

The Development of Effective Team Model from TQA Awarded Organizations¹

Ronnakorn Suwanklang²
Wichai Utsahajit³

Received: September 12, 2014

Accepted: February 23, 2015

Abstract

The objectives of this research were to develop and validate the proposed structural equation model of team effectiveness, then estimate the direct and indirect effect of variables on team effectiveness. Data were collected from the organizations which have been awarded the Thailand Quality Award. Simple random sampling got 415 samples from 5 organizations, including: (1) Thai Acrylic Fibre Company Limited, (2) Counterservice Company Limited, (3) Queen Sirikit National Institute of Child Health, (4) Maemoh Power Plant Electricity Generating Authority of Thailand and (5) CPF (Thailand) Public Company Limited: Poultry Processing Business Saraburi. The instrument used for collecting the data was a set of five-level rating scales questionnaires, where Cronbach's alpha coefficient was equal to .836 - .992. Structural Equation Model analyses were performed using AMOS. The research findings showed that the proposed structural equation model of team effectiveness fit quite well with the empirical data set ($\chi^2 = 86.920$, $df = 69$, $p = .071$, $\chi^2/df = 1.260$, $GFI = .974$, $CFI = .997$, $NFI = .987$, $RMR = .007$, $RMSEA = .025$). In addition, teamwork values had a direct effect on leadership, leadership had a direct effect on team composition and team composition had a direct effect on team effectiveness, at the .01 level of statistical significance. The direct effects are equal to .924, .803 and 1.508 respectively. Additionally, teamwork values had an indirect effect on team effectiveness through leadership and team composition, with an indirect effect equal to .792. The predictor variables: teamwork values, leadership and team composition, accounted for the variance in team effectiveness of 79 percent.

Keywords: Structural Equation Model, Effective Team Model, Teamwork Value, Team Composition

¹ Thesis for Master of Science Degree in Management Technology, Graduate School of Human Resource Development, National Institute of Development Administration

² Graduate student, Master of Science Program in Management Technology, Graduate School of Human Resource Development, National Institute of Development Administration.

E-mail: s.ronnakorn@hotmail.com, Tel. 668-5881-3881

³ Associate Professor at Graduate School of Human Resource Development, National Institute of Development Administration

การพัฒนาโมเดลทีมที่มีประสิทธิผลจากองค์การที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ¹

รณกร สุวรรณกลาง²

วิชัย อุตสาหจิต³

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาและตรวจสอบความตรงของโมเดลสมการโครงสร้างทีมที่มีประสิทธิผลและประมาณค่าขนาดอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมของค่านิยมในการทำงานเป็นทีม ภาวะผู้นำ และองค์ประกอบของทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของทีม เก็บข้อมูลจากองค์การที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ด้วยการสุ่มแบบง่าย ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 415 ชุด จาก 5 องค์การ ประกอบด้วย (1) บริษัท ไทยอคริลิก ไฟเบอร์ จำกัด (2) บริษัท เคาน์เตอร์เซอร์วิส จำกัด (3) สถาบันสุขภาพเด็กแห่งชาติมหาราชินี (4) โรงไฟฟ้าแม่เมาะ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย และ (5) บริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) ธุรกิจแปรรูปเนื้อไก่และอาหารแปรรูป (สระบุรี) โดยใช้แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีความเชื่อมั่นอยู่ระหว่าง .836 - .992 และวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างเชิงเส้นด้วย AMOS ผลการวิจัยพบว่า โมเดลสมการโครงสร้างของทีมที่มีประสิทธิผลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ($\chi^2 = 86.920$, $df = 69$, $p = .071$, $\chi^2/df = 1.260$, $GFI = .974$, $CFI = .997$, $NFI = .987$, $RMR = .007$, $RMSEA = .025$) ค่านิยมในการทำงานเป็นทีมมีอิทธิพลทางตรงต่อภาวะผู้นำ ภาวะผู้นำมีอิทธิพลทางตรงต่อองค์ประกอบของทีม และองค์ประกอบของทีมมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลของทีม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ .924, .803 และ 1.508 ตามลำดับ และค่านิยมในการทำงานเป็นทีมมีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลของทีมผ่านทั้งภาวะผู้นำและองค์ประกอบของทีมด้วยขนาดอิทธิพลเท่ากับ .792 โดยค่านิยมในการทำงานเป็นทีม ภาวะผู้นำ และองค์ประกอบของทีม สามารถอธิบายความแปรปรวนในประสิทธิผลของทีมได้ร้อยละ 79

คำสำคัญ: โมเดลสมการโครงสร้าง ทีมที่มีประสิทธิผล ค่านิยมในการทำงาน องค์ประกอบของทีม

¹ วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต (เทคโนโลยีการบริหาร) คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

² นักศึกษามหาบัณฑิต สาขาเทคโนโลยีการบริหาร คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
E-mail: s.ronnakorn@hotmail.com โทร.668-5881-3881

³ รองศาสตราจารย์ คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

บทนำ

การศึกษาเกี่ยวกับทีมภายในองค์กรได้รับความสนใจเพิ่มขึ้นอย่างมากจากอดีตถึงปัจจุบัน ทั้งนี้เพราะ การทำงานเป็นทีมสามารถช่วยสร้างความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กรให้กับพนักงานได้ (Stewart and Barrick, 2000) และทีมสามารถสร้างความสำเร็จได้มากกว่าการทำงานของบุคคลโดยลำพัง (Ray and Bronstein, 1995) โดยทีมช่วยให้สามารถทำการตัดสินใจได้อย่างรอบคอบมากกว่าทำโดยคนใดคนหนึ่ง (Manz and Sims, 1993) และทีมสามารถขยายทักษะและประสบการณ์ในการแก้ปัญหาเพิ่มมากขึ้น (Kernaghan and Cooke, 1990; Mennecke and Bradley, 1998) ยิ่งไปกว่านั้น เมื่อทีมต้องดำเนินการต่อปัญหาใดๆ ก็ตาม สมาชิกภายในทีมจะมีการหาทางออกของปัญหาร่วมกัน (Hick, 1998) ซึ่งทีมที่มีประสิทธิภาพด้านการปฏิบัติงานสูงจะช่วยให้องค์กรสามารถเจริญเติบโตภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันสูงได้ องค์กรส่วนใหญ่จึงนำรูปแบบทีมทำงานมาใช้เป็นเครื่องมือในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน (Ancona, 1990; Orsburn, Moran, Musselwhite and Zenger, 1990) แต่ปัญหาที่เกิดขึ้นคือไม่ใช่ทุกองค์กรที่จะประสบผลสำเร็จในการนำทีมเข้ามาใช้ ในบางครั้งการทำงานเป็นทีมยังไม่ก่อให้เกิดประสิทธิผลเท่าที่องค์กรคาดหวัง ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจาก “พื้นฐาน (foundation)” ที่ถูกสร้างขึ้นมาจากแต่ละองค์กรเอง (Hackman, 2002) บางองค์กรมีการส่งเสริมและให้คุณค่าต่อทีมเป็นเช่นระบบทางสังคมรูปแบบหนึ่ง แต่ในขณะที่บางองค์กรอาจไม่ทำเช่นนั้น จึงเป็นเหตุผลว่าทำไมบางทีมจึงไม่ประสบความสำเร็จ และอาจเป็นไปได้ว่าส่วนหนึ่งของพื้นฐานดังกล่าวมาจากความเห็นพ้องต้องกันของค่านิยมที่เหล่าสมาชิกภายในระบบสังคมนั้นร่วมกันแบ่งปัน (Katz and Kahn, 1966)

ค่านิยมจึงเป็นสิ่งสำคัญของระบบสังคมและเป็นพื้นฐานของการทำความเข้าใจเกี่ยวกับปัจเจกบุคคล กลุ่ม และพฤติกรรมองค์กร การร่วมแบ่งปันค่านิยมมีความสัมพันธ์โดยตรงต่อทัศนคติในการทำงานเชิงบวก (Balazs, 1990; Posner, 1992) รวมถึงเชื่อใจ องค์กรกำหนดค่านิยมโดยสะท้อนมาจากวัฒนธรรม องค์กรและผู้นำ (Trice and Beyer, 1993) ทำให้เชื่อได้ว่าค่านิยมและผู้นำมีความสัมพันธ์ต่อการทำงานของทีม แต่องค์ประกอบทั้ง 2 มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลของทีมผ่านปัจจัยองค์ประกอบของทีมตัวใด และอย่างไรบ้างเป็นสิ่งที่น่าสนใจ ทำการศึกษา อีกทั้ง การศึกษากับองค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA) รวมถึงรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ (Thailand Quality Class: TQC) มีความเหมาะสมอย่างยิ่งสำหรับทำการศึกษาถึงการทำงานที่มีประสิทธิผลของทีม เนื่องจากเป็นรางวัลที่แสดงถึงมาตรฐานการบริหารจัดการขององค์กรที่มีความเป็นเลิศในทุกด้านและมุ่งเน้นประสิทธิผลของการทำงาน ซึ่งคำตอบที่ได้จากการศึกษาเหล่านี้จะช่วยให้องค์กรทราบว่าต้องให้ความสำคัญต่อปัจจัยใดบ้างเพื่อให้การทำงานของ팀เกิดประสิทธิผลและควรมุ่งเน้นปัจจัยตัวใดเพื่อเพิ่มประสิทธิผลให้เพิ่มมากยิ่งขึ้น รวมถึงค่านิยมในการทำงานใดที่องค์กรควรปลูกฝังเพื่อให้สมาชิกภายในทีมทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งนอกจากผลการศึกษาจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรโดยตรงแล้ว ในแง่มุมทางวิชาการก็เป็นการเพิ่มองค์ความรู้ในเรื่องของทีมทำงานให้เพิ่มมากขึ้น

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อพัฒนาและตรวจสอบความตรงของโมเดลสมการโครงสร้างของทีมที่มีประสิทธิผล

รวมถึงประมาณค่าขนาดอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมของค่านิยมในการทำงานเป็นทีม ภาวะผู้นำ และองค์ประกอบของทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของทีม

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาถึงประสิทธิผลของทีมถูกนำเสนอในรูปแบบของโมเดลไว้อย่างหลากหลาย โดยแตกต่างกันไปตามสิ่งที่ให้ความสำคัญ แต่โมเดลโดยส่วนใหญ่ จะมีจุดที่คล้ายคลึงกัน นั่นคือ องค์ประกอบที่อยู่ภายในโมเดล ซึ่งการศึกษาค้นคว้านี้ ทำการทบทวนถึงโมเดลต่างๆ ที่มีปัจจัยส่งผลต่อประสิทธิผลของทีมบางอย่างร่วมกัน โดยปัจจัยหลักที่พบร่วมกัน คือ องค์ประกอบของทีม ซึ่งถูกนำเสนอในหลายมิติ ทั้งที่มุ่งความสำคัญไปที่ปัจจัยภายในทีม เช่น วัตถุประสงค์ วิธีการ และเป้าหมายของทีม ซึ่งเป็นองค์ประกอบพื้นฐานตามโมเดลของ Katzenbach และ Smith (1993 quoted in Meuse, 2009: 7-8) โครงสร้างของทีมและความสัมพันธ์ภายในทีม ที่พบในโมเดลของ Hackman (2002 quoted in Meuse, 2009: 9-11) และโมเดลของ Lencioni (2005 quoted in Meuse, 2009: 11-12) นอกจากนี้ยังพบว่าบางโมเดลนำเสนอปัจจัยที่ครอบคลุมไปถึงปัจจัยภายนอกทีมด้วย เช่น โมเดลของ Robbins (Robbins, 2548) และโมเดลของ La Fasto และ Larson (2001 quoted in Meuse, 2009: 9) ซึ่งนำเสนอถึงอิทธิพลที่ได้รับจากสภาพแวดล้อมภายนอกและการใช้ภาวะผู้นำ ซึ่งจากการทบทวนโมเดลต่างๆ ที่นำเสนอปัจจัยอันส่งผลต่อประสิทธิผลของทีม พบปัจจัยที่เป็นแกนของความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่างๆ ที่แต่ละโมเดลได้นำเสนอ นั่นคือ ค่านิยมในการทำงาน ภาวะผู้นำ และองค์ประกอบของทีม

เริ่มต้นที่ค่านิยมในการทำงานซึ่งมีความสำคัญสำหรับการสร้างความเข้าใจและการทำนายปฏิกิริยาตอบสนองด้านอารมณ์และผลการปฏิบัติงานของบุคคลในที่ทำงาน ค่านิยมที่เป็นแกนกลางมีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร โดยสิ่งเหล่านี้มีอิทธิพลโดยตรงต่อการปฏิบัติตัวของพนักงานด้วยรูปแบบที่จะทำให้มั่นใจว่าองค์กรจะมีความอยู่รอดอย่างต่อเนื่อง และยังเป็นพื้นฐานของความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานให้การทำงานราบรื่น (Meglino, Ravlin, and Adkins, 1991) จากโมเดลความสอดคล้องทางกลยุทธ์ของ Baker และ Gardner (1998) แสดงให้เห็นว่า เมื่อค่านิยมที่เป็นแกนกลางมีความเสถียรและมีความสอดคล้องกับองค์ประกอบของทีม ก็จะทำให้ทีมเกิดประสิทธิผล ซึ่งปัจจัยองค์ประกอบของทีม ได้แก่ เป้าหมายหรือทิศทางทางของทีม บทบาทระเบียบวิธีปฏิบัติ และความสัมพันธ์ โดยองค์ประกอบเหล่านี้อธิบายได้ด้วยโมเดล GRPI ของ Rubin, Plovnick และ Fry (1977 quoted in Meuse, 2009: 6) อธิบายว่า เป้าหมายเป็นปัจจัยเริ่มต้นในการทำงานของทีม เมื่อเป้าหมายของทีมชัดเจน การกำหนดบทบาทจึงมีความชัดเจน กระบวนการทำงานและระเบียบวิธีปฏิบัติรองรับต่อบทบาทและหน้าที่ ส่งผลให้ไม่มีปัญหาด้านความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกทีม การทำงานของทีมจึงมีประสิทธิผล แต่ทีมทำงานภายใต้บริบทขององค์กร สภาพแวดล้อมของทีมจึงมีผลต่อการทำงานเช่นกัน Shonk (1982: 8) จึงได้เสนอปัจจัยเพิ่มเติมจากโมเดล GRPI นั่นคือ อิทธิพลจากสภาพแวดล้อม ซึ่งเป็นปัจจัยที่ทีมต้องมีปฏิสัมพันธ์ด้วย และการใช้ภาวะผู้นำที่เข้ามาเกี่ยวข้องในกระบวนการทำงานของทีม ซึ่งภาวะผู้นำถือเป็นปัจจัยสำคัญตัวหนึ่งที่มีผลต่อทั้งการทำงานและประสิทธิผลของทีม จากงานวิจัยของ Dionne,

Yammarino, Atwater และ Spangler (2004) พบว่าการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อจูงใจสมาชิกทีมทั้งด้านค่าตอบแทนและกระตุ้นทางความคิด สามารถส่งอิทธิพลต่อการทำงานของทีมผ่านกระบวนการของทีมได้ในด้านหลายๆ ด้าน ผู้นำที่จะทำให้ทีมประสบผลสำเร็จต้องมีความเหมาะสมทั้งพฤติกรรมและลักษณะส่วนบุคคลใช้อำนาจอย่างเหมาะสมและมีความสามารถในการจูงใจ (Chung and Magginson, 1981: 282)

ดังนั้น จึงเห็นได้ว่าค่านิยมในการทำงานองค์ประกอบของทีม และภาวะผู้นำ เป็นปัจจัยหลักที่มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกัน และภายในปัจจัยเหล่านี้ ยังประกอบด้วยปัจจัยต่างๆ อีกจำนวนหนึ่ง ซึ่งเกิดจากการประมวลและจัดกลุ่มปัจจัยที่ได้จากโมเดลของทีมที่มีประสิทธิผลต่างๆ โดยสามารถสรุปได้ดังตาราง 1

ตาราง 1 สรุปปัจจัยองค์ประกอบของทีมที่มีประสิทธิผล

นักวิชาการ	โมเดล	ปัจจัยองค์ประกอบหลัก
Irwin M. Rubin, Mark S. Plovnick และ Ronald E. Fry	โมเดล GRPI	เป้าหมาย บทบาท กระบวนการ และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
James H. Shonk	โมเดลมิติ 5 ด้าน ที่มีผลต่อประสิทธิผลของทีม	อิทธิพลจากสภาพแวดล้อม เป้าหมาย บทบาท กระบวนการ (รวมรูปแบบผู้นำ) และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
Jon R. Katzenbach และ David K. Smith	โมเดลองค์ประกอบพื้นฐานของทีม	ข้อผูกพัน (วัตถุประสงค์ เป้าหมายและวิธีการ) ทักษะ และความรับผิดชอบ
Lynda Lieberman Baker และ William P. Gardner	โมเดลความสอดคล้องทางกลยุทธ์	ค่านิยม ทิศทาง (วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย) บทบาท ระเบียบวิธีปฏิบัติ และความสัมพันธ์
Frank M. La Fasto และ Carl E. Larson	โมเดล 5 พลวัตของความร่วมมือและการทำงานเป็นทีม	สมาชิกทีม ความสัมพันธ์ในทีม การแก้ปัญหาของทีม ภาวะผู้นำในทีม และสภาพแวดล้อม
Richard J. Hackman	โมเดลเงื่อนไขประสิทธิผลของทีม	ทีมทำงาน โครงสร้างของทีม และทิศทางการทำงานของทีม (ภายใต้บริบทขององค์การและผู้นำ)
Patrick Lencioni	โมเดล 5 ความผิดปกติในการทำงานของทีม	ขาดความไว้วางใจ กลัวขัดแย้ง ขาดความรับผิดชอบ หลบเลี่ยงภาระหน้าที่ และไม่ใส่ใจผลลัพธ์
Stephen P. Robbins	โมเดลองค์ประกอบของทีมที่มีประสิทธิผล	สภาพแวดล้อม องค์ประกอบของทีม การออกแบบงานของทีม กระบวนการทำงานของทีม

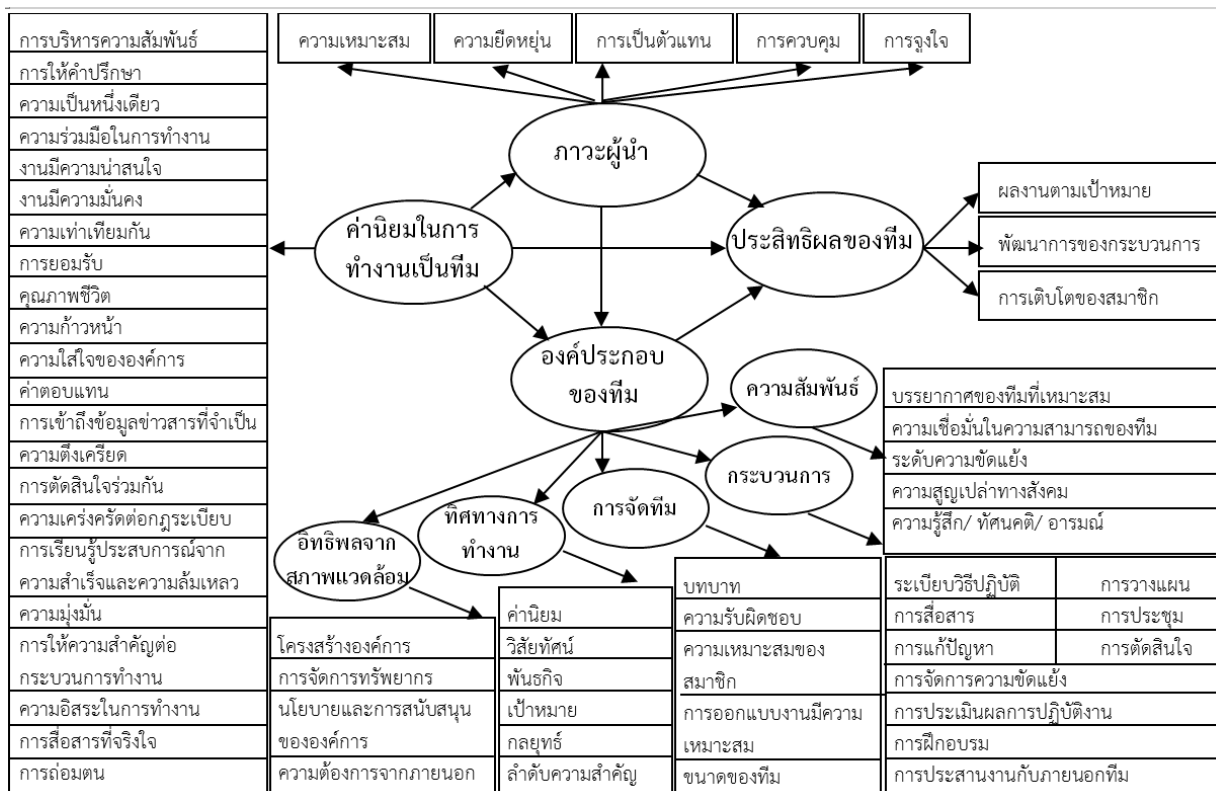
เมื่อได้ทำการประมวลและจัดกลุ่มปัจจัยจากโมเดลต่างๆ ใหม่ให้สอดคล้องกัน จึงได้เป็นตัวแปรที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล โดยตัวแปรหลักที่ทำการศึกษา คือ ค่านิยมในการทำงาน ซึ่งเน้นที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีม ภาวะผู้นำ และองค์ประกอบของทีม ปัจจัยทั้ง 3 นี้ทำหน้าที่เป็นตัวแปรแฝงของโมเดลการศึกษา และเป็นตัวแปรที่จะ

ส่งอิทธิพลไปยังตัวแปรแฝงประสิทธิผลของทีม โดยความสัมพันธ์ที่ทดสอบ คือ ความสัมพันธ์ระหว่างค่านิยมในการทำงานเป็นทีมกับประสิทธิผลของทีม มีความสัมพันธ์ผ่านองค์ประกอบของทีมด้านต่างๆ หรือผ่านการใช้ภาวะผู้นำ หรือค่านิยมในการทำงานเป็นทีมส่งอิทธิพลโดยตรงไปยังประสิทธิผลของทีม รวมถึง การใช้ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ต่อ

ประสิทธิผลของทีมผ่านองค์ประกอบของทีมด้านต่างๆ หรือไม่ ซึ่งประเด็นที่ต้องให้ความสำคัญคือ ค่านิยมในการทำงานของทีมและองค์ประกอบของทีมตัวใดบ้างที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของทีม สำหรับค่านิยมในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับทีม ผู้วิจัยได้ใช้แนวทางการศึกษาของ Matic (2008) ซึ่งสรุปค่านิยมในการทำงานจากมิติทางวัฒนธรรมของ Hostede (1980 quoted in Matic, 2008: 96) รวมถึงค่านิยมเพิ่มเติมจากแบบสำรวจค่านิยมฉบับ 08 ซึ่งเป็นฉบับใหม่ของ Hofstede (Hofstede, Hofstede, and Minkov, 2010) และค่านิยมในการทำงานเป็นทีมตามแนวคิดของ Woods (Woods and Cortada, 1996; Woods, 1997:

10-22) รวมค่านิยมที่ใช้ในการศึกษาจำนวนทั้งสิ้น 22 ค่านิยม และในส่วนของภาวะผู้นำประยุกต์ใช้ตัวแปรจากโมเดลกระบวนการภาวะผู้นำของ Chung และ Magginson (1981: 282) และแนวคิดของ Shonk (1982) สำหรับตัวแปรภายในองค์ประกอบของทีมและประสิทธิผลของทีมได้จากการประมวลโมเดลของทีมที่มีประสิทธิผลต่างๆ พร้อมประยุกต์ใช้แบบวัดของ Dave Francis และ Don Young (1992 อ้างถึงใน เจิมจันท์ ทองวิวัฒน์ และ ปันรศ มาลากุล ณ อยุธยา, 2531: 17-27) ดังนั้นจึงสามารถสรุปเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยได้ดังภาพประกอบ 1

กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

สมมติฐานการวิจัย

1. โมเดลสมการโครงสร้างทีมที่มีประสิทธิผลของงานวิจัยมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์
2. ปัจจัยค่านิยมในการทำงานเป็นทีม ปัจจัยภาวะผู้นำ และปัจจัยองค์ประกอบของทีม มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลของทีม
3. ปัจจัยค่านิยมในการทำงานเป็นทีมมีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลของทีม โดยผ่านปัจจัยภาวะผู้นำและปัจจัยองค์ประกอบของทีม
4. ปัจจัยภาวะผู้นำมีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลของทีม โดยผ่านปัจจัยองค์ประกอบของทีม

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาคั้งนี้ต้องการนำเสนอโมเดลของทีมที่มีประสิทธิผลเพื่อเป็นกรอบสำหรับพัฒนาความสามารถของทีมในองค์การทั่วไป โดยดำเนินการวิจัย ดังนี้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

หน่วยของข้อมูลทั้งหมดที่ต้องการศึกษาครั้งนี้ คือ พนักงาน ซึ่งมีการทำงานรูปแบบทีมทำงานภายในหน่วยงาน โดยมีขอบเขตประชากรคือ ทำการศึกษาในองค์การที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA) และรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ (Thailand Quality Class: TQC) องค์การที่ได้รับรางวัลฯ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2545 ถึงปี พ.ศ. 2556 มีจำนวนทั้งสิ้น 49 องค์การ กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างจากการคำนวณด้วยสูตรไม่ทราบประชากร (ธานินทร์ ศิลป์จารุ, 2555: 46) สุ่มตัวอย่าง 50 % ที่ระดับความเชื่อมั่น 95 % ยอมรับค่าความคลาดเคลื่อนจากการ

สุ่มตัวอย่างได้ 5 % ขนาดกลุ่มตัวอย่างที่คำนวณเท่ากับ 384 ตัวอย่าง ใช้วิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (multi - stage sampling) โดยแบ่งกลุ่มองค์การออกเป็น 5 ประเภท คือ องค์การด้านอุตสาหกรรมเคมี-สังเคราะห์ ด้านสุขภาพ ด้านการบริการ ด้านอุตสาหกรรมพลังงาน และด้านอุตสาหกรรมอาหาร และสุ่มแบบง่ายโดยวิธีการจับฉลาก (simple random sampling) จากองค์การในแต่ละประเภทให้ได้ชื่อองค์การจำนวน 5 องค์การคือ 1.บริษัท ไทยอคริลิก ไฟเบอร์ จำกัด 2.บริษัท เคาน์เตอร์เซอร์วิส จำกัด 3.สถาบันสุขภาพเด็กแห่งชาติมหาราชินี 4.โรงไฟฟ้าแม่เมาะ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย และ 5.บริษัท กรุงเทพโปรดิ๊วส จำกัด (มหาชน) หรือ บริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) ธุรกิจแปรรูปเนื้อไก่และอาหารแปรรูป (สระบุรี) ในแต่ละองค์การเก็บข้อมูลจากพนักงานรวมเก็บข้อมูลจริงได้ตัวอย่างทั้งสิ้น 415 ตัวอย่าง

เครื่องมือในการเก็บข้อมูล

เก็บข้อมูลโดยแบบสอบถาม ซึ่งพัฒนาตามกระบวนการ คือ ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง กำหนดนิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการพร้อมกำหนดตัวชี้วัดให้สอดคล้องกับนิยาม และสร้างข้อคำถามเพื่อให้ได้คำตอบตามตัวชี้วัด โดยแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ แบ่งเป็น 3 ส่วน คือ (1) ข้อมูลส่วนบุคคล (2) ค่านิยมในการทำงานเป็นทีม ประยุกต์จากแบบวัด IBM survey ของ Hofstede (1980 cited in Matic, 2008; Hofstede, Hofstede, and Minkov, 2010) และ (3) องค์ประกอบของทีม ภาวะผู้นำ และประสิทธิผลของทีม ประยุกต์จากแนวคิดของ Shonk (1982) และแบบวัดของ Dave Francis

และ Don Young (1992 อ้างถึงใน เจิมจันทน์ทองวิวัฒน์ และปิ่นรส มาลากุล ณ อยุธยา, 2531: 17-27) ตรวจสอบความตรงด้วยดัชนีความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity Index: CVI) พัฒนาโดย Waltz และ Bausell (1981 quoted in Polit and Beck, 2006: 489-497) พิจารณาด้วยผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน ได้ค่าดัชนีความตรงเชิงเนื้อหาเท่ากับ 0.99 วัดความคงที่ภายใน (Internal Consistency) ด้วยค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's coefficient of alpha) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นแยกตามปัจจัยได้ดังนี้ คือ ค่านิยมในการทำงานเท่ากับ 0.968 ภาวะผู้นำเท่ากับ 0.836 องค์ประกอบของทีมเท่ากับ 0.992 และประสิทธิผลของทีมเท่ากับ 0.947

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่สำคัญ แบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคล กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 65.78 มีอายุอยู่ในช่วง 30 – 50 ปี คิดเป็นร้อยละ 64.10 มีระยะเวลาการทำงานอยู่ในช่วง 0 - 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 30.12 รองลงมาคือ มีระยะเวลาการทำงานอยู่ในช่วง 6 - 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 21.45 ซึ่งเป็น 2 ช่วงระยะเวลาที่มีกลุ่มตัวอย่างจำนวนใกล้เคียงกัน และมีการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรีเป็นร้อยละ 56.63

ส่วนที่ 2 วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ เพื่อจัดกลุ่มความสัมพันธ์ของตัวแปรค่านิยมในการทำงานเป็นทีมทั้ง 22 ตัว โดยพิจารณาข้อตกลงของการวิเคราะห์ พบว่า เป็นไปตามเงื่อนไขคือ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของ Pearson ของตัวแปรทุกคู่มีค่ามากกว่า 3 ค่าดัชนี KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) เท่ากับ .960 ซึ่งเข้าใกล้ 1 แสดงว่ามี

ความเหมาะสมดีมากที่จะนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบ และผลการทดสอบสถิติ Bartlett's Test of Sphericity พบว่า ตัวแปรต่างๆ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และค่าความแปรปรวนสะสมขององค์ประกอบที่สกัดได้รวมกันมีค่ามากกว่าร้อยละ 60 คือ 60.31 เป็นไปตามข้อตกลงของการวิเคราะห์องค์ประกอบ ผลการวิเคราะห์พบว่า สามารถจัดองค์ประกอบค่านิยมในการทำงานเป็นทีมได้ 3 องค์ประกอบ คือ (1) กำหนดชื่อว่าค่านิยมด้านความสัมพันธ์ ประกอบด้วย การบริหารความสัมพันธ์ การให้คำปรึกษา ความร่วมมือในการทำงาน ความเป็นหนึ่งเดียว ความเท่าเทียม การสื่อสารที่จริงใจ งานมีความน่าสนใจ การถ่อมตน และการยอมรับ (2) กำหนดชื่อว่าค่านิยมด้านการทำงาน ประกอบด้วย ค่าตอบแทน ความใส่ใจขององค์กร ความก้าวหน้า การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารที่จำเป็น คุณภาพชีวิต การตัดสินใจร่วมกัน ความตึงเครียด และงานมีความมั่นคง และ (3) กำหนดชื่อว่าค่านิยมสู่ความสำเร็จ ประกอบด้วย ความมุ่งมั่น การให้ความสำคัญต่อกระบวนการทำงาน ความเคร่งครัดต่อกฎระเบียบ การเรียนรู้ประสบการณ์จากความล้มเหลว และความอิสระในการทำงาน

ส่วนที่ 3 วิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้างของโมเดลการวัด เพื่อตรวจสอบความสามารถในการวัดของชุดของตัวแปรเชิงสังเกต โดยใช้วิธีการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยัน ซึ่งมีทั้งสิ้น 4 โมเดล คือ (1) โมเดลการวัดค่านิยมในการทำงานเป็นทีม โดยทำการวิเคราะห์ 2 อันดับ ประกอบด้วย อันดับที่ 1 ทำการวิเคราะห์ตัวแปรเชิงสังเกตทั้งหมด 22 ตัวแปร แบ่งออกเป็น 3 องค์ประกอบ คือ ค่านิยมด้านความสัมพันธ์ จำนวน 9 ตัวแปร ค่านิยมด้านการทำงาน จำนวน 8 ตัวแปร และค่านิยมสู่

ความสำเร็จ จำนวน 5 ตัวแปร และอันดับที่ 2 ทำการวิเคราะห์ได้ว่าตัวแปรแฝงด้านค่านิยมการทำงาน ประกอบด้วย 3 ตัวแปร คือ ค่านิยมด้านความสัมพันธ์ ค่านิยมด้านการทำงาน และค่านิยมสู่ความสำเร็จ (2) โมเดลการวัดองค์ประกอบของทีม ใช้วิธีการวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยัน 2 ระดับ ประกอบด้วย อันดับที่ 1 ทำการวิเคราะห์ตัวแปรเชิงสังเกตทั้งหมด 30 ตัวแปร แบ่งออกเป็น 5 องค์ประกอบ คือ อิทธิพลจากสภาพแวดล้อม จำนวน 4 ตัวแปร การกำหนดทิศทางการทำงาน จำนวน 6 ตัวแปร การจัดทีม จำนวน 5 ตัวแปร กระบวนการทำงาน จำนวน 10 ตัวแปร และความสัมพันธ์ จำนวน 5 ตัวแปร และอันดับที่ 2 ทำการวิเคราะห์ได้ว่าตัวแปรแฝงด้านองค์ประกอบของทีมประกอบด้วย 5 ตัวแปร คือ อิทธิพลจาก

สภาพแวดล้อม การกำหนดทิศทางการทำงาน การจัดทีม กระบวนการทำงาน และความสัมพันธ์ (3) โมเดลการวัดภาวะผู้นำ ตัวแปรแฝงด้านภาวะผู้นำ ประกอบด้วยตัวแปรเชิงสังเกต 5 ตัวแปร คือ ความเหมาะสมของผู้นำ ความยืดหยุ่น การทำหน้าที่เป็นตัวแทน การควบคุม และการจูงใจ และ (4) โมเดลการวัดประสิทธิผลของทีม ตัวแปรแฝงด้านประสิทธิผลของทีม ประกอบด้วยตัวแปรเชิงสังเกต 3 ตัวแปร คือ ผลงาน พัฒนาการ และการเติบโต

การวิเคราะห์ใช้วิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ผลการวิเคราะห์พบว่าโมเดลทั้ง 4 มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยค่าสถิติแสดงความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลดังแสดงในตาราง 2

ตาราง 2 ค่าสถิติแสดงความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลการวัด

โมเดล	ค่าสถิติทดสอบ	df	χ^2	χ^2/df (< 2)	p-value ($> .05$)	GFI ($> .90$)	CFI ($> .90$)	NFI ($> .90$)	RMSEA ($< .08$)
การวัดค่านิยมในการทำงานเป็นทีม (1 st)*		198	392.121	1.980	.000	.921	.964	.930	.049
การวัดค่านิยมในการทำงานเป็นทีม (2 nd)*		1	.000	.000	.987	1.000	1.000	1.000	.000
การวัดองค์ประกอบของทีม (1 st)*		372	681.556	1.832	.000	.901	.973	.943	.045
การวัดองค์ประกอบของทีม (2 nd)*		3	1.245	.415	.742	.999	1.000	.999	.000
การวัดภาวะผู้นำ		3	3.090	1.030	.378	.997	1.000	.997	.009
การวัดประสิทธิผลของทีม		1	.000	.000	.991	1.000	1.000	1.000	.000

หมายเหตุ: * 1st หมายถึง การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยันอันดับที่ 1, 2nd หมายถึง การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยันอันดับที่ 2,

สรุปผลทดสอบทางสถิติความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลการวัดของทุกโมเดล ค่าไค-สแควร์ สัมพัทธ์ (Chi-square/df) มีค่าน้อยกว่า 2 ค่า p-value มีเพียง 2 โมเดลที่น้อยกว่า .05 เนื่องจากเป็นโมเดลที่มีตัวแปรจำนวนมาก ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง GFI CFI NFI มากกว่า .90

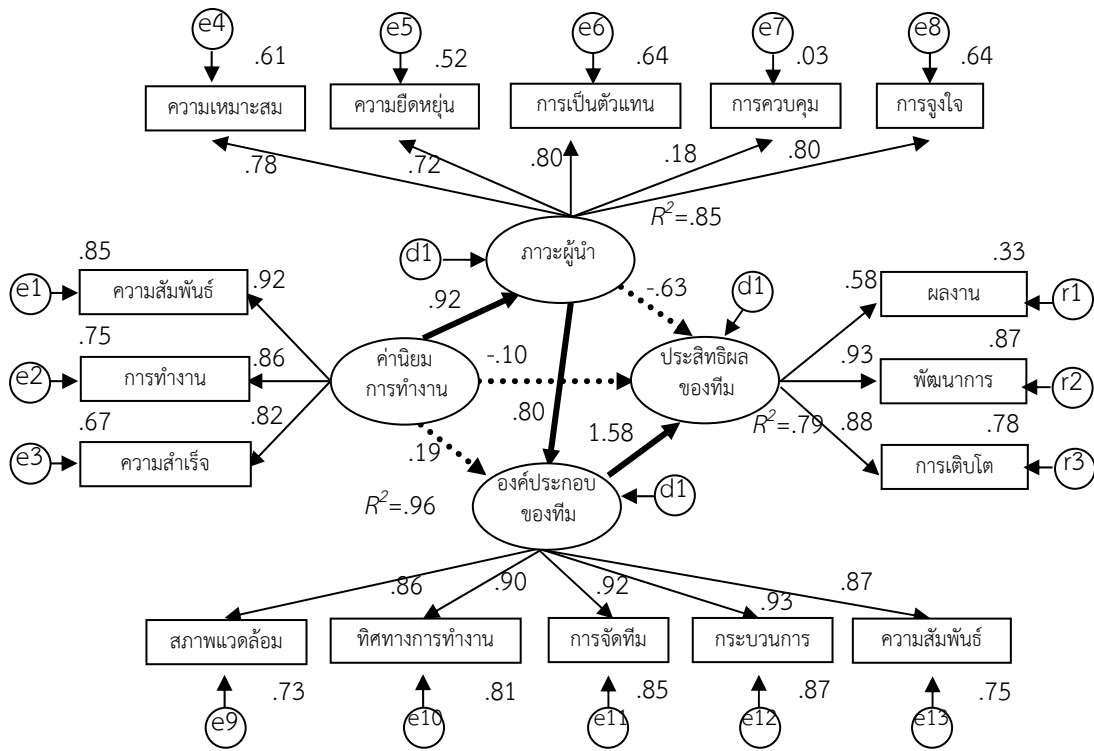
และดัชนีความคลาดเคลื่อน RMSEA น้อยกว่า .08 สถิติทุกค่าบ่งชี้ถึงความสอดคล้องกลมกลืนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ส่วนที่ 4 วิเคราะห์ความตรงของโมเดลสมการโครงสร้าง เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนระหว่างโมเดลสมมติฐานกับข้อมูลเชิง

ประจักษ์และประมาณค่าอิทธิพลระหว่างตัวแปรต่างๆ ภายในโมเดล ผลการวิเคราะห์ภายหลังปรับโมเดลพบว่า โมเดลทีมที่มีประสิทธิผลตามสมมติฐานมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ระดับนัยสำคัญ .05 ($\chi^2 = 86.920$, $df = 69$, $p = .071$, $\chi^2/df = 1.260$, $GFI = .974$, $CFI = .997$, $NFI = .987$, $RMR = .007$, $RMSEA = .025$)

พิจารณาแยกองค์ประกอบพบว่า ปัจจัยขององค์ประกอบค่านิยมในการทำงานเป็นทีมมีค่านิยมด้านความสัมพันธ์เป็นปัจจัยสำคัญที่สุด ซึ่งมีค่าน้ำหนักปัจจัยเท่ากับ .922 สำหรับภาวะผู้นำมีการเป็นตัวแทนและการจูงใจของผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญที่สุด โดยค่าน้ำหนักปัจจัยเท่ากันคือ .798 สำหรับองค์ประกอบของทีม มีกระบวนการทำงานของทีมเป็นปัจจัยสำคัญที่สุด มีค่าน้ำหนักปัจจัยเท่ากับ .935 และสำหรับประสิทธิผลของทีม มีปัจจัยพัฒนาการของกระบวนการเป็นปัจจัยสำคัญที่สุด มีค่าน้ำหนักปัจจัยเท่ากับ .932

สำหรับอิทธิพลระหว่างปัจจัยภายในโมเดลพิจารณาอิทธิพลทางตรงพบว่า ค่านิยมในการทำงานเป็นทีมมีอิทธิพลทางตรงต่อภาวะผู้นำ โดยมีสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐานเท่ากับ .924 ภาวะผู้นำมีอิทธิพลทางตรงต่อองค์ประกอบของทีม โดยมีสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐานเท่ากับ .803 และองค์ประกอบของทีมมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของทีม โดยมีสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐานเท่ากับ 1.508 เมื่อพิจารณาอิทธิพลทางอ้อมพบว่า ค่านิยมในการทำงานเป็นทีมมีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลของทีม โดยผ่านปัจจัยภาวะผู้นำและปัจจัยองค์ประกอบของทีม มีขนาดอิทธิพลรวมเท่ากับ .792 โดยค่านิยมในการทำงานเป็นทีมร่วมกับภาวะผู้นำและองค์ประกอบของทีมสามารถทำนายความผันแปรของประสิทธิผลของทีมได้ถึงร้อยละ 79 ซึ่งรายละเอียดค่าทางสถิติและโมเดลสมการโครงสร้างของทีมที่มีประสิทธิผลแสดงในภาพประกอบ 2 และตาราง 3 และตาราง 4



หมายเหตุ: **————→** หมายถึง ตัวแปรที่มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ
.....→ หมายถึง ตัวแปรไม่มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ภาพประกอบ 2 โมเดลสมการโครงสร้างของทีมที่มีประสิทธิผล

ตาราง 3 ค่าน้ำหนักปัจจัยของโมเดลการวัดตัวแปรแฝงในโมเดลสมการโครงสร้างของทีมที่มีประสิทธิผล

ตัวบ่งชี้	น้ำหนักปัจจัย	SE	Z	R ²
1. โมเดลการวัดค่านิยมในการทำงานเป็นทีม				
1.1 ค่านิยมสู่ความสำเร็จ	.817	-	-	.668
1.2 ค่านิยมด้านการทำงาน	.865	.055	21.297	.748
1.3 ค่านิยมด้านความสัมพันธ์	.922	.051	23.432	.850
2. โมเดลการวัดภาวะผู้นำ				
2.1 ความเหมาะสม	.783	-	-	.613
2.2 ความยืดหยุ่น	.719	.033	18.290	.517
2.3 การเป็นตัวแทน	.798	.052	19.378	.637
2.4 การควบคุม	.184	.039	3.652	.034
2.5 การจูงใจ	.798	.060	17.734	.637
3. โมเดลการวัดองค์ประกอบของทีม				
3.1 อิทธิพลจากสภาพแวดล้อม	.857	.043	23.331	.735
3.2 การกำหนดทิศทางการทำงาน	.900	.041	26.117	.810
3.3 การจัดทีม	.924	.032	27.827	.853
3.4 กระบวนการทำงาน	.935	.031	31.192	.874
3.5 ความสัมพันธ์	.866	-	-	.750
5. โมเดลการวัดประสิทธิผลของทีม				
5.1 ผลงานตามเป้าหมาย	.577	-	-	.333
5.2 พัฒนาการของกระบวนการ	.932	.162	13.302	.869
5.3 การเติบโตของสมาชิกทีม	.884	.160	13.005	.782

ตาราง 4 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของโมเดลสมการโครงสร้างของทีมที่มีประสิทธิผล

ตัวแปรต้น	ค่านิยม			ภาวะผู้นำ			องค์ประกอบของทีม			
	R ²	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE
ภาวะผู้นำ	.854	.924*	-	.924	-	-	-	-	-	-
องค์ประกอบของทีม	.958	.187	.742	.930	.803*	-	.803	-	-	-
ประสิทธิผลของทีม	.792	-.099	.891	.792	-.625	1.269	.644	1.580*	-	1.580
ค่าสถิติ	Chi-square = 86.920, Chi-square/df = 1.260, df = 69, p = .071, GFI = .974, CFI = .997, RMR = .007, RMSEA = .025, NFI = .987									

หมายเหตุ: * = p < .01 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ R² = ความสัมพันธ์พหุคูณหรือสัมประสิทธิ์การตัดสินใจ
 DE = อิทธิพลทางตรง (Direct Effect), IE = อิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect),
 TE = อิทธิพลรวม (Total Effect)

สรุปและอภิปรายผล

โมเดลสมการโครงสร้างของทีมที่มีประสิทธิผลตามสมมติฐานมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ 1 โดยปัจจัยค่านิยมในการทำงานเป็นทีมมีอิทธิพลทางตรงต่อภาวะผู้นำ ปัจจัยภาวะผู้นำมีอิทธิพลทางตรงต่อองค์ประกอบของทีม และปัจจัยองค์ประกอบของทีมเป็นเพียงปัจจัยเดียวที่มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลของทีม สมมติฐานที่ 2 จึงถูกปฏิเสธ และปัจจัยค่านิยมในการทำงานเป็นทีมมีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลของทีม โดยผ่านปัจจัยภาวะผู้นำและปัจจัยองค์ประกอบของทีมตามลำดับ ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ 3 และสมมติฐานที่ 4 ซึ่งจากข้อค้นพบที่ได้ผู้วิจัยสามารถอภิปรายผลการวิจัย ดังนี้

1. ค่านิยมในการทำงานเป็นทีมมีอิทธิพลโดยตรงต่อภาวะผู้นำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ นั่นคือ ค่านิยมด้านความสัมพันธ์ ค่านิยมด้านการทำงาน และค่านิยมสู่ความสำเร็จ มีอิทธิพลต่อความผันแปรของภาวะผู้นำถึงร้อยละ 85 โดยเฉพาะอย่างยิ่งค่านิยมด้านความสัมพันธ์ ซึ่งมีบทบาทสำคัญที่สุดในปัจจัยค่านิยมในการทำงานเป็นทีมสอดคล้องกับผลการวิจัยของเทพฤทธิ์ วิชญศิริ (2548) ที่ทำการศึกษาพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากค่านิยมในการทำงาน พฤติกรรมที่พบล้วนสะท้อนถึงค่านิยมด้านความสัมพันธ์ การอยู่ร่วมกันเป็นกลุ่ม และการรักษาความสัมพันธ์อันดีภายในกลุ่ม รวมถึงพฤติกรรม การบริหาร และความเป็นผู้นำ และองค์ประกอบที่รับอิทธิพลมากที่สุดของปัจจัยภาวะผู้นำ คือ การทำหน้าที่ตัวแทนของผู้นำในการประสานงาน ประสานประโยชน์ ประสานความสัมพันธ์ของทีม และการจูงใจของผู้นำ ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความสัมพันธ์อันดีภายในทีมเช่นเดียวกัน แต่ในทางตรงกันข้าม

ค่านิยมในการทำงานเป็นทีมกลับไม่ส่งอิทธิพลโดยตรงต่อองค์ประกอบของทีม นั้นแสดงให้เห็นว่าถึงแม้สมาชิกทีมจะมีค่านิยมในการทำงานร่วมกันบางอย่าง แต่ก็ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบของทีมได้ ซึ่งผู้ที่มีอำนาจในการเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบของทีมคือผู้นำ

2. ภาวะผู้นำมีอิทธิพลโดยตรงต่อองค์ประกอบของทีมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ นั่นคือ การทำหน้าที่ตัวแทนของผู้นำ การจูงใจ ความเหมาะสม ความยืดหยุ่น และการควบคุมของผู้นำ มีอิทธิพลต่อความผันแปรของปัจจัยองค์ประกอบของทีมถึงร้อยละ 96 โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์ประกอบด้านกระบวนการ ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญที่สุดของปัจจัยองค์ประกอบของทีมสอดคล้องกับงานวิจัยของ Dionne และคณะ (2004) ที่พบว่ารูปแบบภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อกระบวนการทำงาน ทั้งด้านการทำงานร่วมกัน การสื่อสาร และการบริหารความขัดแย้งในการทำงานของทีม และจากงานวิจัยของ Pearce และ Herbig (2004) ที่ชี้ว่าการใช้ภาวะผู้นำของหัวหน้าทีมสามารถส่งผลต่อการแสดงออกทางพฤติกรรมของสมาชิกทีมได้ และการกำหนดขนาดของทีมที่ไม่เหมาะสมสามารถส่งผลต่อพฤติกรรมในทางลบของสมาชิกทีม ยืนยันถึงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่มีต่อการจัดทีม ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญอันดับที่สองรองจากกระบวนการทำงาน ดังนั้น จึงเป็นที่ชัดเจนว่าประสิทธิผลของทีมไม่เป็นผลโดยตรงจากการใช้ภาวะผู้นำ แต่เป็นผลมาจากการใช้ภาวะผู้นำผ่านการควบคุมองค์ประกอบของทีม

3. ค่านิยมในการทำงานเป็นทีมมีอิทธิพลทางอ้อมต่อองค์ประกอบของทีมผ่านภาวะผู้นำในระดับค่อนข้างสูง นั่นคือ ค่านิยมในการทำงานเป็นทีมมีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำในการจัดองค์ประกอบ

ของทีม จากโมเดลความสอดคล้องทางกลยุทธ์ (The Strategic Alignment Model) ของ Baker และ Gardner (1998) ที่เสนอว่าค่านิยมเป็นสิ่งที่มีความเสถียรที่สุดขององค์ประกอบต่างๆ และมีความสัมพันธ์ไปยังวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย บทบาท วิธีปฏิบัติหรือกระบวนการทำงาน และความสัมพันธ์ แต่ค่านิยมซึ่งเป็นความเชื่อรูปแบบหนึ่ง หากขาดการส่งเสริมก็ยากที่จะหลอมรวมเป็นหนึ่งเดียวได้ ดังนั้น ผู้นำจึงมีสำคัญในการหล่อหลอมค่านิยม ดังเช่น งานวิจัยของ Mary Volz-Peacock (2006) ที่สรุปว่าความสามัคคีภายในทีม เกิดจากค่านิยมร่วมและภาวะผู้นำที่เกื้อหนุน ผ่านองค์ประกอบของทีม เช่น พันธกิจที่ชัดเจนและการสื่อสารที่เปิดเผย

4. องค์ประกอบของทีมเป็นปัจจัยเดียวที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อประสิทธิผลของทีม สอดคล้องกับโมเดลประสิทธิผลของทีมที่ทำการศึกษ 4 โมเดล อันประกอบด้วย (1) โมเดลองค์ประกอบพื้นฐานของทีม โดย Katzenbach และ Smith (1993 quoted in Meuse, 2009: 7-8) (2) โมเดล 5 พลวัตของความร่วมมือและการทำงานเป็นทีม โดย LaFasto และ Larson (2001 quoted in Meuse, 2009: 9) (3) โมเดล 5 ความผิดปกติในการทำงานของทีม โดย Lencioni (2005 quoted in Meuse, 2009: 11-12) และ (4) โมเดลเงื่อนไขประสิทธิผลของทีม โดย Hackman (2002 quoted in Meuse, 2009: 9-11) พร้อมทั้งงานวิจัยของ Barrick และคณะ (1996) กับงานวิจัยของ Deshon และคณะ (2004) สามารถสรุปได้ว่าองค์ประกอบของทีมเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญและมีอิทธิพลโดยตรงต่อการเกิดประสิทธิผลของทีม เริ่มต้นจากการมีสมาชิกทีมที่มีทักษะ ความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับทีม มีความตั้งใจ เพียรพยายาม และมีความเชื่อมั่นในความสามารถของทีม มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน

ภายในทีม พร้อมทั้งมีการกำหนดทิศทางการทำงาน และงานของทีม สอดคล้องกับกลยุทธ์และกระบวนการทำงานของทีม ภายใต้สภาพแวดล้อมขององค์การที่ให้การสนับสนุนการทำงาน ซึ่งเมื่อองค์ประกอบของทีมเหล่านี้ครบสมบูรณ์ย่อมทำให้ทีมสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. ค่านิยมในการทำงานเป็นทีมมีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลของทีม โดยผ่านปัจจัยภาวะผู้นำและปัจจัยองค์ประกอบของทีม ซึ่งค่านิยมด้านความสัมพันธ์เป็นค่านิยมที่มีอิทธิพลมากที่สุด รองลงมาคือค่านิยมด้านการทำงาน และค่านิยมสู่ความสำเร็จ ตามลำดับ ซึ่งการที่ค่านิยมด้านความสัมพันธ์เป็นค่านิยมที่มีความสำคัญมากที่สุดและส่งอิทธิพลไปยังปัจจัยอื่นๆ มากที่สุด เนื่องจากการทำงานรูปแบบทีมต้องอาศัยความสัมพันธ์ที่เหนียวแน่นระหว่างสมาชิกทีม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Woods (Woods and Cortada, 1996; Woods, 1997: 10-22) ที่นำเสนอค่านิยมในการทำงานเป็นทีมที่ช่วยให้ทีมมีประสิทธิภาพ และจากงานวิจัยของ Zaccaro, Rittman และ Marks (2001); Wageman (2001); Durham, Knight และ Locke (1997); Mahembe และ Engelbrecht (2013) และ Chen, Wu, Yang และ Tsou (2008) แสดงถึงการใช้ภาวะผู้นำเพื่อให้งานของทีมมีประสิทธิภาพผ่านองค์ประกอบต่างๆ ของทีม ทั้งที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อม การกำหนดทิศทางการทำงาน การจัดทีม กระบวนการ และความสัมพันธ์ รวมถึงงานวิจัยของ Champion, Medsker และ Higgs (1993) ที่ศึกษาองค์ประกอบที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีม แบ่งออกมาเป็น 5 ปัจจัย ได้แก่ รูปแบบของงาน การพึ่งพาอาศัยกัน ส่วนประกอบของทีม สภาพแวดล้อม และกระบวนการ ซึ่งพบว่ามีความสัมพันธ์ต่อผลลัพธ์ของทีมทั้งด้านประสิทธิผลของทีม ความพึงพอใจของ

พนักงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งจากแนวคิดและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าวมาข้างต้น สามารถสนับสนุนถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยค่านิยมในการทำงานเป็นทีม ภาวะผู้นำ และองค์ประกอบของทีม ที่มีต่อประสิทธิผลของทีมตามผลการวิจัยได้เป็นอย่างดี

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเชิงประยุกต์

องค์ประกอบของทีม เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญและมีอิทธิพลโดยตรงต่อการเกิดประสิทธิผลของทีม ดังนั้น องค์การจึงควรเริ่มต้นจากการคัดเลือกและพัฒนาสมาชิกในทีมให้มีทักษะความรู้ ความสามารถให้เหมาะสมกับทีม ปลูกฝังให้สมาชิกในทีมมีความตั้งใจ เพียรพยายาม และมีความเชื่อมั่นในความสามารถของทีม มีความไว้วางใจซึ่งกันและกันภายในทีม พร้อมทั้งมีการกำหนดทิศทางการทำงานและงานของทีมสอดคล้องกับกลยุทธ์และกระบวนการทำงานของทีม ภายใต้สภาพแวดล้อมขององค์การที่ให้การสนับสนุนการทำงาน ซึ่งเมื่อองค์ประกอบของทีมเหล่านี้ครบสมบูรณ์ย่อมทำให้ทีมสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ค่านิยมในการทำงานเป็นทีมเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญ มีอิทธิพลต่อการทำงานของทีมให้เกิดประสิทธิผล โดยผ่านปัจจัยภาวะผู้นำและปัจจัยองค์ประกอบของทีม ดังนั้น องค์การที่ต้องการให้ทีมทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพจึงต้องเริ่มที่การให้ความสำคัญต่อค่านิยมในการทำงานเป็นทีม โดยเฉพาะค่านิยมด้านความสัมพันธ์ ซึ่งมีความสัมพันธ์โดยตรงต่อการแสดงภาวะผู้นำของหัวหน้าหน่วยงานหรือผู้นำทีม โดยผู้นำทีมต้องสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างตัวผู้นำเองกับสมาชิกทีม และระหว่างสมาชิกทีมด้วยกัน ซึ่งความสามารถใน

การจูงใจของผู้นำเป็นคุณสมบัติที่มีความสำคัญ นั่นคือ นอกจากผู้นำต้องมีทักษะความสามารถที่เหมาะสมกับการทำงานของทีม ผลการวิจัยบ่งชี้ว่าทักษะในการสร้างความสัมพันธ์และจูงใจ ถือเป็นความสามารถที่สำคัญที่สุดของผู้นำทีม และประการสุดท้ายคือ สมาชิกทีมต้องปฏิบัติตามระเบียบวิธีปฏิบัติของทีม ซึ่งเป็นข้อกำหนดเกี่ยวกับการทำงานของทีม องค์การหรือผู้นำทีมต้องให้สมาชิกทีมมีส่วนร่วม กับกระบวนการทำงานของทีมในทุกกระบวนการ รวมทั้งร่วมสร้างความสัมพันธ์และบรรยากาศที่ดีภายในทีม เชื่อใจและเชื่อมั่นในความสามารถของทีม

ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

การวิจัยครั้งนี้ใช้กลุ่มตัวอย่างจากองค์การที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ทั้งประเภท รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA) และรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ (Thailand Quality Class: TQC) ซึ่งเป็นองค์การที่มีมาตรฐานการบริหารงานที่ได้รับการยอมรับ การศึกษาครั้งนี้จึงเป็นการถอดรหัสความสำเร็จขององค์การที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ โดยมุ่งประเด็นที่รูปแบบการทำงานเป็นทีม ซึ่งเป็นการทำงานที่สามารถเพิ่มประสิทธิผลให้กับองค์การได้ ซึ่งปัจจัยที่ควรให้ความสำคัญตามผลการวิจัยมีความสอดคล้องกับเกณฑ์การประเมินของรางวัลคุณภาพแห่งชาติ นั่นคือ เกณฑ์การประเมินทั้ง 7 หมวด ได้แก่ 1.การนำองค์การ 2.การวางแผนเชิงกลยุทธ์ 3.การมุ่งเน้นลูกค้า 4.การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 5.การมุ่งเน้นบุคลากร 6.การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ และ 7.ผลลัพธ์ ซึ่งเมื่อปัจจัยต่างๆ ตามผลการวิจัยได้รับการตอบสนองและทีมสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ย่อมเกิดประสิทธิผล โดยตรงต่อเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง อย่างเช่น การมุ่งเน้น

บุคลากร มุ่งเน้นการปฏิบัติการ และผลลัพธ์ รวมถึงเกณฑ์อื่นๆ ก็สามารถได้รับผลในทางบวกด้วยเช่นกัน ดังนั้น การสร้างทีมที่มีประสิทธิผลตามโมเดลครั้งนี้จึงสามารถเป็นจุดเริ่มต้นของการได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติต่อไป

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาโมเดลสมการโครงสร้างในระดับเดียว โดยทำการวิเคราะห์ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างในลักษณะรวมเป็นกลุ่มเดียว และนำเสนอโมเดลสมการโครงสร้างของทีมที่มีประสิทธิผลเป็นหนึ่งโมเดล ดังนั้น เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างโมเดลสมการโครงสร้างขององค์กรที่แตกต่างกัน จึงควรมีการศึกษาต่อไปในทุกระดับ คือ ใช้องค์การที่แตกต่างกัน เป็นตัวแปรกำกับ (Moderator variable) และแยกโมเดลสมการโครงสร้างออกเป็นโมเดลย่อยตามตัวแปรกำกับหรือกลุ่มองค์การที่แตกต่างกัน เพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์ของตัวแปรในโมเดลว่ามีความเหมือนหรือแตกต่างกันระหว่างกลุ่มหรือไม่

2. นำโมเดลของทีมที่มีประสิทธิผลไปประยุกต์ใช้กับองค์การที่ต้องการพัฒนาประสิทธิผลการทำงานของทีมงาน และทำการเก็บข้อมูลผลลัพธ์ของทีมเป็นระยะ เช่น เก็บรายไตรมาส และนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์คะแนนพัฒนาการด้วยโมเดลโค้งพัฒนาการ ซึ่งจะช่วยให้ทราบถึงค่าเฉลี่ยและความแปรปรวนของผลิตผลเดิม และค่าเฉลี่ยและความแปรปรวนของอัตราพัฒนาการ รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างผลิตผลเดิมกับอัตราพัฒนาการ ทำให้องค์การสามารถนำอัตราพัฒนาการมาใช้ในการกำหนดเป้าหมายความสำเร็จของทีมต่อไปได้

3. การวิจัยครั้งนี้เป็นการพัฒนาโมเดลทีมที่มีประสิทธิผลจากองค์การที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ เท่านั้น ซึ่งเป็นองค์การที่อยู่ในรูปแบบของธุรกิจ และอุตสาหกรรม เพราะองค์การแต่ละ

รูปแบบจะมีบริบทที่แตกต่างกัน จึงควรมีการศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับโมเดลของทีมที่มีประสิทธิผลในบริบทอื่นๆ ที่แตกต่าง เช่น หน่วยงานราชการ และองค์การทางการศึกษา เป็นต้น

เอกสารอ้างอิง

- เจิมจันทน์ ทองวิวัฒน์ และปิ่นรส มาลากุล ญ
อยุธยา. (2531). *การสร้างทีมงาน*.
กรุงเทพมหานคร: โครงการพัฒนาและ
เผยแพร่เอกสารอุปกรณ์และเครื่องมือ
ฝึกอบรม สำนักฝึกอบรม สถาบัน
บัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- เทพฤทธิ์ วิชญสิริ. (2548). *องค์ประกอบ
พฤติกรรมอันเนื่องมาจากค่านิยมในการ
ทำงานของพนักงานระดับกลางชาวไทยใน
เขตกรุงเทพมหานคร*
(วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและ
องค์การ). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ธานินทร์ ศิลป์จารุ. (2555). *การวิจัยและวิเคราะห์
ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS และ AMOS*
(พิมพ์ครั้งที่ 13). กรุงเทพมหานคร:
อาร์ เอส พรินติ้ง แมสโปรดักส์.
- ร็อบบินส์, สตีเวน พี. (2548). *พฤติกรรมองค์การ*
[Organizational Behavior] (รังสรรค์
ประเสริฐศรี, ผู้แปลและเรียบเรียง).
กรุงเทพมหานคร: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อิน
โดไชน่า.
- Ancona, D. G. (1990). Outward Bound:
Strategies for Team Survival in an
Organization. *Academy of
Management Journal*, 33(2), 334-
365.

- Baker, L. L., & Gardner, W. P. (1998). *The Values Centered Performance Model*. Retrieved June 23, 2010, from <http://www.meetingsolution.com>
- Balazs, A. L. (1990). Value Congruence: The Case of the Socially Responsible Firm. *Journal of Business Research*, 20, 171-181.
- Barrick, M. R., Stewart, G. L., Neubert, M. J., & Mount, M. K. (1998). Relating Member Ability and Personality to Work-team Processes and Team Effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 83, 377-391.
- Campion, M. A., Medsker, G. J., & Higgs, A. C. (1993). Relation Between Work Group Characteristics and Effectiveness. *Personnel psychology*, 46(4), 823-850.
- Chen, C. C., Wu, J., Yang, S. C., & Tsou, H. Y. (2008). Importance of Diversified Leadership Roles in Improving Team Effectiveness in a Virtual Collaboration Learning Environment. *Educational Technology & Society*, 11(1), 304-321.
- Chung, K. H., & Magginson, L. C. (1981). *Organization Behavior Developing Managerial Skills*. NY: Harper and Row.
- Deshon, R. P., Kozlowski, W. J., Schmidt, A. M., Milner, K. R., & Wiechmann, D. (2004). A Multiple-Goal, Multilevel Model of Feedback Effects on the Regulation of Individual and Team Performance. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 1035-1056.
- Dionne, S. D., Yammarino, F. J., Atwater, L. E., & Spangler, W. D. (2004). Transformational Leadership and Team Performance. *Journal of Organizational Change Management*, 17(2), 177-193.
- Durham, C. C., Knight, D. & Locke, E. A. (1997). Effect of Leader Role, Team-Set Goal Difficult, Efficacy, and Tactics on Team Effectiveness. *Organizational Behavior and Human Decision Processes Research*, 72(November), 203-231.
- Hackman, R. (2002). *Leading Teams: Setting the Stage for Great Performances*. Boston, MA: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Hick, M. (1998). *Team Effectiveness*. Retrieved September 14, 2010, from <http://www.eagle.ca/~mikehick/teams.html>
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (3rd ed.). NY: McGraw-Hill.
- Katz, D., & Kahn, R. (1966). *The Social Psychology of Organizations*. NY: Wiley.

- Kernaghan, J. A., & Cooke, R. A. (1990). Teamwork in Planning Innovative Projects: Improving Group Performance by Rational and Interpersonal Interventions in Group Process. *Engineering Management*, 37(2), 109-116.
- Mahembe, B., & Engelbrecht, A. S. (2013). The Relationship between Servant Leadership, Affective Team Commitment and Team Effectiveness. *SA Journal of Human Resource Management*, 11(1), 1-10.
- Manz, C. P., & Sims, H. P. (1993). *Business without Bosses: How Self-Managing Teams are Building High-Performing Companies*. NY: John Wiley and Sons, Inc.
- Matić, J. L. (2008). Cultural Differences in Employee Work Values and their Implications for Management. *Management*, 13(2), 93-104.
- Meglino, B. M., Ravlin, E. C., & Adkins, C. L. (1991). Value Congruence and Satisfaction with a Leader: An Examination of the Role of Interaction. *Human Relations*, 44(5), 481-495.
- Mennecke, B., & Bradley, J. (1998). Making Project Group Works: The Impact of Structuring Group Role on the Performance and Perception of Information Systems Projects Teams. *Journal of Computer Information Systems*, 39(1), 30-36.
- Meuse, K. D. (2009). *Driving Team Effectiveness*. Retrieved February 21, 2012, from <http://www.kornferryinstitute.com>
- Orsburn, J. D., Moran, L., Musselwhite, E., & Zenger, J. H. (1990). *Self-Directed Work Teams: The New American Challenge*. NY: Irwin.
- Pearce, C. L., & Herbik, P. A. (2004). Citizenship Behavior at Team Level of Analysis: The Effects of Team Leadership, Team Commitment, Perceived Team Support, and Team Size. *Journal of Social Psychology*, 144, 293-310.
- Polit, D. F., & Beck, C. T. (2006). The Content Validity Index: Are You Sure You Know what's Being Reported? Critique and Recommendations. *Research in Nursing & Health*, 29, 489-497
- Posner, B. Z. (1992). Person-Organization Value Congruence: No Support for Individual Differences as a Moderating Influence. *Human Relations*, 45, 351-361.
- Ray, D., & Bronstein, H. (1995). *Teaming Up: Making the Transition to a Self-Directed, Team-Based Organization*. NY: McGraw-Hill.

- Shonk, J. H. (1982). *Working in Teams: A Practical Manual for Improving Work Groups*. NY: AMACOM.
- Stewart, G. L., & Barrick, M. R. (2000). Team structure and performance: Assessing the mediating role of intrateam process and the moderating role of task type. *Academy of Management Journal*, 43(2), 135-148.
- Trice, H. M., & Beyer, J. M. (1993). *The Cultures of Work Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Mary, V. P., (2006). *Values and Cohesiveness: A Case Study of a Federal Team* (Doctoral dissertation, The George Washington University)
- Wageman, R. (2001). How Leaders Foster Self-Managing Team Effectiveness: Design Choices versus Hands-on Coaching. *Organization Science*, 12(5), 559-577.
- Woods, J. A., & Cortada, J. W. (1997). *QualiTrends: 7 Quality Secrets that Will Change Your Life*. NY: McGraw-Hill.
- Zaccaro, S. J., Rittman, A. L. & Marks, M. A. (2001). Team Leadership. *The Leadership Quarterly*, 12, 451-483.

