บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาปัจจัยคัดสรรที่มีความสัมพันธ์กับการทำงานเป็นทีมของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลศูนย์ เขตภาคเหนือ ที่ผ่านการรับรองคุณภาพ ผู้วิจัยนำเสนอเรียงลำดับดังนี้

1. การพัฒนาและการรับรองคุณภาพโรงพยาบาล
2. แนวคิดการทำงานเป็นทีม
3. การประกันคุณภาพการพยาบาล
4. ปัจจัยที่มีผลต่อการทำงานเป็นทีม
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล

การพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล หมายถึง กระบวนการประเมินคุณภาพระบบบริการของสถานพยาบาลในทุกด้าน เปรียบเทียบกับมาตรฐานระดับชาติเป็นระบบที่ทำด้วยความสมัครใจ ประกอบด้วยการประเมินและปรับปรุงตนเองของสถานพยาบาลและการทบทวนโดยกลุ่มเพื่อนผู้เชี่ยวชาญจากสถาบันอื่นเป็นกลไกที่จะใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของสถานพยาบาลที่ได้ผลดีที่สุดอย่างหนึ่งโดยมุ่งเน้นหาวิธีการที่จะปรับปรุงการให้บริการและการดูแลผู้ป่วยอยู่ตลอดเวลา (อนุวัฒน์ ศุภชุติกุล, 2543, หน้า 5) การพัฒนาและการรับรองคุณภาพคือ กลไกกระตุ้นและส่งเสริมให้โรงพยาบาลมีการพัฒนาคุณภาพทั้งองค์กรอย่างเป็นระบบ โดยมีกิจกรรมหลัก 3 ขั้นตอน คือ การพัฒนาคุณภาพ การประเมินคุณภาพและการรับรองคุณภาพ (สถาบันและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล, 2542, หน้า 1)

ความสำคัญของการพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล การพัฒนาและรับรองคุณภาพ เป็นกลไกกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาระบบงานภายในโรงพยาบาล ให้มีการทำงานอย่างเป็นระบบและ ต่อเนื่องทั้งองค์กรเป็นการใช้แนวทางสำหรับการบริหารและการปฏิบัติงานที่ดี เป็นการต่อยอดจากมาตรฐานขั้นต่ำที่มีพื้นฐานอยู่บนปรัชญาของการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง และส่งเสริมให้เกิดการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (อนุวัฒน์ ศุภชุติกุล, 2543, หน้า 8-9) ซึ่งจะเป็นหลักประกันว่าประชาชนจะได้รับการรักษาพยาบาลที่มีมาตรฐานที่ดีขึ้นจากการประเมินตนเองและการสำรวจข้อบกพร่องของตนเองในโรงพยาบาลต่างๆ โดยมีการดำเนินการในระดับลึก เพื่อให้

ผู้บริหารและบุคลากรได้เข้ามามีส่วนร่วม เกิดความตระหนักถึงบทบาทของตนเองต่อการเปลี่ยนแปลงที่กำลังเกิดขึ้น ตระหนักว่าการเปลี่ยนแปลงนี้เป็นสิ่งที่ต้องทำให้เกิดเป็นรูปธรรม นอกจากนี้การให้บริการโดยยึดผู้รับบริการเป็นศูนย์กลางจะทำให้ผู้รับบริการได้รับบริการที่ดีขึ้นมีประสิทธิภาพ โดยเสียค่าใช้จ่าย ในการรักษาพยาบาลอย่างเหมาะสมผู้ให้บริการมีความเสี่ยงในการทำงานลดลงเกิดความคล่องตัวในการทำงาน มีการประสานงานที่ดีระหว่างหน่วยงาน บรรยากาศในการทำงานดีขึ้น บุคลากรมีโอกาสแสดงออกซึ่งความสามารถได้พัฒนาศักยภาพและเกิดความภาคภูมิใจในการทำงานในหน่วยงานที่มีระบบที่ดี ส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือในองค์กร การมีส่วนร่วมของบุคลากรในขั้นตอนต่าง ๆ ของการทำงาน ต้องเข้าร่วมในการวางแผนและร่วมในกระบวนการตัดสินใจต่าง ๆ

แนวคิดของการพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล

ระบบการรับรองคุณภาพโรงพยาบาล ได้เกิดขึ้นมานานแล้วในต่างประเทศ และมีการปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับกาลเทศะตลอดมา ประสบการณ์เหล่านี้อาจนำมาใช้เป็นจุดเริ่มต้นและปรับเปลี่ยนพัฒนาให้เหมาะสมกับสภาพในประเทศไทย โดยใช้สมรรถนะความเป็นไทยให้เป็นประโยชน์ ระบบนี้ต้องเสริมสร้างศรัทธาของประชาชนต่อโรงพยาบาลและบริการทางการแพทย์ควบคู่ไปกับการเสริมสร้างความรับผิดชอบของผู้ให้บริการบนฐานของความมีเมตตา กรุณาและจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ (อนุวัฒน์ ศุภชุติกุล และคณะ, 2542)

ประเวศ วะสี (2543, หน้า 30 - 31) ได้กล่าวถึง ระบบประกันคุณภาพโรงพยาบาลว่า คุณภาพเป็นศีลธรรมของโรงพยาบาล ถ้าโรงพยาบาลไม่มีคุณภาพหรือประชาชนเชื่อว่าไม่มีคุณภาพ จะเกิดความบอบช้ำมากด้วยกันทุกฝ่ายเรื่องคุณภาพของโรงพยาบาลเป็นเรื่องที่ซับซ้อนละเอียดอ่อนที่ต้องการศีลธรรมและน้ำใจของบุคลากรความสามารถทางวิชาการ การจัดการที่ดีและองค์กรอิสระภายนอกที่เข้ามาทำหน้าที่ประเมินเพื่อให้สาธารณะทราบถ้าปราศจากองค์กรภายนอกและกระบวนการ ทางสาธารณะเข้ามามีส่วน จะเป็นเรื่องยากมากที่โรงพยาบาลจะพัฒนาคุณภาพตามลำพังตัวเอง โดยเฉพาะระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรภายในโรงพยาบาลที่จะไปเกี่ยวเข็ญบุคลากรในโรงพยาบาล แต่ถ้ามีองค์กรภายนอก หรือกระบวนการทางสาธารณะเข้ามาประเมินและเข้ามารับรู้ ทั้งผู้บริหารและบุคลากรจะผนึกกำลังเพื่อศักดิ์ศรีและชื่อเสียงของโรงพยาบาล

การพัฒนาและรับรองคุณภาพของโรงพยาบาลนั้น จะต้องเป็นการกระทำโดยความสมัครใจ ซึ่งอยู่บนพื้นฐานของแนวคิดการพัฒนาคุณภาพร่วมสมัย (ภาคีความร่วมมือพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล, 2540) โดยเปลี่ยนแนวคิดเป็น

1. เน้นการแก้ปัญหาและตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการ โดยการ

1.1 เปลี่ยนจากแนวคิดว่าคุณภาพถูกกำหนด โดยแพทย์ พยาบาลมาสู่แนวคิดว่าคุณภาพ คือการแก้ปัญหาและตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการ

1.2 เปลี่ยนจากแนวคิดว่าผู้ป่วยเป็นผู้มาขอความช่วยเหลือเพราะไม่รู้เรื่องอะไรต้องให้แพทย์ พยาบาลเป็นผู้ตัดสินใจแทน มาสู่แนวคิดว่าผู้ให้บริการต้องทำความเข้าใจกับปัญหาของผู้ป่วยนำเสนอทางเลือกและให้ผู้ป่วยมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเท่าที่จะเป็นไปได้

1.3 เปลี่ยนจากวิธีการให้บริการซึ่งเน้นเฉพาะด้านมาตรฐานทางเทคนิคมาสู่การเน้นการดูแลผู้ป่วยแบบองค์รวม มีความสมดุลระหว่างด้านเทคนิคบริการ และปฏิสัมพันธ์ในการให้บริการ

1.4 เปลี่ยนแนวคิดจากการไม่ใส่ใจข้อคิดเห็น และความรู้สึกของผู้ป่วยมาสู่ความพยายามในการศึกษาสิ่งเหล่านี้

1.5 เปลี่ยนจากแนวคิดว่าแต่ละคนต่างเป็นเจ้าของอาณาจักรของตัวเองมาสู่แนวคิดว่าผู้ให้บริการทุกคนในโรงพยาบาลต่างเป็นผู้ใช้บริการของกันและกัน มีหน้าที่ค้นหาความต้องการและตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการ

2. เน้นการปรับปรุงกระบวนการทำงาน ระบบงานอย่างไม่สิ้นสุด โดย

2.1 ลดการตำหนิหรือลงโทษที่ตัวบุคคล ซึ่งก่อให้เกิดความหวาดกลัวและหวาดระแวง จะต้องกลับมาดูสภาพแวดล้อมในการทำงานและวิธีการทำงานว่าจะร่วมกันปรับปรุงเพื่อป้องกันความผิดพลาดได้อย่างไร

2.2 การทบทวนทางด้านคลินิกไม่ได้ทำเพื่อประลองความรู้ทางวิชาการ แต่เป็นไปเพื่อค้นหาโอกาสการพัฒนาระบบเพื่อป้องกันปัญหาในอนาคต

2.3 การทำความเข้าใจกับกระบวนการอย่างลึกซึ้ง ทำให้เห็นทางออกในการปรับปรุงได้ดีขึ้น

2.4 เชื่อมโยงความต้องการของผู้ใช้บริการกับเป้าหมายของกระบวนการ และตัวชี้วัดคุณภาพของกระบวนการ ซึ่งจะทำให้ทิศทางของการพัฒนาเป็นไปเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการมากขึ้น

2.5 ใช้วิธีคิดอย่างเป็นระบบ ได้แก่ วิเคราะห์ปัญหา วิเคราะห์สาเหตุ วิเคราะห์ทางเลือก ทดสอบทางเลือก ตรวจสอบผล กำหนดเป็นมาตรฐาน

3. เน้นการเสริมสร้างพลังอำนาจเจ้าหน้าที่และการทำงานร่วมกันเป็นทีม โดย

3.1 **เปลี่ยนจากแนวคิดว่าหัวหน้า คือ ผู้รู้ดีที่สุด ต้องเป็นผู้ตัดสินใจสั่งการ และควบคุมผู้ปฏิบัติงานมาสู่แนวคิดว่าผู้ปฏิบัติคือ ผู้รู้ปัญหางานดีที่สุดควรได้รับโอกาสให้เป็นผู้ตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยตนเอง หัวหน้ามีหน้าที่ส่งเสริมสนับสนุนเป็นพี่เลี้ยงให้ผู้ปฏิบัติงาน** แก้ปัญหาได้ และหัวหน้ามีหน้าที่ปรับปรุงระบบงานที่อยู่นอกเหนือขอบเขตที่ผู้ปฏิบัติงานจะเปลี่ยนแปลงได้

3.2 การเสริมพลังเจ้าหน้าที่จะเกิดได้เมื่อหัวหน้าเข้าใจปัญหา และความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนเห็นพลังของตนเองและอยากจะใช้พลังนั้นใช้ความรู้และทักษะในการแก้ปัญหาและพัฒนา ขจัดความหวาดกลัวในหน่วยงานและให้โอกาสทดลองความคิดใหม่ ๆ โดยไม่ต้องกลัวถูกตำหนิหากมีความผิดพลาด

3.3 เปลี่ยนจากการทำงานโดยเน้นสายการบังคับบัญชาของแต่ละสายงาน มาสู่การสร้างทีมคร่อมสายงาน ซึ่งใช้ผู้ป่วยเป็นศูนย์กลาง

4. เน้นการนำค่านิยม

4.1 เปลี่ยนจากแนวคิดว่าผู้นำที่ดีที่สุดคือผู้นำตามสถานการณ์ มาสู่แนวคิดว่าผู้นำที่ดี คือ ผู้ที่สามารถชักจูงให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรทุกคนมีอุดมการณ์ร่วมกัน และมีความมุ่งมั่นที่จะทำให้บรรลุอุดมการณ์นั้น

4.2 มีกระบวนการที่จะประสานอุดมการณ์ของทั้งองค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน สามารถตรวจสอบความก้าวหน้าของการเดินทางสู่อุดมการณ์นั้นได้

5. มาตรฐานวิชาชีพและแนวทางการดูแลรักษา

5.1 เปลี่ยนจากแนวคิดว่าแพทย์เป็นผู้อิสระในการตัดสินใจ ในการเลือกวิธีการดูแลรักษาผู้ป่วยมาสู่แนวคิดความแตกต่างหลากหลายอาจจะนำมาสู่ความสูญเปล่าโดยไม่จำเป็นการตัดสินใจของแพทย์ควรอยู่บนพื้นฐานของหลักฐานข้อมูลที่สอดคล้องกับสถานการณ์ของผู้ป่วย

5.2 เปลี่ยนจากแนวคิดว่า การมีแนวทางการดูแลรักษาทำให้แพทย์ไม่มีอิสระในการตัดสินใจมาสู่แนวคิดว่า แนวทางการดูแลรักษาจะช่วยให้แพทย์ตัดสินใจได้ดีขึ้น

5.3 **เปลี่ยนจากแนวคิดว่า การจัดทำแนวทางการดูแลรักษาจะต้องเกิดความเห็นพ้องในทุกประเด็นมาสู่แนวคิดว่าเมื่อเริ่มต้นจัดทำแนวทางการดูแลรักษา ขอให้นำความเห็นพ้องที่มากที่สุดมาสรุปไว้อย่างชัดเจน และอธิบายเหตุผลของความแตกต่างในการปฏิบัติของแต่ละคนเพื่อหาข้อพิสูจน์ต่อไปในอนาคต**

5.4 เปลี่ยนจากแนวคิดว่าการจัดทำแนวทางการดูแลรักษา จะต้องใช้ประสบการณ์เป็นที่ตั้งหรือจะต้องใช้หลักฐานที่พิสูจน์ได้เป็นที่ตั้งมาสู่สมดุลของการใช้ทั้งหลักฐานและประสบการณ์ โดยระบุให้ชัดเจนว่าข้อแนะนำในแต่ละประเด็นใช้พื้นฐานอะไร

5.5 เปลี่ยนจากแนวคิดที่ว่าแนวทางการดูแลรักษา คือ เป้าหมายที่ต้องปฏิบัติตามให้สมบูรณ์ มาสู่แนวคิดว่า แนวทางการดูแลรักษา คือ จุดตั้งต้นเพื่อการทบทวนการทำงานของผู้ให้บริการไม่ใช่เป้าหมาย แนวทางการดูแลรักษาอาจมีการปรับเปลี่ยนได้เมื่อการทบทวนพบว่าไม่มีความเหมาะสมหรือไม่สามารถปฏิบัติตามได้

เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานที่มีคุณภาพได้ หน่วยงานจะต้องปฏิบัติดังนี้ (ชาตรี ชื่นบาน, 2541, หน้า 71)

1. ปรับเปลี่ยนเจตคติ และความพร้อมของบุคลากรต่อการพัฒนา

2. พัฒนาวิสัยทัศน์ พันธกิจ และแผนกลยุทธ์ใหม่ โดยโรงพยาบาลจำเป็นจะต้องมีวิสัยทัศน์ พันธกิจที่ชัดเจนเป็นไปได้และเกิดจากความรู้ ความพร้อมใจกันของบุคลากรภายในโรงพยาบาลมีส่วนร่วมกำหนดขึ้น จึงจะมีผลต่อการเกิดความมุ่งมั่นในการดำเนินการตามวิสัยทัศน์พันธกิจที่กำหนดไว้ร่วมกัน และต้องมีวิธีการสื่อสารให้กับผู้ปฏิบัติทราบวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ใหม่

3. พัฒนากระบวนการ เพื่อพัฒนาคุณภาพงาน เมื่อเตรียมความพร้อมของบุคลากรของบุคลากรในด้านเจตคติ ทีมงาน และกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจของโรงพยาบาลแล้วต้องพัฒนากระบวนการเพื่อพัฒนาคุณภาพงานในทันที กระบวนการพัฒนาคุณภาพงานนั้นจะใช้เทคนิคอะไรก็ได้ตามความเหมาะสมกับชนิดงานด้านต่าง ๆ ระดับของงานบุคลากร เช่น 5 ส., QC, TQM, CQI, QA หรือ Cross Functional Process เป็นต้น

สรุปการพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาลใช้แนวคิดการพัฒนาคุณภาพร่วมสมัยที่เน้นการแก้ปัญหาและตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการ เน้นการปรับปรุงกระบวนการทำงาน การเสริมสร้างพลังอำนาจและการทำงานร่วมกันเป็นทีม เน้นการนำด้วยค่านิยมมาตรฐานวิชาชีพและแนวทางการดูแลรักษา นอกจากนี้ยังต้องการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานที่มีคุณภาพโดยการปรับเปลี่ยนเจตคติและความพร้อมของบุคลากรต่อการพัฒนา พัฒนาวิสัยทัศน์พันธกิจและแผนกลยุทธ์ใหม่พัฒนากระบวนการเพื่อการพัฒนาคุณภาพงาน

แนวคิดการทำงานเป็นทีม

การทำงานเป็นทีมมีพัฒนาการสืบเนื่องมาอย่างยาวนานและยังคงได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องโดยอาศัยทฤษฎีและการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการทำงานเป็นทีมตามทรรศนะที่คล้ายคลึงกันดังนี้

การทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่กลุ่มบุคคลมาร่วมกันทำงานโดยมีวัตถุประสงค์และจุดมุ่งหมายเดียวกันเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ (Woodcock, 1989, p. 3)

การทำงานเป็นทีม หมายถึง กลุ่มบุคคลที่มารวมกลุ่มกันเพื่อทำงานโดยมีเป้าหมายเดียวกันและมีการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน สมาชิกแต่ละคนเป็นส่วนหนึ่งของทีม ทุกคนมีส่วนร่วมในความรับผิดชอบต่องานและมีอำนาจในการตัดสินใจร่วมกัน (Tappen,1995, p.295)

การทำงานเป็นทีม หมายถึง การทำงานร่วมกันของกลุ่มบุคคลเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จและผลสำเร็จที่เกิดขึ้นเป็นของสมาชิกทุกคนที่ทำงานมิใช่ของผู้ใดผู้หนึ่ง (Robbin,1998, p.286)

การทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปมาทำงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพและผู้ปฏิบัติงานต่างก็เกิดความพอใจในการทำงานนั้น (ยงยุทธ เกษสาคร, 2541, หน้า 189)

การทำงานเป็นทีม หมายถึง ทีมงานที่มีการประสาน ร่วมมือร่วมใจกันทำงานเป็นทีม มีน้ำหนึ่งใจเดียวกันและมีความสามัคคี ทุกคนพอใจในงานที่ทำและในเพื่อนร่วมงานร่วมพลังกันทำงานเพื่อผลงานรวมมากกว่าของแต่ละบุคคล (เรมวล นันท์ศุภวัฒน์, 2542, หน้า 215)

การทำงานเป็นทีม หมายถึง บุคคลมากกว่าหนึ่งคนมารวมตัวกันโดยมีเป้าหมายร่วมกัน แบ่งหน้าที่กัน มีปฏิกิริยาและการรับรู้ต่อการรวมตัวกัน (ฟาริดา อิบราฮิม, 2542, หน้า 211)

การทำงานเป็นทีม หมายถึง กลุ่มของบุคคลที่ทำงานร่วมกัน มีปฏิสัมพันธ์ร่วมกันระหว่างสมาชิกในทีมช่วยกันทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพและผู้ร่วมทีมต่างมีความพอใจในการทำงานนั้น (สุนันทา เลาหนันทน์, 2540, หน้า 62)

การทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมกันปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยมีเป้าหมายร่วมกันและทุกคนในกลุ่มมีบทบาทในการช่วยดำเนินงานของกลุ่มมีการติดต่อสื่อสาร ประสานงานและตัดสินใจร่วมกันเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย เพื่อประโยชน์ร่วมกันของกลุ่ม (ทิศนา แขมมณี, 2545, หน้า 11)

จากความหมายของ การทำงานเป็นทีมดังที่กล่าว สรุปได้ว่าการทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่กลุ่มบุคคลมาร่วมมือกันทำงาน โดยที่ทุกคนในทีมจะมีปฏิสัมพันธ์กัน มีการตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการทำงานร่วมกัน เพื่อให้งานที่รับผิดชอบนั้นบรรลุผลสำเร็จและผลสำเร็จที่เกิดขึ้นเป็นของทุกคน

ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม

การทำงานเป็นทีมเป็นสิ่งที่นับวันจะได้รับความสนใจมากที่สุดเรื่องหนึ่งสำหรับผู้บริหารยุคใหม่ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารองค์การต่างตระหนักดีว่า ความสำเร็จในการทำงานนั้นไม่ได้เกิดจากสมาชิกคนใดคนหนึ่งในองค์การตามลำพังแต่เกิดจากพลังและคุณภาพของความร่วมมือรวมถึงการ

ประสานงานของทุกคนและทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องโดยเฉพาะในยุคที่มุ่งการแข่งขันเพื่อพัฒนาคุณภาพบริการอย่างในปัจจุบันนี้ (เอกชัย กี่สุขพันธ์, 2538, หน้า 137)

การทำงานเป็นทีมไม่เพียงแต่จะช่วยทำให้วัตถุประสงค์ของหน่วยงานบรรลุเป้าหมายเท่านั้นยังเป็นองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศการทำงานของหน่วยงานนั้นอีกด้วย หน่วยงานมีความจำเป็นต้องสร้างทีมงานด้วยเหตุผลที่ว่า งานบางอย่างไม่สามารถทำสำเร็จเพียงคนเดียว ต้องอาศัยความรู้ ความสามารถและความเชี่ยวชาญจากหลายฝ่าย ต้องการความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อแสวงหาแนวทางวิธีการและเป้าหมายใหม่ ๆ นอกจากนี้งานบางอย่างเป็นงานที่มีหลายหน่วยงานรับผิดชอบ ต้องการความร่วมมืออย่างจริงจังจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง บางครั้งหน่วยงานมีงานเร่งด่วนที่ต้องการระดมบุคลากรเพื่อปฏิบัติงานให้เสร็จทันเวลาที่กำหนด ซึ่งนอกจาก จะมีผลดีต่อหน่วยงานดังกล่าวมาแล้ว การทำงานเป็นทีมมีผลดีต่อสมาชิกแต่ละบุคคลในทีมงานนั้น ๆ ด้วยเหตุผล 3 ประการ คือ (สุนันทา เลาหนันทน์, 2544, หน้า 64 - 66)

1. การทำงานเป็นทีมเป็นการรวมเอาทรัพยากรมนุษย์ที่มีค่าที่สุดขององค์การเข้าด้วยกัน ทำให้สามารถปฏิบัติงานที่บุคคลเพียงคนเดียวไม่อาจทำได้ เพราะนอกจากจะได้แรงกายแรงใจเพิ่มขึ้นแล้ว ยังจะได้ความคิดหลายแง่หลายมุมมาผสมผสานกัน ทำให้ศักยภาพแฝงที่แต่ละคนมีอยู่ถูกนำมาใช้ได้มากขึ้น

2. การทำงานเป็นทีมทำให้มีการมอบหมายให้รับผิดชอบเพื่อปฏิบัติหน้าที่ตามความถนัด ความเชี่ยวชาญและความพอใจของแต่ละคน เป็นการทำให้เกิดการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ยังผลให้แต่ละคนมีโอกาสสร้างหรือพัฒนาความสามารถด้านอื่น ๆ ให้ดีขึ้นโดยการเรียนรู้จากสมาชิกผู้ร่วมงาน

3. การทำงานเป็นทีมช่วยให้สมาชิกแต่ละคนได้รับการตอบสนองความต้องการทางสังคมอันได้แก่ ความรัก และการยอมรับซึ่งกันและกันอันจะเป็นบันไดนำไปสู่ความสำเร็จในชีวิตการทำงานในที่สุด

ดังนั้นจะเห็นได้ว่า การทำงานเป็นทีม เป็นปัจจัยเริ่มต้นแห่งความสำเร็จของหน่วยงานและบุคลากรในหน่วยงานหรือองค์การนั้น ๆ อย่างไรก็ตามการทำงานเป็นทีมไม่ใช่เพียงแค่เป็นการรวมตัวของคนเป็นกลุ่มเพื่อทำงานใดงานหนึ่งเท่านั้น การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพสูงในองค์การต่างๆ จะต้องมีการก่อตั้ง ส่งเสริมและพัฒนาอยู่เสมอเพื่อให้สมาชิกและทีมมีศักยภาพและมีความพร้อมในการทำงาน โดยผู้บริหารจะต้องมีบทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบสำคัญในการสร้างสรรค์และสนับสนุนให้เกิดการทำงานเป็นทีม ทีมที่มีประสิทธิภาพสูงเป็นทีมที่แข็งแกร่งและมี

กลไกการทำงานที่สอดคล้องกับหลักการและเป้าหมายขององค์กรซึ่งจะต้องผ่านขั้นตอนการสร้างและพัฒนาทีมงานอย่างเป็นระบบ (ณัฏฐพันธ์ เขจรนันนท์ และคณะ, 2546, หน้า 23 -25)

ประโยชน์ของการทำงานเป็นทีม

ผลการวิจัยที่สำคัญทางจิตวิทยาสังคมเกี่ยวกับคุณประโยชน์ของทีมงาน สิทธิโชค วรานุสันติกูล (ม.ป.ป., หน้า 37-39) ได้อธิบายไว้ดังนี้ว่า

1. โดยทั่วไปพบว่าผลการปฏิบัติงานของกลุ่มหรือทีมจะมีประสิทธิผลดีกว่าการทำงานโดยบุคคลเพียงคนเดียว

2. เมื่อมีการเปรียบเทียบการตัดสินใจโดยกลุ่มกับการตัดสินโดยบุคคลเพียงคนเดียว พบว่าการตัดสินใจโดยกลุ่มจะมีประสิทธิภาพมากกว่าและแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงกว่า

3. บุคคลเรียนรู้ที่จะเป็นผู้มีค่านิยมในการช่วยเหลือผู้อื่น เมตตาปราณี มีความรับผิดชอบ เข้าใจผู้อื่นเสียสละ จากการที่เขาได้เข้าเป็นสมาชิกกลุ่ม

4. การแสดงออกของอารมณ์ต่างๆเช่น สนุกสนาน ตื่นเต้น ร่าเริง ผิดหวัง สมหวัง เหล่านี้จะมีความเข้มข้นสูงกว่าปกติเมื่อบุคคลอยู่ในกลุ่ม

5. คุณภาพการใช้ชีวิตประจำวันจะสูงขึ้นเพราะกลุ่ม เนื่องจากได้มีการแบ่งงานกันทำตามความเชี่ยวชาญของแต่ละคน

6. การขจัดความขัดแย้งสามารถทำได้อย่างมีประสิทธิภาพสูง เมื่อได้อยู่รวมกลุ่มการจัดการกับอิทธิพลทางสังคมก็ดีกว่า ถ้าไม่มีกลุ่มก็จะไม่มีมาตรฐานของสังคม ไม่มีค่านิยมของสังคม ไม่มีกฎระเบียบของสังคม ความเจริญย่อมเกิดขึ้นไม่ได้

7. เอกลักษณ์ของบุคคล การยอมรับนับถือในตนเองและสมรรถภาพทางสังคมของคนเรา ล้วนแล้วแต่ได้รับการกล่อมเกลาหรือหล่อหลอมจากสังคมทั้งสิ้น

8. ถ้าปราศจากการร่วมมือกันระหว่างคนเราแล้ว กลุ่มและองค์การทั้งหลายย่อมอยู่รอดไม่ได้

นอกจากนี้ ยงยุทธ เกษสาคร (2545, หน้า 217) ได้กล่าวว่าการทำงานเป็นทีมก่อให้เกิดประโยชน์ต่อบุคลากรและองค์การโดยภาพรวมดังต่อไปนี้

1. งานดีมีคุณภาพ การทำงานเป็นทีมทำให้บุคคลมองเห็นเป้าหมายของงานแต่ละงานอย่างชัดเจนและรวมไปถึงเป้าหมายขององค์การนั้นดีด้วย เมื่อบุคคลเข้าใจเป้าหมายของงานแต่ละงาน ก็จะทำให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. เพิ่มผลผลิตของงานการทำงานเป็นทีมจะช่วยเพิ่มผลผลิตของงานที่ดีและประสบความ สำเร็จตรงตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

3. ลดความขัดแย้งในองค์การ การทำงานเป็นทีมทำให้บุคคลไม่เกิดความขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงาน ที่อยู่ในทีมเดียวกันแต่ก็มิใช่ว่าจะทำงานโดยราบรื่นเสมอไป

4. รู้บทบาทหน้าที่ของตนเองการทำงานเป็นทีมทำให้บุคคลทราบบทบาทหน้าที่ของตนเองและพร้อมที่จะช่วยเหลือผู้อื่นในทีมงานได้

5. ปลูกฝังความรับผิดชอบ การทำงานเป็นทีมทำให้บุคคลเกิดความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่ในระดับที่น่าพอใจ

6. สร้างมิตรสัมพันธ์ การทำงานกับบุคคลที่รู้ใจ จะทำให้ได้เพื่อนร่วมงานที่สามารถทำงานด้วยกันได้อย่างมีความสุข

7. พัฒนาความคิดสร้างสรรค์ การทำงานที่มีความสุขจะเป็นพลังสร้างความสนใจให้เกิดความรักในหน้าที่ ซึ่งจะส่งผลให้บุคคลเกิดความสบายใจและมีสติปัญญาในการสร้างสรรค์งานอย่างเต็มศักยภาพ

ผลที่เกิดจากการทำงานเป็นทีม

การทำงานเป็นทีมก่อให้เกิดผลดีต่างๆหลายประการดังนี้ (Robbins, 1998, p. 303)

1. เพิ่มแรงจูงใจในการทำงาน (Increased Employee Motivation) การทำงานเป็นทีมทำให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการทำงานมากขึ้นทั้งในเรื่องของการวางแผนและการตัดสินใจ การที่บุคคลได้มีส่วนร่วมในการทำงาน จึงทำให้รู้สึกว่างานที่ปฏิบัตินั้นเป็นงานที่ท้าทาย น่าสนใจ รู้สึกว่ามีคุณค่า มีความสำคัญต่องาน เกิดแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงานนั้นให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

2. เพิ่มผลิตผลการทำงาน (Higher Levels of Productivity) การทำงานเป็นทีมจะเป็นการกระตุ้นให้ทุกคน ได้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ ผลิตผลการทำงานที่ได้จึงเพิ่มสูงขึ้น

3. เพิ่มความพึงพอใจในงาน (Increased Employee Satisfaction) การทำงานเป็นทีมนั้นสมาชิกจะมีปฏิสัมพันธ์กันเกิดความผูกพันกัน มีบรรยากาศในการทำงานที่ดี ได้ใช้ความรู้ความสามารถเต็มที่ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกสนุกกับการทำงาน มีความพึงพอใจในการทำงานมากขึ้น

4. ยอมรับเป้าหมายของการทำงาน (Common Commitment to Goals) การทำงานเป็นทีมจะเป็นการกระตุ้นให้บุคคลปรับเป้าหมายในการทำงานของตนให้สอดคล้องกับทีม ทำให้เกิดการยอมรับเป้าหมายของการทำงาน ช่วยให้การทำงานมีทิศทางที่เป็นไปในทางที่สอดคล้องกัน

5. การติดต่อสื่อสารกันเพิ่มมากขึ้น (Improved Communication) การทำงานเป็นทีมจะช่วยส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน การมีปฏิสัมพันธ์ต้องมีการสื่อสารที่ดี โดยเป็นการสื่อสารที่ทำให้ทุกคนเกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ยอมรับซึ่งกันและกัน เข้าใจและยอมรับ

หน้าที่ที่ตนเองต้องรับผิดชอบ รวมทั้งการให้ความร่วมมือช่วยเหลือในทีมเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

6. เพิ่มทักษะในการปฏิบัติงาน (Expanded Job Skills) การทำงานเป็นทีมจะช่วยให้พัฒนาทักษะด้านต่างๆเพิ่มขึ้นที่สำคัญได้แก่

6.1 ทักษะการปฏิบัติงานทำให้เกิดความรู้ความชำนาญในงานที่ปฏิบัติมากยิ่งขึ้น

6.2 ทักษะในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจช่วยให้รู้จักวางแผนแก้ไขปัญหาร่วมกันและใช้เหตุผลประกอบการตัดสินใจ

6.3 ทักษะในการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่นเนื่องจากการทำงานเป็นทีมเป็นการทำงานที่ทุกคนต้องร่วมกันทำงาน มีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกันอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอจึงทำให้บุคคลได้เรียนรู้การสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน เรียนรู้การแก้ไขความขัดแย้งที่เกิดขึ้นอย่างเหมาะสม รวมทั้งการเป็นผู้ฟังที่ดีและการมีปฏิกิริยาโต้ตอบที่เหมาะสมด้วย

7. มีความยืดหยุ่นในการทำงาน (Organization Flexibility) การทำงานเป็นทีมจะมุ่งไปที่กระบวนการในการปฏิบัติงานมากกว่าที่จะมุ่งที่หน้าที่ ทำให้การบริหารจัดการในเรื่องการทำงานสามารถปรับให้มีความยืดหยุ่นได้อย่างเหมะสมตามสภาพการณ์ที่เกิดขึ้น

ประเภทของทีม

ประเภทของทีมได้มีผู้แบ่งไว้หลายอย่างขึ้นอยู่กับแนวความคิดของแต่ละบุคคลดังนี้

รอบบินส์ (Robbins, 1998, pp. 187-290) แบ่งประเภทของทีมการทำงานไว้ 3 ประเภท ดังนี้

1. ทีมแก้ปัญหา (Problem-Solving Teams) เป็นทีมที่ประกอบด้วยกลุ่มบุคคล 5 -12 คน ปฏิบัติงานในหน่วยงานเดียวกันเพื่อร่วมกันปรับปรุงคุณภาพงาน ประสิทธิผลของทีมและสิ่งแวดล้อมในการทำงานหาแนวทางในการปฏิบัติแต่ไม่มีอำนาจในการตัดสินใจ

2. ทีมบริหารงานด้วยตนเอง (Self-Managed Work Teams) เป็นทีมที่ประกอบ ด้วยบุคลากร 10 - 15 คน ร่วมกันรับผิดชอบงานโดยไม่มีการบังคับควบคุมมีอำนาจในการตัดสินใจ ในขอบเขตของงานที่รับผิดชอบ สมาชิกในทีมมีอิสระในการกำหนดตารางเวลาการทำงานให้เหมาะสมโดยไม่เกิดผลกระทบต่องานและผู้อื่น

3. ทีมสหสาขาวิชาชีพ (Cross-Functional Teams) เป็นทีมการทำงานที่ประกอบด้วยบุคลากรในระดับเดียวกันแต่อยู่ในสาขาวิชาชีพต่างกันมาร่วมกันทำงาน โดยใช้ทักษะ ความรู้ความสามารถตามสาขาวิชาชีพที่ตนเองมีความชำนาญ เพื่อร่วมกันทำงานให้บรรลุผลสำเร็จที่ได้ตั้งเป้าหมายร่วมกัน

สมคิด รักษาสัตย์ (2530, หน้า 303 - 306) แบ่งทีมงานออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่

1. ทีมงานภายใน (Intradisciplinary Team) เป็นทีมงานภายในองค์การ ประกอบด้วยสมาชิกที่อยู่ในวิชาชีพ หรือสาขาเดียวกันแต่มีความแตกต่างกันในระดับความรู้ ทักษะในการปฏิบัติงานและความสามารถที่จะรับผิดชอบงาน ทุกคนยึดจะเป้าหมายและแผนงานของทีมเป็นสำคัญ ทีมงานภายในเป็นระบบการทำงานที่ใช้มากในองค์การ

2. ทีมระหว่างหน่วยงาน (Interdisciplinary Team) เป็นการรวมกลุ่มกันของบุคคลต่างวิชาชีพหรือต่างหน่วยงานจะจัดตั้งขึ้นเมื่องานที่ทำจำเป็นต้องมีบุคคลที่มีความรู้ความชำนาญในสาขาเฉพาะหรือบุคคลที่มีหน้าที่รับผิดชอบงานนั้น ๆ โดยตรงมาทำงานร่วมกัน งานจึงจะสำเร็จ

3. ทีมงานระหว่างองค์การ (Intersectional Team) เป็นทีมงานที่เกิดจากการจัดให้มีการรวมกันของบุคคลจากต่างอาชีพหรือต่างหน่วยงานมาทำงานร่วมกันโดยมีบุคคลที่มีความรู้ ความชำนาญเฉพาะทางจากหลายสาขา หลายองค์การ มาร่วมปรึกษาหารือกัน เพื่อกำหนดยุทธวิธีที่จะทำให้สำเร็จ มีการแบ่งงานกันทำและประสานงานกัน การจัดตั้งทีมงานจะจำเป็นเมื่องานที่ทำนั้นเป็นงานที่มีขอบข่ายกว้างขวางและเกี่ยวข้องกับคนจำนวนมาก

สรุปประเภทของทีมมีผู้แบ่งไว้หลายอย่าง ขึ้นอยู่กับแนวคิดของแต่ละบุคคล ซึ่งได้แก่ ทีมแก้ปัญหา ทีมบริหารงานด้วยตนเอง ทีมสหสาขาวิชาชีพ ทีมงานภายใน ทีมระหว่างหน่วยงาน ทีมงานระหว่างองค์การ เป็นต้น

ปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อการทำงานเป็นทีม

พงษ์พันธ์ พงษ์โสภา (2542 อ้างอิงใน ดวงจันทร์ วงษ์สุวรรณ, 2547, หน้า 17-18) อธิบายปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของทีมงานไว้ว่า ในการทำงานร่วมกันเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในงาน มีปัจจัยบางประการที่ควรคำนึงถึงดังนี้

1. การเลือกสมาชิกเข้าร่วมทีมเกณฑ์การเลือกสมาชิกเข้าร่วมทีมควรพิจารณาจากความคิด ทัศนคติ ความเชื่อและค่านิยมของคนเหล่านั้น จากผลการวิจัยทางด้านสังคมจิตวิทยาพบว่า คนเรายิ่งมีสิ่งที่คล้ายกันมากเท่าไรก็ยิ่งผูกพันกันมากขึ้นเท่านั้น นอกจากนี้แล้วความคล้ายคลึงกันยังจะมีส่วนช่วยให้ความขัดแย้งลดน้อยลงอีกด้วย

2. ความไว้วางใจ นับว่าเป็นหัวใจสำคัญของการทำงานเป็นทีม ทีมงานที่ดีนั้นสมาชิกในทีมควรมีความเข้าใจซึ่งกันและกัน ไม่ควรมีความรู้สึกหวาดระแวงต่อกันคิดไม่ซื่อต่อกันหรือคอยหาโอกาสทำร้ายกันทั้งต่อหน้าและลับหลัง สิ่งที่สำคัญยิ่งกว่านั้นคือ สัมพันธภาพระหว่างหัวหน้ากับลูกทีมควรมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีความซื่อสัตย์ต่อกัน หัวหน้าควรมีความไว้วางใจว่าลูกทีมจะทำหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ สำหรับลูกทีมก็ควรจะยอมรับในตัวของหัวหน้าเช่นกัน การสร้างความเชื่อใจซึ่งกันและกันเป็นสิ่งที่ต้องอาศัยระยะเวลาและการปฏิบัติต่อกันเป็นเครื่องพิสูจน์สิ่ง

สำคัญประการหนึ่งก็คือความเสมอต้นเสมอปลายที่ต่างฝ่ายต่างปฏิบัติต่อกันจะมีส่วนเสริมสร้างความเชื่อใจที่ต่างฝ่ายต่างมีต่อกัน

3. เป้าหมายของทีมสอดคล้องกับเป้าหมายส่วนตัวของสมาชิก ทีมงานที่ดีนั้นสมาชิกจะต้องเข้าใจถึงเป้าหมายของส่วนรวม แม้ว่าในความเป็นจริงโดยธรรมชาติแล้วสมาชิกจะคำนึงถึงเป้าหมายส่วนตัวก่อนก็ตามแต่สมาชิกจะต้องปรับปรุงเป้าหมายของตนให้สอดคล้องกับเป้าหมายของส่วนรวม เพราะทีมงานจะดีได้นั้นผลประโยชน์ส่วนรวมของทีมจะต้องสอดคล้องกับผลประโยชน์ส่วนตัวของสมาชิก ดังนั้นการทำงานเป็นทีมจึงจำเป็นต้องมีวิธีการที่จะทำให้สมาชิกแต่ละบุคคลในทีมในแต่ละฝ่ายของทีมได้เข้าใจร่วมกันอย่างชัดเจนถึงเป้าหมายหลักขององค์การและเรียนรู้ว่าเป้าหมายของผู้อื่นหรือฝ่ายอื่นที่ตนเองเกี่ยวข้องด้วยคืออะไร และสามารถเจรจากันเพื่อหาจุดประสานที่ทุกฝ่ายยอมรับได้ในการทำงานเพื่อเป้าหมายรวมของทีม และในเวลาเดียวกันก็สามารถบรรลุเป้าหมายของแต่ละฝ่ายหรือของแต่ละบุคคลได้เช่นกัน

4. การเข้าใจบทบาทของตนเองและเพื่อนร่วมทีม การเข้าใจและปฏิบัติตามบทบาทของตนเองตลอดถึงการรับรู้และยอมรับในบทบาทของผู้อื่นในทีมนับว่าเป็นสิ่งสำคัญยิ่งในการทำงานร่วมกันเพราะสมาชิกในทีมจะได้ปฏิบัติงานอย่างสอดคล้องไม่ก้าวก่ายซึ่งกันและกัน ซึ่งจะช่วยลดความขัดแย้งลงได้ ขณะเดียวกันก็จะไม่เกิดความน้อยเนื้อต่ำใจในสถานภาพของตนเองว่าด้อยต่ำกว่าผู้อื่นโดยพยายามให้ทุกคนยอมรับในบทบาทที่แตกต่างกันและให้ทุกคนได้ประจักษ์ว่า งานทุกหน้าที่มีความสำคัญทั้งสิ้นตลอดจนหาแนวทางที่จะให้ทุกฝ่ายยอมรับซึ่งกันและกันอีกทั้งยอมรับว่าทุกฝ่ายมีความสำคัญต่อองค์การทั้งสิ้น เป็นต้นว่า ให้มีการหมุนเวียนสับเปลี่ยนบทบาทในการทำงานเพื่อแต่ละคนจะได้เรียนรู้และเข้าใจบทบาทของผู้อื่นได้อย่างแท้จริง

5. วิธีการทำงาน กระบวนการทำงานเป็นทีมมีความสำคัญมาก กล่าวคือสมาชิกในทีมทุกคนจะต้องมีวิธีการทำงานที่ประสานสอดคล้องกัน เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันทั้งในด้านการสื่อความหมายที่เหมาะสม มีความเข้าใจกันอย่างชัดเจน มีการแสดงความคิดเห็นและการตัดสินใจร่วมกันของสมาชิกในทีมงานตลอดจนการกำหนดกฎเกณฑ์ต่าง ๆ โดยมาจากที่ประชุมของสมาชิก

6. ระบบการให้รางวัล พฤติกรรมของมนุษย์ที่แสดงออกทุกวันนี้นักจิตวิทยาทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ยืนยันว่า พฤติกรรมใดที่ได้รับการเสริมแรงพฤติกรรมนั้นมีแนวโน้มที่จะยังคงอยู่และเข้มข้นขึ้น ดังนั้นพฤติกรรมใดที่สมาชิกในทีมแสดงออกแล้วได้รับการยอมรับหรือได้รับรางวัลพฤติกรรมนั้นก็จะมีแนวโน้มว่าจะเกิดขึ้นอีกจากการให้รางวัลนั้น ควรเป็นวิธีการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม นั่นคือ ควรวางหลักเกณฑ์อยู่บนพื้นฐานการให้รางวัลแก่กลุ่มแทนที่จะให้ในลักษณะที่มุ่งอยู่ที่ตัวบุคคล

7. บรรยากาศของกลุ่มเป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องคำนึงถึงในการทำงานร่วมกันบรรยากาศของกลุ่มเป็นลักษณะทางจิตวิทยาสำหรับการทำงานร่วมกัน ซึ่งจะมีส่วนช่วยให้สมาชิกในทีมสามารถทำงานร่วมกันได้ บรรยากาศในการทำงานจะเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ส่งผลให้งานในกลุ่มพบความสำเร็จหรือล้มเหลวเกิดผลผลิตสูงหรือต่ำบรรยากาศในการทำงานจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับการรับรู้ของสมาชิกในกลุ่มที่เกี่ยวข้องกันในเรื่องต่างๆ เช่น โครงสร้างของงานความไว้วางใจซึ่งกันและกันการให้ความร่วมมือช่วยเหลือกันและกันระหว่างสมาชิกในกลุ่มความเข้าใจกันและเปิดเผยความรู้สึกนึกคิดต่อกันความรู้สึกเกี่ยวกับความเป็นธรรมที่มีอยู่ในกลุ่ม ถ้ากลุ่มมีบรรยากาศ ในการทำงานดี สมาชิกมีความไว้วางใจกันรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ความร่วมมือร่วมใจก็จะสูงตาม ความขัดแย้งภายในกลุ่มก็จะน้อยการทำงานก็จะไม่ตึงเครียด

คุณลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่ประสบความสำเร็จ

การทำงานเป็นทีมเป็นปัจจัยเริ่มต้นแห่งความสำเร็จของหน่วยงานและบุคลากรในหน่วยงานหรือองค์การนั้นๆดังนั้นการทำงานเป็นทีมที่ประสบความสำเร็จย่อมหมายถึงความสำเร็จ ขององค์การหรือหน่วยงานรวมทั้งสมาชิกทีมโดยตรง มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงคุณลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่ประสบความสำเร็จไว้แตกต่างกันหลายแนวคิดดังนี้

จินนะรัตน์ ศรีภัทรภิญโญ (2535, หน้า 10 -11) กล่าวว่าความสำเร็จในการทำงานเป็นทีม ทั้งหัวหน้าทีมและสมาชิกทีมต้องเรียนรู้หลักการที่สำคัญในการทำงานเป็นทีมดังนี้

1. สร้างบรรยากาศที่อบอุ่น ปลอดภัย เหมาะสมต่อการเรียนรู้ บรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้คือ ความเป็นกันเอง การยิ้มแย้มแจ่มใส

2. แรงจูงใจและการเสริมแรง ผู้นำทีมต้องพยายามหาทางสร้างแรงจูงใจให้สมาชิกเกิดความรู้สึกอยากทำงาน อยากร่วมงานด้วยอย่างจริงใจจึงจะทำให้เกิดความรู้สึกรับผิดชอบในหน้าที่ของสมาชิกทีมให้ดีที่สุด เพื่อผลงานส่วนรวมของทีม

3. ค้นหาปัญหาร่วมกันโดยวิธีสังเกต ซักถามข้อมูลสมาชิกทีมและร่วมกันศึกษาปัญหา

4. วางแผนแก้ปัญหาร่วมกัน โดยการประชุมปรึกษาร่วมกันของสมาชิกทีมก่อนลงมือปฏิบัติงานเพื่อปรับแผนการทำงานให้เหมาะสมกับสภาวการณ์

5. มอบหมายงานตามระดับความรู้ความสามารถของสมาชิกทีม

6. ช่วยเหลือซึ่งกันและกันเมื่อมีเหตุการณ์ฉุกเฉินหรือการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นภายในทีม สมาชิกทีมช่วยเหลือกันเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงไปก่อให้เกิดความสามัคคีในกลุ่ม

7. เข้าใจบทบาทและหน้าที่ของตนเอง ช่วยกันสร้างและรักษาสัมพันธภาพระหว่างสมาชิกในทีม ร่วมกันทำงานให้บรรลุผลสำเร็จด้วยการแสดงบทบาทของตนเองในขณะดำเนินการตามภาวะที่เหมาะสมกับตนเอง

W4
ศ938ป
2551
ค1

I A129003
- 7 ต.ค. 2551

ท17°1194

สำนักหอสมุด
สาขาวิทยาศาสตร์สุขภาพ

ทิศนา แขมมณี (2545, หน้า 10-11) กล่าวถึงลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่ดีประกอบด้วย

1. การมีเป้าหมายร่วมกัน หมายถึง บุคคลที่มาร่วมกันทำงานนั้นจะต้องมีวัตถุประสงค์ในการมารวมกลุ่มกัน คือ จะต้องมีการรับรู้และเข้าใจเป้าหมายร่วมกันว่า จะทำอะไรให้เป็นผลสำเร็จ

2. การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน กล่าวคือ บุคคลที่มาร่วมกันทำงานนั้นต้องมีบทบาทหน้าที่ในการดำเนินงานของกลุ่ม ในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง

3. การติดต่อสื่อสารกันในกลุ่ม กล่าวคือ บุคคลที่มาร่วมกันทำงานนั้นจะต้องมีการติดต่อสัมพันธ์ สื่อความหมายเพื่อช่วยให้เกิดความเข้าใจตรงกัน สามารถทำงานร่วมกันได้

4. การร่วมมือประสานงานกันในกลุ่ม กล่าวคือ บุคคลที่มาร่วมกันทำงานนั้นจะต้องมีการประสานงานกัน เพื่อให้งานของกลุ่มดำเนินไปสู่ความสำเร็จ

5. การทำผลประโยชน์ร่วมกัน กล่าวคือ บุคคลที่มาร่วมกันทำงานนั้น ได้รับการจัดสรรผลประโยชน์ตอบแทนจากผลที่เกิดจากการทำงานร่วมกัน

6. การตัดสินใจร่วมกัน กล่าวคือ บุคคลที่มาร่วมกันทำงานนั้นต้องมีโอกาสร่วมในการตัดสินในงานที่ทำในระดับใดระดับหนึ่ง

บิช (Biech, 2001, p. 13 - 25) กล่าวถึง องค์ประกอบของทีมที่มีประสิทธิผล มีดังนี้

1. เป้าหมายชัดเจน มีการกำหนดเป้าหมายของทีมที่ชัดเจนซึ่งเป็นสิ่งที่สำคัญที่ทุกคนต้องเข้าใจวิสัยทัศน์และจุดมุ่งหมายของทีม เพื่อผลักดันการปฏิบัติงานในทิศทางเดียวกันและบรรลุเป้าหมาย

2. การกำหนดบทบาท ถ้าการกำหนดบทบาทของทีมชัดเจน สมาชิกทีมทุกคนรู้หน้าที่ของตน แต่จะมีบทบาทที่นอกเหนือที่เป็นศักยภาพและปลูกฝังอยู่ในความเชี่ยวชาญของแต่ละบุคคลทั้งที่เกี่ยวข้องหน้าที่และทักษะที่ติดตัวมาของแต่ละคนนำเข้ามาสู่ทีม เช่น การจัดการ การสร้างสรรค์และทักษะการสร้างทีม

3. การสื่อสารที่ชัดเจนและเปิดเผย การสื่อสารที่ดีเลิศเป็นกุญแจสำคัญที่รักษารูปแบบของทีม ศูนย์รวมของทีมและการขับเคลื่อนของทีม สมาชิกทีมมีอิสระในการแสดงความคิดเห็นและแนวคิดได้ทุกเวลา สมาชิกทีมต้องแน่ใจว่าตนเองได้สื่อสารอย่างชัดเจนและครบถ้วนสมบูรณ์ การสื่อสารแบบสองทางทำให้สมาชิกทีมทุกคนเข้าใจข่าวสารตรงกัน สมาชิกทีมต้องมีทักษะการฟังที่ดีทำให้แน่ใจว่าเนื้อหาที่จะพูดน่าสนใจ

4. การตัดสินใจที่มีประสิทธิผล การตัดสินใจที่มีประสิทธิผลเมื่อทีมคำนึงถึงและใช้หลาย ๆ วิธีที่บรรลุการตัดสิน การประชุมลงมติเป็นวิธีที่ดีที่สุดที่ใช้ในการตัดสินใจ และไม่มีโอกาสได้ใช้บ่อย แต่ทีมควรใช้กฎเกณฑ์หลัก การตัดสินที่เชี่ยวชาญ กฎเกณฑ์ตามอำนาจกับการอภิปรายและวิธีอื่น ๆ สมาชิกทีมควรอภิปรายถึงวิธีที่เขาต้องการใช้และเครื่องมือที่ช่วยเหลือเขาเช่น เทคนิคการวิเคราะห์ภาคสนาม เทคนิคตารางเปรียบเทียบและเทคนิคการลงคะแนน

5. การมีส่วนร่วมอย่างเหมาะสม การมีส่วนร่วมอย่างเหมาะสมทำให้แน่ใจว่าสมาชิกทุกคนในทีมพร้อมที่จะเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมของทีม ซึ่งทีมทำให้มีประสบการณ์ในความยึดมั่นผูกพัน และการทำงานร่วมกัน ผู้นำที่อยู่ในทีมที่มีประสิทธิผลมีบทบาทเป็นพี่เลี้ยงและผู้แนะนำ

6. การมีคุณค่าที่หลากหลายของสมาชิกทีม การที่สมาชิกทีมมีความสามารถ มีลักษณะพิเศษเฉพาะตัวที่นำมาด้วย ได้แก่ ความคิด วิธีการ ประสบการณ์และข้อวินิจฉัยเพื่อสร้างสรรค์งาน

7. การบริหารความขัดแย้ง ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่จำเป็นที่ทีมงานต้องมี ทีมที่มีประสิทธิผลจะมองความขัดแย้งในด้านดี แล้วนำมาพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างสมาชิกทีม ความขัดแย้งจะช่วยให้ทีมได้รับความคิดเห็นใหม่ ๆ ที่ดี ความขัดแย้งเป็นแรงผลักให้ทีมงานผลิตผลงานใหม่ ๆ ทำให้มองเห็นภาพกว้าง ๆ การจัดการกับความขัดแย้งต้องใช้ความร่วมมือจากทุกคนในทีม

8. บรรยากาศการทำงานที่ดี ต้องอยู่ในที่ทำงานที่ทุกคนไว้วางใจ เปิดเผยซึ่งกันและกัน ทำงานในสภาพแวดล้อมที่ไม่เป็นทางการเป็นกันเอง

9. สัมพันธภาพที่ให้ความร่วมมือ สมาชิกมีความร่วมมือในการทำงาน มีความยืดหยุ่นในการทำงาน ให้ความช่วยเหลือกันเมื่อเพื่อนต้องการพร้อมที่จะช่วยเหลือผู้อื่นที่มีปัญหา ความร่วมมืออาจไม่ใช่เฉพาะงานที่ทำ

ปาร์คเกอร์ (Parker, 1990, p. 33) กล่าวถึง องค์ประกอบของทีมที่มีประสิทธิผลประกอบด้วย

1. ความชัดเจนของวัตถุประสงค์ มีการอธิบายถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายและหน้าที่ที่ชัดเจน มีการวางแผนการปฏิบัติงาน ความสำเร็จของทีมขึ้นอยู่กับการให้ความสำคัญกับงานที่อยู่ในมือ

2. บรรยากาศการทำงานที่เป็นกันเอง มีความสะดวกสบายและผ่อนคลาย ไม่มี ความตึงเครียดและไม่เบื่อหน่าย สมาชิกทีมมีความสุขและสนุกกับการทำงานสิ่งแวดล้อมที่ผ่อนคลายและเป็นกันเอง ผู้คนจะรู้สึกเป็นอิสระในการแสดงออกตามธรรมชาติ

3. สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น การเป็นสมาชิกทีมอยู่บนพื้นฐานของความต้องการกำลังงาน และมีผลต่อการที่สมาชิกต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับงานและกิจกรรมต่าง ๆ ในระยะสั้นคือทุกคนมีส่วนร่วม การมีส่วนร่วมต้องเข้าประเด็นกับเป้าหมายและกิจกรรมของทีม

4. รับฟังความคิดเห็นของกันและกัน สมาชิกตั้งใจฟังความคิดเห็นของผู้อื่นอย่างตั้งใจ มีการตั้งคำถาม มีการสรุปความและมีการยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นที่แตกต่างกันการที่สมาชิกในกลุ่มยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ทักษะการฟังเป็นพื้นฐานของสิ่งอื่น ๆ ในการพิจารณาถึงประสิทธิผล

5. แสดงความไม่เห็นด้วยอย่างสุภาพ เมื่อมีการไม่เห็นด้วย ทีมสามารถแก้ปัญหาโดยไม่แสดงออกถึงความขัดแย้ง ยอมรับด้วยท่าทีที่สงบถ้าความเห็นไม่ได้รับการยอมรับจากทีมงานสามารถยุติปัญหาความขัดแย้งได้ ทีมที่มีประสิทธิผลจะสร้างบรรยากาศการทำงานที่สมาชิกมีอิสระในการแสดงความคิดเห็น สมาชิกต้องมีทักษะในการสื่อสารและรับฟังความคิดเห็นต่าง ๆ ต้องยอมรับความแตกต่างและมองว่าความแตกต่างด้านความคิดเห็นนั้นสามารถสร้างจุดแข็งให้ทีมงาน ซึ่งจะส่งเสริมให้เกิดการประสานความคิดร่วมกันในที่สุด

6. ตัดสินใจจากความเห็นของทีม ในการตัดสินใจที่สำคัญสมาชิกใช้ข้อมูลเหตุผลในการตัดสินใจ แสดงออกถึงความเป็นเอกภาพของทีมงาน หลีกเลี่ยงการขอมติที่ประชุม หรือใช้ความประนีประนอม เนื่องจากการออกคะแนนเสียงจะทำให้เกิดการแบ่งฝ่ายแพ้และชนะ การตัดสินใจจากความเห็นของทีมไม่จำเป็นต้องเกิดจากการที่สมาชิกทุกคนยอมรับเรื่องนั้นเป็นเอกฉันท์ สมาชิกบางคนอาจไม่เห็นด้วยกับข้อสรุปสุดท้ายแต่ก็ยอมรับและปฏิบัติตาม

7. มีการสื่อสารอย่างเปิดเผย ความไว้วางใจกันนำไปสู่การสื่อสารที่เปิดเผย เมื่อมีการสร้างทีมสมาชิกทีมจะเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ทำให้มีความไว้วางใจกันสูงทำให้สมาชิกเปิดเผยตัวตนมากขึ้น มีอิสระในการแสดงความรู้สึกเกี่ยวกับงาน

8. มีบทบาทที่ชัดเจนและการมอบหมายงาน มีการอธิบายบทบาทของสมาชิกทีมทุกคนที่ชัดเจน มีการมอบหมายงานที่ชัดเจนตามการพรรณนาลักษณะงาน ในเรื่องของบทบาทจะรวมถึง **สมาชิกทีมรู้บทบาทของตนในงานรู้ว่าองค์การและผู้ร่วมงานคาดหวังในบทบาทของตนอย่างไร งานของทีมจะไม่บรรลุผลสมบูรณ์ถ้าสมาชิกไม่ทราบว่าบุคคลอื่นคาดหวังกับเขาอย่างไร ความคลุมเครือและความขัดแย้งในบทบาทสร้างความกดดันกับทีมทำให้ประสิทธิผลของทีมลดลง**

9. ภาวะผู้นำร่วม ภาวะผู้นำสามารถเปลี่ยนได้ตลอดเวลาตามสถานการณ์แวดล้อม ตรงกับความต้องการของทีมมีพฤติกรรมที่เหมาะสมและช่วยให้เกิดการยอมรับในสิ่งดี ขณะที่ทีมมีผู้นำ

ที่เป็นทางการ การทำหน้าที่ผู้นำจากเวลาหนึ่งไปสู่เวลาหนึ่ง ความต้องการของกลุ่มขึ้นอยู่กับสถานการณ์ สมาชิกทีมต้องมีทักษะการเป็นผู้นำร่วมและมีส่วนร่วมสร้างความรับผิดชอบต่อการทำงานและตอบสนองต่อกระบวนการ

10. มีความสัมพันธ์กับภายนอก ทีมงานต้องตระหนักถึงความสำคัญของลูกค้า ผู้ใช้บริการ บุคคลภายนอกทีมซึ่งมีบทบาทสำคัญในการจัดหาแหล่งทรัพยากรและการใช้ข้อมูลย้อนกลับที่เป็นประโยชน์กับทีม ทีมต้องสร้างความเชื่อถือด้วยการติดต่อสื่อสารกับบุคคลภายนอก มีการให้ข้อมูลแก่บุคคลภายนอก มีการหาข้อมูลและสร้างสรรค์ผลงานโดยให้ความสำคัญกับผู้ทำงานที่อยู่ต่างแผนกกัน

11. มีรูปแบบการทำงานที่หลากหลาย สมาชิกทีมมีรูปแบบการทำงานและความสามารถที่แตกต่างกัน ได้แก่ รูปแบบการทำงานสมาชิกเน้นความสำคัญของงานเน้นเป้าหมายเป็นหลักและเน้นกระบวนการ

12. มีการประเมินตนเอง ทีมต้องมีการตรวจสอบตนเองเป็นระยะ ๆ ว่าผลการปฏิบัติของทีมอยู่ในระดับใดและมีสิ่งใดบ้างที่เป็นอุปสรรคต่อประสิทธิผลของทีม

แนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพของวูดคอกค์ (Woodcock, 1989, pp. 75 - 116) โดยแนวคิดของวูดคอกค์ มีองค์ประกอบ 11 ข้อดังนี้

1. ความสมดุลในบทบาทต่าง ๆ (Balanced Roles) หมายถึง การผสมผสาน ทักษะและความสามารถด้านต่าง ๆ ของบุคคลที่แตกต่างกันเข้าด้วยกันเพื่อให้เหมาะสมในการปฏิบัติงานในแต่ละสถานการณ์

2. วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายเป็นที่ยอมรับ (Clear Objectives and Agreed) หมายถึง การที่จะทำงานร่วมกันได้อย่างมีคุณค่า สามารถตัดสินใจในสิ่งที่เกี่ยวข้องและมีความสำคัญ จะต้องมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและที่สำคัญวัตถุประสงค์ต้องได้รับการยอมรับจากสมาชิกของทีม

3. การเปิดเผยและการเผชิญหน้า (Openness and Confrontation) หมายถึง การที่ทีมจะทำงานได้ดีนั้นต้องเป็นทีมที่สามารถทำให้สมาชิกเปิดเผยต่อกันให้มากที่สุด สามารถที่จะแสดงความรู้สึก ความคิดเห็นของตนต่อการทำงานได้ การเปิดเผยและการเผชิญหน้ากันเป็นทักษะที่สามารถเรียนรู้ได้ โดยใช้ความตั้งใจแน่วแน่ (Assertion) การฟังแบบให้ความสนใจ (Active Listening) และการให้สะท้อนกลับ (Giving Feedback)

4. การสนับสนุนและความไว้วางไว้วางใจซึ่งกันและกัน (Support and Trust) หมายถึง คุณลักษณะที่สำคัญของความสัมพันธ์ของมนุษย์ซึ่งจะช่วยให้มนุษย์มีความสัมพันธ์อันดีต่อกันทั้ง

การสนับสนุนและการยอมรับ ทำให้มีความสำคัญกับทีมที่มีคุณภาพ หากสมาชิกทุกคนเห็นคุณค่าของการสนับสนุนและความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ก็จะทำให้ทีมเกิดความพึงพอใจและเกิดประสิทธิผลต่อหน่วยงานนั้น ๆ

5. ความร่วมมือและความขัดแย้ง (Co-Operation and Conflict) หมายถึง คุณลักษณะของวิธีการทำงานเป็นทีมเพื่อให้บุคคลสามารถนำทีมให้บรรลุวัตถุประสงค์ ความร่วมมือยังบอกเป็นนัยเพื่อให้บุคคลเกิดการยอมรับในการทำงานเป็นทีม เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นจำเป็นต้องใช้ความสามารถในการบริหารความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์เหมือนกับว่าความขัดแย้งเป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้งานในทีมเกิดความก้าวหน้า

6. การดำเนินการที่ราบรื่น (Sound Procedures) หมายถึง การดำเนินการเพื่อสร้างความชัดเจนในเรื่องบทบาทต่าง ๆ เพื่อการติดต่อสื่อสารและเพื่อการจัดการ เมื่อทีมทำงานร่วมกันสมาชิกจำเป็นต้องมีกระบวนการตัดสินใจและความสัมพันธ์ที่ดีในงาน เพื่อให้กระบวนการทำงานเป็นไปด้วยความราบรื่น สามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้

7. ผู้นำที่เหมาะสม (Appropriate Leadership) หมายถึง การที่ผู้นำทำให้สมาชิกในทีมมีส่วนร่วมในการสร้างทีมงานและผู้นำจะต้องมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบของตัวเอง ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ของทีมงานเพื่อเอื้ออำนวยและสนับสนุนให้เกิดทีมงานที่มีประสิทธิผลโดยที่สมาชิกทุกคนสามารถที่จะเป็นผู้นำทีมได้

8. การทบทวนอย่างสม่ำเสมอ (Regular Review) หมายถึง การปฏิบัติงานของทีม อย่างสม่ำเสมอว่ามีปัญหาใดจะต้องร่วมกันแก้ไข การทบทวนการปฏิบัติงานเป็นสิ่งจำเป็นในการพัฒนาขีดความสามารถของทีม เพื่อให้ทราบถึงความสำเร็จ ความล้มเหลว จุดแข็ง จุดอ่อนและเพื่อวางแผนกลยุทธ์ในการปรับปรุงแก้ไข

9. การพัฒนาบุคคล (Individual Development) หมายถึง การพัฒนาทักษะ และความสามารถของแต่ละคนในทีม

10. ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกลุ่ม (Sound Intergroup Relations) หมายถึง ความต้องการความร่วมมือจากสมาชิกทีม ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกลุ่มจะช่วยเสริมสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนการทำงานระหว่างกลุ่มและผลักดันการทำงานร่วมกัน อันจะเป็นการเพิ่มประสิทธิผลโดยรวม

11. การติดต่อสื่อสารที่ดี (Good Communication) หมายถึง การติดต่อสื่อสารระหว่างสมาชิกในทีมทั้งในด้านความชัดเจนเหมาะสม สื่อสารกันโดยตรงสมาชิกในทีมมีการสื่อสารเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสาร ความคิดเห็นที่จำเป็นต่อการทำงาน

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ (2545, หน้า 22 - 25) กล่าวว่า **การที่จะทำให้ทีมงานประสบผลสำเร็จได้นั้น ทีมงานควรจะมีคุณลักษณะสำคัญร่วมกันดังนี้**

1. **เป้าหมาย** (Goal) **เป้าหมายเป็นเรื่องสำคัญและเป็นสิ่งจำเป็นที่ขาดไม่ได้ในทุกทีม เพราะเป้าหมายที่ทุกคนมีส่วนร่วมจะทำให้เกิดพัฒนาการของทีมงานที่มีลักษณะเป็นน้ำหนึ่งใจ** เดียวกันโดยที่สมาชิกแต่ละคนในทีมจะต้องเข้าใจ มีส่วนร่วมและมีความผูกพันในเป้าหมายของทีม รวมทั้งจะต้องทุ่มเทความพยายามในการทำงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามที่ทีมต้องการ

2. การแสดงออก (Expression) สมาชิกทุกคนในทีมงาน มีสิทธิที่จะแสดงความคิดเห็นของตนได้อย่างเสรี แต่ต้องไม่ละเมิดสิทธิผู้อื่น ขณะเดียวกันสมาชิกแต่ละคนในทีมต่างก็มีหน้าที่ที่จะต้องรับฟังและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับเพื่อนสมาชิกคนอื่น ๆ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการสื่อสารในทีมเกิดขึ้นอย่างสมบูรณ์ และสมาชิกทุกคนเข้าใจเรื่องราวต่างๆได้เป็นอย่างดี ซึ่งทำให้ทุกคนต่างมีส่วนร่วมในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จโดยการแสดงออกของสมาชิกจะเกิดความเข้าใจในสิทธิ หน้าที่และความรับผิดชอบของตนและทีมงานอย่างชัดเจน

3. ความเป็นผู้นำ (Leadership) การทำงานเป็นทีมมีจุดเด่นที่สำคัญคือ ทีมงานจะมีความยืดหยุ่นกว่าการทำงานในรูปแบบอื่น ถึงแม้ว่าทีมงานบางทีมอาจจะมีหัวหน้าทีมที่เป็นทางการแต่สมาชิกอาจจะสับเปลี่ยนตำแหน่งและบทบาทระหว่างกันได้ตลอดเวลา โดยสมาชิกแต่ละคนในทีมจะต้องเต็มใจรับหน้าที่เป็นผู้นำตามความเหมาะสมในแต่ละสถานการณ์และความสามารถของตน ซึ่งจะช่วยให้ทีมงานใช้ทักษะและความสามารถของสมาชิกทุกคนได้อย่างเต็มที่ทำให้ทีมงานสามารถแสดงศักยภาพของตนได้อย่างสมบูรณ์

4. แสดงความคิดเห็นที่สอดคล้องและเป็นเอกฉันท์ (Consensus) โดยหัวหน้าทีมจะพยายามให้สมาชิกทุกคนต่างแสดงความเห็นโต้ตอบและลงมติร่วมกัน เพื่อให้ได้ข้อสรุปที่ดีที่สุดสำหรับแก้ปัญหาและการปฏิบัติงาน โดยไม่สร้างความกดดันหรือบังคับให้สมาชิกคนใดคนหนึ่งจำใจต้องยอมรับในเสียงส่วนใหญ่อย่างไม่เต็มใจ เพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย โดยสมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมตลอดจนช่วยให้สมาชิกมีความเข้าใจที่ดีต่อกัน และไม่มีอคติต่อกลุ่ม

5. ความไว้วางใจ ((Trust) เป็นพื้นฐานสำคัญของความรัก และความสามัคคีระหว่างหมู่คณะดังนั้น**สมาชิกในทีมงานจะต้องเชื่อใจกันมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน เพื่อจะได้ทุ่มเทให้กับการทำงานอย่างเต็มที่ เพราะสมาชิกทุกคนต่างแน่ใจและมั่นใจว่าเขาจะมีเพื่อนร่วมทีมคอยให้การสนับสนุนในการตัดสินใจ และร่วมมือในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ ซึ่งจะช่วยให้ทีมงานมีผลงานความคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆและพัฒนาการที่ก้าวไปข้างหน้าอย่างรวดเร็ว**

6. ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) การเปลี่ยนแปลงในโลกปัจจุบันทำให้ทีมงานต้องหาวิธีปฏิบัติหรือสร้างนวัตกรรมใหม่ๆที่ดีกว่าเดิมอยู่เสมอโดยระดมความคิดในการแก้ไขปัญหาและหาทางออกอย่างสร้างสรรค์ให้แตกต่างและดีกว่าเดิม ทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะต้องดำเนินงานอย่างสร้างสรรค์ โดยอาศัยพลังความคิดและความสามารถของสมาชิกแต่ละคน ในการสร้างการเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าแก่ทีมงานซึ่งจะช่วยให้ทีมงานมีโอกาสประสบผลสำเร็จสูง

นอกจากนี้ วราภรณ์ สุรัตนากร (2547) ได้เสนอองค์ประกอบของทีมการพยาบาลที่มีประสิทธิผลว่าควรมี 11 ด้านดังนี้

1. ด้านวิสัยทัศน์ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ ทีมการพยาบาลที่มีประสิทธิผลต้องมีการกำหนด วิสัยทัศน์ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนโดยสมาชิกทีมมีส่วนร่วมกำหนด ตลอดจนกำหนดวิธีการทำงาน เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

2. ด้านการออกแบบงาน ทีมการพยาบาลที่มีประสิทธิผลต้องมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ มีระบบการมอบหมายงานที่ชัดเจน มีการกระจายงานอย่างเหมาะสม สมาชิกยอมรับภารกิจที่ได้รับมอบหมาย

3. ภาวะผู้นำของหัวหน้าทีม ทีมการพยาบาลที่มีประสิทธิผลการต้องมีหัวหน้าทีมที่เป็นแบบอย่างที่ดีสามารถเป็นพี่เลี้ยงผู้แนะนำ เสียสละ ยอมรับฟังความเห็นของผู้อื่น และเปิดโอกาสให้สมาชิกนำทีมในเรื่องที่ตนมีความรู้ความสามารถ

4. ความรู้ความสามารถของสมาชิกทีม สมาชิกทีมการพยาบาลที่มีประสิทธิผลต้องมีความรู้ความสามารถและทักษะทางการพยาบาล มีทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มีความสามารถด้านการวิเคราะห์และสามารถผสมผสานทักษะ ความรู้ ความสามารถที่แตกต่างกันเพื่อการปฏิบัติงานที่บรรลุเป้าหมาย

5. ด้านกระบวนการทำงาน ทีมการพยาบาลที่มีประสิทธิผลต้องมีกระบวนการทำงานที่มีการวางแผนงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย มีการปฏิบัติงานตามแผนที่วางไว้ มีการตรวจติดตามผลการทำงานเป็นระยะ ๆ เพื่อหาแนวทางแก้ไขและปรับปรุงการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

6. ด้านการจัดการความขัดแย้ง ทีมการพยาบาลที่มีประสิทธิผลต้องยอมรับการทำงานซึ่งอาจเกิดความเห็นไม่ตรงกันและทำการแก้ไข โดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น สมาชิกยอมรับในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาความขัดแย้งของทีม

7. ด้านการสื่อสาร ทีมการพยาบาลที่มีประสิทธิผลต้องมีการสื่อสารที่มีรูปแบบทั้งการพูด การเขียน มีการสื่อสารสองทางข้อมูลที่ให้ต้องถูกต้อง ชัดเจน ตรงประเด็น และมีการยอมรับฟังความเห็นย้อนกลับ

8. ด้านการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ทีมการพยาบาลที่มีประสิทธิผลต้องมีทีมงานที่เหมาะสมกับภาระงานมีระบบสารสนเทศที่ดีและมีการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า

9. ด้านผลลัพธ์ทางการพยาบาล ทีมการพยาบาลที่มีประสิทธิผลต้องให้การพยาบาลที่ผู้รับบริการปลอดภัยจากความเสี่ยง และภาวะแทรกซ้อนที่ป้องกันได้ ได้รับการบรรเทาจากความทุกข์ทรมาน ทั้งด้านกาย จิตใจ สังคม และจิตวิญญาณ มีความรู้เกี่ยวกับภาวะสุขภาพ และมีความพึงพอใจ

10. ด้านความพึงพอใจของสมาชิกทีม ทีมการพยาบาลที่มีประสิทธิผลมีความพึงพอใจที่ได้ทำงานในสภาพแวดล้อมที่ไม่เป็นทางการ มีความจริงใจไว้วางใจและซื่อสัตย์ต่อกัน มีความยืดหยุ่น สมาชิกทีมได้รับผลตอบแทนการทำงานที่คุ้มค่า มีความยึดมั่นผูกพันในทีม

11. ด้านการพัฒนาทีมงาน ทีมการพยาบาลที่มีประสิทธิผลต้องมีการพัฒนาทีมงาน ทีมได้รับการส่งเสริมฝึกอบรมเฉพาะทางและได้รับการพัฒนาทักษะการทำงาน

จากการค้นคว้าและรวบรวมวรรณกรรมเกี่ยวกับคุณลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่ประสบความสำเร็จส่วนใหญ่ได้ กล่าวถึง เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน การยอมรับในบทบาทที่แตกต่างกันของสมาชิกในทีม การสื่อสารภายในทีม ความร่วมมือร่วมใจของสมาชิกโดยสมาชิกจะต้องเข้าใจถึงธรรมชาติของการทำงานเป็นทีม และความขัดแย้งที่อาจจะเกิดขึ้นทุกคนต้องแสดงความคิดเห็นเพื่อช่วยกันแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ร่วมกัน มีภาวะผู้นำตลอดจนมีการแสดงออกในลักษณะที่ส่งเสริมการทำงาน ส่งเสริมสัมพันธภาพระหว่างสมาชิกในทีม แนวคิดเหล่านี้มีประโยชน์ต่อการพัฒนาและส่งเสริมการทำงานเป็นทีมของพยาบาลวิชาชีพเป็นอย่างยิ่ง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาการทำงานเป็นทีมในงานประกันคุณภาพ โดยใช้แนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพและองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมตามแนวคิดของวูดคอกด์ (Woodcock, 1989) ซึ่งมีองค์ประกอบ11ด้าน โดยผู้วิจัยได้เลือกมาเพียง 6 ด้าน เพื่อให้มีความเหมาะสมกับบริบทที่ทำการศึกษา ได้แก่ การร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและสอดคล้องกับเป้าหมาย การติดต่อสื่อสารที่ดี การมีสัมพันธภาพระหว่างสมาชิกทีมดี การเปิดเผยและเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา การให้ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในการสร้างสรรค์ และการทบทวนการทำงานเป็นทีมอย่างสม่ำเสมอ

การประกันคุณภาพการพยาบาล

การประกันคุณภาพการพยาบาลเป็นกิจกรรมสำคัญประการหนึ่งที่องค์กรวิชาชีพและผู้ประกอบวิชาชีพการพยาบาลทั่วโลกได้ดำเนินการมาอย่างต่อเนื่อง เพราะถือเป็นเอกสิทธิ์ของวิชาชีพที่ช่วยให้พยาบาลทุกคนได้ตรวจสอบผลของการปฏิบัติการพยาบาลของตนเองและประเมิน

คุณภาพการพยาบาลในภาพรวม ซึ่งส่งผลให้พยาบาลได้พัฒนาบทบาทของตนเองให้ทันต่อความเจริญก้าวหน้าและความเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้เพื่อแสดงออกถึงความรับผิดชอบของวิชาชีพที่มีต่อสังคม การดำเนินงานประกันคุณภาพการพยาบาลมีความสำคัญมากเพราะระบบประกันคุณภาพจะสร้างความมั่นใจให้กับผู้ให้และผู้ใช้บริการ ว่าการดูแลรักษาพยาบาลในโรงพยาบาลนั้นมีคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนด มีความปลอดภัยและเชื่อถือได้

การประกันคุณภาพการพยาบาล หมายถึง กระบวนการเฝ้าระวังและประเมินคุณภาพหรือความเหมาะสมในการดูแลผู้ป่วยอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องโดยมีเป้าหมายสำคัญ คือ การค้นหาโอกาสในการพัฒนาและปรับปรุงการดูแลผู้ป่วยให้มีคุณภาพสูงขึ้นรวมทั้งการแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่จะมีผลทำให้คุณภาพการดูแลลดลง (JCAHO, 1982 อ้างอิงใน กองการพยาบาล, 2544, หน้า 4) ต่อมากองการพยาบาล กระทรวงสาธารณสุข ได้ปรับปรุงแนวทางการดำเนินงานประกันคุณภาพ โดยประยุกต์ใช้แนวคิดการประกันคุณภาพและการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องและให้ความหมายของการประกันคุณภาพและการปรับปรุงคุณการพยาบาล หมายถึง การดำเนินการอย่างมีแบบแผน และมีกิจกรรมที่เป็นขั้นตอนต่อเนื่องเป็นระบบในการวัดและประเมินคุณภาพบริการพยาบาลทั้งด้านโครงสร้าง กระบวนการและผลลัพธ์ เพื่อใช้เป็นหลักประกันว่า หน่วยงานบริการพยาบาลและผู้ปฏิบัติการพยาบาลจะมีการปฏิบัติหรือจัดบริการพยาบาลตามมาตรฐานอย่างสม่ำเสมอ มีการแก้ไขข้อบกพร่องและการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้เพื่อรักษาไว้ซึ่งระดับคุณภาพตามที่วิชาชีพ/องค์กรหรือหน่วยงานคาดหวัง (กองการพยาบาล, 2531, หน้า 5 - 6) โดยมีองค์ประกอบของการประกันคุณภาพและการปรับปรุงคุณภาพการพยาบาลที่สำคัญคือ การกำหนดมาตรฐานการพยาบาล การปฏิบัติตามมาตรฐานการวัดและประเมินคุณภาพอย่างต่อเนื่อง การแก้ไขปัญหาข้อบกพร่องทันทีที่พบและการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง(สำนักการพยาบาล กรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข, 2547, หน้า 1)

รูปแบบการดำเนินงานประกันคุณภาพและการปรับปรุงคุณภาพการพยาบาลในโรงพยาบาล การประกันคุณภาพและการปรับปรุงคุณภาพเป็นภารกิจสำคัญที่โรงพยาบาลจำเป็นต้องกำหนดให้มีการวางระบบนี้ขึ้น และสำหรับทางการพยาบาลจัดเป็นหน้าที่รับผิดชอบของผู้บริหารทางการพยาบาลในการอำนวยการให้ระบบนี้สามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง และเป็นกิจกรรมคุณภาพที่พยาบาลวิชาชีพทุกคนต้องมีส่วนร่วม ทั้งนี้เพื่อก่อให้เกิดความมั่นใจว่าจะมีการปฏิบัติที่สอดคล้องกับมาตรฐานวิชาชีพตลอดเวลา และมีกระบวนการที่จะธำรงไว้ซึ่งระดับคุณภาพที่คาดหวัง เนื่องจากงานบริการพยาบาลนั้นมีขอบเขตที่กว้างขวางทั้งด้านการบริหารการพยาบาลและการปฏิบัติการพยาบาล ดังนั้นการดำเนินงานตาม 4 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ การกำหนด

มาตรฐาน/การวางระบบ การปฏิบัติตามมาตรฐาน การวัดและประเมินคุณภาพและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องนั้น จึงมีรูปแบบการจัดองค์กรเพื่อรับผิดชอบการประกันคุณภาพการพยาบาลมีดังนี้ (กองการพยาบาล, 2531, หน้า 13 - 17)

1. คณะกรรมการประกันคุณภาพการพยาบาลในโรงพยาบาล คณะกรรมการชุดนี้จะรับผิดชอบสนับสนุนและดำเนินงานประกันคุณภาพการพยาบาลทั้งหมดของโรงพยาบาล ประกอบด้วยหัวหน้าพยาบาลหัวหน้างานหอผู้ป่วยเฉพาะทาง หัวหน้าหอผู้ป่วย หัวหน้าหน่วยงาน หัวหน้างานการพยาบาลวิสัญญี หัวหน้างานการพยาบาลห้องผ่าตัด หัวหน้างานการพยาบาลห้องคลอด พยาบาลควบคุมการติดเชื้อในโรงพยาบาลและกรรมการซึ่งได้รับการคัดเลือกหน้าที่ความรับผิดชอบของคณะกรรมการมีดังนี้

1.1 กำหนดนโยบายและวางแผนการพัฒนาคุณภาพและการปรับปรุงคุณภาพการพยาบาลในโรงพยาบาล

1.2 กำหนดระเบียบวิธีปฏิบัติ / ทบทวนระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ ที่สำคัญในงานบริการพยาบาล

1.3 ดำเนินการปรับปรุงประสิทธิภาพระบบการบริหารการพยาบาล

1.4 แต่งตั้งคณะทำงานประกันคุณภาพการพยาบาลและคณะทำงานอื่น ๆ ตามความจำเป็น

1.5 อำนวยการและสนับสนุนการดำเนินงานของคณะทำงานชุดต่าง ๆ

1.6 สนับสนุนการแก้ไขปัญหาข้อบกพร่องและการป้องกันข้อผิดพลาดต่าง ๆ

1.7 ประสานความร่วมมือกับผู้บริหารอื่น ๆ หรือทีมสหสาขาวิชาชีพเพื่อให้การดำเนินงานประกันคุณภาพการพยาบาลบรรลุผลตามเป้าหมาย

1.8 ติดตามความก้าวหน้าและเป็นที่ปรึกษาหรือให้ข้อเสนอแนะแก่คณะทำงานฯ

1.9 ประมวลผลการดำเนินงานประกันคุณภาพการพยาบาลในภาพรวมของโรงพยาบาล เพื่อนำไปสู่การวางแผนแก้ไข

1.10 จัดทำรายงานผลการดำเนินงานและนำเสนอผลการดำเนินงานต่อคณะกรรมการบริหารโรงพยาบาล คณะกรรมการพัฒนาคุณภาพของโรงพยาบาล คณะกรรมการพัฒนาคุณภาพการพยาบาลระดับเขตและกองการพยาบาล

2. คณะทำงานประกันคุณภาพการพยาบาลระดับหน่วยงาน

คณะทำงานประกันคุณภาพการพยาบาลระดับหน่วยงานจะรับผิดชอบดำเนินกิจกรรมการประกันคุณภาพและการปรับปรุงคุณภาพการพยาบาลในแต่ละหน่วยงาน คณะทำงาน

นี้อาจมีหลายชุดตามความเหมาะสม เช่น อาจจำแนกคณะทำงานตามหน่วยงาน หอผู้ป่วย เพื่อให้มีการทำงานที่เฉพาะเจาะจง คณะทำงานประกอบด้วยหัวหน้าหน่วยงาน หัวหน้าหอผู้ป่วย พยาบาลวิชาชีพและพยาบาลเทคนิค หน้าที่ความรับผิดชอบของคณะทำงานมีดังนี้

2.1 กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการดำเนินการประกันคุณภาพการพยาบาลในหน่วยงาน / หอผู้ป่วย

2.2 วางแผนการดำเนินงานในหน่วยงาน / หอผู้ป่วย

2.3 ดูแลและกำกับให้มีการปฏิบัติตามแผนที่วางไว้

2.4 วัดและประเมินคุณภาพการพยาบาลตามเกณฑ์ชี้วัดคุณภาพที่กำหนด

2.5 กำหนดกิจกรรม / หาแนวทางการแก้ไขข้อบกพร่องและปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

2.6 ให้ความร่วมมือกับคณะกรรมการประกันคุณภาพการพยาบาลและคณะทำงานชุดอื่น ๆ

2.7 รายงานผลการดำเนินงานประกันคุณภาพไปยังคณะกรรมการประกันคุณภาพการพยาบาลในโรงพยาบาล

2.8 จัดทำรายงานผลงานของหน่วยงาน / หอผู้ป่วย

3. คณะผู้ประสานงานการประกันคุณภาพการพยาบาล

ผู้ประสานการประกันคุณภาพการพยาบาลในโรงพยาบาล มีบทบาทสำคัญในฐานะผู้ประสานความร่วมมือในการดำเนินงานของคณะทำงานแต่ละชุดกับคณะกรรมการประกันคุณภาพการพยาบาลในโรงพยาบาล คณะผู้ประสานงานนี้ประกอบด้วยเลขานุการคณะกรรมการประกันคุณภาพการพยาบาลในโรงพยาบาล ประธานหรือเลขานุการคณะทำงานประกันคุณภาพการพยาบาลในหน่วยงาน หน้าที่ความรับผิดชอบของคณะผู้ประสานงานมีดังนี้

3.1 สื่อสารข้อมูลข่าวสาร และประสานความร่วมมือกับคณะกรรมการประกันคุณภาพการพยาบาลในโรงพยาบาล และคณะทำงานประกันคุณภาพการพยาบาลระดับหน่วยงาน

3.2 ให้คำแนะนำ เป็นที่ปรึกษา สนับสนุนการพัฒนาคุณภาพการพยาบาลระดับหน่วยงาน

3.3 ประสานความร่วมมือระหว่างคณะทำงานประกันคุณภาพระดับหน่วยงาน

3.4 เก็บรวบรวมข้อมูลผลการวัดและประเมินคุณภาพการพยาบาลของทุกหน่วยงาน

3.5 ตรวจสอบความถูกต้อง ครอบคลุม ครบถ้วนของข้อมูลรายงานทั้งด้านคุณภาพ ความเหมาะสมตามเกณฑ์การประเมินของตัวชี้วัด และรายงานอุบัติการณ์

3.6 สรุปรายงานผลการพัฒนาคุณภาพ และการวัดและประเมินคุณภาพการพยาบาลของทุกหน่วยงานต่อคณะกรรมการประกันคุณภาพการพยาบาลในโรงพยาบาลทุก 6 เดือน

ปัจจัยที่มีผลต่อการทำงานเป็นทีม

จากการทบทวนวรรณกรรมและแนวคิดที่เกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมพบว่า มีปัจจัยที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมหลายปัจจัยด้วยกัน ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้คัดสรรปัจจัยที่นำมาศึกษาคือ ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ ประสบการณ์การทำงาน ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมในงาน พฤติกรรมการแสดงออกอย่างเหมาะสม บรรยากาศองค์การ และภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วย

อายุ อายุเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อการทำงานเป็นทีม บุคคลเมื่อมีอายุมากขึ้นจะมีการพัฒนาตามวัย และสร้างสมประสบการณ์ชีวิต มีการปรับตัวและเรียนรู้ในสิ่งใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา ทำให้ความคิดและความรู้สึกต่อตนเองเปลี่ยนแปลง มีการเรียนรู้และแสวงหาวิธีปฏิบัติหรือกิจกรรมใหม่ ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของตน เพื่อให้ตนเองเกิดความรู้สึกมั่นคงและพึงพอใจ (จินตนา ยูนิพันธ์, 2534, หน้า 55) ดังนั้นย่อมมีโอกาสในการเรียนรู้และเห็นสิ่งต่าง ๆ มากขึ้น และนำข้อมูลที่รับรู้มาแล้วช่วยสนับสนุนในการตัดสินใจในการกระทำให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ผู้ที่มีอายุมากขึ้นจะมีประสบการณ์ในการเผชิญปัญหา และมีความสามารถในการแก้ปัญหาได้ดีกว่าผู้ที่มีอายุน้อย (Luckmann and Soresen, 1987, อ้างอิงใน เสาวภา สีเหนี่ยง, 2539) จากการศึกษาของ ทัศนีย์ โมฬีชาติ (2533) ศึกษาเปรียบเทียบการใช้ทีมการพยาบาลและกระบวนการพยาบาลในโรงพยาบาลศิริราชที่มีความรู้และเจตคติต่างกันของพยาบาลวิชาชีพในหอผู้ป่วยแผนกต่าง ๆ ผลการวิจัยพบว่าพยาบาลที่อายุมากกว่า 35 ปีพยาบาลที่ปฏิบัติงานมานานกว่า10ปีพยาบาลที่มีความรู้สูงในเรื่องทีมการพยาบาลพยาบาลที่มีเจตคติดีต่อการพยาบาลและกระบวนการพยาบาลจะสามารถใช้ทีมการพยาบาลและกระบวนการพยาบาลได้ดีกว่า ดังนั้นอายุของพยาบาลวิชาชีพจึงมีความสัมพันธ์กับการทำงานเป็นทีม

ประสบการณ์การทำงาน ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานมากขึ้นจะทำให้บุคคลมีประสบการณ์เพิ่มขึ้นประสบการณ์ที่มากขึ้นนับว่าเป็นแหล่งที่มีคุณค่าสูงยิ่งขึ้นสำหรับการเรียนรู้ (สุวัฒน์ วัฒนวงศ์, 2533 อ้างอิงใน สุมาลี จักรไพศาล, 2541, หน้า 10) การที่บุคคลปฏิบัติงานอยู่ในวิชาชีพนาน ทำให้การเรียนรู้ระบบงานของวิชาชีพมากขึ้น เกิดความผูกพันต่อวิชาชีพและ ทุ่มเทการทำงานเพื่อวิชาชีพ ทำให้ได้รับประสบการณ์ในปฏิบัติงานมากขึ้น ซึ่งการมีประสบการณ์มากทำให้มีโอกาส

ที่จะเผชิญปัญหาต่างๆมาก มีความเข้าใจในงานที่ปฏิบัติและรับผิดชอบงานได้ดีสามารถคาดการณ์ถึงสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้ดีกว่า (Nigro and Nigro, 1984, p. 4 อ้างอิงใน สุมาลี จักรไพศาล, 2541, หน้า 8) จากการศึกษาของ ชุติมา มาลัย (2537) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อม ในการทำงานเป็นทีมของอาจารย์พยาบาลที่มีประสบการณ์การทำงาน1ปีขึ้นไป โดยให้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงานและการทำงานเป็นทีมของอาจารย์พยาบาล ผลการวิจัยพบว่า ประสบการณ์การทำงาน มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับการทำงานเป็นทีมของอาจารย์พยาบาลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และพบว่าประสบการณ์การทำงานพยากรณ์การทำงานเป็นทีมของอาจารย์พยาบาลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ดังนั้นประสบการณ์การทำงาน ของพยาบาลวิชาชีพจึงมีความสัมพันธ์กับการทำงานเป็นทีม

การมีส่วนร่วมในงาน การมีส่วนร่วมในงาน เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีความสัมพันธ์กับการทำงานเป็นทีมจากการนำเสนอวรรณกรรมที่เกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในงานผู้วิจัยขอเสนอหัวข้อตามลำดับดังนี้ ความหมายของการมีส่วนร่วมในงาน แนวคิดของการมีส่วนร่วมในงาน และความสัมพันธ์ระหว่างการมีส่วนร่วมในงานกับการทำงานเป็นทีม

ความหมายของการมีส่วนร่วมในงาน การมีส่วนร่วมในงานเป็นแนวคิดพื้นฐานที่สำคัญ สำหรับการศึกษาพฤติกรรมของบุคลากรในการแสดงออกที่มีต่องานว่างานมีผลต่อภาพลักษณ์ของตนเอง ทำให้รู้สึกมีคุณค่านอกจากนี้การมีส่วนร่วมในงานยังเกี่ยวข้องกับทฤษฎีจิตวิทยาและสังคมวิทยา ปัจจุบันนักวิชาการส่วนใหญ่มีความเห็นตรงกันว่า การมีส่วนร่วมในงานเป็นปรัชญาของการบริหารบุคคลและได้มีการพิจารณาว่าการมีส่วนร่วมในงานเป็นปัจจัยสำคัญของการเกิดประสิทธิผล ขององค์การ การมีส่วนร่วมในงาน ได้มีผู้ให้ความหมายไว้หลายลักษณะดังนี้

การมีส่วนร่วมในงาน หมายถึง การแสดงลักษณะทางจิตวิทยาของบุคคลที่มีการรับรู้เกี่ยวกับงานว่างานมีความสำคัญและมีคุณค่าในชีวิต (Robbin, 1998, p.142)

การมีส่วนร่วมในงาน หมายถึง การสนับสนุนส่งเสริมและเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้ามีส่วนร่วมในการออกแบบ การตัดสินใจและร่วมแก้ไขปัญหา ทำให้เกิดความยึดมั่นในองค์การและพัฒนาการปฏิบัติงานและคุณภาพชีวิต (Cummings and Worley, 2001 อ้างอิงใน ทิพย์รัตน์ กลั่นสกุล, 2547)

การมีส่วนร่วมในงาน หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อการปฏิบัติงานว่ามีความสำคัญ และมีคุณค่าในชีวิตและ พร้อมที่จะให้ความร่วมมือในการปฏิบัติกรรมต่าง ๆ ด้วยความเต็มใจ (ทิพย์รัตน์ กลั่นสกุล, 2547)

การมีส่วนร่วมในงาน หมายถึง การแสดงลักษณะทางจิตวิทยาของบุคคลที่ใช้เฉพาะกับงานว่างานมีความสำคัญและการรับรู้ของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับความต้องการและความพึงพอใจในการทำงาน (Kanungo, 1982, p. 342)

การมีส่วนร่วมในงาน หมายถึง การเกี่ยวข้องกันทางด้านจิตใจและอารมณ์ของบุคคลหนึ่ง ในสถานการณ์กลุ่ม ผลของการเกี่ยวข้องกันดังกล่าวเป็นเหตุให้เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายของกลุ่มนั้น กับทั้งทำให้เกิดความรู้สึกร่วมรับผิดชอบกับกลุ่มดังกล่าวด้วย (นิรันดร์ จงวุฒิเวศย์, 2537 อ้างอิงใน นภา รังสิเวโรจน์, 2544)

การมีส่วนร่วมในงาน หมายถึง การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจควบคู่ไปกับการดำเนินงานเกี่ยวข้องกับเรื่องผลประโยชน์ และการประเมินผลในกิจกรรมการพัฒนา (Cohen and Uphoff, 1980, อ้างอิงใน ทิพย์รัตน์ กลั่นสกุล, 2547)

สรุปได้ว่า การมีส่วนร่วมในงานเป็นการรวมกลุ่มกันของสมาชิกเพื่อหวังผลในกิจกรรมหรือการดำเนินงานอย่างใดอย่างหนึ่งร่วมกัน เป็นการมีส่วนร่วมทั้งทางร่างกาย จิตใจและอารมณ์ของสมาชิกกลุ่มในการคิด การตัดสินใจเกิดความร่วมมือในการปฏิบัติกิจกรรมนั้นๆด้วยความเต็มใจ ผลจากการได้มีส่วนร่วมทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกพอใจและทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของทัศนคติของตนเอง

แนวคิดการมีส่วนร่วมในงาน ทฤษฎีเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในงานส่วนใหญ่เป็นทฤษฎีทางจิตวิทยาและทางสังคมวิทยาเนื่องจากการมีส่วนร่วมในงานเกี่ยวข้องโดยตรงกับตัวบุคคลและสังคม ในด้านตัวบุคคลทฤษฎีทางจิตวิทยาช่วยให้เข้าใจพฤติกรรมของมนุษย์ที่เกิดจากแนวความคิด ความปรารถนา แรงจูงใจ ความจำ และความรู้สึกโดยศึกษามนุษย์ในฐานะที่เป็นปัจเจกบุคคลที่มีลักษณะจิตใจต่างกัน ในด้านสังคม ทฤษฎีทางสังคมวิทยา จะช่วยให้เกิดความเข้าใจพฤติกรรมของมนุษย์ที่เกิดจากการกระทำระหว่างกัน โดยศึกษามนุษย์ในฐานะที่เป็นสมาชิกของสังคมและจากการทบทวนวรรณกรรมพบว่ามีนักวิชาการหลายท่านให้แนวคิดเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในงาน ไว้ดังนี้

โลดอห์ล และเคจเนอร์ (Lodahl and Kejner 1965, อ้างอิงใน พัชรี สายสดุดี, 2544, หน้า 35-36) **ได้ทำการศึกษาและให้ความหมายของการมีส่วนร่วมในงาน ว่าเป็นการแสดงลักษณะทางจิตวิทยาของบุคคลที่มีต่องานว่า งานเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อภาพลักษณ์โดยรวมของตน และ คุณค่าของงานเกิดจากการปฏิบัติงานและมีผลต่อความรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า ลักษณะของบุคคลที่แสดงออกถึง การมีพฤติกรรมเฉพาะของการมีส่วนร่วมในงานนั้น ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 ด้าน คือ**

1. ความเชื่อในคุณค่าของงาน หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่เชื่อว่างานเป็นสิ่งสำคัญและเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตอาจกล่าวได้ว่ามีชีวิตหรือหายใจเป็นงานและสถานการณ์ในงานทั้งหมดมีผลต่อภาพลักษณะของบุคคลนั้น ไม่ว่าลักษณะงาน ผู้ร่วมงาน เวลา หรือสถานที่ทำงาน และเป็นค่านิยมในงานที่ทำให้เกิดความรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า

2. ความรับผิดชอบต่องาน หมายถึง การแสดงออกต่องานที่ทำบุคคลมีความรับผิดชอบต่องานโดยจะซื่อสัตย์ต่องาน ให้ความสนใจ และเอาใจใส่งาน เป็นผู้ที่มีความทะเยอทะยานในงาน กล้าเผชิญหน้ากับสิ่งที่ทำผิดพลาดในการทำงาน ไม่หลีกเลี่ยงงาน มีความพยายามในการปรับปรุงงานให้ดีกว่าเดิม และจะคิดหาวิธีการทำงานให้ได้ผลดีอยู่ตลอดเวลา

3. การทุ่มเทเสียสละให้กับงาน หมายถึง การที่บุคคลให้ความสำคัญกับงานมาก โดยให้ความสนใจทุ่มเทให้กับงาน และคิดว่าตนเองเหมาะสมกับงานที่สุด มีความผิดพลาดในการทำงานน้อย และงานทำให้ได้รับผลประโยชน์ภายนอก คือ รางวัล ค่าตอบแทน และภายใน คือด้านจิตใจ ดังนั้นบุคคลจะเสียสละทั้งแรงกายและแรงใจให้กับการทำงานและอุทิศตนในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือความสำเร็จในงานของตนหรือขององค์การ

4. เวลาที่ให้กับงาน หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลว่างานที่ทำนั้นคุ้มค่ากับเวลาที่เสียไป จะมีเวลาให้กับงานมาก โดยจะเริ่มทำงานเร็วกว่าปกติและบางครั้งจะทำงานจนเลยเวลาหรือทำงานนอกเวลาโดยไม่สนใจว่าจะได้ค่าตอบแทนหรือรางวัลใด ๆ

5. การมีส่วนเกี่ยวข้องในงาน หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลว่ามีส่วนร่วมในงานและคิดว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของงานในองค์กร โดยจะนำตนเองเข้าไปเกี่ยวข้องกับงานเสมอในฐานะผู้มีส่วนร่วมในงานนั้น มีความพึงพอใจที่ได้มีส่วนร่วมในความสำเร็จของงาน มักจะเสนอความคิด วิธีการหรือการตัดสินใจเพื่อนำไปปรับปรุงงานอยู่เสมอ

บราวน์ (Brown, 1996, อ้างอิงใน เจนนารา สิทธิเหรียญชัย, 2541) ได้รวบรวมและสรุปลักษณะของบุคคลที่มีลักษณะของการมีส่วนร่วมในงานตามแนวคิดพื้นฐานของ โลดอห์ล และเคจเนอร์ (Lodahl and Kejner, 1965) ไว้ดังนี้

1. บุคลิกลักษณะของบุคคล บุคคลนั้นจะมีบุคลิกเด่นๆ 3 ประการคือ มีจริยธรรมในงานสูง มีแรงจูงใจภายในสูงและมีความสำนึกในคุณค่าของตนเองสูง แต่การมีส่วนร่วมในงานไม่ได้ขึ้นกับ อายุ เพศ การศึกษา ประสบการณ์ การทำงาน และเงินเดือนหรือค่าจ้าง

2. ลักษณะของงานและการควบคุมงาน บุคคลมักจะพิจารณาถึงงานที่มีคุณค่าสูงมีความท้าทาย มีความหลากหลาย งานที่ใช้ทักษะสูงและสามารถมองเห็นลู่ทางความสำเร็จของงานนั้น บุคคลเหล่านี้มักจะมีสิทธิ์มีเสียงในการกำหนดมาตรฐานของการปฏิบัติงานและมีความสัมพันธ์

ที่ดีกับผู้บริหารผู้นิเทศงาน เพราะจะเป็นผู้ให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของตน สถานการณ์ในงานจะเป็นสิ่งกระตุ้นให้ตัวบุคคลเกิดความต้องการในความก้าวหน้า และจะเป็นบุคคลที่มีความยึดมั่นผูกพันในงานสูง ไม่ว่าจะเป็นงานโดยทั่วไป งานในวิชาชีพ และงานพิเศษที่ทำอยู่

3. ทัศนคติของบุคคลต่องานบุคคลนั้นมักจะพึงพอใจในงาน แม้ว่าจะขาดความช่วยเหลือจากผู้บริหารผู้นิเทศงาน ขาดการติดต่อสื่อสาร ขาดความเป็นประชาธิปไตย ซึ่งในสถานการณ์เช่นนี้ ผู้ที่มีส่วนร่วมในงานต่ำ จะไม่มีความพึงพอใจในงาน และมีแนวโน้มที่จะออกจากงานมากกว่าบุคคลผู้ที่มีการมีส่วนร่วมในงานสูง

4. การรับรู้ในบทบาทของตน บุคคลจะรับรู้บทบาทหน้าที่ในการทำงานของตนและมักจะไม่มีปัญหาเบื่อหน่ายกับบทบาทที่ขัดแย้ง หรือบทบาทที่คาดหวัง โดยบทบาทที่ขัดแย้งและบทบาทที่กำกวมจะไม่มีผลกับการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล

5. ลักษณะอื่น ๆ โดยทั่วไปการเจ็บป่วยทางกาย ทางจิตของบุคคลที่มีการมีส่วนร่วมในงาน จะมีผลกระทบในงานน้อยมาก โดยระดับความเครียด ความวิตกกังวล ภาวะแทรกซ้อนทางสุขภาพหรือความขัดแย้งในครอบครัวกับงาน จะพบน้อยในบุคคลเหล่านี้

แนวคิดเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในงานของ คัมมิ่งและวอร์เลย์ (Cummings and Worley, 2001) กล่าวว่า การมีส่วนร่วมในงานจะพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงานและการเพิ่มผลผลิต องค์ประกอบของการมีส่วนร่วมในงานประกอบด้วย 4 ด้านคือ

1. การมีส่วนร่วมด้านอำนาจหน้าที่ (Power) หมายถึงการที่บุคคลมีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้านอำนาจหน้าที่ในประเด็นต่างๆเช่น วิธีการทำงาน การมอบหมายงาน และผลลัพธ์ของการปฏิบัติงานรวมถึงการบริหารและการคัดเลือกบุคลากร

2. การมีส่วนร่วมด้านข้อมูล (Information) หมายถึงการที่บุคคลมีส่วนรับรู้ข้อมูลทุกเรื่องที่จำเป็น ไม่ว่าจะเกี่ยวกับการวางแผนงาน การปรับปรุงงาน ผลการปฏิบัติงาน สภาพการแข่งขันและเทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน

3. การมีส่วนร่วมด้านความรู้และทักษะ (Skill and Knowledge) หมายถึง การที่บุคคลมีส่วนร่วมในการได้รับความรู้และทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานทำให้เกิดการเรียนรู้และความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานสามารถตัดสินใจแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้ดี

4. การมีส่วนร่วมด้านส่วนแบ่งรางวัล (Reward) หมายถึง การที่บุคคลเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้านส่วนแบ่งรางวัลที่เกิดจากการปฏิบัติงาน โดยมีแรงจูงใจเป็นส่วนแบ่ง รางวัลประกอบด้วยรางวัลภายในเป็นความรู้สึกมีคุณค่า ความภาคภูมิใจในความสำเร็จของงานและรางวัลภายนอกเป็นเงินเดือน การสนับสนุนจากองค์การในรูปแบบต่าง ๆ และการเลื่อนขั้น

แนวคิดเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในงานของโคเฮนและอัพฮอฟ (Cohen and Uphoff, 1980 **อ้างอิงใน ทิพย์รัตน์ กลั่นสกุล,** 2547) **แบ่งลักษณะการมีส่วนร่วมในงานเป็น** 4 **ลักษณะ คือ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติ การมีส่วนร่วมในผลประโยชน์ และการมีส่วนร่วมในการประเมินผล โดยมีรายละเอียดดังนี้**

1. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เป็นการมีส่วนร่วมในการแสดงออกด้านความคิดเกี่ยวกับการจัดระบบหรือกำหนดระบบของโครงการเป็นการประเมินปัญหาหรือทางเลือกที่จะสามารถเป็นไปได้ที่จะนำมาปฏิบัติเพื่อให้เกิดการพัฒนา โดยการประเมินสภาพที่เป็นอยู่และสาเหตุของปัญหา ซึ่งในขั้นตอนนี้แบ่งได้เป็น 3 ส่วน ได้แก่

1.1 การมีส่วนร่วมในขั้นต้น เป็นการค้นหาความต้องการที่แท้จริง วิธีการที่จะเข้าไปมีส่วนร่วมของโครงการการมีส่วนร่วมในขั้นเตรียมการ เป็นการหาโอกาสหรือช่องทางในการแก้ปัญหารวมทั้งลำดับความสำคัญของโครงการที่จะต้องดำเนินการ

1.2 การมีส่วนร่วมในขั้นเตรียมการเป็นการหาโอกาสและช่องทางในการแก้ ปัญหารวมทั้งลำดับความสำคัญของโครงการที่จะต้องดำเนินการ

1.3 การมีส่วนร่วมในขั้นการตัดสินใจปฏิบัติการเป็นการมีส่วนร่วมของบุคลากรที่เข้ามาปฏิบัติงาน เป็นการดำเนินงานตามโครงการและแผนงาน เป็นการก่อให้เกิดความรู้สึกร่วมในการเป็นเจ้าของกิจกรรม

2. การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการเป็นการดำเนินงานตามโครงการและแผนงาน และเป็นการก่อให้เกิดความรู้สึกร่วมในการเป็นเจ้าของกิจกรรมและผลงานที่ปรากฏแบ่งเป็น 3 ส่วน คือ

2.1 การมีส่วนร่วมในการสละทรัพยากร ได้แก่ การมีส่วนร่วมสละแรงกาย การบริจาคเงิน การให้วัสดุอุปกรณ์และการให้คำแนะนำ ซึ่งทรัพยากรเหล่านี้จะให้ด้วยความเต็มใจ

2.2 การมีส่วนร่วมในการบริหารและการประสานงาน การมีส่วนร่วมโดยวิธีการจ้างบุคคลเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงาน การฝึกอบรมผู้ที่จะเข้ามาปฏิบัติในโครงการ หรือการให้คำปรึกษาในการตัดสินใจเกี่ยวกับโครงการและเป็นผู้ประสานงานในโครงการนั้นด้วย

2.3 การมีส่วนร่วมในการเข้าร่วมกิจกรรม เป็นการมีส่วนร่วมโดยการเข้าเป็นผู้ปฏิบัติในโครงการ ไม่จำเป็นต้องมีผลประโยชน์เข้ามาเกี่ยวข้อง

3. การมีส่วนร่วมในผลประโยชน์ แบ่งเป็น 3 ส่วน คือ

3.1 การมีส่วนร่วมในผลประโยชน์ในด้านวัตถุ ได้แก่การมีส่วนร่วมในด้านผลผลิต รายได้หรือทรัพย์สิน

3.2 การมีส่วนร่วมรับผลประโยชน์ในด้านสังคม ได้แก่ ผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นแก่สังคมเช่น โรงเรียน สถานที่สาธารณะหรือส่วนกลางของชุมชน การเพิ่มคุณภาพชีวิต การเกิดระบบน้ำประปา เป็นต้น

3.3 การมีส่วนร่วมรับผลประโยชน์ในด้านบุคคล ได้แก่ การนับถือตนเอง พลังอำนาจทางการเมือง และความคุ้มค่าของผลประโยชน์

4. การมีส่วนร่วมในการประเมินผล ได้แก่ การมีส่วนร่วมในการวัดผลและวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน รวมทั้งเป็นการค้นหาข้อดีและข้อบกพร่อง เพื่อหาแนวทางแก้ไขการทำงานให้มีประสิทธิภาพต่อไปและเป็นการประเมินผลความสำเร็จหรือความล้มเหลวเป็นระยะทุกขั้นตอนของการปฏิบัติงาน

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาการมีส่วนร่วมในงานประกันคุณภาพ โดยใช้แนวคิดการมีส่วนร่วมในงาน ตามแนวคิดการมีส่วนร่วมในงานของ โคเฮนและอัพฮอฟ (Cohen and Uphoff, 1980 อ้างอิงใน ทิพย์รัตน์ กลั่นสกุล, 2547) เนื่องจากมีความครอบคลุมองค์ประกอบการมีส่วนร่วม 4 ด้าน คือ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการ การมีส่วนร่วมในผลประโยชน์และการมีส่วนร่วมในการประเมินผล ซึ่งมีความสอดคล้องกับการทำงานเป็นทีมในงานประกันคุณภาพที่จะต้องมี การตัดสินใจร่วมกันเพื่อให้เกิดการปฏิบัติที่ไปในทิศทางเดียวกัน มีการพัฒนาการปฏิบัติงานได้ผลการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ โดยลดต้นทุนและเพิ่มผลผลิตเกิดประสิทธิภาพของงาน ทำให้เกิดความภาคภูมิใจร่วมกันนำไปสู่ความสำเร็จในการทำงานเป็นทีม

ความสัมพันธ์ระหว่างการมีส่วนร่วมในงานกับการทำงานเป็นทีม การมีส่วนร่วมในงานเป็นแนวคิดของการบริหารจัดการแนวใหม่ เพื่อให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน เป็นการพัฒนาการปฏิบัติงานและเพิ่มผลผลิต ในปัจจุบันแนวคิดเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในงานได้รับความนิยมและเป็นที่ยอมรับกันมากขึ้นว่ามีความสำคัญที่เป็นแรงกระตุ้นการทำงานของบุคคลให้เต็มใจปฏิบัติงาน ที่ได้รับมอบหมายและมีการทุ่มเทเวลาทั้งหมดกับงาน ซึ่งทำให้องค์การมีประสิทธิภาพ (Brown,1996) บุคคลที่มีลักษณะของการมีส่วนร่วมในงานจะมีพฤติกรรมใน การปฏิบัติงานเป็นที่ต้องการขององค์การ บุคคลที่มีระดับการมีส่วนร่วมในงานสูงจะทุ่มเททั้งเวลา กำลังกาย กำลังใจในการทำงาน อีกทั้งมองว่างานเป็นสิ่งสำคัญเหนือสิ่งใดๆในการดำเนินชีวิต การมีโอกาสรับผิดชอบในตำแหน่งหน้าที่ใดๆนั้นหมายถึง หน้าตาและภาพลักษณ์ของตนเอง รอบบินส์ (Robbin, 1998) การมีส่วนร่วมในงานก่อให้เกิดความศรัทธาในงานที่ทำและทุกคนตระหนักถึงความสำเร็จของงาน ทำให้เกิดการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิผล (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2544) จากการศึกษาของจีระพร แดนเขตต์ (2543) ได้ ศึกษาเรื่อง พฤติกรรมภาวะ

ผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยและผลิตภาพในงานของพยาบาลประจำการโรงพยาบาลชุมชนเขต 10 ผลการศึกษาพบว่าการที่บุคคลมีส่วนร่วมในการดำเนินงานจะทำให้เกิดความรู้สึกมีคุณค่า และร่วมปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ การมีส่วนร่วมในงานนำไปสู่ความสำเร็จในการปฏิบัติงานของทีม ซึ่งจากการศึกษาของ โคเฮน, เรดฟอร์ด เจอาร์และสปรีทเซอร์ (Cohen, Ledford, Jr. and Spreitzer, 1996, pp. 643 - 676) ที่ศึกษา การให้โอกาสพนักงานองค์การโทรศัพท์ได้มีส่วนร่วมในงานในด้านการรับข้อมูลข่าวสาร การพัฒนางาน การให้รางวัลและการให้อำนาจ พบว่าการมีส่วนร่วมในงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของทีม ได้ผลการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ โดยลดต้นทุนและเพิ่มผลผลิตเกิดประสิทธิภาพของงาน พนักงานมีความพึงพอใจในงาน มีคุณภาพชีวิตที่ดี นอกจากนี้ยังมีการศึกษาของ ทิพย์รัตน์ กลั่นสกุล (2547) ที่พบว่าการมีส่วนร่วมในงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของทีม ซึ่งก็คือผลสำเร็จในการปฏิบัติงานเป็นทีมเช่นเดียวกัน ดังนั้นการมีส่วนร่วมในงานจึงนำไปสู่ผลสำเร็จในการทำงานเป็นทีมในงานประกันคุณภาพ เพราะบุคลากรต้องทราบแนวคิด เป้าหมาย ยอมรับความสำคัญและเห็นคุณค่าของการประกันคุณภาพการพยาบาล ตลอดจนมีความตระหนักถึงความจำเป็นและร่วมคิดในการแก้ปัญหา กำหนดแนวทางปฏิบัติหรือปรับปรุงงาน มีส่วนร่วมในการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วย ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วย เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีความสัมพันธ์กับการทำงานเป็นทีม จากการนำเสนอวรรณกรรมที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วย ผู้วิจัยขอเสนอหัวข้อตามลำดับดังนี้ ความหมายของภาวะผู้นำ แนวคิด/ทฤษฎีของภาวะผู้นำ ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วย และความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับการทำงานเป็นทีม

ความหมายของภาวะผู้นำ ภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อทุกองค์การเพราะช่วยให้องค์การสามารถดำเนินงาน ได้ประสบความสำเร็จและมีความก้าวหน้า ภาวะผู้นำในความหมายของแต่ละบุคคลมีความแตกต่างกันโดยอาจมีความหมายในเชิงคุณลักษณะ พฤติกรรม หรือรูปแบบการมีปฏิสัมพันธ์กันซึ่งมีนักวิชาการให้คำจำกัดความไว้ดังนี้

ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่จะใช้อิทธิพลและอำนาจหน้าที่ในการ**ปฏิบัติการและอำนวยการให้ผู้อื่นหรือผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ (อุดมรัตน์ สงวนศิริธรรม, 2534, หน้า 249)**

ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการวางแผน การจัดการองค์การ การสื่อสาร การแก้ปัญหา การตัดสินใจ และการจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์การ (เอกชัย กี่สุขพันธ์, 2538, หน้า 99)

ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่จะใช้อิทธิพลนำกลุ่มไปสู่วัตถุประสงค์ ซึ่งอิทธิพลนี้อาจได้รับมาอย่างเป็นทางการ เช่น การได้รับแต่งตั้งให้เป็น หัวหน้าหน่วยงาน ผู้จัดการและผู้อำนวยการ เป็นต้น ซึ่งได้มีการกำหนดขอบเขตการใช้อำนาจหน้าที่ไว้อย่างชัดเจนและเป็นลายลักษณ์อักษร (กรองแก้ว อยู่สุข, 2537, หน้า 132)

ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่จะใช้อิทธิพลชี้นำให้ผู้อื่นยินยอมปฏิบัติตามเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การซึ่งภาวะนี้เป็นตัวบ่งชี้ว่า ผู้นำคือ ผู้มีอิทธิพลต่อสภาพการขององค์การที่จะทำให้งานสำเร็จลุล่วงสู่จุดมุ่งหมายด้วยความพอใจ (มณี ลี้ศิริวัฒนากุล, 2541, หน้า 13)

ภาวะผู้นำ หมายถึง ศิลปการจูงใจคนให้กระทำตามสิ่งที่ผู้นำปรารถนาโดยที่ผู้ตามเต็มใจและมีความสุขเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จในสิ่งที่ผู้นำปรารถนา (ภาวัฒน์ พันธุ์เทพ, 2546, หน้า 11)

ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการระหว่างบุคคลตั้งแต่ สองคนขึ้นไปที่มีการปฏิสัมพันธ์กันโดยมีอำนาจและอิทธิพลเข้ามาเกี่ยวข้อง เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายได้สำเร็จ (เรมวล นันท์ศุภวัฒน์, 2542, หน้า 3)

แบสส์ (Bass, 1981 อ้างอิงใน พนิดา ดามาพงศ์, 2534) ให้ความหมายภาวะผู้นำไว้ดังนี้

1. เป็นจุดรวมของกระบวนการกลุ่มคือ เป็นจุดรวมของอำนาจที่ทำให้กลุ่มร่วมมือกันในการเปลี่ยนแปลง ประกอบกิจกรรมหรือควบคุมสังคม
2. เป็นบุคลิกภาพและผลอันเกิดจากบุคลิกภาพของผู้นำ
3. เป็นศิลปะในการทำให้ผู้อื่นยอมตามถือเป็นความสามารถของผู้นำในการสร้างความประทับใจ ทำให้ผู้ตามเชื่อฟัง ภักดีและร่วมมือ
4. เป็นการใช้อิทธิพลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เกิดการร่วมมือเพื่อไปสู่จุดหมายที่วางไว้
5. เป็นการกระทำหรือพฤติกรรมในการอำนวยการและประสานกิจกรรมของสมาชิกในกลุ่ม
6. เป็นรูปแบบของการชักจูงหรือสร้างแรงบันดาลใจมากกว่าการบังคับ
7. เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับอำนาจโดยผู้นำใช้อำนาจที่มีอยู่ในการกำหนดพฤติกรรมสมาชิก
8. **เป็นเครื่องมือในการบรรลุจุดมุ่งมายในการกำหนดสถานการณ์ และพฤติกรรมของกลุ่มแล้วกระตุ้นผลักดันและประสานองค์การไปสู่จุดมุ่งหมาย**
9. **เป็นผลของการมีปฏิสัมพันธ์ คือ เป็นการกระตุ้นซึ่งกันและกันระหว่างคนที่มีความแตกต่างกัน เพื่อไปสู่อุดมการณ์เดียวกันด้วยความสมัครใจ**
10. **เป็นการแสดงบทบาทตามที่สังคมคาดหวังระหว่างผู้นำและสมาชิกกลุ่ม**

จากความหมายและแนวคิดดังกล่าวข้างต้น จึงอาจสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง บุคลิกลักษณะและ ความสามารถของบุคคลที่จะใช้อิทธิพลทำให้ผู้อื่นปฏิบัติตามเพื่อนำไปสู่เป้าหมายร่วมกัน

แนวคิด/ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ นักทฤษฎีหลายท่านได้ให้ความสนใจและศึกษาองค์ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำจนเกิดทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำเป็นจำนวนมากเพื่อที่จะอธิบายหรือทำนายคุณลักษณะ รูปแบบและการแสดงบทบาทที่เหมาะสมต่อการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ภาวะผู้นำที่นิยมใช้เป็นแนวทางในการศึกษามี 4 แนวทางได้แก่ ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (Trait Theories) ทฤษฎีพฤติกรรมส่วนบุคคล (Personal Behavior Theories) ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Situation or Contingency Theories) และทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theories)

ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (Trait theories) ในอดีตเริ่มตั้งแต่ก่อนคริสตศักราชจนถึงปี 1940 เป็นระยะที่พยายามศึกษาลักษณะสากลของผู้นำที่มีประสิทธิผล ทฤษฎีนี้ได้แนวทางจากทฤษฎีมหาบุรุษในสมัยกรีกและโรมันโบราณ ซึ่งเชื่อว่าผู้นำเป็นมาแต่กำเนิดจึงเกิดแนวคิดว่า ผู้นำต้องมีลักษณะพิเศษกว่าคนอื่น คุณลักษณะผู้นำที่สรุปมาได้จะเป็นคุณลักษณะส่วนตัว ได้แก่ กระตือรือร้น ซื่อสัตย์ เชื่อมั่นในตนเอง สามารถทำงานได้สำเร็จ มีความรับผิดชอบ ริเริ่ม เอาชนะอุปสรรคได้ มีมนุษย์สัมพันธ์ดี มีสุขภาพแข็งแรง เป็นต้น การศึกษาแนวนี้ไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร เนื่องจากไม่อาจชี้ให้เห็นคุณลักษณะที่เด่นชัดระหว่างผู้นำและผู้ตามได้ (Morrison,1993 อ้างอิงใน กมลทิพย์ ตั้งหลักมั่นคง, 2539, หน้า 8)

ทฤษฎีพฤติกรรมส่วนบุคคล (Personal behavior theories) ตั้งแต่ปี 1940-1960 เป็นระยะที่พยายามค้นหาแบบสากล ซึ่งเป็นพฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิผล แนวความคิดของนักทฤษฎีกลุ่มนี้สืบเนื่องมาจากแนวคิดทฤษฎี การบริหารแนววิทยาศาสตร์ของเทเลอร์ในช่วงปี 1900 ที่เน้นงานและผลผลิตและทฤษฎีบริหารแนวมนุษย์สัมพันธ์ ของเมโยในช่วงปี 1940 ที่เน้นความสัมพันธ์ พบว่า ผู้นำมี 3 แบบ คือ ผู้นำแบบอัตตาธิปไตย ผู้นำแบบประชาธิปไตยและผู้นำแบบตามสบาย ผู้วิจัยได้เปรียบเทียบว่าผู้นำแบบใดให้ผลดีกว่ากันซึ่งส่วนใหญ่ลงความเห็นว่า ผู้นำแบบประชาธิปไตยดีที่สุด แต่ในทางปฏิบัติจริงปรากฏว่าแบบอื่นก็ให้ผลดีเช่นกันในสภาวการณ์ที่ต่างกันออกไป (กรองแก้ว อยู่สุข, 2537, หน้า 137)

ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Situation or Contingency theories) ระหว่างปี ค.ศ. 1960 ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์กลายเป็นทฤษฎีที่นิยมกันมาก และศึกษากันอย่างกว้างขวาง แนวความคิดนี้เชื่อว่า การแสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำแบบใดขึ้นอยู่กับสถานการณ์ โดยบุคคล

จะเป็นผู้นำได้ดีในสถานการณ์หนึ่งและเป็นผู้ตามที่ดีในอีกสถานการณ์หนึ่ง แนวคิดผู้นำตามสถานการณ์ที่มีผู้ศึกษาไว้ที่น่าสนใจคือ แนวคิดผู้นำตามสถานการณ์ของ ฟิดเลอร์ (Fiedler, 1993, **อ้างอิงใน วันชัย มีชาติ,** 2544, **หน้า** 137-139) **แนวความคิดนี้เชื่อว่า ผู้นำที่มีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของกลุ่มขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบของการนำกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น** ฟิดเลอร์ (Fiedler) ได้ศึกษา รูปแบบของผู้นำแต่ละคนว่าเป็นผู้นำที่เน้นผลสำเร็จของงานหรือเน้นความสัมพันธ์ของผู้ปฏิบัติงานในด้านสถานการณ์ จะมีความเหมาะสมกับรูปแบบของผู้นำที่เน้นความสำเร็จของงานหรือเน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การศึกษารูปแบบของผู้นำนี้ ฟิดเลอร์ (Fiedler) จำแนกผู้นำออกเป็น 2 กลุ่ม คือ ผู้นำที่เน้นงานและ เน้นความสัมพันธ์ซึ่งมีองค์ประกอบด้านสถานการณ์ ที่ต้องพิจารณาด้วยกัน 3 ประการ คือ

1. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม (Leader-Member Relation) โดยหากผู้ตามยอมรับในบุคลิกภาพ อำนาจบารมี ความเป็นผู้เชี่ยวชาญหรือความเคารพที่มีต่อผู้นำจะทำให้ผู้นำไม่ต้องอาศัยอำนาจหน้าที่จากตำแหน่ง แต่ถ้าผู้นำไม่ได้รับความไว้วางใจจากผู้ตาม ผู้นำต้องอาศัยการสั่งการหรือใช้อำนาจหน้าที่เป็นทางการมากขึ้น

2. โครงสร้างของงาน (Task Structure) ถ้าลักษณะงานถูกจัดระเบียบไว้ แนวทางมีความชัดเจน ผู้ตามจะมีความชัดเจนว่าถูกคาดหวังว่าจะต้องทำอะไรบ้าง แต่ถ้างานมีแนวทางในการปฏิบัติไม่ชัดเจนจะทำให้อำนาจของผู้นำน้อยลง เพราะผู้ตามอาจไม่เห็นด้วยหรือไม่มั่นใจเกี่ยวกับรูปแบบในงานของผู้นำ

3. อำนาจในตำแหน่งของผู้นำ (Position Power) ตำแหน่งของผู้นำบางตำแหน่งมีอำนาจหน้าที่มากโดยสามารถที่จะเสนอการให้รางวัลหรือการลงโทษผู้ตามได้ หรือผู้นำเองสามารถให้รางวัลหรือการลงโทษผู้ตามได้ ทำให้อิทธิพลของผู้นำมีต่อผู้ตามมาก

ทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theories) เนื่องจากทฤษฎีที่เกี่ยวกับผู้นำมีหลายทฤษฎี และจากการศึกษาพบว่า ทุกทฤษฎีมีเป้าหมายเดียวกันคือ การบรรลุปัจจัยและองค์ประกอบที่ทำให้ผู้นำมีประสิทธิภาพ (สมยศ นาวีการ, 2543, หน้า 159) ทฤษฎีที่มีการกล่าวถึงและได้รับการยอมรับมากในปัจจุบันนี้ว่า เป็นแนวคิดผู้นำที่มีประสิทธิภาพ **คือ ทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลงของแบสส์** (Bass, 1985) **ซึ่งแบสส์เชื่อว่าในสภาพความเป็นจริงผู้นำในองค์การนั้นจะหมายถึง ผู้บริหารซึ่งมีภาวะผู้นำสองแบบร่วมกันคือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน การแสดงออกของภาวะผู้นำแต่ละแบบจะมีปริมาณมากน้อยแตกต่างกันขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ รวมทั้งลักษณะของผู้นำและผู้ตามในองค์การ การที่ผู้บริหารแสดงถึงภาวะผู้นำสองแบบพร้อมกันนั้นจะทำให้ผู้ตาม**

ตระหนักถึงคุณค่าของงานมากขึ้น ผู้ตามมีการเปลี่ยนแปลงไปในทางดีขึ้น ส่งผลให้องค์การประสบความสำเร็จได้ในระยะยาว (พร บุญมี, 2544)

แบสส์ (Bass, 1985, pp. 207 - 213) ได้อธิบายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนไว้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึงพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกโดยให้การช่วยเหลือเกื้อกูลแก่ผู้ตามเพื่อให้เกิดแรงจูงใจในระดับที่สูงขึ้น โดยผู้นำสามารถทำให้ผู้ตามเกิดแรงดลใจในการปฏิบัติงาน รวมทั้งมีความสำนึกในคุณค่าและเป้าหมายขององค์การตลอดจนพยายามที่จะปฏิบัติงานให้ได้มากกว่าที่คาดหวังไว้ แนวคิดความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของแบสส์ (Bass) ได้นำทฤษฎีแรงจูงใจมาใช้อธิบายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้อย่างชัดเจน คือผู้ตามจะมีความไว้วางใจและจงรักภักดีต่อผู้นำ ผู้นำเป็นผู้ที่กระตุ้นให้ปฏิบัติงานได้มากกว่าที่คิดไว้เมื่อจะทำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำจะจูงใจผู้ตามโดยสร้างความตระหนัก ถึงความต้องการให้ผู้ตามสำนึกถึงความสำคัญและคุณค่าของเป้าหมายและวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมาย ทำให้ผู้ตามคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมโดยอุทิศตนเพื่อทีมและองค์กรมากกว่าประโยชน์ส่วนตน และยกระดับความต้องการของผู้ตามสูงขึ้น องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามแนวคิดของแบสส์ (Bass) มีดังนี้

1.1 การสร้างบารมี (Charisma) หมายถึงคุณลักษณะพิเศษบางอย่างของผู้นำ ที่ทำให้ผู้ตามรู้สึกสนใจ ศรัทธา เกิดการยอมรับ เคารพเชื่อฟัง และเชื่อมั่นว่าผู้นำสามารถนำเขาได้ และจะสามารถเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ ได้ เป็นผู้นำที่เป็นสัญลักษณ์แห่งชัยชนะและความสำเร็จของผู้ตาม เป็นผู้นำที่มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย เป็นผู้ที่ก่อให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์การ เป็นผู้ที่มีอุดมการณ์ในการทำงาน ผู้ตามมีความศรัทธาในตัวผู้นำและมีความอบอุ่น ภาคภูมิใจที่ได้อยู่ใกล้ชิดกับผู้นำ นอกจากนี้ยังพบว่าผู้นำบารมีนี้ยังมีความสามารถสร้างแรงจูงใจให้ผู้ตามไปสู่ความสำเร็จตามพันธกิจได้ เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับวิสัยทัศน์และสามารถสื่อสารให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นไปสู่วิสัยทัศน์นั้นได้

แบสส์ (Bass) มองว่า ความเป็นผู้นำเชิงบารมีอย่างเดียวยังไม่เพียงพอที่จะก่อให้ เกิดการเปลี่ยนแปลงแก่ผู้ตามได้ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องใช้ความเป็นผู้นำเชิงบารมีควบคู่ไปองค์ประกอบอื่น ๆ อีก คือ การกระตุ้นสติปัญญา การคำนึงถึงความแตกต่างของบุคคลจึงจะสามารถทำให้องค์การประสบความสำเร็จตามที่ผู้นำคาดหวัง

1.2 การกระตุ้นให้เกิดการใช้สติปัญญา (Intellectual Stimulation) การกระตุ้นให้เกิดการใช้สติปัญญา เป็นการใช้ความรู้ความสามารถของผู้นำในการกระตุ้นให้ผู้ตามตระหนักถึง

ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความรู้สึกกระตือรือร้นในการหาแนวทางในการแก้ปัญหา หรือทำให้รู้สึกว่าปัญหาเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะได้แก้ปัญหาร่วมกัน ผู้นำต้องสร้างความเชื่อมั่นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ ได้ ถ้าทุกคนร่วมมือร่วมใจกันในการแก้ไขปัญหา แบสส์ (Bass, 1985, p. 99) ได้เสนอแนวทางในการกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดสติปัญญาในการแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติของผู้ร่วมงาน ดังนี้

1.2.1 การใช้หลักการของเหตุผล ผู้นำจะยึดโครงสร้างงานที่เป็นทางการ มีระบบการแก้ไขปัญหาอย่างเป็นขั้นตอนในการตัดสินในแก้ปัญหาเฉพาะเรื่องเน้นที่รวดเร็ว และการแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ

1.2.2 การมุ่งเน้นความเป็นเลิศ ผู้นำจะให้ความสำคัญกับการปรับตัวและการเรียนรู้ในสิ่งใหม่ รวมทั้งความคิดสร้างสรรค์ที่จะเกิดขึ้นในองค์การ รูปแบบการตัดสินใจจึงยืดหยุ่นและสิ่งที่สังเกตได้ในตัวผู้นำประเภทนี้ คือ ความเสี่ยงเพื่อให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน

1.2.3 การคำนึงถึงการคงอยู่ ผู้นำจะตระหนักถึงความมั่นคงปลอดภัย ความน่าเชื่อถือและการสร้างทีมงานในองค์การ เชื่อในกระบวนการทำงานที่ไม่เป็นทางการมีความพยายามในการรวบข้อมูล โดยใช้การติดต่อสื่อสารกับผู้คนจำนวนมาก มีวิธีการแก้ปัญหาโดยใช้ทางออกหลายทาง และเลือกวิธีการที่เหมาะสม

1.2.4 การใช้ประสบการณ์และการสังเกต ผู้นำแบบนี้จะมีการแก้ปัญหาอย่างเป็นขั้นตอน และใช้ข้อมูลจำนวนมากที่ได้จากประสบการณ์ และการสังเกตการแก้ปัญหาในอดีตที่เคยใช้ได้ผล เพื่อหาคำตอบที่ดีที่สุดในการปรับปรุงความมั่นคงปลอดภัย สิ่งสำคัญที่ผู้นำต้องมีไม่ว่าจะใช้วิธีการแก้ไขปัญหาด้วยวิธีใด คือ ความฉลาดรอบรู้ในเรื่องต่าง ๆ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และประสบการณ์

การกระตุ้นให้เกิดการใช้สติปัญญา จะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำพยายามสร้างบรรยากาศในการทำงานโดยกระตุ้นให้เกิดการตระหนักในปัญหาและหาวิธีการแก้ไขปัญหา ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าการเรียนรู้เป็นสิ่งที่มีค่าและช่วยดูแลเอาใจใส่ผู้ตามให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์โดยการที่ผู้นำจะต้องเปลี่ยนแปลงตนเอง จากผู้บังคับบัญชามาเป็นครูหรือพี่เลี้ยงที่คอยให้คำแนะนำแก่ผู้ตาม

1.3 การยอมรับความแตกต่างของบุคคล (Individualized Consideration) เป็นความ สามารถผู้นำ ที่จะรู้ถึงความต้องการที่แตกต่างของผู้ตามแต่ละคน จุดเด่นและจุดด้อยของผู้ตาม การให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามแต่ละคนแตกต่างกัน สิ่งที่ผู้นำจะต้องแสดงออกให้ผู้ตามรับรู้ (Bass, 1985, pp. 85 - 91) ได้แก่

1.3.1 การเป็นครูพี่เลี้ยง ที่มีความรู้ความสามารถ และไว้ใจได้ มีความสามารถในการตอบคำถามที่ผู้ตามอยากรู้ได้อย่างชัดเจน โดยที่ผู้นำใช้ความรู้และประสบการณ์ร่วมกับสถานภาพของการเป็นผู้บริหาร ทำให้ผู้ตามเกิดความไว้วางใจและมั่นใจในตัวผู้นำ

1.3.2 การคำนึงถึงลักษณะเฉพาะบุคคลของผู้ตาม ซึ่งผู้นำมีการแสดงออกโดยเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้มีการติดต่อระหว่างบุคคลในหน่วยงาน และเป็นการศึกษาแบบ 2 ทาง แสดงให้เห็นว่าผู้นำให้ความสำคัญกับผู้ตามทุกคน ทำให้ผู้นำได้ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ จากผู้ตาม ความไว้วางใจในตัวผู้นำ จะทำให้ผู้ตามเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของ และผูกพันกับหน่วยงาน มีความพยายามที่จะทำงานให้ประสบผลสำเร็จ

1.3.3 ความสนใจและเอาใจใส่ในความต้องการที่แตกต่างกันของผู้ตามแต่ละคน ให้การดูแลผู้ตามแตกต่างกันตามความต้องการของแต่ละคน การติดต่อสื่อสารทั้งแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการเพื่อการเรียนรู้ ผู้นำจะต้องค้นหาความแตกต่างของผู้ตามแต่ละคน และเลือกสิ่งจูงใจที่เหมาะสมสำหรับผู้ตามแต่ละคน

1.3.4 การมอบหมายงานให้ผู้ตามรับผิดชอบ เพื่อสร้างความภาคภูมิใจและความมั่นในในการทำงานของผู้ตาม ซึ่งเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษได้อย่างเต็มที่การยอมรับความแตกต่างของบุคคล ผู้นำจะต้องคำนึงถึงความแตกต่างของบุคคล เข้าใจและยอมรับในความแตกต่างของบุคคลอย่างแท้จริง ต้องใช้ความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในการส่งเสริมให้บุคคลได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็น หรือความสามารถได้อย่างเหมาะสมตามความแตกต่างของแต่ละบุคคล การคำนึงถึงความแตกต่างของบุคคลจะเน้นที่การจัดการแบบมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

2. ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) หมายถึง การชี้แนะของผู้นำหรือจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติตามเป้าหมายที่กำหนด โดยระบุความชัดเจนด้านบทบาทโครงสร้างของงาน และสิ่งที่ต้องการจากงานซึ่งจะแลกเปลี่ยนกันด้วยสิ่งตอบแทนที่ผู้ตามต้องการ เพื่อเป็นแรงผลักดันให้งานบรรลุจุดมุ่งหมายตามที่คาดหวังไว้ แบสส์ (Bass,1985, pp. 121-149) ได้เสนอแนวทางไว้ 2 ประการ ในการแสดงพฤติกรรมเป็นผู้นำการแลกเปลี่ยน ดังนี้

2.1 การให้รางวัลโดยมีเงื่อนไขหรือการเสริมแรงทางบวกอย่างเหมาะสม (Contingent Reward) การเป็นผู้นำที่สนับสนุนให้ผู้ตามเกิดพฤติกรรมบางอย่างตามที่ผู้นำต้องการโดยการให้สิ่งจูงใจ หรือผลตอบแทน ผู้ตามจะได้รับผลตอบแทนตามที่ผู้ตามต้องการ เมื่อปฏิบัติงานเป็นผลสำเร็จ ซึ่งได้แก่ การให้รางวัลโดยการยกย่องชมเชย หรือการประกาศความดีความชอบให้บุคคลอื่นรับรู้ การได้เพิ่มค่าตอบแทน การให้โบนัส หรือการเลื่อนตำแหน่ง การให้

รางวัลโดยมีเงื่อนไข มีทั้งผลดีและผลเสีย ผลดีที่เกิดจากการให้รางวัล คือ ผู้ตามได้รับรู้คุณค่าของรางวัล และได้รับรู้ว่าความพยายามที่จะได้มาซึ่งของรางวัลเป็นสิ่งที่มีค่าไม่ใช่ การทำงานที่สูญเปล่า ทำให้บุคคลมีความพยายามที่จะทำงานมากขึ้น แต่ผลเสียก็คือหากผู้ตามได้รับรู้ว่าคุณค่าของรางวัลน้อยเกินไปหรือรางวัลนั้นไม่ยุติธรรม ความพยายามทำงานก็จะไม่เกิดขึ้น ผู้นำแบบนี้จะให้ความสำคัญกับการทำงานให้เสร็จไปในแต่ละวัน เพื่อแลกกับรางวัลที่ได้รับโดยไม่คำนึงถึงความสำเร็จของงานในระยะยาว ดังนั้น ผลงานของผู้ตามจะไม่ใช่ผลงานที่ดีที่สุดที่ผู้ตามสามารถทำได้

2.2 การจัดการโดยมีข้อยกเว้นหรือการเสริมแรงทางลบอย่างเหมาะสม (Management by Exception) การจัดการโดยมีข้อยกเว้น หมายถึง การที่ผู้นำให้ข้อมูลย้อนกลับทางลบ และเป็นการเสริมแรงทางลบที่เหมาะสม ผู้นำจะให้ข้อมูลตามน้อยที่สุด เมื่อผู้ตามปฏิบัติผิดพลาด หรือไม่สำเร็จจะให้ข้อมูลย้อนกลับ เช่น การให้คำแนะนำ การให้กำลังใจ ว่ากล่าวตักเตือน และการตำหนิ หรือลดขั้นเงินเดือน

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยทำการศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนตามแนวคิดของแบสส์ (Bass, 1985) เนื่องจากมีความเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันของโรงพยาบาลศูนย์ที่มีการรับรองคุณภาพ จึงต้องการผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนมาบริหารงานเพื่อให้การทำงานเป็นทีมมีประสิทธิภาพ

ความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับการทำงานเป็นทีม

ความสำคัญของผู้นำโดยเฉพาะผู้นำในระดับสูงสามารถนำไปสู่ การเกิดการเปลี่ยนแปลงและประสบความสำเร็จขององค์การได้ ซึ่งต้องอาศัยความสามารถที่เข้มแข็งของผู้นำองค์การในการพัฒนาคุณภาพ องค์การใดที่ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ จะก่อให้เกิดผลดีต่อองค์การทำให้สามารถดำเนินงานได้ตามเป้าหมายที่ต้องการ โดยบุคคลในองค์การมีความพึงพอใจในงานเต็มใจที่จะปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ (วิภาดา คุณาวิกติกุล, 2539, หน้า 39) ผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเป็นแบบอย่างช่วยกระตุ้นสร้างแรงจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานรับผิดชอบงานได้สำเร็จตามเป้าหมายเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ทำให้เพิ่มประสิทธิผลของทีม (Bass, 1985 อ้างอิงใน สุมาลี จักรไพศาล, 2541) นอกจากนี้ผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะเป็นผู้ที่ทำให้ผู้ตามเปลี่ยนความสนใจและความต้องการของตนเองได้อย่างมากที่จะนำไปสู่การบรรลุถึงเป้าหมายที่สูงกว่า (Marriner and Tomey, 1993, p. 23) จากการศึกษาของ ปาร์คเกอร์ (Barker, 1992 อ้างอิงใน นงพงา ปั้นทอง, 2542) ผลการศึกษาพบว่า องค์การพยาบาลที่ผู้นำมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะทำให้เกิดการคงอยู่ในงานของพยาบาลสูง มีขวัญและกำลังใจและมีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีทีมการพยาบาลที่ดีเข้าใจเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ส่งผลให้

ผู้รับบริการพึงพอใจในบริการที่ได้รับ สอดคล้องกับการศึกษาของ จีลินาสและแมนท์เบ (Gelinas and Mantbey, 1997, pp. 35 - 42) พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารทางการพยาบาลเป็นปัจจัยสำคัญ ที่ทำให้ผู้บริหารทางการพยาบาลสามารถชักนำและส่งเสริมให้ทีมงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและพัฒนาคุณภาพบริการได้อย่างต่อเนื่อง และจากการศึกษาของ สนอง สืบสายอ่อน (2546) ที่ได้ศึกษาเรื่อง ประสบการณ์ภาวะผู้นำของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยในระยะเปลี่ยนผ่านสู่การรับรองคุณภาพโรงพยาบาล ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่แสดงออกด้วยความมุ่งมั่นเอาจริงและมีจุดยืนของตนเองทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามด้วยความมั่นใจไม่สับสน มีทิศทางที่ถูกต้อง ทุ่มเทเวลาให้กับงานอย่างเต็มที่ มีความเชื่อมั่นในตนเอง และมุ่งมั่นที่จะร่วมกันทำงานให้ประสบความสำเร็จ ดังนั้นภาวะผู้นำจึงเป็นสิ่งสำคัญที่หัวหน้าหอผู้ป่วยต้องนำมาปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อก่อให้เกิดความไว้วางใจ ความเชื่อถือศรัทธาในผู้นำของผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้เกิดแรงบันดาลใจในการทำงาน ทุ่มเทแรงกายแรงใจให้กับงานส่วนรวมอย่างคุ้มค่า สามารถปฏิบัติกิจกรรมพัฒนาคุณภาพได้อย่างต่อเนื่องจนบรรลุเป้าหมายขององค์การ

พฤติกรรมการแสดงออกอย่างเหมาะสม พฤติกรรมการแสดงออกอย่างเหมาะสมเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีความสัมพันธ์กับการทำงานเป็นทีม จากการนำเสนอวรรณกรรมที่เกี่ยวกับพฤติกรรมการแสดงออกอย่างเหมาะสม ผู้วิจัยขอเสนอหัวข้อตามลำดับดังนี้ ความหมายของพฤติกรรมการแสดงออกอย่างเหมาะสม แนวคิด/ทฤษฎีของพฤติกรรมการแสดงออกอย่างเหมาะสมพฤติกรรมการแสดงออกอย่างเหมาะสม ของพยาบาล และความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการแสดงออกอย่างเหมาะสมกับการทำงานเป็นทีม

ความหมายของพฤติกรรมการแสดงออกอย่างเหมาะสม การกำหนดความหมายของการแสดงออกอย่างเหมาะสมให้ชัดเจนเฉพาะเจาะจง นั้นทำได้ยากเนื่องจากมีปัจจัยหลาย ๆ อย่างเข้ามาเกี่ยวข้อง การที่จะตัดสินว่าพฤติกรรมนั้นเป็นพฤติกรรมการแสดงออกอย่างเหมาะสมหรือไม่ มีส่วนเกี่ยวข้องกับบุคคล เวลา สถานที่แสดงพฤติกรรม ตลอดจนสังคมและวัฒนธรรมของบุคคลนั้น ดังนั้นนักจิตวิทยาพฤติกรรมศาสตร์หลายท่านจึงให้ความหมายของพฤติกรรมการแสดงออกอย่างเหมาะสมไว้ดังนี้

พฤติกรรมการแสดงออกอย่างเหมาะสม หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกถึงอารมณ์และความรู้สึกต่างๆต่อผู้อื่นได้อย่างอิสระ ปราศจากการถูกควบคุม มีสิทธิเสรีภาพในการแสดงออกในการติดต่อสื่อสารแสดงความความรู้สึก ความคิดความเชื่อและความต้องการอย่างตรงไปตรงมาจริงใจ และเหมาะสม (Clark, 1979, p. 109)

พฤติกรรมการแสดงออกอย่างเหมาะสม หมายถึง พฤติกรรมที่กล้าแสดงออกถึงอารมณ์และความรู้สึกต่าง ๆ ต่อผู้อื่น ได้อย่างเหมาะสมอย่างมีประสิทธิภาพโดยไม่เกิดความวิตกกังวลอับอายหรือรู้สึกผิด (Wolpe, 1982 อ้างอิงใน สมโภชน์ เอี่ยมสุภาษิต, 2543, หน้า 132)

พฤติกรรมการแสดงออกอย่างเหมาะสม หมายถึง พฤติกรรมที่บุคคลสามารถแสดงออกได้อย่างเป็นธรรมชาติมากที่สุดตามสภาพการณ์ที่เป็นอยู่และสามารถจัดการกับปัญหาต่าง ๆ ได้ด้วยวิธีการทางบวกโดยปราศจากความกังวลนั่นคือ บุคคลสามารถแสดงออกซึ่งความต้องการหรือความรู้สึกได้อย่างตรงไปตรงมาและจริงใจ (สมโภชน์ เอี่ยมสุภาษิต, 2543, หน้า 149)

พฤติกรรมการแสดงออกอย่างเหมาะสม หมายถึง การแสดงออกถึงความรู้สึก ความคิดและความต้องการที่แท้จริงของบุคคลที่จะต้องแสดงออกอย่างตรงไปตรงมา มีความจริงใจและมั่นใจ มีการสื่อสารโดยใช้ทั้งภาษาคำพูดและภาษาท่าทาง ปราศจากความวิตกกังวลหรือความก้าวร้าวและไม่รุกรานสิทธิของบุคคลอื่น ให้เกียรติต่อตนเองและผู้อื่น (รุ่งนภา ขั้นแจ่ม, 2543)

พฤติกรรมการแสดงออกอย่างเหมาะสม หมายถึง การแสดงความรู้สึก ความคิดเห็น สิทธิอันชอบธรรมรวมทั้งความรู้ ความเข้าใจตนเองให้ผู้อื่นรับรู้ โดยวิธีการแสดงออกที่เหมาะสมคือไม่ก้าวร้าว ไม่อ่อนน้อมถ่อมตนจนเกินไปและรักษาเอกลักษณ์ของตนไว้อย่างมั่นคง (เรมวล, 2542, หน้า 12-13)

จากความหมายที่ได้รวบรวมมาสรุปได้ว่าพฤติกรรมการแสดงออกอย่างเหมาะสม หมายถึง การแสดงออกถึงความรู้สึก ความคิด ความต้องการอย่างตรงไปตรงมาด้วยความจริงใจและเหมาะสมอย่างมีประสิทธิภาพ โดยไม่ละเมิดสิทธิของผู้อื่น

องค์ประกอบของพฤติกรรมการแสดงออกอย่างเหมาะสม

พฤติกรรมการแสดงออกอย่างเหมาะสม เป็นพฤติกรรมการแสดงออกของบุคคลที่แสดงออกในขณะที่มีการติดต่อสื่อสารกับบุคคลอื่น มีนักวิชาการกล่าวถึงองค์ประกอบของพฤติกรรมการแสดงออกอย่างเหมาะสมว่า มีสิ่งเกี่ยวข้องกันอยู่ 2 อย่าง (Alberti and Emmons, 2001 อ้างอิงใน ดวงจันทร์ วงษ์สุวรรณ, 2547) คือ

1. การแสดงออกโดยใช้ภาษาคำพูด (Verbal Skills) คือการใช้คำพูดที่เหมาะสมมีเนื้อหาสอดคล้องกับจุดประสงค์ที่ต้องการจะพูดแบ่งประเภทของการแสดงออกโดยใช้ภาษาคำพูดได้ 3 ประเภทดังนี้

1.1 การกล่าวคำยกย่องอย่างเหมาะสม (Commendary Assertiveness) เป็นความกล้าแสดงความรู้สึกทางบวกกับบุคคลอื่น เช่น การสรรเสริญ การชื่นชม และความชอบด้วยคำพูดที่แสดงถึงความจริงใจ เป็นมิตรมีท่าทีอบอุ่นเอื้อต่อการมีสัมพันธภาพที่ดีกับบุคคลอื่น

1.2 การกล่าวคำปฏิเสธอย่างเหมาะสม (Refusal Assertiveness) เป็นความกล้าในการพูดปฏิเสธคนอื่น กล้าแสดงความคิดเห็นที่ไม่ตรงกับผู้อื่น กล้าปฏิเสธเพื่อสิทธิของตนเองเมื่อถูกเอารัดเอาเปรียบหรือขัดขวางการกระทำหรือความคิดซึ่งเป็นการแสดงสิทธิอันชอบธรรมของบุคคล

1.3 การกล่าวคำขอร้องอย่างเหมาะสม (Request Assertiveness) เป็นความกล้าในการขอร้องบุคคลอื่นเพื่อจุดประสงค์ของตนเองเช่น การขอคำแนะนำ การขอความช่วยเหลือ เป็นต้น ซึ่งจำเป็นต่อการมีชีวิตในสังคมแบบพึ่งพาอาศัยกัน นอกจากนี้ยังใช้คำพูดเพื่อเชื่อมกับสถานการณ์ปฏิเสธอีกด้วย คือ เมื่อบุคคลปฏิเสธคำขอร้องของบุคคลอื่นแล้ว ก็สามารถขอร้องผู้อื่นเปลี่ยนการกระทำใหม่ หรือหยุดการกระทำเดิมอีกด้วย

2. การแสดงออกโดยใช้ภาษาท่าทาง (Nonverbal Skills) เป็นการแสดงออกที่ช่วยเสริมเนื้อหาสาระที่พูดให้มีน้ำหนักมากยิ่งขึ้น แบ่งออกเป็น 11 ประเภท ดังนี้

2.1 การสบสายตา (Eye Contract) เป็นการสบสายตาคู่สนทนาโดยตรงอย่างเหมาะสม ช่วยให้การสนทนามีความเป็นกันเองมากขึ้น เป็นการแสดงความสนใจ เอาใจใส่ความจริงใจในสิ่งที่พูด และเป็นการสร้างความสัมพันธ์ใกล้ชิดยิ่งขึ้น แต่ไม่ควรจ้องคู่สนทนาจนทำให้รู้สึกอึดอัด

2.2 การแสดงท่าทาง (Body Posture) เป็นลักษณะของการเผชิญหน้า เช่น การนั่ง การยืน การโน้มตัวเข้าหาคู่สนทนาระหว่างพูด หรือการวางตัวตรง เป็นการแสดงออกถึงอารมณ์และความรู้สึกขณะนั้นว่าเป็นอย่างไร

2.3 ระยะห่างระหว่างคู่สนทนา (Distance /Physical Contract) เป็นลักษณะของการเว้นระยะห่างระหว่างคู่สนทนาอย่างเหมาะสม สอดคล้องกับประเพณีและวัฒนธรรมของบุคคลนั้น

2.4 การแสดงท่าทางระหว่างสนทนา (Gesture) เป็นการเคลื่อนไหวอวัยวะร่างกายที่สามารถสังเกตได้ เช่น การใช้มือประกอบคำพูด การเกา การเม้มปาก การแกว่งแขนหรือขาในขณะพูด การแสดงท่าทางระหว่างสนทนา เป็นการแสดงความรู้สึกของผู้พูด สามารถเพิ่มการเน้นการเปิดเผย และความอบอุ่นได้ ตลอดจนยังสามารถเสริมความสำคัญของคำพูดให้น่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น หรือลดความเชื่อถือลงได้

2.5 การแสดงออกทางสีหน้า (Facial Expression) เป็นการแสดงสีหน้าให้เหมาะสมสอดคล้องกับเรื่องที่พูด และอารมณ์ความรู้สึกของผู้พูด ซึ่งจะทำให้คู่สนทนารับรู้ถึงความต้องการของผู้พูดได้ตรงตามความเป็นจริง

2.6 น้ำเสียง การเปลี่ยนแปลงระดับความดังของเสียง (Voice Tone, Infection Volume) เป็นระดับความดัง จังหวะของเสียงที่ใช้พูดระหว่างติดต่อสื่อสาร คำพูดเดียวกันแต่ต่างอารมณ์ อาจแสดงออกถึงความรู้สึกที่แตกต่างกัน ดังนั้น จึงควรใช้น้ำเสียงและจังหวะ ความดังของเสียงที่แสดงความรู้สึกแท้จริงของผู้พูด การพูดเสียงเรียบ ๆ กระซิบเบา ๆ จะเป็นการยากที่จะชักจูงให้ผู้อื่นเชื่อ เห็นถึงความจริงใจ ในทำนองเดียวกัน การตะโกนจะเป็นอุปสรรคในการสื่อสารกับผู้อื่น ดังนั้น การใช้เสียงสูง ๆ ต่ำ ๆ ที่เหมาะสมในการสนทนาจะเป็นการชักจูงใจผู้อื่นให้เชื่อถือได้โดยไม่ต้องใช้การข่มบังคับ

2.7 ความราบรื่นนุ่มนวล (Fluency) ความนุ่มนวล การรื่นไหลของจังหวะการพูดระหว่างสนทนา คำพูดแบบตะกุกตะกัก แสดงถึงการลังเลใจ ผู้ฟังอาจจะเบื่อ ควรพูดช้า ๆ ขัด ๆ ผู้ฟังจะเข้าใจง่ายและดูคำพูดมีน้ำหนัก

2.8 โอกาสในการพูด (Timing) การแสดงออกได้โดยทันที ดูเป็นไปตามธรรมชาติ นับว่าเป็นเป้าหมายสำคัญของผู้ที่ต้องการแสดงออก แต่บางครั้งการลังเลใจจะสกัดผลที่จะได้จากการแสดงออก แต่อย่างไรก็ตาม การแสดงออกต้องเลือกโอกาสที่เหมาะสมด้วย

2.9 การฟัง (Listening) ในการสนทนาไม่ควรผูกขาดการพูดโดยคนใดคนหนึ่งควรเป็นผู้ฟังอย่างตั้งใจมีการประสานสายตาและแสดงท่าทางระหว่างสนทนาเช่น พยักหน้าเป็นต้นการเป็นผู้ฟังที่ดีทำให้ทราบการตอบกลับของคู่สนทนาและเข้าใจในสิ่งที่พูดซึ่งมีส่วนประกอบอย่างน้อย 3 อย่างคือการปรับเสียงอื่น ๆ เช่น ปิดโทรทัศน์ หรี่เสียงวิทยุ ไม่สนใจสิ่งที่ทำให้ใจว้าวุ่นแต่มีจุดสนใจอยู่ที่การพูดตรงหน้า การตั้งใจฟังเรื่องที่สนทนาโดยประสานสายตามีการพยักหน้าช้าๆ หรือมีการสัมผัสเป็นต้น และการแสดงออกว่าเข้าใจก่อนจะตอบ โดยคิดก่อนตอบดีกว่าขัดจังหวะ

2.10 การคิด (Thought) การคิดตามสิ่งที่ผู้พูด ซึ่งเรื่องการลำดับความคิดนั้น ได้ให้คำแนะนำสำหรับกระบวนการคิดง่าย ๆ แบบ A – B – C คือ

A การมองเหตุการณ์ข้างหน้าที่เกิดขึ้น

B การมองบุคคลและตีความหมายสิ่งที่อยู่ข้างหน้า

C การตอบสนอง

2.11 สิ่งที่พูด (Content) ถึงแม้การพูดอย่างมีเนื้อหาสาระที่ชัดเจนจะมีความสำคัญ แต่การพูดในสิ่งที่เราเชื่อ รู้สึกอย่างตรงไปตรงมาและเป็นธรรมชาติสำคัญกว่า บางครั้งเราอาจมีการลังเลใจอยู่นานเพราะไม่รู้จะพูดอะไร ดังนั้นจึงต้องมีการฝึกพูดบางสิ่งบางอย่าง เพื่อที่จะให้ผู้ฟังเข้าใจถึงความรู้สึกที่แท้จริงของผู้พูดขณะนั้น

สรุปได้ว่าองค์ประกอบของพฤติกรรมการแสดงออกอย่างเหมาะสม ประกอบไปด้วย การแสดงออกด้วยภาษาคำพูดและการแสดงออกด้วยภาษาท่าทาง ซึ่งองค์ประกอบทั้งสองอย่างจะต้องมีความเหมาะสมและสอดคล้องกันในการแสดงออกของบุคคลเนื่องจากการใช้ภาษาท่าทางที่ถูกต้องจะช่วยเสริมเนื้อหาสาระในสิ่งที่พูดให้หนักแน่นและมีความน่าเชื่อถือยิ่งขึ้น บุคคลที่ใช้องค์ประกอบทั้งสองอย่างในลักษณะที่เกื้อหนุนและสอดคล้องกันจึงจะเกิดเป็นพฤติกรรมการแสดงออกอย่างเหมาะสม

พฤติกรรมการแสดงออกอย่างเหมาะสมของพยาบาล

พยาบาลเป็นผู้ที่ต้องรับผิดชอบในการดูแลผู้ป่วยทั้ง ด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สังคม และจิตวิญญาณ เพื่อบรรเทาอาการทุกข์ทรมานจากโรคและความเจ็บป่วย ตลอดจนการป้องกัน ส่งเสริมและฟื้นฟูสุขภาพ เพื่อดำรงไว้ซึ่งสุขภาพที่ดี นอกจากนี้การปฏิบัติการพยาบาลเป็นการปฏิสัมพันธ์โดยตรงระหว่างพยาบาลกับผู้รับบริการ และบุคลากรทีมสุขภาพ ความสามารถในการติดต่อสื่อสารและการมีสัมพันธภาพที่ดีกับบุคคลต่าง ๆ เป็นทักษะพื้นฐานที่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (ฟาริดา อิบราฮิม, 2541) พฤติกรรมการแสดงออกอย่างเหมาะสม จะช่วยให้พยาบาลสามารถเผชิญหน้ากับสถานการณ์ที่ยากลำบากได้อย่างมั่นคงและมีปฏิกิริยาโต้ตอบที่เป็นประโยชน์และสร้างสรรค์

คล้าค (Clark, 1979, p.115) ได้สรุปลักษณะพฤติกรรมการแสดงออกอย่างเหมาะสมของพยาบาลไว้ 5 ด้าน ดังนี้

1. ด้านความเป็นอิสระ หมายถึง การแสดงออกอย่างเหมาะสมของพยาบาลในด้านความเป็นอิสระในการเปิดเผยตนเองด้วยการกระทำ และคำพูดตามที่ตนเองคิดและรู้สึกอย่างตรงไปตรงมา ด้วยความมั่นใจ การแสดงออกตามความรู้สึกที่แท้จริงของตนเอง ทำให้เกิดความพึงพอใจทั้งสองฝ่าย กล้าแสดงออกความคิดเห็นของตนเองให้ผู้ร่วมงานผู้บังคับบัญชา รับทราบแม้ว่าความคิดเห็นของตนเองจะแตกต่างจากบุคคลอื่น

2. ด้านการควบคุมตนเอง หมายถึง การตระหนักและความรอบรู้ของพยาบาลในการที่จะควบคุมสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นโดยสามารถเลือกได้ว่าเมื่อไรควรจะใช้วิธีการควบคุมอย่างไร โดยเฉพาะการควบคุม หรือการปรับพฤติกรรมของตนเอง ไม่รวมถึงการควบคุมพฤติกรรมของผู้อื่น

3. ด้านการใช้สิทธิของตนเอง หมายถึง การใช้สิทธิของตนเองในฐานะที่เป็นพยาบาล ซึ่งเป็นวิชาชีพที่ให้การดูแลผู้ป่วยและเป็นผู้ร่วมงานในทีมสุขภาพ พยาบาลมีสิทธิอันชอบธรรมที่จะแสดงออกที่เหมาะสม

4. ด้านความรับผิดชอบในหน้าที่และกิจกรรม หมายถึง ความรับผิดชอบในการกระทำของพยาบาล ทั้งด้านบวกและด้านลบจากการพูดและการกระทำ

5. ด้านการติดต่อสื่อสาร หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกอย่างเหมาะสมของพยาบาลที่มีการติดต่อสื่อสารที่ชัดเจนอย่างตรงไปตรงมาและสอดคล้องทั้งการพูดและภาษาท่าทาง สามารถติดต่อสื่อสารกับบุคคลอื่นทุกระดับได้อย่างเปิดเผย จริงใจ เหมาะสมกาลเทศะ

จากการศึกษาพฤติกรรมการแสดงออกโดยทั่วไปและพฤติกรรมการแสดงออกอย่างเหมาะสมสำหรับพยาบาลจะเห็นได้ว่าบุคคลที่มีพฤติกรรมแสดงออกอย่างเหมาะสมสามารถแสดงความรู้สึกต่างๆได้อย่างจริงใจและมั่นใจมีความรู้สึกที่ดีต่อตนเองมีความรับผิดชอบและเคารพสิทธิของตนเองและผู้อื่นบุคคลเหล่านี้มีโอกาสประสบความสำเร็จได้ตามเป้าหมายและสิ่งสำคัญคือพฤติกรรมแสดงออกอย่างเหมาะสมมีบทบาทสำคัญที่จะช่วยแก้ปัญหาต่างๆให้ลดน้อยลงได้ ผู้วิจัยเลือกใช้แนวคิดของคล้าค (Clark, 1979, pp. 117-118) ในการศึกษาครั้งนี้เนื่องจากเห็นว่าแนวคิดพฤติกรรมแสดงออกอย่างเหมาะสมของคล้าค (Clark) ได้กล่าวถึง พฤติกรรมการแสดงออกอย่างเหมาะสมสำหรับพยาบาลไว้อย่างครอบคลุมเหมาะสมกับวิชาชีพพยาบาล ซึ่งต้องมีปฏิสัมพันธ์กับทีมสุขภาพอื่นและเหมาะกับบุคลากรการพยาบาลที่ต้องมาทำงานร่วมกันเป็นทีมในงานประกันคุณภาพพยาบาล

ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมแสดงออกอย่างเหมาะสมกับการทำงานเป็นทีม

จากการศึกษาของคล้าค (Clark) พบว่า การฝึกพฤติกรรมการแสดงออกอย่างเหมาะสมให้กับพยาบาลนั้นส่งผลให้พยาบาลผู้เข้ารับการฝึกพฤติกรรมการแสดงออกอย่างเหมาะสม เป็นผู้ที่มีความสามารถในการตั้งเป้าหมายทั้งในระยะสั้นและระยะยาวเพื่อตนเอง ในการมีสัมพันธภาพกับผู้อื่น บุคคลที่มีเป้าหมายเพื่อตนเองดังกล่าวย่อมเป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบในงานสูง สามารถทำหน้าที่เป็นหัวหน้าทีมหรือสมาชิกที่ดี ซึ่งส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ลักษณะของบุคคลที่มีพฤติกรรมแสดงออกอย่างเหมาะสมจะเป็นผู้ที่มีการแสดงออกของตนเองให้ปรากฏแก่ผู้อื่นโดยแสดงออกด้วยความจริงใจ ตรงไปตรงมา สามารถบอกความรู้สึกนึกคิดที่แท้จริง และความต้องการของตนเองได้ พูดทักทาย แสดงความไม่เห็นด้วยอย่างนุ่มนวล พูดเพื่อรักษาสิทธิของตนเองได้ มีจิตใจเปิดกว้าง ยอมรับได้ทั้งคำชมเชยเมื่อทำงานเสร็จและยอมรับข้อบกพร่องของตนเองแล้วนำมาแก้ไข เป็นผู้มีอิสระในการเปิดเผยตนเอง สามารถติดต่อสื่อสารกับบุคคลได้ทุกระดับ มีการสื่อสารทั้งภาษาคำพูดและภาษาท่าทางสอดคล้องกันเหมาะสมกับสถานการณ์และบุคคล (Alberti and Emmons, 2001อ้างอิงใน ดวงจันทร์ วงษ์สุวรรณ, 2547) ซึ่งบุคคลที่มีคุณลักษณะต่าง ๆ เหล่านี้ย่อมส่งเสริมการทำงานร่วมกับบุคคลอื่น และเป็นปัจจัยสนับสนุนให้เกิดการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพเพราะเมื่อสมาชิกทีมเป็นผู้มีพฤติกรรมการแสดงออกอย่างเหมาะสมก็จะเป็นผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์ กล้าแสดงความคิดเห็น และค้นหาแนวทางการประนีประนอมอย่างสร้างสรรค์ (Woodcock and Francis,1994) และจากการศึกษาของ

ดวงจันทร์ วงษ์สุวรรณ (2547) ได้ศึกษาผลของการฝึกพฤติกรรมการแสดงออกอย่างเหมาะสมต่อการทำงานเป็นทีมของบุคลากรการพยาบาล โดยเปรียบเทียบการทำงานเป็นทีมของบุคลากรการพยาบาล ระหว่างกลุ่มที่ได้รับการฝึกพฤติกรรมการแสดงออกอย่างเหมาะสมกับกลุ่มที่ปฏิบัติงานตามปกติ และเปรียบเทียบการทำงานเป็นทีมของบุคลากรการพยาบาล ก่อนและหลังการฝึกพฤติกรรมการแสดงออกอย่างเหมาะสม ผลการศึกษาพบว่า คะแนนการทำงานเป็นทีมของบุคลากรการพยาบาลกลุ่มที่ได้รับการฝึกพฤติกรรมการแสดงออกอย่างเหมาะสม อยู่ในระดับสูงกว่ากลุ่มที่ไม่ได้รับการฝึกพฤติกรรมการแสดงออกอย่างเหมาะสม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (p-value<.001) และคะแนนการทำงานเป็นทีมของบุคลากรการพยาบาลภายหลังได้รับการฝึกพฤติกรรมการแสดงออกอย่างเหมาะสมจะอยู่ในระดับสูงกว่าก่อนได้รับการฝึกพฤติกรรมการแสดงออกอย่างเหมาะสมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (p-value<.001)

บรรยากาศองค์การ บรรยากาศองค์การเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีความสัมพันธ์กับการทำงานเป็นทีม จากการนำเสนอวรรณกรรมที่เกี่ยวกับบรรยากาศองค์การผู้วิจัยขอเสนอหัวข้อตามลำดับดังนี้ ความหมายของบรรยากาศองค์การ แนวคิด/ทฤษฎีของบรรยากาศองค์การ และความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การในการปฏิบัติงานประกันคุณภาพกับการทำงานเป็นทีม ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ความหมายของบรรยากาศองค์การ จากการศึกษาและทบทวนเอกสารงานวิจัย นักวิชาการหลายท่านได้ให้คำจำกัดความของบรรยากาศองค์การ ไว้ต่าง ๆ กันดังนี้

บรรยากาศองค์การ หมายถึง การรับรู้ของแต่ละบุคคลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน เป็นการรับรู้ทั้งทางตรงและทางอ้อม บุคลากรผู้ซึ่งอยู่ในสิ่งแวดล้อมขององค์การนั้นซึ่งจะมีอิทธิพลต่อแรงจูงใจและพฤติกรรมของบุคลากร (Litwin and Stringer, 1968 , p.187)

บรรยากาศองค์การ หมายถึง คุณลักษณะของความสัมพันธ์ทางสังคมซึ่งเกิดจากสมาชิกในองค์การและระหว่างองค์การกับผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์การ โดยผู้ที่ทำงานในองค์การนั้นรับรู้ทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งจะเป็นแรงกดดันที่สำคัญยิ่งต่อพฤติกรรมของบุคลากรในการทำงาน (Gibson, Ivancerich, and Donnelley, 1973, p. 314)

บรรยากาศองค์การ หมายถึง การรับรู้ของสมาชิกในองค์การเกี่ยวกับโครงสร้างของงาน ความเป็นเอกบุคคลของแต่ละคนในองค์การ การช่วยเหลือเกื้อกูลความไว้เนื้อเชื่อใจ การเปิดเผย ความยุติธรรม การให้รางวัลตอบแทน การขจัดภัยอันตราย ความขัดแย้งและความสามัคคี กลมเกลียวของคนในองค์การ (Chung and Megginson, 1981, p. 244)

บรรยากาศองค์การ หมายถึง คุณลักษณะและสภาพแวดล้อมของงานที่พนักงานทำงานอยู่ ซึ่งพนักงานรับรู้ได้ทำโดยทางตรงและทางอ้อม บรรยากาศองค์การจะเป็นแรงดันสำคัญที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคลากรในการปฏิบัติงาน (สมยศ นาวีการ และผุสดี รุมาคม, 2520, หน้า 596)

บรรยากาศองค์การ หมายถึง องค์ประกอบต่าง ๆ เมื่อนำมารวมกันแล้ว มีผลกระทบต่อระดับการทำงานหรือการปฏิบัติงานของผู้ดำเนินการภายในองค์การ (เทพพนม เมืองแมนและสวิง สุวรรณ 2540, หน้า 20 - 21)

จากความหมายต่าง ๆ ดังกล่าว จึงสรุปได้ว่าบรรยากาศองค์การ เป็นการรับรู้ของบุคลากรในองค์การ เกี่ยวกับองค์ประกอบของสิ่งแวดล้อมในองค์การทั้งทางตรงและทางอ้อมและทั้งภายในและภายนอกองค์การที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคล

ทฤษฎีบรรยากาศองค์การ จากการศึกษาตำราเอกสารพบว่า บรรยากาศองค์การเกิดขึ้นจากการศึกษาทฤษฎีแรงจูงใจที่ทำให้เกิดพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์การ มีการศึกษาด้านบรรยากาศองค์การครั้งแรกโดยศึกษาบรรยากาศด้านจิตวิทยาเมื่อปี ค.ศ. 1930 โดย เลวิน (Lewin) ซึ่งเป็นทฤษฎีที่เกี่ยวกับแรงจูงใจของมนุษย์ เขาได้อธิบายถึงความสำคัญในการเชื่อมโยงระหว่างพฤติกรรมมนุษย์กับสิ่งแวดล้อมว่าพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์การขึ้นกับบุคลิกลักษณะส่วนบุคคลและสภาพแวดล้อมซึ่งก็คือบรรยากาศองค์การ การศึกษาต่อมาได้รับการอธิบายโดย Mc Clelland-Atkinson model โดยอธิบายว่าในการแสดงออกของพฤติกรรมของบุคคลในองค์การจะมีแรงจูงใจเป็นตัวกระตุ้นโดยแรงจูงใจจะขึ้นกับแรงจูงใจที่เข้มแข็ง ความคาดหวังต่อเป้าหมาย และการรับรู้ในค่านิยมของเป้าหมาย เลวิน (Lewin) แสดงให้เห็นว่าพฤติกรรมของมนุษย์ที่เกิดขึ้นในองค์การเกิดจากแรงจูงใจที่มาจากภายในตัวของแต่ละบุคคลและบรรยากาศองค์การหรือสิ่งแวดล้อมภายในองค์การก็มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมที่แสดงออกของแต่ละบุคคลเช่นกัน ทฤษฎีบรรยากาศองค์การมีหลายทฤษฎีด้วยกัน โดยแต่ละทฤษฎีมีความแตกต่างและความคล้ายคลึงกัน ซึ่งสามารถนำไปใช้ได้ตามความเหมาะสมกับบริบทของแต่ละองค์การ ทฤษฎีบรรยากาศองค์การที่มีการนำมาใช้อย่างแพร่หลาย 3 ทฤษฎี ได้แก่ ทฤษฎีบรรยากาศองค์การของโฟร์แฮนด์ (Forehand) **ทฤษฎีบรรยากาศองค์การของฮาลปินและคอฟท์** (Halpin and Croft) **และทฤษฎีบรรยากาศองค์การของ ลิทวินและสตริงเกอร์** (Litwin and Stringer)

ทฤษฎีบรรยากาศองค์การของโฟร์แฮนด์ (Forehand) โฟร์แฮนด์ (Forehand, 1964, pp. 361 - 381) **ได้ชี้ให้เห็นว่าบรรยากาศองค์การนั้นจะประกอบขึ้นด้วยกลุ่มของคุณลักษณะที่พรรณนาถึงองค์การใดองค์การหนึ่ง โดยทำให้เกิดความแตกต่างไปจากองค์จากอื่นและมีอิทธิพล**

ต่อพฤติกรรมของคนในองค์การนั้นคุณลักษณะในที่นี้จะประกอบขึ้นด้วยขนาดและโครงสร้าง แบบของความเป็นผู้นำ ความซับซ้อนของระบบ เป้าหมายและทิศทาง และสายใยของการติดต่อสื่อสาร ข้อสมมติฐานของ Forehand ก็คือ คุณลักษณะเหล่านี้และคุณลักษณะอื่นๆ จะเกี่ยวข้องระหว่างกันและกัน การวัดบรรยากาศองค์การของ Forehand ได้จากองค์ประกอบดังต่อไปนี้

1. ขนาดและโครงสร้าง (Size and Structure) แม้ขนาดองค์การโดยส่วนรวมจะมีความสำคัญ แต่ระดับของบุคคลในองค์การก็มีความสำคัญในแง่ของจิตวิทยา ระดับพนักงานคนใดคนหนึ่งตามสายบังคับบัญชาในองค์การทั่ว ๆ ไป มีผลกระทบต่อบุคคลผู้นั้นมากกว่าไม่ว่าเขาจะทำงานในองค์การขนาดใหญ่ ขนาดกลาง หรือขนาดเล็กก็ตาม โครงสร้างขององค์การมีความสำคัญเช่นเดียวกันและจะไม่เกี่ยวข้องกับขนาด องค์การมีขนาดใหญ่ระยะทางระหว่างผู้บริหารระดับสูงและผู้ปฏิบัติงานจะห่างกันมากขึ้น และจะก่อให้เกิดสิ่งกีดขวางทางด้านจิตวิทยาในลักษณะที่อยู่ห่างไกลออกไป จากจุดตัดสินใจนั้นอาจมีความเข้าใจในตัวเขาเองว่ามีความสำคัญน้อยระยะห่างดังกล่าวย่อมจะก่อให้เกิดบรรยากาศของความเป็นทางการหรือไม่คำนึงถึงตัวบุคคลมาก เพราะการที่จะเข้าไปเกี่ยวข้องกับบุคคลอื่นทางด้านสังคมนั้นจะกระทบได้ยาก

2. แบบของผู้นำ (Leadership Patterns) มีอยู่หลายแบบล้วนมีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างบรรยากาศองค์การนั้น ๆ แบบของความเป็นผู้นำย่อมมีผลกระทบต่อพนักงานคนใดคนหนึ่งต่องาน ผู้นำมีอิทธิพลต่อขวัญ กำลังใจ ระบบการควบคุมลักษณะงานความมีอิสระของพนักงาน และปรากฏการณ์โดยส่วนราวระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา

3. ความซับซ้อนของระบบ (System Complexity) ความซับซ้อนของระบบ หมายถึงจำนวนและลักษณะของการข้องระหว่างกัน ระหว่างส่วนต่าง ๆ ของระบบแบบของการเกี่ยวข้องจะแตกต่างไปตามปัจจัยต่าง ๆ เช่น เป้าหมาย และวิทยาการ

4. เป้าหมายและทิศทาง (Goal Direction) องค์การยอมแตกต่างกันในเป้าหมายที่กำหนดขึ้น ส่วนหนึ่งที่องค์การแตกต่างมาจากการแยกประเภทขององค์การ เช่น องค์การธุรกิจกับองค์การให้บริการสาธารณะย่อมแตกต่างกันในเป้าหมาย หรือแม้กระทั่งองค์การธุรกิจด้วยกันก็ยังแตกต่างกันในเป้าหมายของกำไร

5. เครือข่ายการติดต่อสื่อสาร (Communication Network) เป็นมิติที่สำคัญอย่างหนึ่งของบรรยากาศ เพราะเครือข่ายภายในองค์การจะแสดงให้เห็นถึงสายใยของสถานภาพการจัดระเบียบเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ และการเกี่ยวข้องระหว่างกันของกลุ่ม การติดต่อสื่อสารจากเบื้อง

บนมาสู่เบื้องล่าง จากเบื้องล่างไปสู่เบื้องบน หรือตามแนวนอน ภายในองค์การจะให้ความรู้เกี่ยวกับปรัชญาการบริหารโดยส่วนรวมภายในองค์การนั้น

ซึ่งลักษณะทั้ง 5 ด้านนี้ มีผลต่อพฤติกรรมขององค์การ และทำให้องค์การหนึ่งแตกต่างจากองค์การอื่น ๆ คุณลักษณะเหล่านี้และคุณลักษณะอื่น ๆ จะเกี่ยวข้องระหว่างกันเป็นสิ่งกำหนดบรรยากาศองค์การโดยจะรวมระบบองค์การและปัจจัยทางด้านความมีประสิทธิภาพ ซึ่งการรับรู้ของบุคลากรเกี่ยวกับบรรยากาศขององค์การนั้น จะไปกระตุ้นแรงจูงใจของบุคลากรในองค์การให้แสดงพฤติกรรม เช่น กิจกรรมการปฏิสัมพันธ์ ความพึงพอใจ เป็นต้น

ทฤษฎีบรรยากาศองค์การของฮาลปินและคอฟท์ (Halpin and Croft, 1966)

ในปี ค.ศ. 1966 ฮาลปินและคอฟท์ (Halpin and Croft) ได้ศึกษาบรรยากาศองค์การของโรงเรียน โดยศึกษาการรับรู้พฤติกรรมของผู้ร่วมงาน 4 มิติ และพฤติกรรมของผู้บริหาร 4 มิติ ใช้เครื่องมือสำหรับวัดบรรยากาศองค์การที่มีชื่อว่า OCDQ (Organization Climate Description Questionnaire) แล้วมิติบรรยากาศองค์การทั้ง 8 มิติให้เป็นบรรยากาศองค์การ 6 แบบ โดยมีรายละเอียด ดังนี้ (Halpin and Croft, 1966)

พฤติกรรมของผู้ร่วมงาน (Subordinate 's Behavior) แบ่งเป็น 4 มิติ

1. มิติขาดความสามัคคี (Disengement) เป็นมิติที่แสดงถึงความรู้สึกของสมาชิกที่มีต่อพฤติกรรมของผู้ร่วมงานว่า ขาดการวางแผนในการทำงานร่วมกัน ทำให้การปฏิบัติงานในหน้าที่ในลักษณะต่างคนต่างทำ ขาดการประสานงานร่วมกันทั้ง ๆ ที่งานดังกล่าวจะต้องมีการร่วมมือกันทำ

2. มิติอุปสรรค (Hindrance) เป็นมิติที่แสดงถึงความรู้สึกของสมาชิกที่มีต่อพฤติกรรมของผู้ร่วมงานว่า ปฏิบัติงานโดยกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด และเป็นขั้นตอนทำให้ปริมาณงานมากเกิดความจำเป็น ทำให้ผู้ปฏิบัติรู้สึกอึดอัด และยุ่งยากมากกว่าสะดวกสบายเป็นความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อพฤติกรรมผู้ร่วมงานว่า มักทำงานโดยขาดความคล่องตัวมีงานมากเกินไป รู้สึกอึดอัดในสิ่งที่ต้องทำตามกฎระเบียบที่เห็นว่าไม่จำเป็น และก่อให้เกิดความยุ่งยากมากกว่าเอื้ออำนวย

3. มิติขวัญ (Esprit) เป็นมิติที่แสดงถึงความรู้สึกของสมาชิกที่มีต่อพฤติกรรมของผู้ร่วมงานว่า มีความพึงพอใจในความสัมพันธ์ทางสังคม และรู้สึกสนุกสนานในความสำเร็จของงาน เกิดขวัญกำลังใจและความภาคภูมิใจ

4. มิตรสัมพันธ์ (Intimacy) เป็นมิติที่แสดงถึงความรู้สึกของสมาชิกที่มีต่อผู้ร่วมงานว่ามีความสนิทสนมซึ่งกันและกันรับรู้ความเป็นสุขและทุกข์ของผู้ร่วมปฏิบัติงานด้วยความสนุก สนาน มีความสัมพันธ์ใกล้ชิด พฤติกรรมเหล่านี้ไม่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่การงาน

พฤติกรรมของผู้บริหาร (Administrator's Behavior) แบ่งเป็น 4 มิติ คือ

1. มิติห่างเหิน (Aloofness) เป็นมิติที่แสดงถึงความรู้สึกของสมาชิกที่มีพฤติกรรมของผู้บริหารว่า มีความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานแบบเป็นทางการหรือโดยหน้าที่การงาน (Formal Relationsip) ซึ่งผู้บริหารยึดถือกฎเกณฑ์ระเบียบข้อบังคับและนโยบายมากกว่าคำนึงถึงจิตใจของผู้ปฏิบัติงานในการบริหารงาน ผู้บริหารจะพยายามไม่ให้ความสนิทสนมกับผู้ร่วมงาน

2. มิติมุ่งผลงาน (Production Emphasis) เป็นมิติที่แสดงถึงความรู้สึกของสมาชิกที่มีต่อพฤติกรรมของผู้บริหารว่า ตรวจตรา สั่งงานอย่างใกล้ชิด ผู้บริหารพยายามให้คำแนะนำและตรวจผลงานเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย ผู้บริหารคำนึงถึงผลงานมาก และกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานทำงานหนักมากเป็นไปตามเป้าหมายอย่างเคร่งครัด

3. มิติเป็นแบบอย่าง (Thrust) เป็นมิติที่แสดงถึงความรู้สึกของสมาชิกที่มีต่อพฤติกรรมของผู้บริหารว่า พยายามกระตุ้นหรือจูงใจผู้ร่วมงานด้วยวิธีการของผู้บริหาร ผู้บริหารเล็งเห็นความสำคัญในการพัฒนาหน่วยงาน โดยพยายามให้ความช่วยเหลือและข้อเสนอแนะต่าง ๆ ในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความสามารถและมีโอกาสแสดงความรับผิดชอบสูง ผู้บริหารปฏิบัติงานของตนให้ดีที่สุด เพื่อเป็นตัวอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน

4. มิติกรุณาปราณี (Consideation) เป็นมิติที่แสดงถึงความรู้สึกของสมาชิกที่มีต่อพฤติกรรมของผู้บริหารที่ปฏิบัติต่อผู้ร่วมงาน โดยแสดงถึงความเป็นผู้มีเมตตากรุณาช่วยเหลือในการปฏิบัติงานและภารกิจส่วนตัว ให้ความเห็นอกเห็นใจผู้ร่วมงาน โดยสอดคล้องความเป็นอยู่และสวัสดิการต่าง ๆ

ฮาลปินและคอฟท์ (Halpin and Croft, 1966) ได้ตั้งกฎเกณฑ์ในการจัดบรรยากาศองค์การ โดยคิดคะแนนทั้ง 8 มิติจากพฤติกรรมขององค์การที่เป็นคะแนนมาตรฐาน (t-score) พิจารณาจัดเป็นบรรยากาศองค์การ 6 แบบ ดังต่อไปนี้

1. บรรยากาศแจ่มใส (The Open Climate) บรรยากาศแบบแจ่มใสเป็นบรรยากาศที่สมาชิกมีขวัญกำลังใจดี มีความสามัคคี ช่วยเหลือกันมีงานทำพอเหมาะกับความสามารถ มีความพึงพอใจในการแก้ปัญหานอกจากนี้ยังรู้สึกภูมิใจที่ได้ปฏิบัติงานในหน่วยงานนี้ ส่วนพฤติกรรมผู้บริหารพบว่าผู้บริหารมีบุคลิกดีเป็นที่เคารพรักใคร่ และเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติงานช่วยเหลือในการปฏิบัติงานอำนวยความสะดวก ผู้บริหารไม่ต้องออกคำสั่งหรือควบคุมบ่อย ๆ เพราะผู้ร่วมงานมีระเบียบวินัยดี ระเบียบกฎข้อบังคับยังมีความสำคัญ แต่สามารถยืดหยุ่นได้ตามสถานการณ์ผู้บริหารไม่เน้นผลแบบนี้เป็นที่ต้องการของผู้ปฏิบัติงานและเป็นบรรยากาศที่ดีที่สุด

2. บรรยากาศแบบอิสระ (The Autonnmous Climate) บรรยากาศแบบอิสระมีลักษณะเด่นที่ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมีอิสระและผู้ปฏิบัติงานจะพอใจในการสร้างความสัมพันธ์มากกว่าความพอใจที่ได้จากความสำเร็จจากการทำงาน ผู้ปฏิบัติงานร่วมมือกันทำงานดี ขวัญในการทำงานดีแต่ไม่เท่าบรรยากาศแบบแจ่มใส พฤติกรรมผู้บริหารพร้อมที่จะอำนวยความสะดวกคอยช่วยเหลือเป็นครั้งคราวแสดงความกรุณาปราณีและเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน ส่งเสริมสวัสดิภาพของผู้ร่วมงานบรรยากาศแบบนี้ค่อนข้างเข้มงวดมากกว่าบรรยากาศแบบแจ่มใส

3. บรรยากาศแบบควบคุม (The Controlled Climate) บรรยากาศแบบควบคุม ผู้บริหารจะเน้นความสำเร็จของผลงานเป็นสำคัญ จะคอยควบคุม ตรวจตรา หรือนิเทศงานอย่างใกล้ชิดจนผู้ปฏิบัติงานไม่มีเวลาสร้างความสัมพันธ์ฉันท์มิตร แต่เนื่องจากมีผลงานที่ดี จึงทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความภาคภูมิใจ และพลอยมีขวัญกำลังใจดีกว่าระดับปกติเล็กน้อย ผู้ปฏิบัติต้องทำงานร่วมกันตลอดเวลา ทำให้ความสัมพันธ์ในหมู่คณะดี แต่ความสัมพันธ์ฉันท์มิตรมีน้อย ผู้บริหารให้ความสะดวกในการปฏิบัติงานแต่จะกำหนดระเบียบกฎเกณฑ์วิธีทำงานให้ทำตลอดเวลา ผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับผู้ปฏิบัติงานน้อย เพราะมุ่งคำนึงงานไม่สนใจในความคิดเห็นหลักการและเหตุผลของผู้อื่น

4. บรรยากาศแบบสนิทสนม (Familiar Climate) บรรยากาศแบบสนิทสนม เป็นบรรยากาศที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ฉันท์มิตร ผู้บริหารสนใจผลงานน้อย จึงจะละเลยคำสั่ง กฎระเบียบ หรือการนิเทศงาน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานขาดความสามัคคีในการทำงาน ผู้ปฏิบัติไม่ค่อยทำงาน แต่มีความสัมพันธ์ด้านส่วนตัวดีขวัญกำลังใจอยู่ในระดับปานกลาง เพราะได้จากความสัมพันธ์กันฉันท์มิตรด้านเดียว ขาดความพึงพอใจในงาน หรือความภูมิใจในผลสำเร็จของงาน ผู้บริหารหละหลวมละเลยการบริหารงานบุคคล แต่พยายามไม่ทำลายจิตใจของสมาชิก การประเมินผลงานหรือการสั่งการทางตรงและทางอ้อมมีน้อยมาก ผู้ปฏิบัติงานจะคอยกระตุ้นผู้บริหารให้ทำหน้าที่เข้มแข็งตลอดเวลา

5. บรรยากาศแบบรวบอำนาจ (Autonomous Climate) บรรยากาศแบบรวมอำนาจเป็นบรรยากาศที่ผู้บริหารใช้วิธีการออกคำสั่ง ควบคุมตรวจตรา และนิเทศงานอย่างใกล้ชิด ผู้บริหารพยายามสร้างความสัมพันธ์ฉันท์มิตรกับผู้ปฏิบัติงาน แต่มักประสบความล้มเหลวเพราะผู้ปฏิบัติงานไม่ยอมรับนับถือความสามารถของผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงานแบ่งกลุ่มงาน และไม่สามารถสร้างความสัมพันธ์ฉันท์มิตรเนื่องจากผู้บริหารไม่สามารถทำหน้าที่บริหารงานบุคคลให้อยู่ในระเบียบวินัยได้ ผู้บริหารทำตัวเป็นผู้รู้ดีทุกอย่างทั้ง ๆ ที่บางเรื่องรู้บางเล็กน้อยเท่านั้น ทำให้ผู้ปฏิบัติงานรำคาญพฤติกรรมของผู้บริหาร

6. บรรยากาศแบบซึมเซา (Closed Climate) บรรยากาศแบบซึมเซาเป็นบรรยากาศที่ผู้บริหารงานขาดความรู้และบุคลิกภาพของผู้นำตลอดจนสรรถภาพในการบริหารงานบุคคล ผู้ปฏิบัติงานเสียขวัญและกำลังใจในการทำงาน เพราะขาดความสัมพันธ์ฉันท์มิตรและขาดความภาคภูมิใจในผลงานผู้บริหารให้ผู้ปฏิบัติงานปฏิบัติตามโดยปราศจากหลักการและเหตุผล เพราะมุ่งสนองความพอใจของตนเท่านั้น ผู้บริหารไม่สามารถเป็นแบบอย่างขาดความเมตตากรุณา ขาดความคิดสร้างสรรค์ ไม่เคยแสดงพฤติกรรมผู้นำที่ดีต่อผู้ปฏิบัติงาน บรรยากาศนี้เป็นบรรยากาศที่ไม่ดีต้องรีบแก้ไข

ทฤษฎีบรรยากาศองค์การของ ลิทวินและสตริงเกอร์ (Litwin and Stringer) ทฤษฎีบรรยากาศองค์การของลิทวินและสตริงเกอร์ (Litwin and Stringer, 1968, pp. 81-82) เป็นทฤษฎีที่พัฒนามาจากการศึกษาแรงจูงใจและพฤติกรรมของมนุษย์ซึ่งทำให้เข้าใจถึงความคิด ความรู้สึกและความสัมพันธ์กันของบุคลากรในองค์การที่มีความเกี่ยวข้องกันในการปฏิบัติงาน โดยเชื่อว่าปกติความต้องการที่มีอยู่ในตัวบุคคลมี 2 ประการ คือความต้องการสุขสบาย และความต้องการปราศจากความเจ็บปวด ซึ่งต่อมาได้ปรับเป็น 3 ประการ คือ

1. ความต้องการเพื่อความสำเร็จ เป็นความต้องการผลสำเร็จในสิ่งที่คาดหวังไว้เป็นผลสัมฤทธิ์ของงานตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยบุคคลจะต้องมีความพึงพอใจในงานและงานนั้นไม่ยุ่งยากเกินความสามารถของบุคคล ซึ่งจะเป็นแรงจูงใจให้บุคคลมีความต้องการที่จะทำงานให้งานสำเร็จได้

2. ความต้องการความสัมพันธ์ เป็นความต้องการในการร่วมมือของบุคลากร เป้นความผูกพัน ความเป็นมิตรไมตรีและความรู้สึกชอบพอ การยอมรับนับถือที่มีต่อกันของบุคลากรในทีมงาน มีการเสียสละ มีความปรารถนาดีในการที่จะให้อภัยกันเมื่อเกิดความผิดพลาดและมีน้ำใจต่อกัน

3. ความต้องการมีอำนาจ เป็นความต้องการของบุคคลที่ต้องการจะมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น เป็นการแสดงออกของบุคคลในด้านต่าง ๆ เพื่อให้ตนเองมีอำนาจบารมีเป็นที่ยอมรับ อาจเป็นความรู้สึกเหนือผู้อื่น ความพึงพอใจเมื่อมีชัยชนะ หรือการแสดงความรู้สึกเมื่อผิดหวัง การแสดงความคิดเห็น การให้คำแนะนำ ข้อเสนอแนะรวมทั้งการให้อำนาจอิทธิพลในการลงโทษหรือให้ความชอบ การบริหารจัดการการบังคับบัญชาและการควบคุมดูแล เหล่านี้เป็นความต้องการด้านอำนาจของบุคลากรทั้งสิ้น

จากแนวคิดทฤษฎีนี้ ได้นำมาพัฒนาทฤษฎีบรรยากาศองค์การ โดยอธิบายว่าระบบองค์การนั้น จะเป็นปัจจัยที่ผู้บริหารเกี่ยวข้อง ได้แก่เทคโนโลยี โครงสร้างขององค์การ โครงสร้าง

ของสังคม ภาวะผู้นำ การบริหารงาน กระบวนการตัดสินใจและความต้องการของสมาชิกในองค์การ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ทำให้เกิดองค์ประกอบของสิ่งแวดล้อมในการทำงานของสมาชิกในองค์การ ซึ่งสมาชิกในองค์การรับรู้และถือเป็นบรรยากาศองค์การ

ลิทวินและสตริงเกอร์ (Litwin and Stringer) กล่าวว่า บรรยากาศองค์การ เป็นส่วนสำคัญในการเชื่อมโยงระหว่างบุคคลกับสิ่งแวดล้อม ซึ่งสามารถใช้เหตุผลทางวิทยาศาสตร์มาอธิบายได้ และบรรยายในรูปขององค์ประกอบต่าง ๆ การบรรยายในรูปองค์ประกอบจะทำให้สามารถนำไปวัดการรับรู้ของสมาชิกในองค์การได้ ชัดเจนกว่ากล่าวถึงบรรยากาศองค์การโดยรวม เนื่องจากองค์การมีความซับซ้อน ทำให้บรรยากาศองค์การมีความหลายหลาก และแตกต่างกัน ลิทวินและสตริงเกอร์ (Liwin and Stringer) อธิบายถึง การรับรู้ของสมาชิกในองค์การที่มีต่อองค์ประกอบของบรรยากาศองค์การแต่ละด้านว่า จะมีแรงจูงใจทั้ง 3 ด้าน ด้านความสำเร็จ ด้านความสัมพันธ์และด้านอำนาจ ซึ่งแรงจูงใจเหล่านี้ จะมีผลต่อการรับรู้ถึงบรรยากาศองค์การของแต่ละบุคคลจึงแตกต่างกัน แต่สามารถนำประเมิน หรือวิเคราะห์ให้เห็นถึงภาพรวมของบรรยากาศองค์การนั้นได้ องค์ประกอบของบรรยากาศองค์การของ ลิทวินและสตริงเกอร์ (Litwin and Stringer, 1968, pp. 81-82) แบ่งเป็น 8 ด้าน ซึ่งความสำคัญของแต่ละด้าน มีดังนี้

1. ด้านโครงสร้างองค์การ (Structure) เป็นการวัดการรับรู้ของบุคลากรในองค์การทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการเกี่ยวกับ นโยบาย วัตถุประสงค์ โครงสร้างขององค์การ ทิศทางในการพัฒนางานขั้นตอนในการดำเนินงานซึ่งสิ่งเหล่านี้มีผลกระทบต่อพฤติกรรรมระหว่างบุคลากรและพฤติกรรมของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับงาน

2. ด้านความท้าทายและความรับผิดชอบ (Challenge and Responsibility) วัดความเข้าใจหรือการรับรู้ทางด้านความท้าทายของงานและความรู้สึกที่เกี่ยวกับความสำเร็จของงาน ปัจจัยทางด้านความท้าทายจะเกี่ยวข้องโดยตรงต่อการพัฒนาแรงจูงใจทางด้านความสำเร็จของบุคลากรในองค์การและแรงจูงใจทางด้านความสำเร็จจะทำให้บุคลากรมีความรับผิดชอบในงานสูงด้วย และระดับผลการปฏิบัติงานนั้นจะมีความสัมพันธ์โดยตรงกับโอกาสที่จะแสดงออกด้วยตนเอง การควบคุมตนเอง การเข้ามามีส่วนร่วมและความมีอิสระของแต่ละบุคคล นอกจากนี้การเพิ่มความรับผิดชอบของบุคคลมีผลทำให้ความจงรักภักดี ความคล่องตัวของกลุ่ม ผลและการปฏิบัติของกลุ่มสูงขึ้นด้วย

3. ด้านความอบอุ่นและการสนับสนุน (Warmth and Support) เป็นการวัดความสำคัญทางด้านการส่งเสริมแทนที่ จะเป็นความกังวลในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานลงได้บุคลากร ย่อมต้องการบรรยากาศที่มีความอบอุ่นและการสนับสนุนโดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคลากรใหม่จะกระตุ้น

แรงจูงใจทางความผูกพันได้ ความอบอุ่นของบุคลากรเป็นสิ่งจำเป็นต่อการดำเนินขององค์การในลักษณะที่เป็นประชาธิปไตย การบังคับบัญชาควรเป็นไปในลักษณะที่เป็นมิตรไว้วางใจ เคารพและให้ความอบอุ่นแก่ลูกน้อง

4. ด้านการให้รางวัลและการลงโทษ (Reward and Punishment) เป็นการวัดการรับรู้ทางด้านให้ความสำคัญกับการให้รางวัลแทนการลงโทษ จะเป็นสิ่งกระตุ้นความสนใจของบุคลากรทางด้านความสำเร็จและผูกพันได้ และจะช่วยลดความล้มเหลวในการทำงาน การให้รางวัลย่อมแสดงให้เห็นว่ายอมรับหรือเห็นด้วยกับพฤติกรรมที่เกิดขึ้น ในขณะที่การลงโทษเป็นสิ่งที่แสดงถึงการไม่ยอมรับในพฤติกรรมนั้น

5. ด้านความขัดแย้ง (Conflict) เป็นการวัดความเข้าใจเกี่ยวกับปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลที่แตกต่างกัน และหน่วยงานต่างกันที่แข่งขันกันในองค์การ องค์การจะต้องเผชิญกับการขัดแย้งและการแก้ปัญหาความขัดแย้งอยู่เสมอ

6. ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหมาย (Performance Standards and Expectations) วัดความรู้สึกหรือการรับรู้เกี่ยวกับความสำคัญของผลการปฏิบัติและความคาดหมาย เกี่ยวกับผลงาน ซึ่งปัจจัยทั้งสองเป็นตัวกำหนดแรงจูงใจทางด้านความสำเร็จของบุคลากรด้วย

7. ด้านความเสี่ยงและการรับความเสี่ยง (Risk and Risk Taking) จะเป็นการรับรู้ของบุคลากรเกี่ยวกับปรัชญาของฝ่ายบริหาร ด้านการยอมรับการเสี่ยงคนที่ต้องการความสำเร็จสูงมักจะยอมรับความเสี่ยงปานกลางในการตัดสินใจ บรรยากาศองค์การที่ยอมรับความเสี่ยงปานกลาง จะกระตุ้นความต้องการทางด้านความสำเร็จของบุคลากรได้ในขณะที่บรรยากาศที่ไม่ยอมให้มีการเสี่ยงจะก่อให้เกิดความไม่สงบและความอ่อนแอของการต้องการความสำเร็จ

8. ด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (Organizational Identity) ปัจจัยนี้เน้นให้เห็นถึงความสำคัญของการรับรู้ เกี่ยวกับความจงรักภักดีต่อกลุ่มของผู้ปฏิบัติงานซึ่งพบว่า ความจงรักภักดีต่อกลุ่มช่วยให้กลุ่มมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันยิ่งขึ้นและช่วยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น

จากการศึกษาเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การที่กล่าวมาแล้วนั้น พบว่าบรรยากาศองค์การมีความสำคัญและมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์การ ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยเลือกใช้บรรยากาศองค์การของ ลิทวินและสตริงเกอร์ (Litwin and Stringer, 1968) **เนื่องจากมีการแบ่งองค์ประกอบของบรรยากาศองค์การได้อย่างชัดเจนเหมาะสมกับบริบทการประกันคุณภาพพยาบาล ในโรงพยาบาลที่ผ่านการรับรองคุณภาพ**

ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับการทำงานเป็นทีม

พงษ์พันธ์ พงษ์โสภา (2542) ได้อธิบายปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของทีมงานไว้ว่า ในการทำงานร่วมกันเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในงาน บรรยากาศของกลุ่มเป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องคำนึงถึง บรรยากาศของกลุ่มเป็นลักษณะทางจิตวิทยาสำหรับการทำงานร่วมกัน ซึ่งจะมีส่วนช่วยให้สมาชิกในทีมสามารถทำงานร่วมกันได้ บรรยากาศในการทำงานจะเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ส่งผลให้งานในกลุ่มพบความสำเร็จหรือล้มเหลวเกิดผลผลิตสูงหรือต่ำ บรรยากาศในการทำงานจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับการรับรู้ของสมาชิกในกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับในเรื่องต่าง ๆ เช่นโครงสร้างของงาน ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การให้ความร่วมมือช่วยเหลือกันและกันระหว่างสมาชิกในกลุ่ม ความเข้าใจกันและเปิดเผยความรู้สึกนึกคิดต่อกัน ความรู้สึกเกี่ยวกับความเป็นธรรมที่มีอยู่ในกลุ่ม ถ้ากลุ่มมีบรรยากาศในการทำงานดี สมาชิกมีความไว้วางใจกันรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ความร่วมมือร่วมใจก็จะสูงตาม ความขัดแย้งภายในกลุ่มก็จะน้อย การทำงานก็จะไม่ตึงเครียด สอดคล้องกับ สมยศ นาวีการ (2543) ที่กล่าวว่าบรรยากาศองค์การควรเป็นบรรยากาศที่ดีหรือเอื้ออำนวยให้แก่บุคคลในการปฏิบัติงาน เพราะเป็นสิ่งที่กระตุ้นให้บุคคลในองค์การเกิดความสบายใจ มีความสุขในการทำงานเกิดความไว้วางใจในองค์การทำให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ มีประสิทธิภาพก่อให้เกิดผลดีต่อองค์กรคือทำให้องค์การเกิดการพัฒนามีความเจริญก้าวหน้า บรรยากาศองค์การที่เน้นผู้ปฏิบัติงานให้ได้รับข้อมูลข่าวสารภายในองค์การ มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การมีอำนาจและอิทธิพลในองค์การตลอดจนมีการนำเทคนิคและวิทยาการใหม่ ๆ มาใช้ในองค์การ เสริมแรงจูงใจ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน (Likert, 1967 อ้างอิงใน มัทนา อาคาสุวรรณ, 2545, หน้า 16) ซึ่งบรรยากาศเป็นสิ่งที่มีพลังสำคัญที่สุดที่ควรคำนึงถึงเมื่อมีการพิจารณาถึงการปฏิบัติงานในองค์การหรือการทำงานเป็นทีม (Snow, 2002)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

พูนทรัพย์ ดีมาก (2527) ศึกษา ความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลและความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกองงานวิทยาลัยพยาบาลกระทรวงสาธารณสุข กลุ่มตัวอย่างเป็นอาจารย์จากวิทยาลัยพยาบาล 10 แห่ง จำนวน 192 คน ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารมีพฤติกรรมโดยรวม 2 แบบ คือ แบบกิจสัมพันธ์และแบบสัมพันธภาพ บรรยากาศองค์การโดยรวมมีแนวโน้มเป็นแบบเปิด พฤติกรรมผู้นำแบบกิจสัมพันธ์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับบรรยากาศองค์การและพฤติกรรมผู้นำแบบสัมพันธภาพไม่มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การ

ทัศนีย์ โมฬีชาติ (2533) ศึกษาเปรียบเทียบการใช้ทีมการพยาบาลและกระบวนการพยาบาลในโรงพยาบาลศิริราชที่มีความรู้และเจตคติต่างกันของพยาบาลวิชาชีพในหอผู้ป่วยแผนกต่าง ๆ ผลการวิจัยพบว่าพยาบาลที่อายุมากกว่า 35 ปี พยาบาลที่ปฏิบัติงานมานานกว่า10ปี พยาบาลที่มีความรู้สูงในเรื่องทีมการพยาบาลพยาบาลที่มีเจตคติดีต่อการพยาบาลและกระบวนการพยาบาลจะสามารถใช้ทีมการพยาบาลและกระบวนการพยาบาลได้ดีกว่า

ชูชีพ ศรีตระกูล (2541) ศึกษาเรื่องการพัฒนาองค์การโดยการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิผล กรณีศึกษาธนาคารไทยพาณิชย์ (มหาชน) พบว่า องค์ประกอบการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิผลประกอบด้วย การมีบทบาทต่าง ๆ ที่สมดุล วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายเป็นที่ยอมรับ การเปิดเผยและการเผชิญหน้า การสนับสนุนและความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ความร่วมมือและความขัดแย้งการดำเนินงานที่ราบรื่น มีการทบทวนสม่ำเสมอ การพัฒนาบุคคล ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มที่ดี การติดต่อสื่อสารที่ดี มีความสัมพันธ์ซึ่งกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

ชุติมา มาลัย (2537) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมในการทำงานเป็นทีมของอาจารย์พยาบาลที่มีประสบการณ์การทำงาน1ปีขึ้นไป ผลการวิจัยพบว่าการทำงานเป็นทีมของอาจารย์พยาบาลโดยรวมอยู่ในระดับดี อายุและประสบการณ์การทำงานพบว่ามีความสัมพันธ์ทางบวกกับการทำงานเป็นทีมของอาจารย์พยาบาลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 ขนาดของกลุ่มไม่มีความสัมพันธ์กับการทำงานเป็นทีม สภาพแวดล้อมทางกายภาพ พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร และสัมพันธภาพในกลุ่มอาจารย์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการทำงานเป็นทีมของอาจารย์พยาบาลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และยังพบอีกว่าสัมพันธภาพในกลุ่มอาจารย์ พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร สภาพแวดล้อมทางกายภาพและประสบการณ์การทำงานเป็นตัวแปรสำคัญที่ร่วมกันพยากรณ์การทำงานเป็นทีมของอาจารย์พยาบาลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ชวนพิศ สินธุวรการ (2538) ศึกษาเรื่องการทำงานเป็นทีมของบุคลากรสาธารณสุขในคลินิกผู้สูงอายุ โรงพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข โดยศึกษาเปรียบเทียบการทำงานเป็นทีมของบุคลากร จำแนกตามประสบการณ์ทำงานในอาชีพและขนาดของโรงพยาบาล กลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรสาธารณสุขที่ปฏิบัติงานในคลินิกผู้สูงอายุ 130 คน เครื่องมือที่ใช้คือ แบบสัมภาษณ์และแบบสอบถาม ผลการวิจัยพบว่า การปฏิบัติงานของบุคลากรในคลินิกผู้สูงอายุ มีการกำหนดจุดมุ่งหมายของการทำงานเป็นทีม การวางแผนเป็นทีมและปฏิบัติงานตามแผนเป็นทีมอยู่ในระดับปานกลาง มีการประเมินผลและปรับปรุงงานเป็นทีมอยู่ในระดับน้อย บุคลากรที่มีประสบการณ์ใน

อาชีพมากกว่า 10 ปี มีการกำหนดจุดมุ่งหมายในการทำงานเป็นทีม มากกว่าบุคลากรที่มีประสบการณ์ในอาชีพ 1 -10 ปี แต่การปฏิบัติงานตามแผน การประเมินผลและการปรับปรุงงานเป็นทีมไม่แตกต่างกัน ส่วนในเรื่องของขนาดของโรงพยาบาลไม่มีผลต่อการปฏิบัติงานเป็นทีม

สมสมร เรืองวรบูรณ์ (2539) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถด้านการบริหารของหัวหน้าหอผู้ป่วย การทำงานเป็นทีมของทีมสุขภาพ กับประสิทธิผลของหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลทั่วไป สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ผลการวิจัยพบว่า การทำงานเป็นทีมของทีมสุขภาพมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ

วิไล อำมาตย์มณี (2539) ศึกษาปัญหาของการพยาบาลเป็นทีมและพัฒนาการพยาบาลเป็นทีมในหอผู้ป่วยศัลยกรรมประสาทชายโรงพยาบาลเชียงรายประชานุเคราะห์ ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาการพยาบาลเป็นทีมโดยใช้การมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติการพยาบาลทุกระดับในการเลือกทางปฏิบัติจากปัญหาอยู่ในระดับมากและมากที่สุดเป็นส่วนใหญ่

อัญชลี มากบุญส่ง (2540) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มการพยาบาล กับประสิทธิผลของกลุ่มการพยาบาลตามการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลศูนย์ โรงพยาบาลทั่วไป สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ผลการศึกษาพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มการพยาบาลมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของกลุ่มการพยาบาลทุกด้าน

ขนิษฐา กุลกฤษฎา (2540) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับความพึงพอใจในงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลศูนย์ กระทรวงสาธารณสุขพบว่าบรรยากาศองค์การโรงพยาบาลศูนย์โดยรวมอยู่ในระดับดี และมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01โดยบรรยากาศองค์การโรงพยาบาลศูนย์วัดจากการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีต่อองค์ประกอบ 4 องค์ประกอบคือ โครงสร้างองค์การ กระบวนการที่ใช้ในองค์การ พฤติกรรมของผู้นำและพฤติกรรมของผู้ร่วมงาน

สุลัดดา พงศ์รัตนามาน (2542) ได้ศึกษา การปฏิบัติกิจกรรมพัฒนาคุณภาพบริการพยาบาลของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลเอกชนที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาลและหาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับการปฏิบัติกิจกรรมพัฒนาคุณภาพบริการพยาบาลผลการวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับการปฏิบัติกิจกรรมพัฒนาคุณภาพบริการพยาบาลของหัวหน้าหอผู้ป่วยโดยรวมอยู่ในระดับสูง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผู้นำ

การแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการปฏิบัติกิจกรรมพัฒนาคุณภาพบริการพยาบาลของหัวหน้าหอผู้ป่วยในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

รุ่งนภา ชั้นแจ่ม (2542) ศึกษาผลการฝึกพฤติกรรมการแสดงออกอย่างเหมาะสมต่อพฤติกรรมการแสดงออกอย่างเหมาะสมและสัมพันธภาพระหว่างบุคคลในทีมสุขภาพของพยาบาล โดยเปรียบเทียบพฤติกรรมการแสดงออกอย่างเหมาะสม และสัมพันธภาพระหว่างบุคคลในทีมสุขภาพของพยาบาล ระหว่างกลุ่มที่ได้รับการฝึกพฤติกรรมการแสดงออกอย่างเหมาะสม กับกลุ่มที่ทำงานตามปกติ ผลการศึกษาพบว่า พฤติกรรมการแสดงออกอย่างเหมาะสมและสัมพันธภาพระหว่างบุคคลของพยาบาลที่ได้รับการฝึกพฤติกรรมการแสดงออกอย่างเหมาะสมสูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และพบว่าพฤติกรรมการแสดงออกอย่างเหมาะสมและสัมพันธภาพระหว่างบุคคลในทีมสุขภาพของพยาบาลที่ได้รับการฝึกพฤติกรรมการแสดงออกอย่างเหมาะสมมากกว่ากลุ่มที่ทำงานตามปกติอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

พนิดา รัตนไพโรจน์ (2542) ศึกษาผลของการใช้โปรแกรมเสริมสร้างพลังอำนาจต่อการรับรู้ผลที่ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและเจตคติต่อการปฏิบัติงานของสมาชิกทีมการพยาบาล และเปรียบเทียบการรับรู้ผลที่ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและเจตคติต่อการปฏิบัติงานของสมาชิกทีมการพยาบาลระหว่างกลุ่มที่ได้รับโปรแกรมเสริมสร้างพลังอำนาจกับกลุ่มควบคุม ผลการวิจัยพบว่าการรับรู้ที่ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและเจตคติต่อการปฏิบัติงานของสมาชิกทีมการพยาบาลระหว่างกลุ่มที่ได้รับโปรแกรมเสริมสร้างพลังอำนาจภายหลังการทดลองสูงกว่าก่อนการทดลองและสูงกว่ากลุ่มควบคุม

วารี พูลทรัพย์ (2544) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะของทีมงานกับประสิทธิผลของทีมการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการของโรงพยาบาลรัฐกรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่างคือ ทีมการพยาบาลจำนวน 184 ทีม มีจำนวนพยาบาลทีมละ 5 คน ผลการศึกษาพบว่า ประสิทธิผลของทีมการพยาบาลโรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานครอยู่ในระดับสูง และผลการศึกษาลักษณะของทีมมีองค์ประกอบรายด้านคือการมีส่วนร่วมของสมาชิก การพึ่งพาช่วยเหลือกันของสมาชิก การสื่อสารประสานความร่วมมือภายในทีมมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของทีมการพยาบาลอยู่ในระดับสูง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

วรรณฤดี เชาว์ศรีกุล (2544) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพความสามารถในการทำงานความหลากหลายในบทบาทและความยืดหยุ่นของทีม กับประสิทธิผลของทีมการพยาบาลวิชาชีพ งานหอผู้ป่วยหนักโรงพยาบาลศูนย์ กลุ่มตัวอย่างคือทีมงานห้องผู้ป่วยหนัก

จำนวน 74 ทีม มีจำนวนพยาบาล 471 คน ผลการศึกษาพบว่า ประสิทธิผลของทีมการพยาบาลของพยาบาลวิชาชีพ งานห้องผู้ป่วยหนักของโรงพยาบาลศูนย์อยู่ในระดับสูง

พัชรี สายสดุดี (2544) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล การมีส่วนร่วมในงาน พฤติกรรมการเป็นสมาชิกองค์การ กับพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร การศึกษาพบว่าพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพการมีส่วนร่วมในงานและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกองค์การในโรงพยาบาลรัฐอยู่ในระดับดี การมีส่วนร่วมในงานและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพ ในโรงพยาบาลรัฐของพยาบาลวิชาชีพ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05พฤติกรรมการเป็นสมาชิกองค์การและการมีส่วนร่วมในงาน สามารถร่วมกันพยากรณ์พฤติกรรมในการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

มณีรัตน์ พากเพียร (2546) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์และการทำงานเป็นทีม ต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมของหัวหน้าหอผู้ป่วยในโรงพยาบาล ศูนย์ โรงพยาบาลทั่วไป สังกัดกระทรวงสาธารณสุขที่ผ่านการรับรองคุณภาพผล การศึกษาพบว่า วัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ การทำงานเป็นทีม การจัดการคุณภาพโดยรวมในโรงพยาบาล ศูนย์ โรงพยาบาลทั่วไป สังกัดกระทรวงสาธารณสุขที่ผ่านการรับรองคุณภาพอยู่ในระดับดีวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการจัดการคุณภาพโดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 การทำงานเป็นทีมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับ การจัดการคุณภาพโดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 การทำงานเป็นทีม วัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ สามารถร่วมกันพยากรณ์การจัดการคุณภาพโดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05

สัจจา อำพันพงษ์ (2546) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของหัวหน้าพยาบาลกับการปฏิบัติกิจกรรมพัฒนาคุณภาพบริการพยาบาลของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลชุมชนในภาคเหนือพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผู้นำการแลกเปลี่ยนของหัวหน้าพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพโดยรวมอยู่ในระดับสูง การปฏิบัติกิจกรรมพัฒนาคุณภาพบริการพยาบาลของพยาบาลวิชาชีพโดยรวมอยู่ในระดับสูง ตัวแปรร่วมพยากรณ์การปฏิบัติกิจกรรมพัฒนาคุณภาพบริการพยาบาลของพยาบาลวิชาชีพได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือการเสริมแรงทางลบอย่างเหมาะสม การสร้างบารมี และการคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล

วิไลวรรณ ปันส่วน. (2547) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างเจตคติต่อการรับรองคุณภาพโรงพยาบาล บรรยากาศองค์การกับคุณภาพบริการโรงพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ

โรงพยาบาลชุมชนเขตตะวันออก สังกัดกระทรวงสาธารณสุขผล การศึกษาพบว่าเจตคติต่อการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลและคุณภาพบริการโรงพยาบาลอยู่ในระดับสูง ส่วนบรรยากาศองค์การโรงพยาบาลชุมชนอยู่ในระดับปานกลาง เจตคติต่อการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลและบรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับคุณภาพบริการโรงพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ และบรรยากาศองค์การสามารถพยากรณ์คุณภาพบริการโรงพยาบาลได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ดวงจันทร์ วงษ์สุวรรณ (2547) ศึกษาผลของการฝึกพฤติกรรมการแสดงออกอย่างเหมาะสมต่อการทำงานเป็นทีมของบุคลากรการพยาบาล โดยเปรียบเทียบการทำงานเป็นทีมของบุคลากรการพยาบาล ระหว่างกลุ่มที่ได้รับการฝึกพฤติกรรมการแสดงออกอย่างเหมาะสมกับกลุ่มที่ปฏิบัติงานตามปกติ และเปรียบเทียบการทำงานเป็นทีมของบุคลากรการพยาบาล ก่อนและหลังการฝึกพฤติกรรมการแสดงออกอย่างเหมาะสม ผลการศึกษาพบว่า คะแนนการทำงานเป็นทีมของบุคลากรการพยาบาลกลุ่มที่ได้รับการฝึกพฤติกรรมการแสดงออกอย่างเหมาะสม อยู่ในระดับสูงกว่ากลุ่มที่ไม่ได้รับการฝึกพฤติกรรมการแสดงออกอย่างเหมาะสม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และคะแนนการทำงานเป็นทีมของบุคลากรการพยาบาลภายหลังได้รับการฝึกพฤติกรรมการแสดงออกอย่างเหมาะสมจะอยู่ในระดับสูงกว่าก่อนได้รับการฝึกพฤติกรรมการแสดงออกอย่างเหมาะสมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ทิพย์รัตน์ กลั่นสกุล (2547) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย การมีส่วนร่วมในงาน กับประสิทธิผลของทีมการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลทั่วไป เขตภาคกลาง การศึกษาพบว่า การมีส่วนร่วมในงานและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยอยู่ในระดับสูง การมีส่วนร่วมในงาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของทีมการพยาบาลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 การมีส่วนร่วมในงานและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยสามารถร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิผลของทีมการพยาบาล ได้ร้อยละ 51.8

เคลเลท (Kellet, 1993) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาและปรับปรุงให้การทำงานเป็นทีมมีประสิทธิผล ขั้นตอนการวิจัยมีดังนี้ คัดเลือกผู้เข้าร่วมวิจัยจำนวน 200 คน แบ่งเป็น 24 ทีม โดยแต่ละทีมมีจำนวนสมาชิกตั้งแต่ 3 ถึง 20 คน โดยเฉลี่ย 8 คนต่อทีม สมาชิกทีมมีคุณสมบัติเป็นผู้ตามที่ดีเท่าเทียมกัน จากการประเมินคุณสมบัติของทีมโดยใช้ผลงานเป็นตัววัดประสิทธิผลของทีม ผลการประเมินตนเองของทีมที่มีประสิทธิผลพบว่า มีการทำงานกันเป็นทีม มีการรับฟังและยอมรับความคิดเห็นของผู้ร่วมทีม มีการวางแผนงานเพื่อให้ผลงานที่ได้บรรลุ

วัตถุประสงค์ของงานนั้น ๆ ส่วนผลการประเมินตนเองของทีมที่ทำงานอย่างไม่มีประสิทธิผลพบว่า สมาชิกในทีมไม่เต็มใจในการทำงานและขาดแรงจูงใจในการทำงาน วางแผนการทำอย่างไม่เป็นระบบ ไม่มีความยืดหยุ่นระหว่างสมาชิกในทีมและมีความขัดแย้งกันเองระหว่างสมาชิกภายใน

แบสส์ (Bass, 1990, pp. 130-139 อ้างอิงใน จารุวรรณ ชุณหวรานนท์, 2545, หน้า 27) ได้ศึกษาและรวบรวมงานวิจัยที่พิสูจน์ยืนยันว่าความสัมพันธ์ที่เป็นลำดับขั้นระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำแบบต่างๆและผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพ ความพยายามและความพึงพอใจ พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีประสิทธิภาพมากกว่า และทำให้เกิดความพยายาม และความพึงพอใจมากขึ้นกว่าภาวะผู้นำแบบให้รางวัลตามสถานการณ์ การบริหารแบบวางเฉย แบบเชิงรุกและแบบเชิงรับและการปล่อยตามสบายตามลำดับ