเป็นร้อยละ 88.33 สำหรับส่วนของผู้ที่ได้ลาออกไปแล้วจำนวน 28 ราย ได้จัดส่งแบบสำรวจไปให้ และมีการติดตามทางโทรศัพท์ซ้ำ 2 ครั้ง และมีการส่งแบบสอบถามเป็นครั้งที่สอง เพื่อเพิ่มจำนวนผู้ตอบกลับให้ได้มากที่สุด ซึ่งผลท้ายสุดได้รับการตอบรับกลับมาในอัตรารวมทั้งสิ้น 9 ฉบับ หรือคิดเป็นร้อยละ 32.15

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

1. ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นดังนี้

กลุ่มผู้ปฏิบัติงานในปัจจุบัน จำนวน 53 คน

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
หญิง	25	47.2
ชาย	17	32.1
ไม่ตอบ	11	20.8
อายุงานที่องค์กรแห่งนี้		
1-2 ปี	24	45.3
3-5 ปี	11	20.8
5 ปีขึ้นไป	13	24.5
ไม่ตอบ	5	9.4

ข้อมูลกลุ่มผู้ลาออกไปแล้ว จำนวน 9 คน

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
หญิง	3	33.3
ชาย	5	55.6
ไม่ตอบ	1	11.1
อายุงานที่องค์กรแห่งนี้		
1-2 ปี	4	44.4
3-5 ปี	4	44.4
5 ปีขึ้นไป	1	11.1

2. ค่าเฉลี่ยและร้อยละของคำตอบเมื่อจำแนกเป็นรายข้อ เป็นดังนี้

2.1 ค่าเฉลี่ยการรับรู้จำแนกตามกลุ่มปัจจัย

ในภาพรวม ค่าเฉลี่ยการรับรู้บรรยากาศการทำงานเป็นทีมของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 62 คน ($n = 62$) อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเท่ากับ 2.98 จากสเกลความคิดเห็น 1 – 5 (1 ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง 2 ไม่เห็นด้วย 3 ปานกลาง 4 เห็นด้วย 5 เห็นด้วยอย่างยิ่ง)

เมื่อจำแนกค่าเฉลี่ยการรับรู้เป็น 3 กลุ่มปัจจัย เรียงลำดับจากมากไปน้อย มีค่าดังนี้

มิติที่ 1	ทิศทางการทำงานของทีมงาน	3.13
มิติที่ 2	โครงสร้างสนับสนุนทีมงาน	2.81
มิติที่ 3	การคัดสรรสมาชิกทีมงาน	2.84
รวมทั้งหมด		2.98

ข้อคำถาม		N	Mean	Std. Deviation
1. มีโอกาสและความก้าวหน้าในการทำงานอย่างต่อเนื่อง	current	53	3.06	0.91
	exit	9	2.33	1.00
	Total	62	2.95	0.95
2. ระบบงานเปิดโอกาสให้รับรู้ผลเพื่อปรับปรุงงาน	current	53	3.30	0.77
	exit	9	2.67	1.32
	Total	62	3.21	0.89
3. ได้รับการเพิ่มพูนทักษะงานอย่างเหมาะสม	current	53	2.85	0.97
	exit	9	2.11	1.05
	Total	62	2.74	1.01
4. มีส่วนแสดงความคิดเห็นและร่วมตัดสินใจในงาน	current	53	3.53	0.93
	exit	9	3.00	1.58
	Total	62	3.45	1.05
5. สามารถคิดริเริ่มและลงมือทำให้เกิดผลสำเร็จได้	current	53	3.75	0.73
	exit	9	3.22	1.20
	Total	62	3.68	0.83
6. มีอิสระในการคิด/ออกแบบวิธีทำงานได้ระดับหนึ่ง	current	53	3.55	0.75
	exit	9	3.56	1.01
	Total	62	3.55	0.78
7. ได้ทำงานที่เหมาะสมกับความสามารถและมีโอกาสสำเร็จ	current	53	3.55	0.75
	exit	9	3.56	1.24
	Total	62	3.55	0.82

ข้อความ		N	Mean	Std. Deviation
8. มีความไว้วางใจกันดีในหมู่ผู้ปฏิบัติงาน	current	53	2.96	0.98
	exit	9	1.89	1.17
	Total	62	2.81	1.07
9. ผู้ปฏิบัติงานมุ่งมั่นและทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ	current	53	3.00	0.90
	exit	9	2.22	1.20
	Total	62	2.89	0.98
10. ผู้ปฏิบัติงานร่วมมือและช่วยเหลือกันทำงาน	current	53	3.02	0.87
	exit	9	2.33	1.22
	Total	62	2.92	0.95
11. องค์กรมีค่านิยมหลักชัดเจนและถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ	current	53	2.94	0.79
	exit	9	2.11	0.93
	Total	62	2.82	0.86
12. มีวัสดุอุปกรณ์เพียงพอในการทำงาน	current	53	3.15	0.97
	exit	9	2.44	1.33
	Total	62	3.05	1.05
13. เข้าใจเป้าหมายและขอบเขตหน้าที่รับผิดชอบ	current	53	3.79	0.66
	exit	9	4.22	0.44
	Total	62	3.85	0.65
14. พอใจในบรรยากาศและวัฒนธรรมการทำงาน	current	53	2.87	1.02
	exit	9	1.89	1.05
	Total	62	2.73	1.07

ข้อความ		N	Mean	Std. Deviation
15. เชื่อนั้นในความสามารถของผู้บริหาร	current	53	2.94	0.86
	exit	9	1.78	0.97
	Total	62	2.77	0.97
16. การสื่อสารเปิดกว้างและสร้างสรรค์	current	53	2.89	0.95
	exit	9	2.00	0.87
	Total	62	2.76	0.99
17. ผู้บังคับบัญชาร่วมรับผิดชอบและช่วยแก้ปัญหา เมื่อมีข้อผิดพลาด	current	53	2.89	1.12
	exit	9	2.11	1.17
	Total	62	2.77	1.15
18. ผู้บังคับบัญชาสอนงานและถ่ายทอด ประสบการณ์ให้	current	53	3.13	1.07
	exit	9	1.89	1.05
	Total	62	2.95	1.15
19. สามารถหารือ/ขอคำปรึกษาจากผู้บังคับบัญชา	current	53	3.55	1.01
	exit	9	2.44	1.13
	Total	62	3.39	1.09
20. องค์กรเห็นคุณค่าและเคารพศักดิ์ศรีผู้ปฏิบัติงาน	current	53	2.51	0.97
	exit	9	1.56	0.88
	Total	62	2.37	1.01
21. ผู้มีความสามารถสูงจะได้รับค่าตอบแทนสูงขึ้น อย่างเหมาะสม	current	53	2.68	0.87
	exit	9	1.33	0.50
	Total	62	2.48	0.95

ข้อคำถาม		N	Mean	Std. Deviation
22. ผู้มีความสามารถสูงจะได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น อย่างเหมาะสม	current	53	2.68	0.94
	exit	9	1.56	0.73
	Total	62	2.52	0.99
23. องค์กรจัดสรรค่าตอบแทนอย่างเหมาะสมกับ ลักษณะงาน	current	53	2.89	1.01
	exit	9	1.78	0.97
	Total	62	2.73	1.07
24. มีวัฒนธรรมชื่นชมผลสำเร็จผู้ปฏิบัติงาน	current	53	2.85	0.95
	exit	9	1.89	1.05
	Total	62	2.71	1.01
25. การจัดสรรภาระงานและกระจายงานให้ ผู้ปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม	current	53	2.60	0.95
	exit	9	1.89	0.93
	Total	62	2.50	0.97
26. ระดับความพอใจในทิศทางการทำงานขององค์กร	current	53	2.75	0.85
	exit	9	2.33	0.87
	Total	62	2.69	0.86
27. ระดับความพอใจในการรับรู้ข้อมูลข่าวสาร จากผู้บริหาร	current	53	2.53	0.99
	exit	9	1.89	1.17
	Total	62	2.44	1.03
28. ระดับความพอใจในเงินเดือน/ค่าตอบแทนที่ ได้รับ	current	53	2.70	0.77
	exit	9	2.00	0.87
	Total	62	2.60	0.82

ข้อความ		N	Mean	Std. Deviation
29. ระดับความพอใจในการที่ผู้อื่นยอมรับผลงาน ของท่าน	current	53	3.06	0.66
	exit	9	3.11	1.05
	Total	62	3.06	0.72
30. ระดับความพอใจในการได้ใช้ทักษะและ ความรู้ความสามารถ	current	53	3.19	0.62
	exit	9	3.33	0.87
	Total	62	3.21	0.66
ค่าเฉลี่ยทิศทางการทำงานของทีมงาน	current	53	3.21	0.53
	exit	9	2.71	0.66
	Total	62	3.14	0.57
ค่าเฉลี่ยโครงสร้างสนับสนุนทีมงาน	current	53	2.92	0.55
	exit	9	2.23	0.62
	Total	62	2.82	0.60
ค่าเฉลี่ยการคัดสรรสมาชิกทีมงาน	current	53	2.97	0.55
	exit	9	2.10	0.54
	Total	62	2.84	0.62
รวมค่าเฉลี่ยการรับรู้ทั้งหมด	current	53	3.08	0.47
	exit	9	2.39	0.58
	Total	62	2.98	0.54

2.2 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการรับรู้จำแนกตามสถานภาพการจ้างงาน

เมื่อจำแนกตาม สถานภาพการจ้างงาน พบว่ามีการรับรู้บรรยากาศการทำงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ระหว่างกลุ่มพนักงานที่ยังคงอยู่และลาออกไปแล้วในเกือบทุกข้อคำถามยกเว้นข้อ 4-7, 13, 17, 26-27 และ 29-30 รายละเอียดปรากฏในตาราง

ANOVA Table

*Significant at .05 level

		Sum of Squares	F	Sig.
1. มีโอกาสและความก้าวหน้าในการทำงานอย่างต่อเนื่อง	Between Groups	4.025	4.751	.033
2. ระบบงานเปิดโอกาสให้รับรู้ผลเพื่อปรับปรุงงาน	Between Groups	3.104	4.124	.047
3. ได้รับการเพิ่มพูนทักษะงานอย่างเหมาะสม	Between Groups	4.190	4.358	.041
4. มีส่วนแสดงความคิดเห็นและร่วมตัดสินใจในงาน	Between Groups	2.147	1.976	.165
5. สามารถคิดริเริ่มและลงมือทำให้เกิดผลสำเร็จได้	Between Groups	2.182	3.325	.073
6. มีอิสระในการคิด/ออกแบบวิธีทำงานได้ระดับหนึ่ง	Between Groups	.001	.001	.977
7. ได้ทำงานที่เหมาะสมกับความสามารถและมีโอกาสสำเร็จ	Between Groups	.001	.001	.978
8. มีความไว้วางใจกันดีในหมู่ผู้ปฏิบัติงาน	Between Groups	8.864	8.745	.004

		Sum of Squares	F	Sig.
9. ผู้ปฏิบัติงานมุ่งมั่นและทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ	Between Groups	4.654	5.214	.026
10. ผู้ปฏิบัติงานร่วมมือและช่วยเหลือกันทำงาน	Between Groups	3.616	4.255	.043
11. องค์กรมีค่านิยมหลักชัดเจนและถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ	Between Groups	5.329	8.051	.006
12. มีวัสดุอุปกรณ์เพียงพอในการทำงาน	Between Groups	3.840	3.656	.061
13. เข้าใจเป้าหมายและขอบเขตหน้าที่รับผิดชอบ	Between Groups	1.421	3.513	.066
14. พอใจในบรรยากาศและวัฒนธรรมการทำงาน	Between Groups	7.374	7.027	.010
15. เชื่อมั่นในความสามารถของผู้บริหาร	Between Groups	10.453	13.521	.001
16. การสื่อสารเปิดกว้างและสร้างสรรค์	Between Groups	6.050	6.808	.011
17. ผู้บังคับบัญชาร่วมรับผิดชอบและช่วยแก้ปัญหาเมื่อมีข้อผิดพลาด	Between Groups	4.629	3.644	.061
18. ผู้บังคับบัญชาสอนงานและถ่ายทอดประสบการณ์ให้	Between Groups	11.890	10.345	.002
19. สามารถหารือ/ขอคำปรึกษาจากผู้บังคับบัญชา	Between Groups	9.355	8.860	.004

		Sum of Squares	F	Sig.
20. องค์กรเห็นคุณค่าและเคารพศักดิ์ศรีผู้ปฏิบัติงาน	Between Groups	7.000	7.572	.008
21. ผู้มีความสามารถสูงจะได้รับค่าตอบแทนสูงขึ้นอย่างเหมาะสม	Between Groups	13.937	20.127	.000
22. ผู้มีความสามารถสูงจะได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นอย่างเหมาะสม	Between Groups	9.714	11.711	.001
23. องค์กรจัดสรรค่าตอบแทนอย่างเหมาะสมกับลักษณะงาน	Between Groups	9.462	9.326	.003
24. มีวัฒนธรรมชื่นชมผลสำเร็จผู้ปฏิบัติงาน	Between Groups	7.093	7.643	.008
25. การจัดสรรภาระงานและกระจายงานให้ผู้ปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม	Between Groups	3.932	4.404	.040
26. ระดับความพอใจในทิศทางการทำงานขององค์กร	Between Groups	1.366	1.871	.176
27. ระดับความพอใจในการรับรู้ข้อมูลข่าวสารจากผู้บริหาร	Between Groups	3.145	3.039	.086
28. ระดับความพอใจในเงินเดือน/ค่าตอบแทนที่ได้รับ	Between Groups	3.750	6.053	.017
29. ระดับความพอใจในการที่ผู้อื่นยอมรับผลงานของท่าน	Between Groups	.023	.043	.836
30. ระดับความพอใจในการได้ใช้ทักษะและความรู้ความสามารถ	Between Groups	.161	.370	.545

		Sum of Squares	F	Sig.
ค่าเฉลี่ยทิศทางการทำงานของทีมงาน	Between Groups	1.911	6.378	.014
ค่าเฉลี่ยโครงสร้างสนับสนุนทีมงาน	Between Groups	3.596	11.628	.001
ค่าเฉลี่ยการคัดสรรสมาชิกทีมงาน	Between Groups	5.821	19.608	.000
รวมค่าเฉลี่ยการรับรู้ทั้งหมด	Between Groups	3.717	16.035	.000

สรุปผลการวิเคราะห์

จากข้อมูลที่ปรากฏข้างต้น จะเห็นว่าการรับรู้บรรยากาศการทำงานเป็นทีมของผู้ปฏิบัติงานในองค์กรที่ทำการศึกษาอยู่ในระดับปานกลางในภาพรวม และเมื่อจำแนกเป็นกลุ่มผู้ที่ยังปฏิบัติงานและผู้ที่ลาออกไปแล้ว พบความแตกต่างในค่าเฉลี่ยการรับรู้การทำงานเป็นทีมของสองกลุ่มอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยผู้ที่ยังปฏิบัติงานอยู่มีการรับรู้สูงกว่ากลุ่มผู้ที่ลาออกไปแล้ว ซึ่งในกลุ่มหลังนี้มีการรับรู้ในระดับที่ค่อนข้างต่ำมากโดยเฉพาะใน 7 ข้อคำถามที่มีคะแนนค่าเฉลี่ยต่ำกว่า 2.00 ประกอบด้วย ความไว้วางใจกันดีในหมู่ผู้ปฏิบัติงาน (1.88) ความพอใจในบรรยากาศและวัฒนธรรมการทำงาน (1.88) การเห็นคุณค่าและเคารพศักดิ์ศรีผู้ปฏิบัติงาน (1.55) ผู้ปฏิบัติงานที่มีความสามารถสูงได้รับค่าตอบแทนอย่างเหมาะสม (1.33) และได้รับการเลื่อนตำแหน่งอย่างเหมาะสม (1.55) องค์กรมีวัฒนธรรมชื่นชมผลสำเร็จผู้ปฏิบัติงาน (1.88) และมีการจัดสรรภาระงานอย่างเหมาะสม (1.88)

ผลการสำรวจดังกล่าวสะท้อนช่องว่างการรับรู้บรรยากาศการทำงานเป็นทีมระหว่างผู้ที่ยังปฏิบัติงานอยู่และในกลุ่มที่ลาออกไปแล้ว และแม้จะมีปัจจัยแทรกซ้อนที่ต้องทำการศึกษาค้นคว้าโดยละเอียดของการลาออกจากงาน อย่างไรก็ตามบรรยากาศการทำงานเป็นทีมในองค์กรที่ทำการศึกษาก็ได้พบเห็นช่องว่างการรับรู้ โดยผู้ที่ลาออกไปแล้วมีการรับรู้การทำงานเป็นทีมในระดับต่ำกว่าผู้ที่ยังปฏิบัติงานอยู่อย่างมีนัยสำคัญ นอกจากนี้ข้อมูลที่ได้จากการสำรวจยังสอดคล้องกับการศึกษาเรื่องปัจจัยที่ทำให้ทีมงานไม่สร้างสรรค์ดังได้กล่าวมาแล้วในส่วนที่หนึ่ง ด้วยเหตุนี้เรื่องของทีมงานจึงน่าจะเป็นประเด็นที่มีการสืบค้นต่อเนื่องเพื่อตอบคำถามในเชิงลึกว่า ในสภาพบรรยากาศการทำงานเป็นทีมที่มีน้อยนั้นส่งผลทำให้คนทำงานขาดแรงผูกพันที่จะทำงานในองค์กรและนำไปสู่การลาออกได้หรือไม่ รวมถึงการศึกษาปัจจัยเสริมสร้างและพัฒนาค่านิยมและวัฒนธรรมการทำงานที่เหมาะสมกับบริบทสังคมไทยต่อไป

บรรณานุกรม

The Matsushita Perspective: A Business Philosophy Handbook, PHP Institute, Inc.

Colvin, G. (2006). Why dream teams fail: Secrets of Greatness and Great Teams. Fortune, June 1, 2006.

Hay Group. Best companies for leaders. Chief Executive Magazine, November 2005.

Katzenbach, J. R., Smith, D. K. (2005). The discipline of teams. Harvard Business Review, Vol. 83, Issue 7.

Tichy, N. M. & Cardwell, N. (2002). The cycle of leadership: How great leaders teach their companies to win: New York: HarperCollins Publishers, Inc.