วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์
ปีที่ 11 ฉบับที่ 1 มกราคม - เมษายน 2560

การบริหารความหลากหลายกับประสิทธิผลของทีมงาน

DIVERSITY MANAGEMENT AND TEAM EFFECTIVENESS

พนิดา นิลอรุณ[1] จิราวรรณ คงคล้าย[2] และเฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน[3]
Panida Ninaroon[1] Jirawan Kongklay[2] and Chalermchai Kittisaknawin[3]

[1]สาขาวิชาการจัดการทุนมนุษย์และองค์การ วิทยาลัยนวัตกรรมและการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา จังหวัดกรุงเทพมหานคร
[2]สาขาวิชาการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร จังหวัดเพชรบุรี
[3]สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร จังหวัดเพชรบุรี

บทคัดย่อ

การศึกษาครั้งนี้เป็นการรวบรวมวรรณกรรมที่เกี่ยวกับการบริหารความหลากหลายในทีมงาน โดยศึกษาเกี่ยวกับการบริหารทีมงาน การบริหารความหลากหลาย ปัจจัยที่ก่อให้เกิดประสิทธิผลของทีมงาน และการบริหารความหลากหลายที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของทีมงาน จากการวิเคราะห์วรรณกรรมที่ได้รวบรวมมานั้น ได้ข้อสรุปเชิงทฤษฎีว่า การบริหารความหลากหลายนั้นเป็นเครื่องมือที่สามารถใช้ดึงศักยภาพที่มีความโดดเด่นเฉพาะของสมาชิกในทีมเพื่อบรรลุเป้าหมายสูงสุดของทีม โดยผู้บริหารควรคำนึงถึงความเหมาะสมและความต้องการร่วมกันของสมาชิกในทีม อีกทั้งควรตระหนักถึงความแตกต่างของสมาชิกในทีมและส่งเสริมให้ยอมรับความต่างของวัฒนธรรมซึ่งกันและกัน อันจะส่งผลไปสู่ประสิทธิผลของทีมงานต่อไป

ABSTRACT

This research attempt to compile literature relating to the diversity management in the team. The study included team management, diversity management, factors affecting the team effectiveness, and diversity management affecting the team effectiveness. According to the collected literatures analysis in terms of theoretical conclusion, it reveals that the diversity management is considered as a tool which can live up to the outstanding potentials of the team members for achieving the maximum goals of the team. The executives should consider an appropriate and the mutual needs of the team members, as well as realizing the difference of team members and supporting them to accept the cultural difference of one another, which will finally lead to the further team effectiveness.

คำสำคัญ

การบริหารความหลากหลาย ทีมงาน ประสิทธิผลของทีมงาน

Keywords

Diversity Management, Team, Team Effectiveness

บทนำ

องค์การในยุคโลกาภิวัฒน์ทำให้แรงงานเปลี่ยนแปลงจากเดิมไป เนื่องจากการติดต่อที่ฉับไว ทำให้องค์การมีแรงงานที่มีความหลากหลายแตกต่างกันไป เช่น ความหลากหลายด้านวัฒนธรรม ภาษา ความรู้ เป็นต้น ส่งผลกระทบต่อผลผลิตและการปฏิบัติงานขององค์การ นอกจากนั้นสังคมเศรษฐกิจยังเปลี่ยนจากยุคทุนทางกายภาพ (Physical Capital) ไปสู่ยุคทุนทางปัญญา (Intellectual capital) กล่าวคือ เดิมปัจจัยหลักในการผลิตคือกำลังคนที่กำลังถูกลดบทบาทลงเป็นยุคที่แข่งขันกันด้วยต้นทุนทางความรู้ของพนักงานในองค์การที่จะนำไปสู่การแข่งขันทางเศรษฐกิจในยุคปัจจุบัน ทุนทางปัญญามาพร้อมกับความแตกต่างของภูมิหลัง เพศ เป้าหมาย รูปแบบการคิด และอื่นๆ ซึ่งผู้บริหารต้องบริหารความหลากหลายเหล่านี้ให้เพิ่มขีดความสามารถให้กับองค์การ โดยการจัดการที่มีความเหมาะสมและผลักดันความหลากหลายเหล่านั้นให้สร้างสรรค์ผลงานและคุณค่าสู่องค์การ (Hubbard, 2004)

ในภาวะที่การแข่งขันระหว่างธุรกิจเพิ่มความรุนแรงมากขึ้น องค์การจำนวนมากต้องปรับโครงสร้างเพื่อให้สามารถแข่งขันได้ การเน้นความสำคัญของการทำงานเป็นทีมของพนักงานก็เป็นส่วนหนึ่งของการปรับโครงสร้างดังกล่าว ในธุรกิจปัจจุบันผู้บริหารตระหนักดีว่าการใช้ทีมงานเป็นวิธีที่มีความยืดหยุ่นและตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ดีกว่าการกำหนดโครงสร้างแบบถาวร การทำงานเป็นทีมคล้ายกับการทำงานเป็นกลุ่ม เป็นการทำงานร่วมกันของสมาชิกตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไป แต่ต่างกันที่การทำงานเป็นกลุ่มผลการปฏิบัติงานของกลุ่มจะเป็นผลงานของสมาชิกกลุ่มแต่ละคน ในขณะที่ผลการปฏิบัติงานของทีม จะเป็นผลงานของทั้งสมาชิกแต่ละคนและผลงานที่ร่วมกันรับผิดชอบของสมาชิกในทีม (Individual and Mutual Accountability) โดยใช้ทักษะที่มีต่างกันของสมาชิกแต่ละคนมาประสานและประกอบกัน เพื่อให้เกิดประโยชน์อย่างเกื้อหนุนกัน ทีมงานจึงถือเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนองค์การไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งสมาชิกในทีมต้องรับผิดชอบงานคนละประเภท ความแตกต่างของแต่ละบุคคลจึงเป็นสาเหตุให้มีความต้องการหรือความชอบไม่เหมือนกัน นำไปสู่รูปแบบการทำงานที่แตกต่างกันออกไปเช่นกัน

ความหลากหลายในยุคโลกาภิวัฒน์จึงเป็นปรากฏการณ์ที่สร้างผลกระทบให้กับบริษัทต่างๆทั้งทางตรงและทางอ้อม ไม่ว่าจะเป็นการทำงานของทีมข้ามวัฒนธรรมและความร่วมมือของบุคลากร ซึ่งต่างก็จำเป็นต่อความสำเร็จขององค์การทั้งสิ้น ดังนั้นในศตวรรษที่ 21 นี้หลายบริษัทต่างหันมาให้ความสำคัญกับการพัฒนาแผนกลยุทธ์เกี่ยวกับการบริหารความหลากหลายทั้งแบบระยะสั้นและระยะยาวเพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหาร ซึ่งในบริษัทที่มีการเจริญเติบโตของอย่างต่อเนื่อง ความหลากหลายถือเป็นเครื่องมือที่จำเป็นในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในตลาดปัจจุบัน ความหลากหลายในองค์การนั้นต้องใช้การบริหารโดยยึดหลักความเท่าเทียมกันเป็นสิ่งสำคัญในการบริหาร พนักงานทุกคนต้องได้รับการปฏิบัติเหมือนกัน จะส่งผลให้มีแรงจูงใจในการทำงานและความผูกพันในองค์การ (Black Enterprise, 2001)

จากที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นถึงความสำคัญของการบริหารความหลากหลายที่เป็นเครื่องมือในการพัฒนาและบริหารคุณลักษณะที่แตกต่างกันออกไปของสมาชิกในทีม โดยหากมีการบริหารความหลากหลายเหล่านี้ให้มีความเหมาะสมเป็นที่ยอมรับ และตรงกับความต้องการของสมาชิกในทีมแล้วนั้น การรับรู้ของสมาชิกในทีมก็ย่อมมีความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน เมื่อมีความเข้าใจในเป้าหมายร่วมกันได้ย่อมเกิดพฤติกรรมการทำงานที่อาจก่อให้เกิดประสิทธิผลกับทีมงาน ด้วยเหตุนี้ผู้เขียนจึงรวบรวมและศึกษาวรรณกรรมเกี่ยวกับการบริหารความหลากหลายและปัจจัยที่ก่อให้เกิดประสิทธิผลของทีมงาน เพื่อพัฒนาเครื่องมือทางการบริหารให้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในองค์การปัจจุบัน

การบริหารทีมงาน

ทีมงาน (Team) นั้นได้มีผู้ให้ความหมายอย่างหลากหลายไว้ว่า เป็นกลุ่มคนในระดับสูงที่มีการพึ่งพาอาศัยกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือทำงานตามลักษณะงาน โดยทีมงานดังกล่าวต้องรับรู้และยอมรับถึงวิธีการที่จะนำไปสู่ผลตามเป้าหมาย นั่นคือ การทำงานร่วมกัน (Parker & Krop, 2001) และยังหมายถึง กลุ่มบุคคลที่ทำงานด้วยกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เดียวกัน (Goetsch, 2004) รวมไปถึง บุคคลที่ประสานงานร่วมกันภายในกลุ่ม โดยการรวมตัวของกลุ่มมีการพึ่งพาอาศัยกันในการปฏิบัติงานเพื่อให้ประสบผลสำเร็จ เป็นการรวมตัวของกลุ่มคนจำนวนไม่มากที่ต่างก็มีทักษะเสริมการทำงานร่วมกัน มีวัตถุประสงค์เดียวกันและรับผิดชอบร่วมกัน (วราภรณ์ ตระกูลสฤษดิ์, 2549)

การบริหารทีมงานตามแนวคิดของ Parker (1990) ซึ่งได้เสนอแนวทางการบริหารทีมงานให้เกิดประสิทธิผลไว้ดังนี้

1. การมีเป้าหมายที่ชัดเจน (Clear Sense of Purpose) การกำหนดเป้าหมายในการทำงานหรือสามารถเรียกได้ว่า การกำหนดวิสัยทัศน์ (Visionary) ก่อนจะเริ่มทำงานนั้นถือว่าเป็นหัวใจหลักในการบริหารทีมงาน ผู้นำจะต้องกำหนดเป้าหมายให้ทีมงานเปรียบเสมือนการจุดประกายและกระตุ้นให้พนักงานมองเห็นภาพที่จะเกิดขึ้นในอนาคตหลังปฏิบัติงาน นอกจากนั้นควรเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ เพื่อการบริหารงานที่เหมาะสมและบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ร่วมกัน

2. การมีส่วนร่วม (Participation) สิ่งสำคัญอีกประการคือ การมีส่วนร่วมของสมาชิกในทีม ผู้บริหารต้องเปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมมีส่วนร่วมในทุกกระบวนการทำงานตั้งแต่ต้นจนจบ ต้องรับรู้ถึงจุดมุ่งหมายที่จะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์การ โดยจะต้องมีการเปิดกว้างให้พนักงานเข้ารับฟังวิสัยทัศน์ รวมไปถึงการเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นและร่วมอภิปรายด้วย

3. การสร้างบรรยากาศในทีม (Team Climate) บรรยากาศในการทำงานถือเป็นสิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งที่ผู้บริหารควรคำนึงถึง การสร้างบรรยากาศให้เป็นแบบไม่เป็นทางการนั้นจะทำให้การทำงานเป็นไปอย่างเรียบง่าย สมาชิกในทีมก็ย่อมมีความสบายใจในการทำงาน ทั้งนี้ผู้บริหารสามารถเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงานได้ คือ การอำนวยความสะดวกในอุปกรณ์ที่จำเป็นต่อการทำงาน รวมไปถึงความเต็มในการให้คำปรึกษา คำแนะนำ และช่วยเหลือสมาชิกในทีม

4. การรับฟังร่วมกัน (Listening) ในการทำงานร่วมกันของสมาชิกในทีมย่อมเกิดความเห็นที่ไม่ตรงกันได้ เพราะฉะนั้นสมาชิกในทีมควรยอมรับความคิดเห็นของสมาชิกร่วมทีมคนอื่นๆ โดยควร

ตั้งใจฟังสิ่งที่สมาชิกคนอื่นนำเสนอ พร้อมนำมาทบทวน ไตร่ตรอง ถึงสิ่งที่สมาชิกคนอื่นนำเสนอว่าเขาต้องการให้เรารับรู้อะไร

5. การแสดงความคิดเห็นต่าง (Civilized Disagreement) เมื่อมีการเปิดกว้างการแสดงความคิดเห็นย่อมเป็นเรื่องปกติที่อาจจะมีการไม่เห็นด้วยเกิดขึ้น ผู้บริหารต้องเข้าใจว่า ความคิดเห็นที่แตกต่างอาจนำมาซึ่งประโยชน์ก็เป็นได้ แต่ต้องคอยควบคุมการแสดงความคิดเห็นของสมาชิกในทีมให้มีการเคารพซึ่งกันและจะนำไปสู่ผลดีกับทีมงาน

6. การสื่อสารอย่างเปิดเผย (Open Communication) สมาชิกในทีมควรเปิดใจในการทำงานร่วมกันอย่างเปิดเผย มีทัศนคติที่ดีต่อกัน ร่วมงานกันด้วยความจริงใจไม่มีการซ่อนเร้นต่อกัน อีกทั้งต้องมีความไว้เนื้อเชื่อใจกัน ไว้วางใจซึ่งกันและกัน ผู้บริหารควรเป็นผู้กระตุ้นให้เกิดการสื่อสารที่ดีของสมาชิกในทีม และระหว่างผู้บริหารกับสมาชิกในทีมด้วย

7. บทบาทและการมอบหมายงานที่ชัดเจน (Clear Roles and work Assignments) สมาชิกในทีมต่างก็ได้รับมอบหมายหน้าที่และบทบาทในทีมแตกต่างกันไป ดังนั้นผู้บริหารต้องมีการกำหนดภาระงานของสมาชิกแต่ละคนให้มีความชัดเจน มีการระบุหน้าที่และขอบเขตความรับผิดชอบรวมไปถึงการตั้งเป้าหมายให้กับหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบในงานนั้นๆ

8. การมีภาวะผู้นำร่วมกัน (Shared Leadership) ในการทำงานเป็นทีมนั้นไม่จำเป็นที่จะต้องมีผู้นำแค่คนเดียว สิ่งหนึ่งที่ปรากฏในการทำงานเป็นทีม คือ ภาวะผู้นำร่วมกัน ซึ่งมาจากการประกอบกันของความเชี่ยวชาญที่หลากหลายของสมาชิกในการทำงานร่วมกันเพื่อให้เกิดผลสำเร็จ จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่สมาชิกในทีมต้องมีภาวะผู้นำร่วมด้วย เพื่อส่งเสริมทีมงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการทำงานเป็นทีม คือ การริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ค้นหาข้อมูล อธิบายให้เกิดความกระจ่าง วิเคราะห์ข้อมูล ทดสอบความเป็นไปได้ รวมไปถึงการผสมผสานความคิดของสมาชิกในกลุ่มเพื่อหาจุดที่ลงตัวที่สุด กระบวนการในการตัดสินใจ และการเจรจาต่อรองในกรณีที่อาจมีความเห็นต่างกัน

9. การมีความสัมพันธ์กับภายนอก (External Relations) นอกจากความสัมพันธ์ภายในกลุ่มแล้วนั้น ความสัมพันธ์กับสมาชิกภายนอกก็เป็นเรื่องที่สำคัญ ดังนั้นสมาชิกทุกคนต้องร่วมกันแสวงหาการมีปฏิสัมพันธ์จากภายนอกจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์การทั้งหมด โดยกลุ่มบุคคลเหล่านี้จะให้ข้อมูลสะท้อนกลับในการปฏิบัติงานของสมาชิกในทีม กล่าวคือเป็นข้อมูลการประเมินผลการปฏิบัติงานของทีมงาน ซึ่งความสัมพันธ์ดังกล่าวจะส่งผลต่อผลปฏิบัติงานของทีม ในการทำงานของทีมอาจต้องได้รับการเกื้อหนุนในด้านต่างๆที่อำนวยต่อความสำเร็จของทีม

อนึ่ง จากที่กล่าวมาข้างต้น ทีมงาน จึงหมายถึง กลุ่มคนที่รวมตัวกันทำงานเพื่อเป้าหมายเดียวกัน ทั้งนี้มีการประสานงานร่วมกัน โดยอาศัยทักษะความสามารถเฉพาะตัวของแต่ละบุคคลเพื่อแบ่งหน้าที่กันทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ร่วมกันและมีความรับผิดชอบร่วมกัน ส่วนด้านการบริหารงานทีมงานนั้น จำเป็นต้องมีแนวทางการบริหารที่เปิดโอกาสให้สมาชิกภายในทีมแบ่งปันประสบการณ์ของแต่ละบุคคลและมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางของทีมให้ชัดเจนจนสามารถขับเคลื่อนไปได้จนสำเร็จลุล่วง ทั้งนี้จะเห็นได้ว่า การทำงานเป็นทีมต้องใช้ทักษะที่แตกต่างกันของสมาชิกภายในทีม ซึ่งความหลากหลายดังกล่าวเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ของทีมได้ ดังนั้นหากมีผู้บริหารมีแนวทางบริหารความหลากหลายของสมาชิกในทีม ให้สามารถทำงานเพื่อจุดมุ่งหมายเดียวกันได้แล้วย่อมส่งผลดีต่อทีมงานได้

การบริหารความหลากหลาย (Diversity Management)

Wentling (2001) ได้นิยามความหลากหลายไว้ 4 ประการ ดังนี้

1. แนวคิดของความหลากหลายประกอบด้วยความแตกต่างในการทำงาน ได้แก่ อายุ ความสามารถ ระดับการศึกษา เชื้อชาติ โครงสร้างครอบครัว หน้าที่ ลักษณะภูมิศาสตร์ การแข่งขัน ศาสนา เพศ รสนิยม ค่าตอบแทน

2. แนวคิดของความหลากหลาย คือ สิ่งที่ส่งผลกระทบต่อส่วนบุคคลและองค์การ

3. การนิยามความหลากหลายนอกเหนือจากที่กล่าวมา คือ การเปลี่ยนวัฒนธรรมภายในองค์การ การทำงานบนความหลากหลายจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงรูปแบบการจัดการ ระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ ปรัชญาและวิธีการ

4. ความสำคัญในการสื่อสารของแนวคิดความหลากหลายมากกว่าการแข่งขัน เพศ และความเท่าเทียมในการได้รับโอกาสของพนักงาน

การบริหารความหลากหลายนั้น Cox T. H. (1994) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารความหลากหลายของบุคลากรในองค์การนั้น หมายถึง การกำหนดแผนและวางแนวปฏิบัติของบุคลากรที่มีความหลากหลายให้มีระบบในการบริหารคนในองค์การให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ รวมไปถึงจัดการให้ความหลากหลายกลายเป็นข้อได้เปรียบและลดข้อเสียเปรียบจากความหลากหลายให้มีน้อยที่สุด ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็วการบริหารความหลากหลายจะทำให้องค์การสามารถปรับตัวและริเริ่มคิดค้นสิ่งใหม่ๆ ที่ส่งผลต่อการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันอีกด้วย

การแบ่งมิติความหลากหลายของ Daff (2008) นั้น กล่าวว่า ความหลากหลายของบุคลากรในองค์การมี 2 มิติ ด้วยกัน คือ มิติปฐมภูมิ (Primary dimensions) ติดตัวมาตั้งแต่กำเนิด ได้แก่ อายุ เพศ รสนิยมทางเพศ เชื้อชาติ ความสามารถทางกายภาพ ส่วนมิติทุติยภูมิ (Secondary Dimensions) มีการเปลี่ยนแปลงได้ตลอด ได้แก่ ความเชื่อ ศาสนา การศึกษา รายได้ ประสบการณ์ สถานภาพทางการสมรส ภูมิลำเนา

นอกจากนั้น Vidhi Agrawal ได้ศึกษาเรื่อง Managing the diversified team: Challenges and strategies for improving performance (2012) โดยการศึกษาดังกล่าวมุ่งศึกษาแนวคิดและการใช้เครื่องมือทางการบริหารความหลากหลายในภาคธุรกิจของประเทศอินเดีย ทั้งนี้ได้รวบรวมและศึกษาวรรณกรรมเกี่ยวกับการบริหารความหลากหลาย จากนั้นจึงวิเคราะห์บริบทความหลากหลายในองค์การโดยใช้ SWOT ก่อนนำไปสู่การวิจัยต่อไป ซึ่งผู้เขียนได้สรุปความคิดการวิเคราะห์ไว้ดังนี้

จุดแข็ง (Strength) ในการแข่งขันทางธุรกิจทุกวันนี้ความหลากหลายกลายเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับบริษัทให้อยู่รอดและเจริญเติบโต ความแตกต่างด้านมุมมอง ภูมิหลัง ความสนใจ และเป้าหมายจะช่วยให้บริษัทมีโอกาสทางธุรกิจและประสบความสำเร็จในตลาดใหม่ นอกจากนั้นความหลากหลายของสมาชิกในทีมด้านภูมิหลังและความถนัดเชี่ยวชาญยังมีส่วนทำให้เกิดนวัตกรรมใหม่เพิ่มขึ้นอีกด้วย

จุดอ่อน (Weakness) ด้วยมุมมองความหลากหลายของสมาชิกในทีมอาจส่งผลให้เกิดความขัดแย้งภายในทีมส่งผลกระทบด้านลบกับองค์การทั้งการลดความก้าวหน้าในการเจริญเติบโตขององค์การ รวมไปถึงการมีผลประกอบการลดลงด้วย นอกจากนั้นยังทำให้องค์การประสบปัญหาการลาออกและพนักงานไม่มีความพึงพอใจในการทำงาน

โอกาส (Opportunities) ความหลากหลายจะนำไปสู่การได้เปรียบทางการแข่งขัน การทำงานเป็นทีมโดยเฉพาะทีมที่มีความหลากหลายมักสร้างผลงานได้ดีกว่าคนเดียว โดยผู้นำนั้นต้องตระหนักถึงความสำคัญในบริบทความหลากหลายในการทำงาน ความหลากหลายจะทำให้มีความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมเพิ่มขึ้น หากองค์การมีพนักงานที่มีความหลากหลายทั้งด้านความรู้ การแก้ปัญหา และมุมมอง ซึ่งจะกลายเป็นเครื่องมือที่แข็งแกร่งในการทำงานและการแก้ปัญหา

อุปสรรค (Threats) ถึงแม้ว่าความหลากหลายจะสามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพให้กับธุรกิจ แต่ทั้งนี้ต้องมีการบริหารที่เหมาะสม ประสิทธิภาพของการบริหารความหลากหลายวัดจากเป้าหมายและความสำเร็จขององค์การ ผู้บริหารต้องบริหารความหลากหลายของพนักงานด้วยความรับผิดชอบและใส่ใจเรื่องการพัฒนาพนักงาน การเพิ่มผลผลิต และการแก้ปัญหาความขัดแย้งในองค์การ

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับการบริหารความหลากหลายดังกล่าว จะเห็นได้ว่าเครื่องมือบริหารความหลากหลายนั้นเป็นเครื่องมือที่เพิ่มความสามารถทางการบริหารให้กับองค์การยุคใหม่ที่เป็นศูนย์รวมของความหลากหลายในตัวบุคลากรภายในองค์การ เนื่องจากทักษะที่แตกต่างเฉพาะตัวของแต่ละบุคคลจะเปลี่ยนเป็นจุดเด่นให้องค์การมีองค์ความรู้ที่หลากหลาย จนส่งผลให้มีความได้เปรียบทางการแข่งขันกว่าองค์การที่ไม่มีความหลากหลายทางองค์ความรู้ แต่ความแตกต่างของบุคคลก็อาจนำมาซึ่งความขัดแย้งด้านความคิดหรือมุมมองที่หลากหลายกันออกไป ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องให้ความสำคัญในการบริหารความหลากหลายให้มีความเหมาะสมเพื่อเป็นเครื่องมือที่นำมาใช้พัฒนาการบริหารให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์การ

ปัจจัยที่ก่อให้เกิดประสิทธิผลของทีมงาน

เป้าหมายของการบริหารทีมงานนั้นย่อมคาดหวังถึงการบริหารที่มีประสิทธิผล ซึ่งปัจจัยที่จะขับเคลื่อนให้ทีมงานมีประสิทธิผลนั้น มีผู้ศึกษาไว้อย่างมากมายแตกต่างบริบทกันไป ดังนี้

ในการวิจัยของ Edward C. S. Ku และคณะ (2013) ซึ่งได้ศึกษาเรื่อง Team Efficacy of Flight Attendants: The Effect of shared Leadership พบว่า การทำงานร่วมกันของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินนั้น ต้องอาศัยความชำนาญของสมาชิกภายในทีมที่มีความแตกต่างกัน ซึ่งความสำเร็จของทีมงานนั้นไม่ได้มาจากหน้าที่ของแต่ละสมาชิกในทีมที่ร่วมกันปฏิบัติงานเพียงอย่างเดียว แต่กระบวนการทำงานที่มีประสิทธิผลนั้นต้องเชื่อมโยงกับมิติความสัมพันธ์ภายในทีมและมิติด้านภาวะผู้นำ กล่าวคือ มิติความสัมพันธ์ภายในทีมนั้นจะมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของทีม พบว่า โดยหากความสัมพันธ์ของสมาชิกภายในทีมเป็นไปด้วยดีและราบรื่นนั้นย่อมส่งผลดีต่อประสิทธิผลของทีมงานด้วยเช่นกัน ซึ่งการสร้างความเข้าใจร่วมกันและการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างสมาชิกภายในทีมจะเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้บรรยากาศในทีมเอื้อต่อการทำงานร่วมกัน ส่วนมิติด้านภาวะผู้นำนั้น พบว่าการใช้รูปแบบภาวะผู้นำร่วมกันในกระบวนการทำงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินจะมีอิทธิพลระหว่างสมาชิกในทีมให้ขับเคลื่อนทีมงานไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ร่วมกันได้ เนื่องด้วยลักษณะงานต้อนรับบนเครื่องบินมีความซับซ้อน ดังนั้นการใช้รูปแบบภาวะผู้นำร่วมกันจึงมีศักยภาพเหมาะสมในการบริหารทีมงานมากกว่ารูปแบบภาวะผู้นำแบบเดิม โดยสมาชิกภายในทีมจะมีอิทธิพลร่วมกัน คือ มีการเจรจา ประสานงานกัน และเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการทำงานซึ่งกันและกัน ทำให้สมาชิกเกิดความเต็มใจในการทำงานจนทำให้เกิดประสิทธิผลต่อทีมงาน

อนึ่ง ในความสัมพันธ์ของสมาชิกภายในทีมและรูปแบบภาวะผู้นำแล้วนั้น อีกสิ่งหนึ่งที่ถือว่าสำคัญยิ่งของการเกิดประสิทธิผลของทีมงาน คือ การสนับสนุนจากองค์การ ดังเช่นงานวิจัยของ Yifeng Chen และคณะ (2009) ได้ศึกษาเรื่อง The Interactive Effect of Team Dynamics and Organizational Support on ICT Project Success พบว่า ปัจจัยด้านพลวัตทีม (Team dynamic) และปัจจัยด้านการสนับสนุนขององค์การ (Organization Support) จะนำไปสู่ประสิทธิผลของทีมงาน กล่าวคือ ปัจจัยด้านพลวัตทีมนั้น คือ การที่องค์การให้อิสระในการทำงานของสมาชิกในทีม โดยสมาชิกในทีมแต่ละคนจะได้แสดงความคิดเห็นและแบ่งปันข้อมูลของตนให้กับสมาชิกคนอื่นๆ เพื่อนำไปปรับใช้ในการทำงานร่วมกันเปิดโอกาสในการแสดงความคิดเห็นระหว่างสมาชิกในทีม ทั้งนี้ทีมจะได้รับอำนาจในการตัดสินใจและแก้ปัญหาเองโดยไม่ต้องผ่านกระบวนการหลายขั้นตอนที่อาจทำให้งานล่าช้า ซึ่งการดำเนินงานในลักษณะนี้ สมาชิกในกลุ่มจะระดมสมองเพื่อช่วยพาทีมไปสู่ความสำเร็จได้ ซึ่งจากผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยด้านพลวัตทีมมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของทีม แต่ผลการทดสอบทางสถิติยังพบว่าอีกว่า หากมีปัจจัยด้านการสนับสนุนองค์การเป็นตัวแปรคั่นกลางแล้วนั้น จะมีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิผลของทีมเพิ่มขึ้น นั่นแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการสนับสนุนองค์การที่ต้องจัดหาและเอื้อประโยชน์ในเรื่องของทรัพยากรเป็นอย่างยิ่ง

เมื่อทีมงานประกอบไปด้วยสมาชิกในทีมที่มีความแตกต่างกันออกไปทั้งมิติปฐมภูมิ และมิติทุติยภูมิ ซึ่งในมิติทุติยภูมินั้น สิ่งหนึ่งที่เป็นปัจจัยสำคัญในการนำทีมงานไปสู่ประสิทธิผลได้นั้น คือ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมของสมาชิกในทีม ซึ่งจากงานวิจัยของ Azin Panahi Talkhestani และ Lila Sabbaghian Rad (2014) ได้ศึกษาเรื่อง Cultural Intelligence and Team Effectiveness: A Study of Sports Club Managers in Tehran โดยมีแนวคิดที่ว่า หลายองค์การมีวิวัฒนาการตามการแข่งขัน การเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมและการปรับเปลี่ยนการบริหารให้เหมาะสมระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน สิ่งหนึ่งที่เปลี่ยนคือ การทำงานจะแตกต่างกันตามภูมิหลังหรือวัฒนธรรมของแต่ละคนได้เคยประสบมา การทำให้ทีมมีประสิทธิผลนั้น ผู้บริหารจะต้องปลูกฝังให้สมาชิกในทีมมีทักษะวัฒนธรรมด้านสติปัญญาสูง ดังนั้นความหลากหลายของทีมจะสามารถทำให้ทีมมีประสิทธิผลได้ต้องพัฒนาวัฒนธรรมด้านสติปัญญาให้แก่สมาชิกในทีม สมาชิกในทีมที่มีวัฒนธรรมด้านสติปัญญาจะเคารพและปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมของทีมที่ตั้งไว้ได้ ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งในความสำเร็จของทีม การฝึกอบรมพนักงานเกี่ยวกับความแตกต่างและความเหมือนในคุณค่า บรรทัดฐาน และพฤติกรรมข้ามวัฒนธรรมนั้นจะสร้างให้พนักงานสามารถทำงานร่วมกันได้ และการเคารพประเพณี จารีต ของแต่ละวัฒนธรรมที่แตกต่างกันไปนั้นคือกลยุทธ์ที่องค์การจะต้องนำมาพัฒนาให้พนักงานมีวัฒนธรรมด้านสติปัญญา จะสามารถปรับตัวในการทำงานร่วมกันกับสมาชิกในทีมที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมได้

นอกจากนั้นยังยังมีงานวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยความพึงพอใจในงานที่นำไปสู่ประสิทธิผลของทีม ดังเช่นงานวิจัยของ Emily M. Hunter และคณะ (2010) ได้ศึกษาเรื่อง Linking Team Resources to Work-Family Enrichment and Satisfaction พบว่า โครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุผลระหว่างงานและครอบครัวนั้นส่งผลไปถึงความพึงพอใจในงานซึ่งจะเชื่อมโยงกับประสิทธิผลของทีม กล่าวคือ การเพิ่มคุณค่าของงานในบริบทงานและครอบครัว (Work-family enrichment) ซึ่งหมายถึง การที่พนักงานสามารถถ่ายเทประสบการณ์ ความรู้ อารมณ์และเหตุผลที่ได้จากงานหรือครอบครัวไปใช้

ปรับปรุงคุณภาพชีวิตในอีกบทบาทหนึ่งได้ มี 2 รูปแบบ คือ การเพิ่มคุณค่าของงานในบริบทงานสู่ครอบครัว (Work to family) และ เพิ่มคุณค่าจากครอบครัวสู่งาน (Family to work) โดยการบริหารทีมงานนั้นต้องสร้างพลังงานด้านบวกให้กับพนักงาน เพื่อส่งผลถึงการทำงานอย่างมีความสุข โดยทีมงานนั้นมีลักษณะทางสังคมอยู่ 3 ประการ ได้แก่

1. ความคล้ายคลึง (Similarity) คนในทีมเดียวกันจะมีลักษณะนิสัยที่คล้ายคลึงกัน เพราะเราจะถูกดึงดูดเข้าหาคนที่คล้ายกับเรา

2. ความผูกพัน (Cohesion) คนในทีมเดียวกันจะมีความผูกพันเหนียวแน่นกัน ทีมที่มีความผูกพันกันจะทำงานร่วมกันให้บรรลุเป้าหมายได้ดีและรวดเร็ว

3. ความคุ้นเคย (Familiarity) คนในทีมเดียวกันจะมีความสนิทสนม คุ้นเคย จนก่อให้เกิดเป็นความเชื่อใจกันและกัน

หากองค์การสามารถสนับสนุนให้มีการนำลักษณะทั้ง 3 ประการของทีม มาใช้ในองค์การเพื่อสร้างสรรค์ทีมงานที่มีประสิทธิภาพได้ เมื่อทีมมีความสัมพันธ์ที่ดีก็จะสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิผล ดังนั้นความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะทางสังคมของทีมงานกับโครงสร้างความสัมพันธ์งานและครอบครัวมีความเชื่อมโยงกันในแง่ของปฏิสัมพันธ์และบรรยากาศในการทำงานภายในทีม โดยเมื่อสมาชิกในทีมมีประสบการณ์และคุ้นเคยกับทีมและมีคุณลักษณะทั้ง 3 ประการร่วมกัน สมาชิกก็มีแนวโน้มที่จะแบ่งปันประสบการณ์ส่วนตัว เรื่องครอบครัว และเรื่องที่บ้านกับเพื่อนร่วมงานเช่นกัน เพราะสมาชิกในทีมต่างมีความไว้ใจกัน

ด้านความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นได้ในทีมงานซึ่งอาจขัดขวางการเกิดประสิทธิผลของทีมงาน Jia Yuan และ Runtian Jing ได้ศึกษาเรื่อง Good to Great : Build Strong and Vital Team (2014) เป็นการศึกษาทีมงานวิจัยในมหาวิทยาลัย ซึ่งสมาชิกในทีมมีความเชี่ยวชาญในแต่ละด้านแตกต่างกันออกไป แต่มีเป้าหมายในการวิจัยเดียวกัน ผลการศึกษาพบว่า วิธีการจัดการความขัดแย้งของทีมที่ต้องเผชิญหน้ากันอย่างสร้างสรรค์นั้น ผู้นำในทีมต้องลดความรุนแรงทางอารมณ์ของสมาชิก เพื่อหลีกเลี่ยงความขัดแย้งและการปะทะกันในงานที่อาจส่งผลให้เกิดปัญหาตามมาได้เมื่อสมาชิกแต่ละคนแสดงความคิดเห็นที่ต่างกัน ดังนั้นต้องทำให้ทีมมีความเข้าใจและความเชื่อร่วมกันเพื่อความเป็นหนึ่งเดียวของทีม ซึ่งผู้นำมีหน้าที่สำคัญในการประสานงาน สร้างลักษณะทีมเชิงบวก ส่งเสริมให้มีการเปิดกว้างทางการสื่อสาร เข้าใจจุดแข็งซึ่งกันและกัน ส่งเสริมความร่วมมือ

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของทีมงานตามที่กล่าวไปแล้วนั้น จะเห็นได้ว่าสิ่งที่สำคัญที่สามารถนำทีมงานไปสู่ประสิทธิผลได้นั้นคือ ผู้นำ ซึ่งเป็นเสมือนผู้ขับเคลื่อนให้สมาชิกในทีมมีทิศทางในการทำงานที่ชัดเจนและเป็นแนวทางเดียวกัน ทั้งนี้ผู้นำต้องเล็งเห็นความสำคัญของสมาชิกในทีมที่เสมือนกลไกในการนำทีมให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันได้ โดยตระหนักถึงการบริหารสมาชิกให้มีความเป็นภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ความสัมพันธ์ ความพึงพอใจ และความพร้อมจากการสนับสนุนจากองค์การนั้นจะส่งผลไปถึงบรรยากาศในการทำงาน รวมไปถึงความขัดแย้งที่อาจขึ้นได้เสมอภายใต้ความหลากหลายของสมาชิกภายในทีม

การบริหารความหลากหลายกับประสิทธิผลของทีมงาน

จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของทีมงาน จะเห็นได้ว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารทีมงานให้มีประสิทธิผลก็มีความหลากหลายแตกต่างกันออกไปตามลักษณะของทีมงานนั้นๆ สิ่งสำคัญที่สามารถทำให้ประสิทธิผลเกิดขึ้นกับทีมงานได้นั่น คือ การบริหารที่มีวิธีการเหมาะสมกับบริบทของทีม คงไม่สามารถระบุรูปแบบที่ใช้สำหรับเป็นมาตรฐานเดียวกันในการบริหารทุกทีมงานได้ ดังนั้นเริ่มแรกในการบริหารทีมงาน สิ่งที่ถือว่าเป็นหัวใจสำคัญในการบริหารทีมงานก็คือ การวิเคราะห์ทีมงานและทำความเข้าใจในการรวมตัวของทีมงาน โดย Day (อ้างถึงใน Samual C. Certo แปลโดย พัชนี นนทศักดิ์ และคณะ, 2552) เป็นการพิจารณาธรรมชาติของการรวมกลุ่มและแยกประเภทแต่ละกลุ่มออกตามปฏิสัมพันธ์ทางสังคมเป็นตัวชี้วัด โดยเฉพาะกลุ่มที่ไม่เป็นทางการนั้น ผู้บริหารต้องวิเคราะห์ตั้งแต่ลักษณะการรวมกลุ่ม หัวหน้ากลุ่มและเครือข่ายกลุ่ม ให้มีความชัดเจน ควรแยกแยะโครงสร้าง เนื่องจากกลุ่มที่ไม่เป็นทางการไม่ได้มีการแบ่งแยกเอาไว้อย่างชัดเจน หลังจากนั้นจึงสามารถนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ร่วมกับกลุ่มที่เป็นทางการ จะทำให้เห็นภาพรวมของกลุ่มทั้งหมด จึงจะสามารถนำมาจัดโครงสร้างในการบริหารจัดการอย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ ส่วนการทำความเข้าใจถึงลักษณะการรวมตัวกันของกลุ่มที่ไม่เป็นทางการนั้น ผู้บริหารจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องตระหนักและพยายามทำความเข้าใจองค์ประกอบภายในกลุ่มว่ามีลักษณะเฉพาะที่เป็นจุดเด่นตรงไหนอย่างไรบ้าง ทั้งนี้เพื่อนำข้อมูลดังกล่าวมาสร้างแนวทางในการบริหารทีมงาน โดยต้องอยู่บนพื้นฐานของการรักษาสัมพันธภาพที่ดีระหว่างสมาชิกในทีมงานได้อย่างสมบูรณ์

ทีมงานเปรียบเสมือนกลไกในการนำองค์การให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ ในสมาชิกในทีมงานนั้นมีความแตกต่างกันใน 2 มิติ คือ มิติปฐมภูมิหรือแนวนอน (The primary or horizontal) เป็นความแตกต่างที่สามารถมองเห็นได้จากภายนอก เช่น อายุ เพศ เชื้อชาติ ชาติพันธุ์ การแสดงออกทางเพศ และความสามารถทางด้านร่างกาย ส่วนมิติทุติยภูมิหรือแนวตั้ง (The secondary or vertical) มุ่งเน้นด้านจิตวิทยา สังคม ศาสนา วัฒนธรรม ภาษา การศึกษา รูปแบบการเรียนรู้ เช่น คุณค่า จริยธรรม ความเชื่อที่มีผลต่อพฤติกรรม ซึ่งความแตกต่างเหล่านี้ต่างก็เป็นสิ่งท้าทายของผู้บริหารในการหาวิธีการที่สามารถจัดการความหลากหลายเหล่านี้ให้มีการทำงานร่วมกันเพื่อผลสำเร็จขององค์การ และต้องเล็งเห็นความสำคัญของความแตกต่างเพื่อดึงเอาพฤติกรรมทั้งเด่นและด้วยมาพัฒนาเพื่อสร้างศักยภาพในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้ทุกคนสามารถทำงานร่วมกันภายใต้กฎเกณฑ์เดียวกันได้ (สุปัทมา ตันตยาภินันท์, 2554)

การบริหารความหลากหลายจึงเป็นเครื่องมือที่ใช้บริหารความแตกต่างเหล่านี้ให้เหมาะสมต่อสมาชิกในทีมทุกคน เพื่อเพิ่มประสิทธิผลสูงสุดของทีมงาน หน้าที่สำคัญของการบริหารความหลากหลายคือ ต้องสร้างการรับรู้ ความเข้าใจในวิสัยทัศน์ขององค์การจนไปสู่การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การที่วางไว้ โดยผู้บริหารมีหน้าที่ในการสื่อสารวิสัยทัศน์สู่สมาชิกในทีม ทั้งนี้ต้องสร้างแรงจูงใจในการทำงานกับสมาชิกเพื่อผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์องค์การ อีกประการหนึ่งที่สำคัญซึ่งผู้บริหารต้องคำนึงถึงก็คือ พหุวัฒนธรรม (Multiculturalism) โดยเป็นการยอมรับในวัฒนธรรมที่แตกต่างซึ่งกันและกัน รวมไปถึงหลีกเลี่ยงการแบ่งแยกของสมาชิกในทีม ซึ่งเป็นอีกหนึ่งแนวคิดที่เป็นประโยชน์มากในการบริหารความหลากหลายให้มีประสิทธิผล นอกจากนั้นประสิทธิผลของการบริหาร

ความหลากหลายยังมาจากการให้อำนาจสมาชิกในทีมและประโยชน์จากการทำงานของสมาชิก ซึ่งเป็นเครื่องมือที่นำไปสู่ความสำเร็จขององค์การ

สรุป

ในศตวรรษที่ 21 ได้เปลี่ยนแปลงการติดต่อสื่อสารให้รวดเร็วและสะดวกขึ้น องค์การในยุคปัจจุบันจึงต้องปรับตัวให้สามารถอยู่รอดกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา องค์การต้องมีการบริหารที่เป็นเครื่องมือช่วยพัฒนาลักษณะการทำงาน ขอบเขตของความหลากหลาย และการถ่ายโอนความรู้ แต่อย่างไรก็ตามต้องสร้างการรับรู้ให้กับสมาชิกในทีมให้มีเป้าหมายเดียวกัน ต้องสร้างเครือข่ายการแบ่งปันความรู้และความเชี่ยวชาญแล้วนำความแตกต่างทางวัฒนธรรมมาประยุกต์ใช้กับบริษัท ดังนั้นการบริหารความหลากหลายนับว่าเป็นเรื่องท้าทายในอนาคตสำหรับผู้นำในทีม ควรวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนของทีม มีการพัฒนาปรับปรุงจุดอ่อน บางช่วงต้องมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างของทีมโดยการหาคนเก่งและกำจัดจุดอ่อนเพื่อพัฒนาผลงานตามความสามารถที่เหมาะสมกับทีม ทั้งนี้ผู้บริหารควรทราบว่าสมาชิกในทีมต้องการอะไร แต่ละคนมีหน้าที่อะไร และสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อวัฒนธรรมและความเชื่อของแต่ละคน (Vidhi, 2012)

จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้น ผู้เขียนจึงขอสรุปแนวทางการบริหารความหลากหลายกับประสิทธิผลของทีมงาน ดังนี้

1. การเป็นภาวะผู้นำแบบร่วมกัน (Shared Leadership) ทีมงานซึ่งเป็นแหล่งรวบรวมความเชี่ยวชาญของสมาชิกในทีมที่แตกต่างกันออกไป ทำให้สมาชิกในทีมแต่ละตำแหน่งต้องอาศัยความร่วมมือกันในการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของทีม ดังนั้นการใช้รูปแบบภาวะผู้นำร่วมกันในการบริหารงาน กล่าวคือ มีการบริหารงานแบบมอบอำนาจความรับผิดชอบ การมีส่วนร่วมของสมาชิกในทีม รวมไปถึงการให้ความสำคัญในตำแหน่งงานซึ่งกันและกันนั้น ย่อมส่งผลดีต่อการทำงานเป็นทีมอันจะก่อให้เกิดประสิทธิผลของทีมงานได้

2. การสนับสนุนขององค์การ (Organization Support) นอกจากการกระจายงานและมอบอำนาจการตัดสินใจให้กับทีมแล้ว องค์การต้องมีความพร้อมในการสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของทีม โดยการจัดหาทรัพยากรที่จำเป็นและมีประโยชน์ตามที่ทีมงานต้องการ เพื่อสนับสนุนให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความราบรื่นและไม่เกิดปัญหาอันจะส่งผลให้งานไม่บรรลุตามเป้าหมาย

3. การสร้างปฏิสัมพันธ์ในทีม (Interaction Team) ความสัมพันธ์ของสมาชิกภายในทีมถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ควรคำนึงเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากสมาชิกในทีมที่มีความหลากหลายในความเชี่ยวชาญแตกต่างกันออกไป การสร้างปฏิสัมพันธ์ให้กับสมาชิกในทีมให้มีความสัมพันธ์อันดีย่อมส่งผลต่อประสิทธิผลของทีมงานเช่นกัน ดังนั้นหากสมาชิกในทีมมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันก็จะทำให้เกิดการแบ่งปันความรู้และการเรียนรู้ซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงานได้

4. การสร้างความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) ความหลากหลายของสมาชิกในทีมทำให้ความต้องการของแต่ละคนแตกต่างกันออกไป การบริหารทีมงานจึงต้องสร้างความพึงพอใจในงานของสมาชิกทุกคนภายในทีมให้ได้ เมื่อสมาชิกมีความพึงพอใจในงานที่ตนได้รับแล้วนั้นก็จะส่งผลให้มีการปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจจนประสบผลสำเร็จแก่ทีมงานได้

5. การสร้างบรรยากาศในทีม (Climate Team) การทำงานเป็นทีมเป็นการทำงานร่วมกันของสมาชิกภายในทีม บรรยากาศในการร่วมมือกันทำงานจึงเป็นเรื่องที่ควรตระหนักถึงอย่างยิ่งเพราะมีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานของสมาชิกภายในทีมที่สามารถกำหนดความมีประสิทธิผลของทีมงานได้ ผู้บริหารจึงควรสร้างวัฒนธรรมในการทำงานเป็นทีมให้กับสมาชิก โดยแสดงให้เห็นถึงความสำเร็จเมื่อมีการทำงานร่วมกัน เน้นบรรยากาศการทำงานแบบครอบครัวหรือความรู้สึกว่าตนเป็นเจ้าขององค์การ เพื่อสร้างความผูกพันให้กับสมาชิกในทีม

6. การจัดการความขัดแย้ง (Conflict Management) ความหลากหลายของสมาชิกในทีมมักจะเป็นที่มาของความคิดเห็นและการรับรู้ของสมาชิกที่แตกต่างกัน ซึ่งเชื่อมโยงไปถึงรูปแบบการทำงานที่เป็นตัวของตัวเอง การปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นจึงย่อมเกิดความคิดที่ไม่ตรงกันจนอาจทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นภายในทีมได้ ผู้บริหารต้องเปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็นอย่างถ้อยทีถ้อยอาศัยและให้ความสำคัญกับการยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น เน้นย้ำให้สมาชิกในทีมคำนึงถึงประโยชน์สูงสุดของทีมมากกว่าส่วนตัว

ในปัจจุบันองค์การมักเน้นการทำงานเป็นทีมมากขึ้น โดยในทีมงานต่างก็ประกอบไปด้วยสมาชิกที่มีความหลากหลายกันออกไป ดังนั้นการบริหารงานในองค์การจึงต้องเข้าใจและตระหนักถึงความแตกต่างของสมาชิกในทีมที่มีความต้องการและความเชื่อแตกต่างกันออกไปตามประสบการณ์ วัฒนธรรมหรือภูมิหลังของแต่ละคน ซึ่งแนวทางดังกล่าวอาจเหมาะสมต่อการบริหารความหลากหลายในองค์การที่ส่งผลให้ทีมงานมีประสิทธิผลอย่างไรนั้นย่อมขึ้นอยู่กับบริบทขององค์การ

บรรณานุกรม

พัชนี นนทศักดิ์ และคณะ. (2552). **การจัดการสมัยใหม่.** กรุงเทพฯ: บริษัท เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า จำกัด.

วราภรณ์ ตระกูลสฤษดิ์. (2549). **การทำงานเป็นทีม.** กรุงเทพฯ: ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ.

สุปัทมา ตันตยาภินันท์. (2554). ความแตกต่างภายในองค์การกับยุทธวิธีในการบริหารทรัพยากรมนุษย์. **วารสารนักบริหาร.** 31, 59 -64.

Azin Panahi Talkhestani and Lila Sabbaghian Rad. (2014). Cultural Intelligence and Team Effectiveness: A Study of Sports Club Managers in Tehran. **International Journal of Sport Studies**. 943-947.

Black Enterprise. (2001). **Managing a Multicultural Workforce.** Vol. 7. P.120. Available at: Info Trac One file database (accessed December 2, 2015).

Edward C.S.Ku, Fei-Hung Chen, and Steve Hsu. (2013). **Team Efficacy of Flight Attendants: The Effect of Shared Leadership.** International Proceedings of Economics Development and Research. 59, 36-39.

Emily M. Hunter and other. (2010). Linking Team Resources to Work-Family Enrichment and Satisfaction. **Journal of Vocational Behavior.** 77, 304 – 312.

Cox, T. H., J. R. (1994). **Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research & Practice.** San Francisco, CA: Berrett- Koehler.

Daff, R.L. (2008). **New Era of Management.** 2nd ed. Mason, OH: Thomson Souyh – Western.

Jia Yuan and Runtian Jing. (2014). Good to. Great: Build Strong and Vital Team. **International Journal of u and e Service Science and Technology**. 7, 37–50.

Goetsch, D.L. (2004). **Effective Teamwork: Ten Steps for Technical Professions.** Upper Saddle River,NJ:Prentice Hall.

Hubbard, E.E. (2004). **The Diversity Scorecard.** Elsevier: Butterworth – Heinemann. Oxford.

Parker,G and Kropp,R. (2001). **Team Workout: A Trainer's Sourcebook of Team-Building Games and Activities.** New York: Amacom.

Parker, G.M. (1990). **Teamplayers and Team work: The New Competitive Business Strategy.** San Francisco, Calif: Jossey-Bass.

Vidhi Agrawal, (2012**). Managing the diversified team: challengesand strategies foe improveing performance. Team Performance Management.** 18, 384-800.

Wentling, R.M. (2001). **Diversity in the Workforce.** Available at: www.nccte.org/publications/infosynthesis/highlightzone/nighlight04/index.asp #defined (accessed November 30, 2015).

Yifeng Chen Dean Tjosvold and Yuejie Pan. (2009). The Interactive Effect of Team Dynamics and Organizational Support on ICT Project Success**. International Journal of Project Management**. 27, 464 - 470