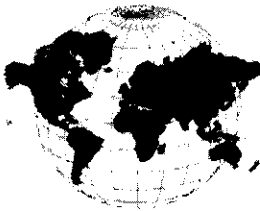


## บทที่ 8

### ทีมงานในธุรกิจระหว่างประเทศ

#### วัตถุประสงค์ในการศึกษา

1. เพื่อให้ทราบถึงความหมายของทีมงาน
2. เพื่อให้เข้าใจแนวคิดในการทำงานเป็นทีม ประเภท รวมถึงการจัดการทีมงานให้ประสบผลสำเร็จ
3. เพื่อให้ทราบถึงผลกระทบของวัฒนธรรมที่มีต่อการทำงานเป็นทีม
4. เพื่อให้สามารถอภิปรายถึงแนวคิดและการจัดการทีมไว้พร้อมแดน
5. เพื่อให้ทราบและเข้าใจแนวคิดและการจัดการทีมเสมือนจริง



แนวความคิดเรื่องทีมงาน (Teamwork) ไม่ใช่เรื่องใหม่แล้วในปัจจุบัน การทำงานเป็นทีมเริ่มใช้ในอุตสาหกรรมการบินมาตั้งแต่ทศวรรษ 1960 จากนั้นก็ได้มีการนำมาใช้ในองค์กรต่างๆ มากมาย จนกระทั่งปัจจุบันได้กลายเป็นเครื่องมือด้านการบริหารที่มีประสิทธิภาพในการดำเนินงานในสถานการณ์ต่างๆ ที่ต้องการเพิ่มการประสานงานอย่างใกล้ชิดระหว่างบุคลากรฝ่ายต่างๆ ที่ทำงานในหน้าที่ที่แตกต่างกันในองค์กร ทั้งนี้เพราะการที่ผู้บริหารโดยเฉพาะผู้บริหารของบริษัทข้ามชาติที่ต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมต่างๆ ที่แตกต่างกันไปจากอดีต ทำให้ผู้บริหารพยายามที่จะปรับโครงสร้างหรือพัฒนาวิธีการทำงานให้ราบรื่นมากขึ้นในขณะเดียวกันก็ต้องการให้มีความสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานบรรลุถึงเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ปัจจุบันทีมงานถือเป็นวิธีการที่ได้รับความนิยมในองค์กรต่างๆ มากขึ้นเนื่องจากมีความยืดหยุ่นสูงที่ทำให้ธุรกิจโดยเฉพาะบริษัทข้ามชาติสามารถตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายนอกของธุรกิจได้รวดเร็วยิ่งขึ้น ทั้งนี้เพราะธุรกิจอาจจัดตั้งทีมหลายๆ ทีมขึ้นได้โดยไม่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร ทีมเป็นรูปแบบการจัดโครงสร้างองค์กรแบบหนึ่ง

องค์การสามารถจัดตั้งขึ้นเพื่อทำงานเฉพาะอย่างหนึ่ง เช่น การแก้ไขปัญหาหนึ่งให้ลุกลงไปโดยเร็ว หรือการพัฒนากระบวนการหรือผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ซึ่งเมื่อทำงานนั้นเสร็จสิ้นสมบูรณ์แล้วอาจสลายตัวไป เมื่อมีความต้องการใหม่ก็อาจจัดตั้งขึ้นใหม่ได้ หรือเมื่อทำงานหนึ่งเสร็จสิ้นแล้วอาจดำรงอยู่เพื่อทำงานอื่นต่อไปก็ได้ ทีมจึงอาจมีอายุเพียง 2 – 3 สัปดาห์ 2 – 3 เดือน หรือเป็นปีหรือหลายปีก็ได้

## ความหมาย

ทีม หมายถึงกลุ่มคนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปที่มีการติดต่อและประสานการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้<sup>1</sup> จากความหมายนี้ทีมงานจึงมีองค์ประกอบ 3 ประการคือ

1. เป้าหมาย เป้าหมายเป็นสิ่งสำคัญมากเพราะทีมจัดตั้งขึ้นเพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ เช่น การพัฒนาสินค้าใหม่ หรือกระบวนการทำงานใหม่ เป็นต้น สมาชิกของทีมยังคงทำงานร่วมกันตราบเท่าที่สมาชิกในทีมยังให้ความสำคัญต่อเป้าหมายนั้นและสมาชิกของทีมมีความรู้สึกรับผิดชอบต่อภาระกิจนั้นร่วมกัน ซึ่งหากไม่มีเป้าหมายแล้วก็ไม่จำเป็นต้องจัดตั้งทีม
2. ทีมมีสมาชิกตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ทีมบางทีมอาจมีขนาดใหญ่มากมีจำนวนสมาชิกมากถึง 50–60 คน ก็ได้ แต่ส่วนใหญ่แล้วมักมีจำนวนสมาชิกไม่เกิน 15 คน<sup>2</sup> ทีมที่มีจำนวนสมาชิกมากทำให้ยากต่อการที่สมาชิกจะมีการติดต่อและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน
3. สมาชิกในทีม โดยทั่วไปแล้วการทำงานเป็นทีม สมาชิกแต่ละคนมักมีทักษะและความรู้ความเชี่ยวชาญที่จะนำมาใช้ในกระบวนการทำงานแตกต่างกัน สมาชิกจึงต้องมีการปฏิสัมพันธ์(Interaction) กันเป็นประจำ การมีปฏิสัมพันธ์จะก่อให้เกิดความเชื่อถือว่าไว้วางใจที่เป็นพื้นฐานสำคัญในการทำงานร่วมกัน หากสมาชิกของกลุ่มไม่มีปฏิสัมพันธ์กัน เช่น คนที่ยืนรอซื้อตัวชมภาพยนตร์ไม่ถือเป็นทีมเพราะไม่มีปฏิสัมพันธ์เป็นประจำ ๆ ผลงานของทีมเกิดจากการทำงานของสมาชิกที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันแม้ว่าสมาชิกแต่ละคนสามารถทำงานได้โดยอิสระก็ตาม

แม้ว่า ทีมจะเป็นการที่คนมารวมกันเป็นกลุ่มแต่ในแนวคิดเรื่องทีมนั้นที่สำคัญคือ สมาชิกต้องมีความรู้สึกรับผิดชอบต่อภารกิจร่วมกัน

## ประเภทของทีม

ทีมที่จัดตั้งขึ้นภายในองค์กรนั้นสามารถแยกได้เป็นประเภทต่างๆ ได้มากมาย เช่น ทีมที่ทำงานตามที่ได้รับมอบหมาย ทีมที่รับผิดชอบในการบริหารงานเอง (A Self – Managed Team) ฯลฯ หากจำแนกตามลักษณะของสมาชิกแล้ว ทีมอาจแยกได้เป็น 2 ประเภทที่สำคัญดังนี้

- 1 ทีมที่สมาชิกมีลักษณะเหมือนกัน (A Homogeneous Team) ทีมลักษณะนี้ประกอบด้วยกลุ่มสมาชิกที่ทำงานในแผนกหรือหน้าที่เดียวกัน (A Functional Team) เช่น ฝ่ายการผลิต ฝ่ายการตลาด ฝ่ายบัญชี ฯลฯ มาทำงานร่วมกันเพื่อหาวิธีที่จะปรับปรุงคุณภาพ ประสิทธิภาพและสภาพแวดล้อมในการทำงานให้ดีขึ้น สมาชิกเหล่านี้มีพื้นฐานเหมือนกัน โดยทั่วไปจึงรับรู้ ตีความหมาย และประเมินสถานการณ์ต่างๆ ไปในทิศทางเดียวกัน ตัวอย่าง ทีมประเภทนี้ที่เป็นรู้จักกันทั่วไป คือ ทีมปรับปรุงคุณภาพ (A Quality Circles Team) ที่บริษัทญี่ปุ่นเป็นผู้ริเริ่มจัดตั้งขึ้นเพื่อให้พนักงานหาวิธีการที่จะปรับปรุงคุณภาพในการผลิตให้ดีขึ้น
- 2 ทีมที่สมาชิกมีลักษณะแตกต่างกัน (A Heterogeneous Team) อาจเป็นทีมที่ประกอบด้วยสมาชิกที่ทำงานในแผนกหรือหน้าที่ต่างๆ กัน (A Cross – Functional Team) หรือทีมที่สมาชิกมาจากวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน (A Cross - Cultural Team) ซึ่งสมาชิกในทีมอาจเป็นคนที่ทำงานในแผนกเดียวกัน หรือต่างหน้าที่กันก็ได้ สำหรับทีมที่สมาชิกทำงานในหน้าที่ที่แตกต่างกันนั้น งานแต่ละส่วนเหล่านั้นจะมีส่วนร่วมสัมพันธ์หรือเกี่ยวข้องในกระบวนการดำเนินธุรกิจเดียวกันที่สมาชิกทุกคนจะเข้าใจถึงกระบวนการทำงานทั้งหมดได้ เช่น ในกระบวนการพัฒนาสินค้าใหม่ องค์กรอาจจัดตั้งทีมที่มีสมาชิกจากฝ่ายวิศวกรรมออกแบบ ฝ่ายการผลิต ฝ่ายการตลาด ฝ่ายขาย ฝ่ายจัดจำหน่าย ฝ่ายวิจัยและพัฒนา ฝ่ายการเงิน และอื่นๆ มาร่วมกันพัฒนาสินค้าใหม่ เป็นต้น ตัวอย่าง ทีมที่สมาชิกมาจากต่างวัฒนธรรม ของบริษัท ดิจิตอล อีควิปเมนท์ จำกัด<sup>3</sup> ที่จัดตั้งขึ้นเพื่อพัฒนาสินค้าใหม่ สามารถลดเวลาพัฒนาสินค้าใหม่จาก 1 – 3 ปี ให้เหลือเพียง 6 เดือนได้

ส่วนทีมที่สมาชิกมาจากต่างวัฒนธรรมนั้นจะมีผล ให้สมาชิกมีการรับรู้ การตีความหมาย การประเมินสถานการณ์ การสื่อสาร ตลอดจนการใช้ภาษาที่แตกต่างกันได้

## ปัจจัยที่มีผลต่อผลการทำงานของทีม

ผลการทำงานของทีมจะได้รับอิทธิพลจากปัจจัยต่างๆ ที่สำคัญก็มี ขนาดของทีม ลักษณะของสมาชิก

### ขนาด

ขนาดของทีมที่เหมาะสมนั้นยังไม่มีคำตอบที่ชัดเจนว่า ควรจะมีจำนวนสมาชิกเท่าไร แต่ส่วนใหญ่เห็นว่า ทีมควรมีสมาชิก 7 คน<sup>4</sup> แม้ว่าจำนวนสมาชิก 5 ถึง 12 คนส่วนใหญ่จะส่งผลให้ทีมมีผลงานที่ดี เพราะมีจำนวนสมาชิกมากพอที่จะได้ประโยชน์จากทักษะที่หลากหลายจากการที่สมาชิกสามารถแสดงความรู้สึกที่เห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วย ในการแก้ปัญหาได้อย่างดี และยังเป็นขนาดเล็กพอที่สมาชิกจะรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มได้

โดยทั่วไปแล้ว เมื่อขนาดของทีมใหญ่ขึ้นก็เป็นการยากที่สมาชิกจะติดต่อและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน นั่นคือ ทีมขนาดเล็กที่มีสมาชิกจำนวน 2 ถึง 4 คน สมาชิกมักจะมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน พูดคุยและซักถามคำถามกันมากกว่า และสมาชิกมักจะคล้อยตามสมาชิกอื่น ในทางตรงกันข้าม ทีมขนาดใหญ่ที่มีสมาชิกตั้งแต่ 12 คนขึ้นไป มักมีความคิดเห็นที่ขัดแย้งกันมากกว่าและมักเกิดกลุ่มย่อยๆ ที่มักมีการขัดแย้งกัน ในระหว่างกลุ่มย่อยเหล่านั้น นอกจากนี้ในทีมขนาดใหญ่ ความเป็นมิตรในระหว่างสมาชิกมีค่อนข้างน้อย เนื่องจากมีโอกาสที่จะมีส่วนร่วมหรือรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มน้อยกว่า

### ลักษณะของสมาชิก

สมาชิกของทีมมีบทบาทสำคัญต่อผลการทำงานของทีมกล่าวคือ ทีมที่สมาชิกมีความเหมือนกันมักจะมี ความขัดแย้งน้อยกว่า การสื่อสารดีกว่า มีความคิดสร้างสรรค์น้อยกว่า รูปแบบการปฏิบัติเหมือนกันมากกว่า มีการยึดเหนี่ยวในกลุ่มมากกว่า และมีภาวะผู้นำแบบไม่เป็นทางการที่ชัดเจน ส่วนทีมที่สมาชิกมีความแตกต่างกัน ก็มีความขัดแย้งมากกว่า การติดต่อสื่อสารน้อยกว่า มีความคิดสร้างสรรค์มากกว่า มีรูปแบบการปฏิบัติแบบเดียวกันน้อยกว่า มีระดับการยึดเหนี่ยวต่ำกว่า และมีภาวะผู้นำแบบไม่เป็นทางการค่อนข้างคลุมเครือ

สำหรับความแตกต่างระหว่างทีมที่สมาชิกมีความเหมือนกันและแตกต่างกัน ได้แสดงไว้ในตารางที่ 8.1

ทีมที่สมาชิกมีความเหมือนกัน	ทีมที่สมาชิกมีความแตกต่างกัน
1. ความขัดแย้งกันในระหว่างสมาชิกมีน้อย	1. สมาชิกมีความขัดแย้งกันมากกว่า
2. ความเข้าใจเรื่องราวที่สื่อสารมีมากกว่า	2. ความเข้าใจในเรื่องที่สื่อสารมีน้อยกว่า
3. ความคิดสร้างสรรค์มีน้อยกว่า	3. ความคิดสร้างสรรค์มีมากกว่า
4. รูปแบบปฏิบัติในกลุ่มสมาชิกค่อนข้างเหมือนกัน	4. รูปแบบการปฏิบัติระหว่างสมาชิกแตกต่างกัน
5. การยึดเหนี่ยวระหว่างสมาชิกมีมากกว่า	5. การยึดเหนี่ยวระหว่างสมาชิกมีน้อยกว่า
6. มีภาวะผู้นำแบบไม่เป็นทางการค่อนข้างชัดเจน	6. ภาวะผู้นำแบบไม่เป็นทางการไม่ชัดเจน

ที่มา : Griffin, R.W & Pustay M.W. (2002) *International Business : A Managerial Perspective*. Prentice-Hall, Inc. p. 414

### ตารางที่ 8.1 แสดงความแตกต่างระหว่างทีมที่สมาชิกมีลักษณะเหมือนและแตกต่างกัน

ผู้บริหารที่รับผิดชอบในการสร้างทีมที่สมาชิกมีวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน จำเป็นต้องประเมินลักษณะของงานที่จะต้องทำและกำหนดลักษณะของสมาชิกของทีมให้เหมาะสมกับงานที่จะทำให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ หากลักษณะของงานนั้นเป็นงานที่ทำเป็นประจำและไม่มีความยุ่งยากซับซ้อนแล้ว การใช้ทีมที่สมาชิกไม่มีความแตกต่างกันจะมีประสิทธิภาพมากกว่า เนื่องจากการที่สมาชิกมีความรู้พื้นฐานต่างๆ ค่านิยมและความเชื่อที่เหมือนกันจะทำให้กลุ่มทำงานไปได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากกว่า แต่ถ้านั้นไม่ใช่งานประจำ มีความซับซ้อนและหรือมีความคลุมเครือแล้ว ก็ควรใช้ทีมที่สมาชิกมีความแตกต่างกันในด้านต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นพื้นฐาน ประสบการณ์ ความรู้และค่านิยม เพราะจะทำให้ทำงานได้มีประสิทธิภาพมากกว่าเนื่องจากสมาชิกมีมุมมองที่แตกต่างกันอันจะนำมาซึ่งวิธีการใหม่ๆ ที่จะนำมาใช้ได้

## การจัดตั้งทีมงาน

การจัดตั้งทีมงานเกิดได้ 2 ทางคือ การที่ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้จัดตั้งขึ้นและการที่บุคลากรรวมกันเป็นกลุ่มเพื่อทำงานร่วมกัน โดยทั่วไป ทีมงานส่วนใหญ่เกิดจากการที่ผู้บริหารเป็นผู้จัดตั้งขึ้น

**ทีมที่ผู้บริหารจัดตั้งขึ้น** เมื่อผู้บริหารระดับสูงเห็นความจำเป็นในด้านการแข่งขัน จึงได้จัดตั้งทีมขึ้นเพื่อให้ทำงานตามที่มอบหมาย ตัวอย่าง ในปี 1991 บริษัท ไฮเนเก้น จำกัด<sup>5</sup> ได้จัดตั้งคณะทำงานเกี่ยวกับการผลิตเบียร์ในยุโรป ทีมนี้มีสมาชิก 13 คน จาก 5 ประเทศ เหตุผลที่บริษัทจัดตั้งทีมขึ้นเนื่องจากก่อนหน้านี้หลายปี บริษัทต้องปิดโรงงานเบียร์มากกว่า 10 แห่งในประเทศอิตาลี สเปน ฝรั่งเศส และฮอลแลนด์ และผู้บริหารระดับสูงยังไม่อาจกำหนดได้ว่าในศตวรรษที่ 21 โรงงานที่ผลิตเบียร์ของบริษัทในยุโรปควรเป็นไปในลักษณะใด คณะทำงานนี้ได้รับมอบหมายให้ศึกษาว่า โรงงานของบริษัทควรดำเนินงานอย่างไรในยุโรป ควรมีกำลังผลิตเท่าไร ผลิตเบียร์ประเภทใด และควรตั้งอยู่ในประเทศใดบ้าง และที่สำคัญ ทีมต้องกำหนดว่า บริษัทควรทำการผลิตในยุโรปอย่างไรจึงจะเกิดประโยชน์จากการประหยัดเชิงขนาดมากที่สุด และยังสามารถตอบสนองต่อความต้องการและความพอใจของบริษัทในแต่ละประเทศได้ด้วย หลังจากการจัดตั้งเป็นเวลา 18 เดือน ทีมได้นำเสนอผลที่ได้จากศึกษาและข้อเสนอแนะต่อคณะกรรมการบริหารบริษัทที่เป็นที่พอใจของคณะกรรมการบริหารบริษัทมาก จากนั้นทีมทำงานก็สลายตัวไป ส่วนผู้นำของทีมได้รับการแต่งตั้งให้เป็น ผู้จัดการของโรงงานเบียร์แห่งหนึ่งในภูมิภาคนี้

**ทีมที่เกิดจากการรวมกลุ่มของพนักงาน** ทีมที่เกิดจากการทำงานร่วมกันของพนักงานที่ต้องพึ่งพาอาศัยกันในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ ทีมที่เกิดขึ้นในลักษณะนี้มักมีบุคลากรจากหลายหน้าที่ หลายหน่วยธุรกิจหรือประเทศ หรืออาจมีบุคคลภายนอกองค์การเป็นสมาชิกของทีมประเภทนี้ก็ได้ ในบางกรณีทีมได้กำหนดสิ่งที่ต้องการทำขึ้นเองแล้วขอให้ผู้บริหารในระดับที่สูงขึ้นไปให้การสนับสนุน ตัวอย่าง ทีมงานหนึ่งของบริษัท แกลกโซ เวลคัม จำกัด<sup>6</sup> ซึ่งเป็นบริษัทผู้ผลิตเวชภัณฑ์รายใหญ่แห่งหนึ่ง เกิดขึ้นจากการนั่งคุยกันในการประชุมเกี่ยวกับการประกันคุณภาพประจำปี ในฐานะที่เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการประกันคุณภาพ สมาชิกหลักของทีมที่ทำงานประสานงานด้านการประกันคุณภาพระหว่างประเทศได้พบปะกันในการประชุมเชิงวิชาการของบริษัทที่จัดขึ้นเป็นประจำทุกปีมาเป็นเวลาหลายปีแล้ว ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมาทุกคนต่างมีความเชื่อว่า การมีทีมทำงานแบบเป็นทางการเป็นสิ่งจำเป็นที่จะผสมผสานงานด้านการประกันคุณภาพภายในบริษัททั่วโลกได้ ทีมจึงได้เลือกผู้นำขึ้นคน

หนึ่งที่เป็นแพทย์และได้เข้าพบผู้บริหารระดับสูงเพื่อให้มอบอำนาจและจัดสรรเงินทุนสนับสนุนการทำงานของทีม

องค์กรอาจใช้ทีมดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ต่างๆ ดังต่อไปนี้<sup>7</sup>

1. เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพสูงสุดในระดับโลก โดยการพัฒนาให้มีข้อได้เปรียบในเรื่อง ต้นทุนในภูมิภาคหรือทั่วโลก จัดให้มีการออกแบบหรือการดำเนินงานแบบเดียวกันทั่วโลก (Standardization) และอื่นๆ ตัวอย่าง ทีมงานด้านการผลิตของบริษัท ไฮเนเก้น จำกัด
2. เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการในแต่ละท้องถิ่น ทีมจะช่วยให้บริษัทสามารถตอบสนองต่อโครงสร้างตลาด ความชอบของผู้บริโภค และระบบกฎหมายและการเมืองในภูมิภาคได้อย่างเหมาะสม ตัวอย่าง ทีมงานด้าน Photo CD ของบริษัท อีสท์แมน โคดัก จำกัด มุ่งที่จะตอบสนองต่อความต้องการในแต่ละตลาดโดยพัฒนากลยุทธ์การตลาดสำหรับสินค้าใหม่ที่เข้าตลาดสำคัญในยุโรป
3. เพื่อการเรียนรู้ขององค์กร ทีมที่จัดตั้งขึ้นเพื่อวัตถุประสงค์นี้ จะนำความรู้ที่มีอยู่ในส่วนต่างๆ ขององค์กรมาใช้ร่วมกัน มีการถ่ายทอดเทคโนโลยีและส่งเสริมนวัตกรรมใหม่ไปทั่วองค์กร ตัวอย่าง บริษัท ไอบีเอ็ม จำกัด มีเครือข่ายของผู้เชี่ยวชาญที่มีสมาชิก 6 คนทำงานอยู่นอกกรุงลอนดอน เพื่อให้คำปรึกษาแก่ลูกค้าในอุตสาหกรรมการบินทั่วโลก ทีมนี้ เรียกกันว่า The International Airline Solutions Center (IASC) ประกอบด้วยสมาชิกถาวรและสมาชิกชั่วคราวที่ให้ข้อมูลสารสนเทศด้านเทคนิคและอุตสาหกรรมแก่สายการบินและเจ้าหน้าที่ที่สนามบิน ทีมงานนี้นำความรู้ที่มีอยู่ในส่วนหนึ่งของโลกไปปรับใช้กับปัญหาที่เกิดขึ้นในอีกส่วนหนึ่งของโลก ทำให้ทีมได้เรียนรู้เกี่ยวกับอุตสาหกรรมการบินส่งทางอากาศทั่วโลก สำหรับภายในบริษัท ไอบีเอ็มเองทีมนี้ได้รับการยกย่องว่าเป็นองค์กรเรียนรู้ที่มีความยืดหยุ่นสูงมากที่จะเป็นทีมต้นแบบสำหรับทีมงานอื่นๆ ของบริษัทในอนาคต

จากการศึกษา<sup>8</sup>พบว่า เกือบครึ่งหนึ่งของทีมถูกคาดหวังที่จะต้องทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ทั้ง 3 ประการ นั่นคือ ทีมต้องช่วยองค์กรดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ

สิทธิภาพ และสามารถตอบสนองต่อความต้องการในแต่ละตลาด ขณะที่เรียนรู้ที่จะปรับตัว  
อย่างต่อเนื่องตลอดเวลา

## วัฒนธรรมกับการทำงานเป็นทีม

วัฒนธรรมของแต่ละประเทศ ย่อมมีผลต่อการดำเนินงานของคนในวัฒนธรรม  
นั้น หากพิจารณาการทำงานของคนในมิติวัฒนธรรมประเทศของ Hofstede แล้วสามารถ  
สรุปได้ดังนี้<sup>9</sup>

ในสังคมที่เน้นความเป็นตัวของตัวเองจะมีผลให้การยอมรับแนวทางปฏิบัติร่วม  
กันและการยึดเหนี่ยวในทีมเป็นไปได้ค่อนข้างยาก ขณะที่ในวัฒนธรรมที่เน้นการรวมกลุ่ม  
การยึดเหนี่ยว หรือการทำตามกลุ่มเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นโดยธรรมชาติ

ส่วนในวัฒนธรรมที่คนให้การยอมรับต่ออำนาจมาก สมาชิกของทีมควรจะมา  
จากผู้ที่ทำงานในระดับเดียวกันในองค์กรเพราะสมาชิกในระดับที่ต่ำกว่าอาจถูกปรามหรือไม่  
เป็นที่ยอมรับของสมาชิกที่มาจากตำแหน่งที่สูงกว่าได้ ส่วนในสังคมที่ไม่ให้ความสำคัญต่อ  
อำนาจมากนัก สมาชิกที่มาจากการทำงานในระดับหรือตำแหน่งที่แตกต่างกัน อาจไม่ก่อให้เกิด  
ปัญหาหากในการทำงานร่วมกันมากนัก

สำหรับวัฒนธรรมด้านการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน การทำงานของทีมอาจมี  
ผลแตกต่างตามลักษณะของงานที่จะทำ ในกลุ่มที่สังคมหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูง อาจไม่  
สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ถ้างานมีความคลุมเครือหรือ ไม่มีใครจะสร้างชัดเจน  
ในทางตรงกันข้าม กลุ่มที่สมาชิกมีการยอมรับความไม่แน่นอนมากกว่าจะทำงานได้มีประสิทธิภาพ  
มากกว่าสำหรับงานลักษณะเดียวกันนี้

สำหรับทีมที่ในสังคมที่มุ่งมั่นที่ทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ย่อมทำงานร่วมกัน  
ได้มีประสิทธิภาพมากกว่า ถ้ามีเป้าหมายด้านการเงินที่ชัดเจน ส่วนทีมที่มาจากวัฒนธรรมที่  
ไม่ให้ความสำคัญต่อการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายมากนัก อาจต้องมีการจูงใจให้ทำงานให้  
มากขึ้นด้วย คุณภาพของงาน หรือการจูงใจทางความคิดเห็น

การกำหนดพฤติกรรมการทำงานให้เหมาะสมกับค่านิยมทางวัฒนธรรมของ  
พนักงานเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะทำให้ผลการดำเนินงานขององค์กรดีขึ้น ตัวอย่างจุดแข็งของ  
บริษัทญี่ปุ่น มาจากการที่สามารถนำแนวปฏิบัติด้านวัฒนธรรมมาใช้ในที่ทำงาน ดังที่ทราบ  
แล้วว่าวัฒนธรรมของคนญี่ปุ่นมุ่งเน้นความสำคัญของกลุ่ม และให้ความเคารพต่อหัวหน้างาน  
ผู้นำที่มุ่งให้คำแนะนำมากกว่าที่จะออกคำสั่งให้พนักงานทำตามและมุ่งที่รักษาความกลมเกลียว  
ของกลุ่มไว้ได้ จะได้รับความชื่นชมมากกว่าผู้นำแบบเผด็จการ



## การเพิ่มประสิทธิภาพทีมที่สมาชิกมาจากต่างวัฒนธรรม

ผู้บริหารบริษัทข้ามชาติพบว่า ในปัจจุบันสภาพแวดล้อมในการดำเนินงานมีความหลากหลายในด้านต่างๆ ทั้งภาษา รัฐบาลและวัฒนธรรม ก่อให้เกิดปัญหาในการสื่อสารและคมนาคม เพื่อที่จะดำเนินการให้ก้าวหน้าหรือบรรลุผลที่ต้องการก่อนคู่แข่ง องค์กรจึงต้องมีความยืดหยุ่นมากขึ้น เป็นผลให้องค์กรต่างๆ มีการใช้ทีมในการทำงานมากขึ้น

ส่วนปัจจัยที่จะมีผลให้ทีมที่มีสมาชิกต่างวัฒนธรรม ดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีดังต่อไปนี้

1. ลักษณะของงาน (Tasks) เพื่อให้ประสบความสำเร็จในตลาดโลก บริษัทข้ามชาติมองหาโอกาสทั้งในระดับประเทศและทั่วโลกเพื่อเริ่มโครงการใหม่ๆ ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาสินค้าใหม่ เทคนิคการผลิตแบบใหม่ หรือแผนการตลาดใหม่ การที่สมาชิกของทีมมีความแตกต่างกัน จะช่วยผสมผสานมุมมองที่แตกต่างกัน อันจะนำมาซึ่งทางเลือกในการดำเนินงานที่ดีกว่าได้ ดังนั้น งานที่เหมาะสมกับทีมที่มีลักษณะเช่นนี้ควรจะเป็นงานที่ซับซ้อน หรือเป็นงานที่ต้องการการสร้างสรรค์ใหม่ๆ
2. ลักษณะของสมาชิก (Member Composition) ความจำเป็นที่ต้องแข่งขันในตลาดโลกทำให้ผู้บริหารต้องเผชิญกับความหลากหลายด้านต่างๆ อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ความหลากหลายนี้จะเป็นประโยชน์เมื่อองค์กรต้องการขยายตัวไม่จะเป็นการขยายมุมมอง แนวทางการดำเนินงาน แนวคิด ประเภทสินค้าหรือแผนการตลาด ดังนั้นลักษณะของสมาชิก จึงควรมีลักษณะของคนที่มีวัฒนธรรมต่างๆ กัน อย่างไรก็ตามสมาชิกที่มาจากต่างวัฒนธรรมนั้นอาจส่งผลทั้งในทางที่ดีและเป็นอุปสรรคต่อผลการดำเนินงานของกลุ่มได้

## ข้อดีของทีมที่สมาชิกมาจากต่างวัฒนธรรม

ข้อดีของการจัดตั้งทีมที่มีสมาชิกมีวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน มีดังต่อไปนี้<sup>10</sup>

1. มีความคิดสร้างสรรค์ที่ดีกว่า ทีมที่สมาชิกมีความหลากหลายมาก สมาชิกอาจเสนอมุมมอง หรือทางเลือกในการที่จะแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในลักษณะที่แตกต่างกัน ที่จะก่อให้เกิดแนวคิดใหม่ๆ ที่สมาชิกสามารถที่จะนำมุมมองต่างๆ กันมาปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ได้ทางเลือกที่ดีที่สุดในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้ ซึ่งจะทำให้สามารถตัดสินใจเพื่อแก้ไขปัญหาหรือดำเนินโครงการใหม่ๆ ได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ตัวอย่าง บริษัทข้ามชาติ

ของสหรัฐอเมริกาหนึ่ง กำลังเตรียมการที่จะแนะนำซอฟต์แวร์ ใหม่ชุดหนึ่งเข้าสู่ตลาดผู้บริโภคจำนวนมาก บริษัทต้องการที่ได้ประโยชน์จากเทศกาลคริสต์มาส เพราะวัฒนธรรมของประเทศลาตินอเมริกาจะมีการแลกเปลี่ยนของขวัญกันเทศกาล The Magi ส่วนผู้จัดการในแถบตะวันออกกลาง ก็ชี้ให้เห็นว่า ลูกค้าส่วนใหญ่ของเขาไม่ได้นับถือศาสนาคริสต์ ดังนั้น โครงการรณรงค์โฆษณาในช่วงเทศกาลคริสต์มาส จึงไม่มีความหมายใดๆ ในประเทศแถบนั้น และยังให้ข้อเสนอแนะว่าบริษัทควรรณรงค์ด้านการขาย โดยเน้นคุณค่าของซอฟต์แวร์ และประโยชน์ที่ผู้บริโภคจะได้รับจากการใช้ซอฟต์แวร์ใหม่นี้มากกว่า และควรเลิกกังวลว่าจะต้องรีบขนส่งสินค้าใหม่ไปให้ถึงก่อนต้นเดือนธันวาคมได้แล้ว ผู้จัดการชาวญี่ปุ่น สนับสนุนเพื่อนที่มาจากตะวันออกกลาง และยังให้ข้อแนะนำเพิ่มเติมว่าสีบางสีที่ใช้ในแผ่นพับเพื่อการเสนอขาย ควรมีการเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมกับวัฒนธรรมของชาวญี่ปุ่นด้วย ความคิดต่างๆ เหล่านี้ ทำให้โครงการรณรงค์ด้านการตลาดของบริษัทได้กลายเป็นโครงการตลาดหนึ่งที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด ในประวัติศาสตร์ของบริษัท

2. การคล้อยตามกันในหมู่สมาชิกจะมีน้อยลง เนื่องจากสมาชิกมีวัฒนธรรมแตกต่างกัน หากทีมมีสมาชิกที่มีวัฒนธรรมเน้นที่ความเป็นตัวของตัวเองมาก ก็จะช่วยให้สมาชิกคล้อยตามสมาชิกอื่นลดลงได้

## ข้อเสีย

ความหลากหลายในวัฒนธรรมของเหล่าสมาชิกของทีมอาจก่อให้เกิดความยุ่งยากในการทำงานของกลุ่มในหลายขั้นตอน คือ <sup>11</sup>

1. ชั้นเริ่มต้นการก่อตั้งทีมงาน สมาชิกที่มาจากวัฒนธรรมที่มุ่งถึงงาน เช่น เยอรมัน สวิสเซอร์แลนด์ และสหรัฐอเมริกาจะใช้เวลาน้อยในการทำความรู้จักกันเคยกัน ในขณะที่สมาชิกที่มาจากวัฒนธรรมที่เน้นถึงความสัมพันธ์ เช่น กลุ่มประเทศลาตินอเมริกาตะวันออกกลาง เอเชีย ฯ โดยทั่วไปจะใช้เวลามากในการทำความรู้จักกัน ทีมที่มีสมาชิกที่มาจากต่างวัฒนธรรมกันมักก่อให้เกิดปัญหาได้เนื่องจากสมาชิกที่มุ่งถึงงานก็ต้องการที่จะพูดคุยในเรื่องงานโดยเร็ว ในขณะที่สมาชิกที่เน้นถึงความสัมพันธ์ก็จะมองว่า สมาชิกที่มุ่งงานมีความรีบร้อน ไม่น่าไว้วางใจ ดังนั้นสมาชิกจึงควรที่จะมองและเข้าใจถึงสมาชิกอื่นที่มาจากวัฒนธรรมที่แตกต่างออกไป ตัวอย่าง คนจากประเทศเกาหลี ไทย และซาอุดีอาระเบียมักมองว่า คนอเมริกันไม่จริงจังเนื่องจากความตรงไปตรงมาที่ใช้ในการติดต่อ การให้ความสำคัญกับข้อมูลมาก และความต้องการที่จะตัดสินใจอย่างรวดเร็ว เป็นต้น

2. ขั้นตอนการวิเคราะห์และกำหนดปัญหา การขาดแรงยึดเหนี่ยวในกลุ่มอันเนื่องมาจากการสื่อสาร การตีความหมาย การประเมินสถานการณ์ หรือการรับรู้ที่ไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกันที่มีสาเหตุมาจากความแตกต่างทางวัฒนธรรม อาจทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานของกลุ่มเสียไปได้ เนื่องจากความเครียด ความคลุมเครือ และความสับสนที่เกิดขึ้นจากความแตกต่างดังกล่าว

นอกจากนี้ การที่สมาชิกของทีมมีวัฒนธรรมแตกต่างกัน อาจก่อให้เกิดความขัดแย้งกันในเรื่องต่างๆ ได้ที่สำคัญ คือ<sup>12</sup>

1. ปัญหาด้านภาษา แม้ว่าภาษาอังกฤษ จะเป็นภาษาทางการในการติดต่อระหว่างสมาชิกของทีมประเภทนี้แต่บางครั้ง สมาชิกที่มาจากประเทศเดียวกัน หรือ ใช้ภาษาเดียวกันอาจใช้ภาษาท้องถิ่นในการติดต่อกับเพื่อนสมาชิก การกระทำเช่นนี้ บางครั้งก็อาจก่อให้เกิดปัญหาในหมู่สมาชิกของทีมได้ กล่าวคือ สมาชิกที่ใช้ภาษาเดียวกันก็จะมีความรู้สึควกที่ใช้ภาษาท้องถิ่น โดยเฉพาะเมื่อสนทนากันในเรื่องที่ไม่เกี่ยวข้องกับสมาชิกอื่น เนื่องจากสามารถที่จะสื่อสารและเข้าใจกันได้อย่างรวดเร็ว ในขณะที่สมาชิกอื่นที่ไม่เข้าใจภาษานั้นก็สงสัยที่สมาชิกสองคนนั้นหรือมากกว่า ว่าพูดอะไรกัน หรือแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับงานว่าอย่างไร หรือนินทาเขาหรือเปล่า การกระทำเช่นนี้อาจนำไปสู่ความไม่พอใจระหว่างสมาชิกได้
2. ผลกระทบต่อกำหนดเวลาทำงาน ดังที่ทราบแล้วว่า ในแต่ละวัฒนธรรมอาจมีค่านิยมในเรื่องเกี่ยวกับการทำงานแตกต่างกัน ซึ่งอาจก่อให้เกิดปัญหาในการกำหนดวันเวลาทำงานในระหว่างสมาชิกของทีมได้ เช่น ทีมหนึ่งสมมติว่ามีสมาชิกมาจาก 2 ประเทศ คือ ชาวออร์เวย์ ซึ่งจะทำงานวันจันทร์ถึงวันศุกร์ และชาวอียิปต์จะหยุดงานในวันศุกร์ และเสาร์ตามหลักการทางศาสนา ฯ ในกรณีนี้ หากผู้นำทีมกำหนดวันทำงานเป็นวันจันทร์ถึงวันศุกร์ก็อาจก่อให้เกิดปัญหาแก่สมาชิกชาวอียิปต์ได้ ดังนั้น ผู้นำอาจกำหนดให้สมาชิกมีการทำงานเป็นผลัดตามความสมัครใจ ซึ่งการกำหนดเช่นนี้ก็ทำให้เกิดผลดี คือ สมาชิกของทีม อาจทำงานครบทั้งเจ็ดวัน และมีการติดต่อสื่อสาร เพื่อติดตามการทำงานในระหว่างสมาชิกมากขึ้น

## ทีมไร้พรมแดน (A Transnational Team)

ทีมไร้พรมแดน หมายถึง คณะทำงานที่ประกอบด้วยสมาชิกที่มาจากหลายประเทศที่มี กิจกรรมการทำงานครอบคลุมในหลายๆ ประเทศ เป็นทีมที่สมาชิกมีความหลากหลายด้านวัฒนธรรมและขอบเขตการทำงานที่ครอบคลุมภูมิภาคหนึ่งหรือทั่วโลก

ปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงาน และผลงานของทีม คือ

1. ความสำคัญและความซับซ้อนของงาน ทีมไร้พรมแดน มักทำงานในโครงการที่มีความซับซ้อนสูง และมีผลต่อวัตถุประสงค์ขององค์กรมาก นอกจากนี้ ทีมลักษณะนี้มักมีสมาชิกที่กระจายกันอยู่ในภูมิภาคต่างๆ ของโลก ความห่างไกลกันนี้อาจก่อให้เกิดปัญหาความยุ่งยากในการที่จะทำให้สมาชิกใช้ข้อมูลร่วมกันและทำการตัดสินใจร่วมกันและอื่นๆ ตัวอย่าง ทีมพัฒนาธุรกิจก๊าซในยุโรปของบริษัท บริติชปิโตรเลียม จำกัด (British Petroleum's European Gas Business Development (Team (EGBD) <sup>13</sup> เป็นตัวอย่างที่ดีในการแสดงถึงความซับซ้อนและความสำคัญของงาน ทีมนี้ตั้งขึ้นในปี 1991 เพื่อพัฒนาแผนธุรกิจในการตั้งโรงงาน ผลิต ขนส่งและขายก๊าซธรรมชาติในทวีปยุโรป ด้วยเหตุที่แหล่งก๊าซธรรมชาติมีกระจายอยู่ทั่วทวีปยุโรป เช่น ประเทศแอลจีเรียในทวีปแอฟริกาเหนือ นอร์เวย์ในทะเลเหนือ และส่วนอื่นๆ ของสหภาพโซเวียตเดิม ฯ ทีมงานนี้มีผู้นำที่เป็นผู้บริหารชาวอังกฤษที่มีความสามารถมากและมีประสบการณ์ในการทำงานในสหรัฐอเมริกามาก่อน สมาชิกของทีมทำงานในงานด้านต่างๆ กัน เช่น คนหนึ่งเป็นชาวฝรั่งเศสทำงานเกี่ยวกับการติดต่อกับเจ้าหน้าที่ของรัฐบาลแอลจีเรีย อีกสองคนเป็นวิศวกรชาวนอร์เวย์ที่รับผิดชอบในเขตทะเลเหนือ สมาชิกอีกคนหนึ่งเป็นนักเศรษฐศาสตร์ชาวเยอรมันและนักกฎหมายที่รับผิดชอบเรื่องราวต่างๆ ในยุโรปตะวันออก สมาชิกที่เหลือเป็นคนอังกฤษ ฯ สมาชิกส่วนใหญ่ของทีมไม่ค่อยได้พบกันมากนักเพราะแต่ละคนเดินทางบ่อยมาก การวัดผลการทำงานของทีมเป็นเรื่องที่ทำได้ค่อนข้างยากมาก เพราะบริษัทจะสามารถนำก๊าซธรรมชาติออกขายในตลาดยุโรปได้ในปี 1997 เป็นอย่างรวดเร็ว ดังนั้นการประเมินผลงานของทีมโดยดูจากรายได้ที่เกิดขึ้น หรือสัดส่วนการตลาดจะไม่เป็นการเหมาะสม สมาชิกของทีมจึงเสนอว่า ควรใช้ความก้าวหน้าในการเจรจาต่อรอง ความสามารถที่จะเพิ่มบุคลากรระหว่างการลดจำนวนพนักงานของบริษัท และการดำเนินงานที่สนับสนุนคณะกรรมการบริหารอย่างต่อเนื่อง เป็นเกณฑ์ในการวัดผลการทำงานของทีมงานนี้ ในปลายปี 1993 คณะกรรมการบริหารให้ความเห็นชอบต่อแผนงานที่ทีมเสนอพร้อมอนุมัติให้ดำเนินการตามแผนได้ หลังจากนั้นไม่นานนัก ผู้นำทีมก็ถูกย้ายไปเริ่มโครงการพัฒนาก๊าซธรรมชาติที่รัฐอลาสก้า สหรัฐอเมริกา จะเห็นว่า ทีมงานนี้มีภาวะที่ต้องรับผิดชอบต่องานที่ซับซ้อนที่มีความสำคัญเชิงยุทธศาสตร์ต่อบริษัทเป็นอย่างมาก

ดังนั้น หากงานที่ได้รับมอบหมายมีความซับซ้อนสูงและมีความสำคัญต่อกลยุทธ์ของบริษัทมากแล้ว จะต้องมีการกำหนดภาระงานของทีม ตลอดจนประโยชน์ที่จะมีต่อกลยุทธ์ของทั้งสำนักงานใหญ่และบริษัทในภูมิภาคนั้นๆ อย่างชัดเจน เพื่อให้งานที่ทีมต้องดำเนินงานมีส่วนสนับสนุนหรือเป็นประโยชน์ต่อกลยุทธ์ธุรกิจ นอกจากนี้สมาชิกของทีมต้องเข้าใจถึงภาระกิจของทีมเป็นอย่างดี และต้องอุทิศตนเพื่อทำงานตามภารกิจอย่างจริงจัง

2. **พลวัตด้านวัฒนธรรมที่หลากหลาย (Multicultural Dynamic)** ถ้าสมาชิกทุกคนในทีมได้ดำเนินการต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อทีมมากที่สุดแล้ว ทีมจะสามารถจัดการกับเรื่องที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมต่างๆ ได้มากมาย ไม่ว่าจะเป็นวัฒนธรรมของประเทศ วัฒนธรรมองค์กร และวัฒนธรรมทางอาชีพ

### **ผู้นำทีม (Team Leader)**

ทีมที่สมาชิกมาจากต่างวัฒนธรรมนี้ อาจดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ก็ได้ขึ้นอยู่กับ ผู้บริหารหรือผู้นำของทีมในการบริหารความหลากหลาย สำหรับความสามารถของผู้นำทีม อาจสรุปได้ดังต่อไปนี้<sup>14</sup>

1. ผู้นำทีมต้องมีความสามารถในการเรียนรู้และให้คำแนะนำผู้อื่น นั่นคือผู้นำทีมต้องเข้าใจภาพรวมของโครงการ งานในแต่ละส่วนและความสัมพันธ์ของงานแต่ละส่วนกับงานอื่นและสมาชิกของทีม ผู้นำทีมควรมีทักษะในการติดต่อกับคน และเข้าใจกระบวนการรวมกลุ่ม ความซับซ้อนในการติดต่อระหว่างสมาชิกที่อาจเป็นประโยชน์หรือเป็นโทษต่อการทำงานของทีมได้
2. ผู้นำต้องสามารถสังเคราะห์ความต้องการหรือมุมมองที่แตกต่างกันของสมาชิกได้ ผู้นำทีมต้องมีความรู้ ความยืดหยุ่นด้านวัฒนธรรมที่จะจัดการกับสภาพความคลุมเครือต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้ ผู้นำทีมควรรู้ถึงค่านิยมและความเชื่อในแต่ละวัฒนธรรมที่สมาชิกจะไม่และไม่ควรฝ่าฝืน ผู้นำทีมต้องสามารถที่จะจัดการกับความแตกต่างที่จะไม่ยอมประนีประนอมให้มีความกลมกลืนกับสมาชิกอื่นๆ ได้
3. ผู้นำต้องรู้ถึงความต้องการของสมาชิกแต่ละคนในฐานะที่เป็นคนคนหนึ่ง และในฐานะสมาชิกของทีม ผู้นำต้องมีความสามารถที่เปลี่ยนความคิดเห็นที่ขัดแย้งของสมาชิกในทีมให้มาเป็นความร่วมมือประสานงานกันได้ นั่นคือ ต้องสามารถเปลี่ยนความกลัวและความเป็นศัตรูกันให้มาเป็นการยอม

รับซึ่งกันและกัน มีความไว้วางใจกันและให้มาสู่กระบวนการการใช้ข่าวสารและความคิดเห็นร่วมกัน

4. ผู้นำต้อง
  1. รู้ถึงทักษะของสมาชิกแต่ละคนที่จำเป็นต่อการทำงานของทีม
  2. กำหนดวาระการทำงานของสมาชิกแต่ละคน
  3. สามารถจัดความรู้สึกไม่เท่าเทียมกันในระหว่างสมาชิกให้หมดไป และอธิบายให้สมาชิกแต่ละคนรู้ว่าเขาจะได้หรือเสียอะไร และอย่างไร
  4. ทำให้สมาชิกเข้าใจเหตุผลของการทำงานร่วมกันในลักษณะนี้
  5. ประเมินทัศนคติของสมาชิกที่มีในเรื่องการมอบหมายงาน การรายงานผลการทำงาน การแก้ไขความขัดแย้ง และกำหนดเวลาที่ต้องทำงานให้เสร็จ (Deadlines)
  6. ทำให้สมาชิกให้ความสนใจต่อผลงานที่ต้องการ เพื่อให้เกิดการยอมรับซึ่งกันและกันโดยสมัครใจ
5. ผู้นำทีมต้องสามารถประสานงานข้ามเวลา ระยะเวลาและวัฒนธรรมได้ เพราะในบางกรณีผู้นำต้องบริหารสมาชิกที่พูดคนละภาษา ใช้เทคโนโลยีที่แตกต่างกัน และมีความเชื่อในเรื่องอำนาจหน้าที่ เวลา และการตัดสินใจที่แตกต่างกัน หรือในกรณีที่สมาชิกของทีมไม่เคยพบปะกันเลย

ในการเลือกผู้นำทีม ผู้บริหารระดับสูงต้องให้ความสนใจต่อสถานการณ์ที่ทีมต้องเผชิญในแต่ละขั้นตอนการพัฒนาทีมด้วย ส่วนบทบาทของผู้นำทีมจะขึ้นกับการคาดหวังว่าทีมจะเป็นประโยชน์ต่อกลยุทธ์ของบริษัท และขั้นตอนการพัฒนาของทีม อย่างไรก็ตาม ปัจจัยต่างๆ เหล่านี้เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ดังนั้นจึงเป็นไปได้ที่อาจจะต้องมีการเปลี่ยนผู้นำทีมให้เหมาะสมกับงานของทีม ยิ่งกว่านั้น ผู้นำทีมต้องกำหนดวาระการเรียนรู้ของสมาชิกแต่ละคนในการที่จะพัฒนาความรู้และทักษะที่สอดคล้องกับบทบาทที่สำคัญของผู้นำของตน โดยได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานด้านทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท

## บทบาทของผู้นำทีมงาน

เพื่อรักษาความเกี่ยวข้องสัมพันธ์ระหว่างภารกิจของทีมกับกลยุทธ์ทางธุรกิจของบริษัท ผู้นำทีมต้องมีหลายบทบาทตามขั้นตอนการพัฒนาทีม สำหรับขั้นตอนการพัฒนาทีมแยกได้เป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้<sup>15</sup>

### 1. ขั้นเริ่มจัดตั้ง

ก่อนที่จะมีการจัดตั้งทีมอย่างเป็นทางการ ผู้นำทีมมักมีบทบาทในด้านการสนับสนุน (Advocate) ที่อธิบายเหตุผลถึงความจำเป็นที่ต้องมีทีม ภารกิจของทีมที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับกลยุทธ์ของบริษัท ตลอดจนจัดหาทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อให้ทีมดำเนินงานได้บรรลุผลที่ต้องการ ตัวอย่าง ผู้นำของทีม EGBD เป็นที่ยอมรับว่า มีทักษะในความคิดเชิงกลยุทธ์ และมีความสามารถในการชี้ให้เห็นถึงประโยชน์ของทีมที่มีต่อองค์กรทุกระดับชั้นเพื่อให้ได้ทรัพยากรที่จำเป็นต่อการดำเนินงานของทีม หรือผู้นำของทีมประกันคุณภาพของบริษัท แกล็คโซ เวลคัม จำกัด เป็นที่ยอมรับในทักษะด้านการบริหารต่างๆ กับความเชี่ยวชาญทางเทคนิค การที่จบการศึกษาด้านแพทยศาสตร์ทำให้ได้รับความเชื่อถือจากผู้บริหารระดับสูงที่ส่วนใหญ่เป็นแพทย์ เมื่อเสนอให้มีการประสานงานด้านการประกันคุณภาพทั้งองค์กร นอกจากนี้ ผู้บริหารยังเชื่อมั่นในความสามารถด้านการบริหารของเธอ จึงได้มอบหมายให้เป็นผู้นำทีมอย่างเป็นทางการรวมถึงได้จัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นให้ด้วย

### 2. ขั้นการพัฒนา

บทบาทของผู้นำทีมในช่วงนี้จะเปลี่ยนมาเป็นการเร่งเร้า (Catalyst) ให้ทีมดำเนินงานให้เหมาะสมกับงานที่ซับซ้อน กระตุ้นความเป็นตัวของตัวเอง และให้รางวัลแก่สมาชิกของทีมในการเสนอและปฏิบัติตามแนวคิด ตัวอย่าง ผู้นำทีมเกี่ยวกับการบริหารผลิตภัณฑ์ส่วนบุคคลของบริษัท ยูนิลีเวอร์ จำกัด สินค้าในกลุ่มนี้มีหลายตรา เช่น ลักซ์ โดฟ คอมฟอร์ท ฯ บริษัทได้จัดตั้งทีมเพื่อหาวิธีการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพมากที่สุดทั่วทั้งยุโรป ขณะเดียวกันก็ต้องการให้มีการตอบสนองต่อความต้องการในแต่ละตลาดด้วย ผู้นำทีมทำงานร่วมกับผู้บริหารการ

ตลาด 5 คนที่แต่ละคนอยู่คนละประเทศ เพื่อประสานงานด้านการตลาดและการขายผลิตภัณฑ์ส่วนบุคคลทั่วยุโรป ผู้นำมอบหมายงานให้สมาชิกที่เสนอความคิด และแผนการปฏิบัติงานมาให้พิจารณาทบทวน รวมถึงรับฟังข้อเสนอนี้ต่าง ๆ แล้วมอบหมายให้ดำเนินงานตามแผนงานนั้น อาจกล่าวได้ว่าปรัชญาด้านการบริหารของผู้นำในขั้นตอนนี้ คือ กระตุ้นให้สมาชิกแต่ละคนริเริ่มและกระทำตามความคิดของตน

### 3. ขั้นอยู่ตัว

บทบาทของผู้นำจะเปลี่ยนไปเป็นผู้ผสมผสานให้สอดคล้อง (Integrator) ที่ยังคงทำให้ภารกิจของทีมชัดเจนเช่นเดิม โดยการประสานกิจกรรมต่างๆ ของแต่ละบุคคลให้เป็นหนึ่งเดียว การเน้นถึงเป้าหมายการดำเนินงาน และการทำงานเคียงข้างกับสมาชิกของทีมที่ทำงานคล้ายคลึงกัน ตัวอย่าง ผู้นำทีมที่จะแนะนำสินค้า Photo CD ในยุโรปของบริษัท อีสท์แมนโกดัก จำกัด ผู้บริหารของบริษัทเห็นว่าตลาดยุโรป เป็นตลาดที่มีศักยภาพในสินค้าประเภทนี้มากที่สุด ทีมนี้ประกอบด้วยผู้แทนจาก 14 ประเทศ ที่สมาชิกของทีมมาจากงานและหน่วยธุรกิจที่แตกต่างกันที่จะมีบทบาทในการแนะนำสินค้าสู่ตลาด การแนะนำสินค้าเข้าสู่ตลาดของทีมนี้ ทำเป็น 3 ขั้นตอน คือ ในขั้นตอนแรก เป็นการพัฒนากลยุทธ์หลัก ของการแนะนำสินค้าใหม่ รวมถึงการจัดทำเอกสารที่กำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์การดำเนินงานของทีม ในขั้นตอนนี้ ทีมพยายามให้มีการเห็นชอบร่วมกันเกี่ยวกับกำหนดขั้นตอนการแนะนำสินค้าและวิธีการที่ดีที่สุดที่จะกล่าวถึงความต้องการในแต่ละตลาด ขั้นตอนที่ 2 เป็นการพัฒนาแผนงานแนะนำสินค้าเข้าสู่ตลาด เป็นขั้นตอนของการดำเนินงานที่มีการมอบหมายความรับผิดชอบงานที่แตกต่างกันตามความถนัดของสมาชิก แต่ละงานจะมีการเจรจาเพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรและความเชี่ยวชาญขององค์การที่ตั้งอยู่ในแต่ละประเทศ ส่วนขั้นตอนที่ 3 เป็นการดำเนินงานแนะนำสินค้าเข้าสู่ตลาด ทีมรับผิดชอบในการดำเนินงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายในแต่ละประเทศ ผู้นำของทีมนี้เป็นชาวเบลเยียมที่มีประสบการณ์ด้านเทคนิคและทักษะด้านการพูดที่จะทำงานกับผู้



แทนจากประเทศต่างๆ บทบาทสำคัญของผู้นำ คือ ประสานความพยายามในการทำงานของสมาชิกในทุกประเทศ โดยการทำงานร่วมกับสมาชิกในการพัฒนาแผนการดำเนินงานและการสื่อสารเพื่อให้องค์กรในแต่ละประเทศทราบถึงความก้าวหน้าในการดำเนินงานตลอดเวลา

### การเลือกสมาชิกของทีม

การเลือกสมาชิกของทีม เป็นกระบวนการที่ผู้รับผิดชอบในการเลือกต้องพิจารณาปัจจัยต่างๆ แล้วตัดสินใจเลือกสมาชิกของทีมให้เหมาะสม สำหรับปัจจัยที่ต้องพิจารณาในการเลือกสมาชิกของทีมมีดังต่อไปนี้

1. การเลือกระหว่างการจ้างบุคลากรท้องถิ่นกับการใช้บุคลากรจากประเทศแม่ การตัดสินใจเรื่องนี้ขึ้นกับนโยบายด้านบุคลากรของบริษัท เขตภูมิศาสตร์หรือสถานที่ที่ทีมได้รับมอบหมายในการทำงานรูปแบบการสื่อสารในระหว่างสมาชิกของทีม ค่าใช้จ่าย และวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งทีม

2. การพิจารณาความเป็นกลุ่มและทักษะด้านเทคนิคระหว่างสมาชิกของทีม การเลือกสมาชิกของทีมต้องพิจารณาทักษะด้านเทคนิคของสมาชิกที่จำเป็นต่อการทำงานของทีม การมีสมาชิกที่หลากหลายจะเป็นประโยชน์เพราะสมาชิกต่างเสนอวิธีการใหม่ๆ ในการแก้ปัญหาที่อาจนำไปสู่การปรับข้อเสนอดังกล่าว ให้ได้วิธีการที่ดีที่สุดในการแก้ปัญหานั้นได้ ในขณะเดียวกันก็ต้องพิจารณาความเป็นกลุ่ม ซึ่งหมายถึงการที่สมาชิกรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของทีม ยินดีที่เข้าร่วม ตลอดจนละวางความคิดเห็นบางส่วนเพื่อให้บรรลุข้อตกลงร่วมกัน และยินดีที่จะทำงานให้กับกลุ่มอย่างเต็มที่

3. ขนาดของทีม ทีมที่มีสมาชิกมาก สมาชิกมักเสนอความคิดเห็นและมุมมองที่แตกต่างหลากหลาย ซึ่งความคิดเห็นเหล่านี้อาจขัดแย้งกันได้ จึงต้องใช้เวลามากในการประสานความคิดเห็นและมุมมองต่างๆ เหล่านี้ให้เป็นที่ยอมรับของสมาชิกส่วนใหญ่ นอกจากนี้ การมีสมาชิกมาก สมาชิกจะมีการแยกเป็นกลุ่มย่อยๆ ที่มีมุมมองบางอย่างร่วมกัน การติดต่อเป็นส่วนตัวระหว่างสมาชิกมีน้อย สมาชิกมักมีการขาดประชุมค่อนข้างมาก และโอกาสที่สมาชิกทุกคนจะมีส่วนร่วมในทีมก็ลดลง

## ลักษณะของทีมที่ประสบความสำเร็จ

ทีมที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานนั้น ผู้นำทีมและสมาชิกของทีมต้องให้ความเชื่อถือและไว้วางใจซึ่งกันและกัน อุทิศตนให้กับภารกิจของทีมอย่างจริงจังในการทำงาน มีความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย และควรมีความรู้ลึกซึ้งกับการทำงานร่วมกับผู้อื่น สิ่งเหล่านี้ไม่ได้เกิดขึ้นเองโดยธรรมชาติ แต่เกิดขึ้นจากกระบวนการที่ทำให้สมาชิกของทีมให้ความสำคัญต่อความหลากหลายทางวัฒนธรรม เนื่องจากในการทำงานของทีมที่สมาชิกมีการแตกต่างกันในหลายๆ ด้านจะมีวัฒนธรรมที่ต้องให้ความสนใจอยู่ 3 ลักษณะ คือ <sup>16</sup>

1. วัฒนธรรมของประเทศ ได้แก่ ภาษา ท่าทาง การแต่งกายและอื่นๆ เมื่อสมาชิกของทีมมาพบปะกัน วัฒนธรรมของประเทศที่ปรากฏอาจสอดคล้องหรือขัดแย้งกับวัฒนธรรมของสมาชิกอื่นมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับการยอมรับวัฒนธรรมอื่นของสมาชิกในทีม
2. วัฒนธรรมองค์กร ก็เป็นสิ่งที่ส่งผลต่อพลวัตของทีม (Team Dynamics) ทั้งนี้เพราะองค์การที่แตกต่างกันจะมีวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน
3. วัฒนธรรมด้านอาชีพ หากบุคคลส่วนใหญ่ที่ศึกษาและทำงานในสายวิชาและสายงานเดียวกัน เช่น วิศวกรรม ฯ มาทำงานในทีมเดียวกันแล้ว จะมีผลให้วัฒนธรรมด้านอาชีพสามารถลดความแตกต่างในวัฒนธรรมประเทศ และวัฒนธรรมองค์กรได้

## ทีมเสมือนจริง

เมื่อมีการปฏิวัตินำคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคลมาใช้ในสำนักงานในระหว่างคริสต์ทศวรรษ 1980 ถึง 1990 การพัฒนาในเทคโนโลยีด้านสารสนเทศและการสื่อสาร ที่ครอบคลุมถึง การประชุมผ่านคอมพิวเตอร์ และระบบอินเทอร์เน็ตและอินทราเน็ต (Internet and Intranet Systems) ทำให้เกิดสำนักงานรูปแบบใหม่ที่เรียกว่าสำนักงานเสมือนจริง (Virtual Offices) สำนักงานรูปแบบใหม่นี้ไม่มีข้อจำกัดด้านเวลา ภูมิศาสตร์ และขอบเขตขององค์การ จึงก่อให้เกิดผลผลิตภาพ (Productivity) ความยืดหยุ่น และความร่วมมือ (Collaboration) ในระดับใหม่ที่ไม่เคยมีมาก่อน

สิ่งใหม่ที่เกิดขึ้นนี้มาพร้อมกับการแข่งขันในตลาดโลกที่มีความรุนแรงมากขึ้น และการพัฒนาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศทำให้องค์การต้องประเมินโครงสร้างและกระบวนการ

ทำงานใหม่ องค์การหลายแห่งมีการลดขนาดลง และมีแนวโน้มที่จะดำเนินการให้องค์การมีโครงสร้างแบบแบนราบ (Flat or Horizontal Structures) มากขึ้น การจัดโครงสร้างองค์การแบบนี้ แม้ว่าอาจทำให้องค์การดำเนินงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น แต่พนักงานมักจะอยู่ในองค์การที่กระจายอยู่ในที่ต่างๆ ทั่วโลก ซึ่งทำให้การร่วมมือระหว่างกลุ่มพนักงานเป็นไปได้ยากขึ้น องค์การจึงได้ตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมใหม่นี้ โดยวิธีการต่างๆ อาทิ การซื้อบริการจากบริษัทอื่น (Outsourcing) การจัดโครงสร้างองค์การแบบเครือข่ายหรือองค์การเสมือนจริง (Network or Virtual Organization)

## ความหมาย

ทีมเสมือนจริง หมายถึง กลุ่มของพนักงานที่กระจายอยู่ในภูมิภาคต่างๆ หรือในองค์การต่างๆ ที่ทำงานร่วมกันโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและระบบโทรคมนาคมที่สามารถติดต่อข้ามระยะทาง เวลา และพรมแดนประเทศได้<sup>17</sup> สมาชิกของทีมเสมือนจริงนี้ไม่ค่อยมีการพบปะกันแบบเผชิญหน้ามากนัก ทีมเสมือนจริงเป็นรูปแบบการจัดโครงสร้างองค์การที่อาจใช้เป็นการชั่วคราวหรือถาวรก็ได้ขึ้นอยู่กับลักษณะของงานที่ทำ นั่นคือ ทีมเสมือนจริงอาจเป็นโครงสร้างแบบชั่วคราวที่จัดตั้งขึ้นเพื่อทำงานเฉพาะงานหนึ่ง หรืออาจจัดตั้งเป็นรูปแบบถาวร เพื่อทำงานที่ต้องดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง เช่น การวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่สมาชิกของทีมมักมีการเปลี่ยนแปลงตามงานที่เปลี่ยนแปลงไป นอกจากนี้ ทีมเสมือนจริงอาจใช้ประโยชน์ได้ในกรณีที่ธุรกิจมีการจ้างบริษัทอื่นๆ ให้ทำงานบางอย่างให้ การทำงานรูปแบบนี้จึงเป็นที่นิยมมากขึ้นเรื่อยๆ ดังที่พบว่า 7 ใน 10 ทีมที่จัดตั้งขึ้นในสหรัฐอเมริกาเป็นทีมเสมือนจริง<sup>18</sup>

## เหตุผลที่ต้องมีทีมเสมือนจริง

สาเหตุที่องค์การจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนจากการใช้ทีมแบบดั้งเดิมที่ต้องมีการพบปะแบบเผชิญหน้าเป็นประจำมาเป็นทีมเสมือนจริง สรุปได้ดังต่อไปนี้<sup>19</sup>

1. องค์การมีการจัดโครงสร้างแบบแบนราบมากขึ้น
2. สภาพแวดล้อมใหม่ที่เกิดขึ้นทำให้ต้องมีการแข่งขัน และการร่วมมือกันในระหว่างองค์การต่างๆ มากขึ้น
3. การคาดหวังของพนักงานในเรื่องการมีส่วนร่วมในองค์การเปลี่ยนแปลงไป
4. สภาพแวดล้อมการทำงานเปลี่ยนแปลงจากที่มุ่งเป็นการผลิตไปเป็นด้านบริการหรือความรู้มากขึ้น

## 5. การค้าและกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรต้องพึ่งพาอาศัยกันมากขึ้น

### โครงสร้างองค์กรแบบแบนราบ

การจัดโครงสร้างองค์กรแบบนี้เกิดขึ้นเพื่อตอบสนองของต่อสภาพแวดล้อมในการดำเนินงานที่มีการแข่งขันอย่างรุนแรงที่เกิดขึ้นเนื่องจากการแข่งขันในตลาดโลกที่รุนแรงเพิ่มขึ้น และความก้าวหน้าในเทคโนโลยีด้านสารสนเทศและการคมนาคม การจัดองค์กรแบบแบนราบนี้ทำให้องค์กรมีการมอบหมายอำนาจการตัดสินใจไปยังระดับล่างมากขึ้น ที่ลดความจำเป็นที่ต้องมีการบริหารหลายระดับลง การที่โครงสร้างองค์กรที่มีระดับชั้นการบังคับบัญชาน้อยลงนี้ ทำให้องค์กรต้องมีบุคลากรกระจายอยู่ในที่ต่างๆ มากขึ้น ทำให้พนักงานมีโอกาสที่จะติดต่อกันได้ลดลง ขณะที่องค์กรยังต้องการทักษะบุคลากรที่มีความสามารถเอาไว้

### การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม

การเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจ ทำให้ต้องมีการร่วมมือกันในระหว่างธุรกิจด้วยกันมากขึ้น ในอดีต ธุรกิจต้องการที่จะควบคุมทุกระบวนการดำเนินงานตั้งแต่การจัดซื้อวัตถุดิบ ไปจนถึงการผลิตสินค้าสำเร็จรูป อย่างไรก็ตาม ความหลากหลายและความเชี่ยวชาญเฉพาะทำให้การบริหารกระบวนการต่างๆ เหล่านี้ไม่เกิดผลดีเท่าที่ควร ดังนั้นธุรกิจจึงแก้ปัญหาโดยหันไปใช้ การเป็นหุ้นส่วน และหรือการจัดซื้อจากหน่วยงานอื่นแทน เพื่อให้มีการควบคุมในระดับที่เหมาะสม ขณะที่ยังรักษาการประหยัดเชิงขนาดของกลุ่มบริษัทที่ร่วมมือกันเอาไว้ กลุ่มบริษัทที่ร่วมมือกันนี้ต้องมีการพึ่งพากันมากขึ้น ทั้งนี้เพราะความสำเร็จขององค์กรแต่ละแห่ง จะช่วยให้องค์กรที่ร่วมมือกันประสบความสำเร็จได้ดีขึ้น ซึ่งความสำเร็จของกลุ่มบริษัทที่ร่วมมือกันนี้ขึ้นอยู่กับ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และการใช้ความรู้ร่วมกันในระหว่างหมู่สมาชิก

### ความคาดหวังของพนักงานเปลี่ยนแปลงไป

พนักงานที่เติบโตในยุคคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคล โทรศัพท์ไร้สายและห้องเรียนอิเล็กทรอนิกส์ ต้องการให้องค์กรมีความยืดหยุ่นมากขึ้น พนักงานยุคใหม่จะมีความรู้ในเรื่องเทคโนโลยีและคาดหวังให้องค์กรที่ทำงานมีการนำเทคโนโลยีต่างๆ เหล่านี้มาใช้ ดังจะเห็นว่า จำนวนพนักงานที่เลือกจะทำงานโดยผ่านระบบโทรคมนาคม (Telework) มีมากขึ้นจากพนักงานเหล่านี้จะทำงานจากที่บ้าน หรือ สถานที่อื่นๆ (Remote Location) ที่เชื่อมที่ทำงานโดย โทรศัพท์ โทรสาร โมเด็มของคอมพิวเตอร์ได้ การทำงานวิธีนี้จะช่วย

ประหยัดค่าใช้จ่ายให้กับพนักงานได้ นอกจากนี้จะไม่ต้องเสียเวลาเดินทางมายังที่ทำงาน แล้ว ยังทำให้พนักงานมีความยืดหยุ่นในการประสานความรับผิดชอบในการทำงานและความรับผิดชอบต่อครอบครัวได้ดีขึ้น ในการสำรวจของนิตยสารฟอร์จูนจึงพบว่า พนักงาน 2 ใน 3 คนของบริษัท 500 อันดับแรกทำงานในรูปแบบเสมือนจริง<sup>20</sup>

### **ลักษณะงานที่เปลี่ยนแปลงไป**

ในอดีตการทำงานของธุรกิจมุ่งเน้นกระบวนการผลิตที่ต้องมีการกำหนดขั้นตอนทำงานที่ชัดเจน แต่ปัจจุบันได้เปลี่ยนมาเป็นงานด้านการบริการและด้านความรู้ที่ต้องการการประสานงานระหว่างสมาชิกในทีม สิ่ง que แสดงถึงความสำเร็จของบริษัทที่ให้บริการ ก็คือ ความสามารถที่จะยืดหยุ่นในเรื่องการตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคให้เร็วที่สุดเท่าที่จะทำได้ ซึ่งการทำงานในรูปแบบทีมเสมือนจริงช่วยให้องค์กรมีความยืดหยุ่นมากขึ้น เพราะจะผสมผสานประสิทธิภาพของการทำงานแบบทีมเข้ากับอำนาจของเทคโนโลยีด้านการสื่อสาร และข้อมูล que ก้าวหน้าในปัจจุบันที่ทำให้สมาชิกของทีมและโครงสร้างของงานมีการปรับเปลี่ยนได้เร็วขึ้น

### **ความสำคัญของการค้าและกิจกรรมขององค์การระดับโลก**

ข้อตกลงขององค์การการค้าโลกและเขตการค้าต่างๆ เช่น AFTA NAFTA ฯลฯ รวมถึงการปฏิรูปทางเศรษฐกิจในประเทศจีนและยุโรปตะวันออกได้สร้างโอกาสในการค้าระหว่างประเทศให้มามากขึ้น รวมถึงความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีทั้งในด้านการสื่อสารและการจัดซื้อที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ทำให้บริษัทเล็กๆ สามารถแข่งขันในตลาดโลกได้มากขึ้น อย่างไรก็ตามไม่ว่าบริษัทจะมีขนาดใดก็ตาม การดำเนินงานในหลายๆ ประเทศต้องมีการร่วมมือข้ามพรมแดนกันมากขึ้น

### **ข้อดีของทีมเสมือนจริง**

ทีมเสมือนจริงได้รับความนิยมแพร่หลายมากขึ้น เนื่องจากการใช้ทีมเสมือนจริงจะมีข้อดีหลายประการ ซึ่งอาจสรุปข้อดีสำหรับสมาชิกในทีมได้ดังต่อไปนี้

1. สมาชิกของทีมไม่ต้องย้ายไปทำงานในต่างประเทศ จากการที่องค์กรพยายามลดขนาดลงและมีพนักงานกระจายอยู่ในส่วนต่างๆ ของโลก แม้ว่าการทำงานในทีม สมาชิกจะต้องมีการเดินทางระหว่างประเทศบ้าง แต่ก็ไม่จำเป็นต้องย้ายไปพำนักในต่างประเทศเป็นการถาวร

2. สมาชิกของทีมเสมือนจริงสามารถอาศัยอยู่ที่ใดในโลกก็ได้ หากสมาชิกผู้นั้นสามารถจัดระบบการทำงานให้เหมาะสม เช่น พนักงานที่ทำงานอยู่ที่สำนักงานในประเทศเยอรมันอาจจัดทำรายงานแล้วส่งไปยังสำนักงานใหญ่ในกรุงลอนดอนเพื่อขอข้อมูลเพิ่มเติม จากนั้นรายงานนั้นอาจถูกส่งไปที่นครนิวยอร์กเพื่อเพิ่มเติมข้อมูลด้านอื่นๆ ที่จำเป็น จากนั้นครีวียอร์กรายงานที่สมบูรณ์นั้นจะถูกส่งต่อไปยังนครซิดนีย์ ประเทศออสเตรเลีย โดยที่สมาชิกแต่ละคนในทีมยังคงทำงานวันละ 8 ชั่วโมง หรือการที่สมาชิกคนหนึ่งในสหรัฐอเมริกาเริ่มงานตอนเช้าเพื่อจัดการเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้นกับผู้ให้บริการที่เพื่อนสมาชิกส่งมาจากประเทศอังกฤษ และงานของเขาจะจบลงเมื่อทำงานครบตามเวลาทำงานและส่งงานนั้นต่อไปให้กับเพื่อนร่วมทีมในกรุงโตเกียว ประเทศญี่ปุ่น โดยที่สมาชิกในทีมอาจไม่เคยได้พบหน้าเพื่อนร่วมทีมเลยก็ได้ ในขณะที่องค์กรสามารถดำเนินงานได้ตลอด 24 ชั่วโมง
3. ทีมเสมือนจริงทำให้สมาชิกในทีมมีความยืดหยุ่นในการกำหนดตารางเวลาทำงานมากขึ้น เพราะสามารถทำงานจากบ้านได้โดยไม่ต้องเสียเวลาเดินทางบนถนน<sup>21</sup> ไม่ต้องรีบเดินทางไปขึ้นเครื่องบินให้ทันเวลา ไม่ต้องไปพักตามโรงแรมในระเทศต่างๆ ไม่ต้องจากครอบครัวไปทำงานในต่างประเทศ ทำให้มีเวลาให้กับครอบครัว มีส่วนร่วมในงานสาธารณกุศลหรือสังสรรค์กับเพื่อนบ้านมากขึ้น
4. หลังจากเหตุการณ์ก่อการร้ายเมื่อ 11 กันยายน 2544 ที่ผ่านมา บุคคลบางคนไม่ต้องการเดินทางโดยเครื่องบินและไม่ต้องการเดินทางออกนอกประเทศเพราะกังวลต่อสถานการณ์การก่อการร้ายที่อาจจะเกิดขึ้น การทำงานในทีมเสมือนจริงจึงทำให้สามารถทำงานร่วมกับสมาชิกในประเทศอื่นๆ ได้

นอกจากนี้ การใช้ทีมเสมือนจริงยังมีข้อดีต่อองค์กรดังต่อไปนี้

1. การประหยัดค่าใช้จ่าย องค์กรสามารถประหยัดค่าใช้จ่ายในด้านต่างๆ เช่น การเดินทาง ค่าที่พัก ค่าใช้จ่ายในการจัดตั้งสำนักงานในต่างประเทศ ฯลฯ เป็นจำนวนมาก ตัวอย่าง บริษัท Northern Telecom จำกัด สามารถประหยัดค่าใช้จ่ายเฉพาะค่าเช่าที่พักและค่าใช้จ่ายในการจัดหาที่พักได้ปีละ 20,000 ดอลลาร์ต่อพนักงานหนึ่งคน<sup>22</sup> นอกจากนี้องค์กรก็ยังสามารถ

รับพนักงานจากประเทศต่างๆ ได้โดยไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการย้ายภูมิลำเนาของพนักงาน

2. ประสิทธิภาพในการทำงานที่เพิ่มขึ้น การใช้ทีมเสมือนจริงทำให้องค์กรสามารถกระจายข่าวสารข้อมูลต่างๆ ได้อย่างรวดเร็ว ส่งเสริมการใช้ความรู้ความชำนาญและประสบการณ์ของสมาชิกในทีมร่วมกันเพื่อประโยชน์ขององค์กรได้ดีขึ้น และมีความใกล้ชิดผู้บริโภคมมากขึ้น เนื่องจากมีสมาชิกกระจายอยู่ในภูมิภาคต่างๆ ของโลก จากการศึกษาภายในบริษัทไอบีเอ็ม(IBM) จำกัด<sup>23</sup> พบว่าประสิทธิภาพการทำงานของสมาชิกในทีมเพิ่มขึ้น 15-40 เปอร์เซ็นต์ หรือบริษัท ฮิวเล็ทท์แพคการ์ด(Hewlett-Packard) จำกัด<sup>24</sup> พบว่าพนักงานขายสามารถเพิ่มยอดขายได้เป็นสองเท่าหลังจากที่เปลี่ยนสำนักงานเป็นสำนักงานเสมือนจริง (A Virtual Office)
3. องค์กรสามารถจ้างหรือมอบหมายงานให้กับบุคคลที่มีความสามารถมากที่สุดได้ไม่ว่าบุคคลนั้นจะอยู่ที่สำนักงานใหญ่หรืออยู่ในประเทศใดๆ ในโลก
4. องค์กรสามารถจัดตั้งทีมโดยกำหนดจำนวนสมาชิกที่เหมาะสมได้ขณะที่ยังรักษาข้อได้เปรียบของการมีโครงสร้างองค์กรแบบแบนราบอยู่ นอกจากนี้องค์กรยังได้ประโยชน์จากการเข้าถึงความรู้ความเชี่ยวชาญที่มีอยู่ของสมาชิกในทีมได้จากการปฏิสัมพันธ์ข้ามแผนกหน้าที่โดยการใช้เทคโนโลยีการสื่อสาร เช่น การประชุมทางไกลผ่านดาวเทียม เป็นต้น ทำให้องค์กรสามารถใช้ข้อมูลต่างๆ จากทั่วโลกร่วมกันได้
5. การใช้ทีมเสมือนจริงช่วยขจัดสิ่งทีอาจเป็นอุปสรรคต่อการมีส่วนร่วมในกลุ่มออกไปได้ เนื่องจากพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ของสมาชิกในทีมที่มักปรากฏในการประชุมแบบเผชิญหน้า อันได้แก่ การทำตัวให้เด่น การขัดจังหวะผู้อื่น การมาร่วมประชุมสาย หรือการพูดคุยกันในขณะประชุม ฯ จะไม่เกิดขึ้น
6. ทีมเสมือนจริงนี้ยังทำให้องค์กรได้ประโยชน์จากศักยภาพของพนักงานมากขึ้นทั้งในกรณีที่พนักงานมีความสามารถแต่ไม่กล้าแสดงออกทางวาจา เช่น คนขี้อายจะรู้สึกผ่อนคลายในการเสนอความคิดเห็นโดยการเขียนมากกว่าการพูด<sup>25</sup> หรือ พนักงานที่ไม่ได้ใช้ภาษาอังกฤษเป็นประจำที่มักสื่อสารโดยการเขียนได้ดีกว่าการพูด หรือในกรณีที่พนักงานหว่นวิตกต่อการเดินทางโดยเครื่องบินหรือไม่ต้องการเดินทางออกนอกประเทศ นอกจากนี้

องค์กรจะได้ประโยชน์จากการจ้างคนพิการทางร่างกาย ผู้เกษียณอายุ  
ตลอดจนคนที่มีภาวะในการดูแลเด็กหรือคนชราแต่มีความรู้ความสามารถ  
มากเข้าเป็นสมาชิกของทีมได้

## ปัญหาของการใช้ทีมเสมือนจริง

แม้ว่าแนวโน้มการใช้ทีมเสมือนจริงจะมีมากขึ้นในอนาคต แต่จากการวิจัยเมื่อ  
ไม่นานมานี้ พบว่ามากกว่า 50 เปอร์เซ็นต์ของทีมเสมือนจริงไม่สามารถทำงานให้บรรลุผลที่  
ต้องการได้<sup>26</sup> ซึ่งสามารถสรุปปัญหาในการใช้ทีมเสมือนจริงได้ดังต่อไปนี้

1. การสื่อสารที่ไม่มีประสิทธิภาพ การติดต่อทางเทคโนโลยีทำให้ไม่สามารถ  
ใช้การสื่อสารที่ไม่ใช่การพูด(Non-verbal Communication) เช่น ภาษาร่าง  
กาย การแสดงสีหน้า การยิ้ม การเลิกคิ้ว น้ำเสียง ฯ เพื่อช่วยให้ความ  
หมายของคำพูดกระจ่างชัดเจนนมากขึ้น จึงอาจมีผลให้ผู้รับสารตีความ  
หมายข้อความผิดพลาดหรือเกิดความไม่เข้าใจกันได้มากขึ้นได้เนื่องจาก  
ไม่ได้เห็นภาษาร่างกายหรือได้ยินน้ำเสียงประกอบ นอกจากนี้การตีความ  
หมายของข้อความที่ได้รับของสมาชิกแต่ละคนนั้นอาจแตกต่างกันไปได้  
ตามพื้นฐานด้านการศึกษา หรือวัฒนธรรมของสมาชิกนั้นๆ
2. การขาดเวลาพักผ่อนหย่อนใจ พนักงานบางคนอาจได้รับมอบหมายให้  
ทำงานอยู่ในหลายๆ ทีมในเวลาเดียวกัน หรืออาจต้องทำงานที่สมาชิกอื่น  
ต้องติดต่อได้ตลอด 24 ชั่วโมงซึ่งจะมีผลให้พนักงานเกิดความเครียดใน  
การทำงานมาก องค์กรจึงควรจัดให้สมาชิกของทีมมีเวลาส่วนตัวมากพอ  
ที่จะทำงานส่วนตัวได้ พร้อมๆ กับมีส่วนร่วมทีมได้อย่างเหมาะสม
3. สมาชิกบางคนอาจรู้สึกเหงา หรือรู้สึกโดดเดี่ยวที่ต้องทำงานโดยลำพัง  
ความรู้สึกเหล่านี้อาจทำลายพลังและความกระตือรือร้นในการทำงานลงได้
4. การให้ความสำคัญต่อความรวดเร็วมากเกินไป แม้ว่าการใช้ทีมเสมือนจริง  
ทำให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อเหตุการณ์และปัญหาต่างๆ และบังเกิด  
ผลที่ต้องการได้อย่างรวดเร็ว แต่ก็ก่อให้เกิดความเครียดเนื่องจากการเร่ง  
รีบทำงานให้สำเร็จ
5. ความรู้ความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์ แม้ว่า พนักงานในปัจจุบันจะ  
มีความรู้ในการใช้คอมพิวเตอร์มากขึ้น แต่ก็ยังมีพนักงานที่ยังไม่คุ้นเคย  
กับการใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และโทรคมนาคมอีกเป็นจำนวนมาก สิ่ง



ท้าทายสำคัญในการใช้ทีมเสมือนจริงคือการนำบุคลากรที่มีความสามารถ แต่ไม่คุ้นเคยกับเทคโนโลยีเข้ามาร่วมทำงานในทีมเสมือนจริง

6. การมีสมาชิกในทีมมากเกินไป ทีมที่มีทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพควรมีสมาชิกประมาณ 12-16 คน<sup>27</sup> แม้ว่าการใช้เครื่องมือสื่อสารผ่านเทคโนโลยี บางรูปแบบทำให้สามารถเพิ่มจำนวนสมาชิกขึ้นได้ แต่การมีสมาชิกที่มากเกินไปอาจเป็นอุปสรรคต่อการสร้างความคุ้นเคยและการเสนอความคิดเห็นในระหว่างสมาชิกได้
7. ข้อมูลข่าวสารโดยเฉพาะการแสดงความคิดเห็นหรือการวิพากษ์วิจารณ์ที่ติดต่อกันเปลี่ยนแปลงกันระหว่างสมาชิกในบางวิธีอาจก่อให้เกิดปัญหาในการทำงานร่วมกันได้โดยเฉพาะทีมที่ประกอบด้วยสมาชิกที่มาจากรวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน
8. การใช้ทีมเสมือนจริงที่ต้องมีการปรับโครงสร้างองค์การใหม่อาจก่อให้เกิดการต่อต้านจากบุคลากรในองค์การ เนื่องจากบุคลากรในองค์การอาจไม่เห็นว่า การเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นสิ่งจำเป็นหรือเป็นสิ่งที่ไม่ล้าพนักงาานต้องการ
9. ความปลอดภัยในการส่งผ่านข้อมูลข่าวสารออนไลน์ เนื่องจากในปัจจุบันมีนักเจาะระบบ(Hackers)ที่จะเข้าไปค้นหาข้อมูลได้ องค์การจึงต้องคำนึงถึงระบบความปลอดภัยของข้อมูลด้วย

### ปัจจัยในการใช้ทีมเสมือนจริงให้ประสบผลสำเร็จ

ดังที่กล่าวแล้วว่า การใช้ทีมเสมือนจริงไม่เป็นเพียงการให้กลุ่มคนที่มีความสามารถมาทำงานร่วมกันและติดต่อสื่อสารโดยใช้เทคโนโลยีการสื่อสารเท่านั้น เพราะเทคโนโลยีไม่สามารถทำงานได้หากปราศจากคนหรือไม่อาจดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ หากขาดคนที่มีความสามารถ ด้วยเหตุนี้องค์การจึงต้องจัดเตรียม ลงทุน และสนับสนุนการดำเนินงานด้านต่าง ๆ สำหรับสิ่งที่ผู้บริหารต้องคำนึงถึงก่อนที่จะจัดตั้งทีมเสมือนจริงสามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้

1. การสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง การใช้ทีมเสมือนจริงให้ประสบผลสำเร็จนั้น สิ่งสำคัญประการแรกคือผู้บริหารระดับสูงต้องมีความรู้ความเข้าใจและเห็นถึงประโยชน์ที่องค์การจะได้รับจากการดำเนินงานในรูปแบบนี้ รวมทั้งต้องส่งเสริมและสนับสนุนการทำงานรูปแบบนี้ โดยลงทุนในระบบ

เทคโนโลยีและการสื่อสารระหว่างสมาชิกที่เหมาะสม รวมถึงการจัดให้มีการฝึกอบรมบุคลากรด้านต่างๆ เพื่อให้มีความพร้อมที่จะทำงาน แม้ว่าเทคโนโลยีเหล่านี้จะเป็นพื้นฐานของการทำงานของทีมเสมือนจริง แต่ประสิทธิภาพในการทำงานของทีมเสมือนจริงคือ การที่สมาชิกของทีมเรียนรู้ถึงวิธีการที่จะใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ เหล่านี้ องค์กรจึงต้องมีการลงทุนทั้งในรูปของเงินและเวลาในการพัฒนาทั้งระบบเทคโนโลยีและบุคลากรโดยต้องมีการเปรียบเทียบระหว่างประโยชน์ที่ได้จากข้อได้เปรียบในการแข่งขันของการใช้ทีมเสมือนจริงกับค่าใช้จ่ายและเวลาที่ใช้ในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานในการติดต่อเชื่อมโยงสมาชิกในการทำงานร่วมกัน ตลอดจนปรับเปลี่ยนระบบการทำงาน การให้รางวัลและการยกย่องชมเชยให้เหมาะสมด้วย ทั้งนี้เพราะบริษัทข้ามชาติส่วนใหญ่มักมีการจัดตั้งทีมเสมือนจริงขึ้นเป็นจำนวนมาก จนทำให้สมาชิกรวมถึงผลงานของทีมเหล่านี้ไม่เป็นที่รู้จักของสมาชิกอื่นขององค์กรเนื่องจากไม่ได้ใกล้ชิด หรือบางกรณีอาจไม่เคยเห็นหน้าสมาชิกในทีมเลยก็ได้ จึงอาจถูกกลืนไปได้โดยง่าย เพื่อจัดปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นนี้ ผู้บริหารจึงควรมีการเผยแพร่เกี่ยวกับทีมต่างๆ ให้บุคลากรในองค์กรได้รับรู้ ซึ่งสามารถทำได้หลายวิธี อาทิ การจัดทำบอร์ดแสดงรูปภาพของสมาชิกของทีม หรือแผนที่แสดงประเทศที่สมาชิกของทีมอาศัยอยู่ หรืออาจจัดให้มีเว็บไซต์ของสมาชิกของทีมเสมือนจริงเพื่อให้ข้อมูลเกี่ยวกับสิ่งที่สมาชิกแต่ละคนชอบ ฯลฯ นอกจากนี้ผู้บริหารระดับสูงควรส่งเสริมให้สมาชิกในองค์กรมีการแลกเปลี่ยนความรู้สึกและความคิดเห็นอย่างไม่เป็นทางการ รวมถึงการดำเนินการประกาศเกียรติคุณหรือมอบรางวัลแก่บุคคลหรือทีมที่ประสบผลสำเร็จในการทำงานด้วย

2. การเลือกใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม ทีมเสมือนจริงเป็นจริงได้เพราะความก้าวหน้าในเทคโนโลยีด้านคอมพิวเตอร์และโทรคมนาคมที่ก้าวหน้าในปัจจุบัน ทำให้ธุรกิจมีทางเลือกที่จะใช้เครื่องมือสื่อสารและซอฟต์แวร์ต่างๆ มากมาย อย่างไรก็ตามการตัดสินใจเลือกใช้เทคโนโลยีการสื่อสารระบบใด ต้องมีการประเมินความคุ้มค่าในการลงทุนในเครื่องมือกับผลที่จะได้รับด้วย นอกจากนี้ยังต้องคำนึงถึงความจำเป็นที่สมาชิกต้องมีปฏิสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกันด้วย ดังเช่น การที่จะเลือกใช้ระบบการประชุมทางไกล(Video Conferencing System)ที่สามารถให้สมาชิกมีปฏิ

สัมพันธ์ในการแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจร่วมกันได้ ก็ต้องพิจารณาว่า บริษัทมีความจำเป็นที่จะต้องประชุมโดยใช้เครื่องมือนั้นมากน้อยเพียงใด ในแต่ละปี หากไม่ต้องใช้มากนักอาจพิจารณาเลือกระบบอื่นจะเป็นการเหมาะสมกว่า ซึ่งอาจเลือกใช้ระบบซอฟต์แวร์เพื่อการประสานงาน ระดมความคิดเห็น และการตัดสินใจของบริษัทต่างๆ ที่ให้บริการด้านนี้ ซอฟต์แวร์เหล่านี้บางระบบสามารถดาวน์โหลดได้ฟรี นอกจากการตัดสินใจเลือกระบบเทคโนโลยีที่จะใช้แล้ว องค์กรต้องมีการอบรมถึงวิธีการใช้ซอฟต์แวร์ต่างๆ ด้วย เพราะสมาชิกแต่ละคนอาจมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีไม่เท่าเทียมกันอันเนื่องมาจากระดับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีในแต่ละประเทศแตกต่างกัน องค์กรจึงต้องมีการอบรมสมาชิกในที่ถึงวิธีการใหม่ๆ ที่เหมาะสมกับเทคโนโลยีใหม่ด้วย เพราะข้อบกพร่องประการหนึ่งในการใช้เทคโนโลยีคือการประเมินค่าของเทคโนโลยีต่ำเกินไป เช่น การใช้เทคโนโลยีการประชุมผ่านเว็บ(Web Conference Technology) แค่อัดแสดงสไลด์ให้สมาชิกที่อยู่ต่างสถานที่ดูเท่านั้น ขณะที่เทคโนโลยีการประชุมผ่านเว็บนั้นเป็นเครื่องมือที่สมาชิกสามารถมีปฏิสัมพันธ์กันได้ ดังนั้นหากองค์กรตัดสินใจใช้ระบบนี้แล้วต้องจัดให้สมาชิกของทีมมีปฏิสัมพันธ์ตลอดเวลาที่ติดต่อกันด้วย

3. การเลือกสมาชิกในที่ การเลือกสมาชิกในที่ก็มีความสำคัญต่อความสำเร็จของทีมด้วย นั่นคือนอกเหนือจากการที่สมาชิกของทีมเสมือนจริงจะมีความสามารถและทักษะเหมือนทีมแบบดั้งเดิมแล้วยังต้องมีความรู้และทักษะในเรื่องอื่นๆ อีก โดยสรุปสมาชิกของทีมควรมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ

- เครื่องมือที่สามารถนำมาใช้แก้ปัญหาที่มีอยู่มากมาย อาทิ ไดอะแกรมต่างๆ แผนภูมิ(Flowcharts) ฯลฯ ซึ่งจะทำให้สามารถเข้าใจเรื่องราวต่างๆ สื่อสารและตัดสินใจร่วมกันในการแก้ปัญหาต่างๆ ได้
- การบริหารความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นในการทำงานร่วมกัน
- การวางแผนโครงการ
- การจัดการฐานข้อมูล(Database Management)ที่ครอบคลุมถึงความถี่ในการปรับปรุงฐานข้อมูลให้ทันสมัยที่อาจจัดให้มีทุกสัปดาห์ ทุกวัน หรือตลอดเวลาก็ได้ ฯ

- ความสามารถและทักษะอื่นๆ อีกโดยเฉพาะทักษะในการใช้คอมพิวเตอร์ในการสื่อสาร เพราะเมื่อคนต้องสื่อสารและทำงานโดยผ่านระบบอินเทอร์เน็ต ทักษะในการใช้คอมพิวเตอร์จึงมีความจำเป็นเหมือนทักษะด้านการอ่าน ดังนั้นหากสมาชิกคนใดคนหนึ่งของทีมไม่มีทักษะด้านนี้แล้วนอกจากจะไม่สามารถก้าวทันสมาชิกอื่นได้แล้วยังอาจมีผลให้งานของทีมล่าช้าอีกด้วย

นอกจากนี้สมาชิกของทีมเสมือนจริงควรเป็นบุคคลที่สามารถทำงานโดยลำพังโดยใช้เป้าหมายเป็นหลัก ควรเป็นนักสื่อสารที่ดีและมีความสามารถในการปรับตัวที่ดีเพราะทีมเสมือนจริงมักประกอบไปด้วยสมาชิกจากประเทศต่างๆ ที่อยู่ห่างไกลกัน มีวัฒนธรรมที่แตกต่างกันและยังต้องติดต่อสื่อสารกันผ่านระบบเทคโนโลยีอีกด้วย

4. การสร้างความไว้วางใจ(Trust)ในระหว่างสมาชิกของทีม ความไว้วางใจเป็นสิ่งสำคัญในการที่บุคคลจำนวนมากมาทำงานร่วมกัน ดังนั้นจึงควรดำเนินการเพื่อให้สมาชิกของทีมมีความไว้วางใจซึ่งกันและกันนับตั้งแต่เริ่มจัดตั้งทีม<sup>27</sup> โดยเฉพาะทีมที่จัดตั้งและจะสลายไปอย่างรวดเร็วโดยทั่วไปความไว้วางใจเกิดจากการที่สมาชิกยอมรับในความสามารถและผลงานในอดีตของสมาชิกในทีม ความรับผิดชอบและจริยธรรมในการทำงาน(Integrity) ตลอดจนความปรารถนาดีที่มีต่อสมาชิกในทีม<sup>28</sup> ในการสร้างความไว้วางใจกันนี้ การสื่อสารทุกรูปแบบไม่ว่าจะเป็นแบบที่ผู้รับสารและผู้ส่งสารสามารถโต้ตอบกันได้ในเวลาเดียวกันหรือการที่ผู้ส่งสารทิ้งข้อความไว้ให้แก่ผู้รับสาร ล้วนเป็นกระบวนการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกที่จะก่อให้เกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกันได้ทั้งสิ้น แม้ว่าการสื่อสารแบบเผชิญหน้า (Face-to-face Communication) จะเป็นวิธีการที่สามารถสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลได้ดีที่สุด แต่การจัดให้สมาชิกรู้จักกันคุ้นเคยกันในสภาพแวดล้อมที่ต้องทำงานด้วยกัน คือ ทำความคุ้นเคยกันโดยผ่านเทคโนโลยี เช่น การประชุมทางไกลผ่านดาวเทียม น่าจะเป็นการเหมาะสมกว่า เพราะนอกจากสมาชิกในทีมไม่ต้องเดินทางซึ่งจะช่วยประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายแล้ว ยังได้รู้จักคุ้นเคยกันและยังคุ้นเคยกับเครื่องมือที่ต้องใช้ในการทำงานร่วมกันอีกด้วย ในการสร้างความคุ้นเคยระหว่างสมาชิกนั้นนอกจากจะให้สมาชิกแต่

ละคนแนะนำตนเอง พร้อมรูปถ่าย และที่อยู่จดหมายอิเล็กทรอนิกส์แล้ว อาจให้สมาชิกของทีมเสมือนจริงมีโอกาสทำกิจกรรมบางอย่างร่วมกัน เช่น เล่นเกมส์ร่วมกัน การสร้างสรรค์ภาพร่วมกัน ฯลฯ สิ่งเหล่านี้จะช่วยสร้างความรู้สึกที่ดีในระหว่างสมาชิกได้<sup>29</sup>

#### 5. การกำหนดเป้าหมาย แนวปฏิบัติ ตลอดจนภาษาที่จะใช้ในการ

ทำงานร่วมกัน ในการทำงานร่วมกันให้ประสบความสำเร็จ สมาชิกของทีมนอกจากจะต้องมีความคุ้นเคยและไว้วางใจกันแล้ว สมาชิกควรต้องมีการทำข้อตกลงต่าง ๆ ที่จำเป็นเพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างราบรื่นและรวดเร็ว หากสามารถตกลงกันในประเด็นต่างๆ ได้มากเท่าไร ความยุ่งยากที่ต้องเผชิญในการทำงานร่วมกันก็มีน้อยลงเท่านั้น สำหรับสิ่งที่สมาชิกควรทำความตกลงกันก็มี

- เป้าหมาย การกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์การทำงานไม่ควรกำหนดอย่างกว้างๆ แต่ควรกำหนดให้สามารถบรรลุผลได้และต้องกำหนดให้ชัดเจนเพื่อให้สามารถวัดผลได้ เช่น แทนที่จะกำหนดว่า เพื่อให้มีการติดต่อสื่อสารกันอย่างมีประสิทธิภาพในระหว่างสมาชิก ก็ควรกำหนดว่า สมาชิกต้องมีการสื่อสารกันทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์อย่างน้อยสัปดาห์ละ 2 ครั้ง เป็นต้น ซึ่งจะทำให้สมาชิกทราบถึงสิ่งที่ต้องกระทำได้อย่างชัดเจน
- แนวปฏิบัติในการทำงานร่วมกัน การกำหนดแนวปฏิบัติจะเป็นแนวทางให้สมาชิกทุกคนปฏิบัติเช่นเดียวกันในเรื่องต่างๆ เช่น กำหนดว่าสมาชิกทุกคนควรตรวจสอบฐานข้อมูลอย่างน้อยวันละครึ่งเพื่อจะได้ทราบถึงความก้าวหน้าในการทำงาน เป็นต้น นอกจากนี้ตั้งที่กล่าวแล้วว่า ทีมเสมือนจริงนั้นสมาชิกอาจไม่ได้พบปะกันเลย แนวปฏิบัติจึงควรมีรายละเอียดมากเพียงพอเพื่อให้แน่ใจถึงการมีส่วนร่วมของสมาชิก สำหรับเรื่องที่สมาชิกของทีมควรตกลงกัน ก็มี การบอกชื่อก่อนการเริ่มอภิปรายหรือแสดงความคิดเห็น การกดปุ่มตัดเสียงเมื่อไม่ได้เป็นผู้พูด การใช้เวลาแก่สมาชิกที่ไม่ได้ใช้ภาษาที่ตกลงกันเป็นประจำในการประมวลความคิดก่อนการสื่อสาร การจัดทำบันทึกการประชุมและแจกจ่ายแก่สมาชิกทุกคน การตระหนักถึงความแตกต่างทางเวลาในการติดต่อกลับ แนวทางการใช้จดหมายอิเล็กทรอนิกส์

การแสดงความคิดเห็นต่องานของสมาชิกอื่น การกำหนดวาระการประชุม บทบาทและความรับผิดชอบของสมาชิกแต่ละคน เกณฑ์ที่จะใช้ในการวัดผลสำเร็จของงาน การแก้ไขข้อสงสัย ข้อขัดแย้งรวมถึงคำถามต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นในการทำงานร่วมกัน

- วิธีการสื่อสารระหว่างสมาชิกในทีม ด้วยเหตุที่ในปัจจุบันวิธีการที่สมาชิกของทีมสามารถใช้ในการติดต่อแลกเปลี่ยนข่าวสารและความคิดเห็นซึ่งกันและกันได้มีมากมายดังกล่าวแล้ว อย่างไรก็ตามการติดต่อแต่ละวิธีก็มีลักษณะเฉพาะ เช่น จดหมายอิเล็กทรอนิกส์และการฝากข้อความทางโทรศัพท์นั้นสามารถส่งข่าวสารโดยไม่ต้องรอผู้รับสาร ขณะที่การใช้โทรศัพท์ หรือห้องสนทนานั้นผู้ส่งสารและผู้รับสารต้องมีปฏิสัมพันธ์กัน ในเรื่องนี้ประเด็นสำคัญคือต้องรู้ว่าเมื่อใดควรจะใช้วิธีการใด ทีมควรมีการกำหนดว่าสถานการณ์ใดควรใช้การสื่อสารวิธีใด เช่น โทรศัพท์ จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ การฝากข้อความทางโทรศัพท์ ควรใช้เมื่อต้องการติดต่อสมาชิกอื่นเป็นรายบุคคล ขณะที่ใช้การประชุมทางไกลผ่านดาวเทียมเมื่อต้องการมีปฏิสัมพันธ์กับสมาชิกทุกคน เป็นต้น
- ภาษาที่จะใช้ในการทำงานร่วมกัน ด้วยเหตุที่สมาชิกของทีมเสมือนจริงนั้นมักกระจายอยู่ในประเทศต่างๆ ที่มีวัฒนธรรมและภาษาที่ใช้แตกต่างกัน ดังนั้นสมาชิกจึงควรมีการตกลงกันถึงภาษาที่จะใช้ในการติดต่อและทำงานร่วมกันด้วย

6. **ความเข้าใจความแตกต่างทางวัฒนธรรม** การที่ทีมเสมือนจริงประกอบด้วยสมาชิกที่สมาชิกมาจากประเทศต่างๆ ทำให้สมาชิกมีบุคลิกภาพ ภาษา วัฒนธรรมและรูปแบบ (Style) ในการสื่อสารและการทำงานแตกต่างกันได้ หากสมาชิกในทีมมาจากประเทศที่มีวัฒนธรรมแตกต่างกันแล้ว ทีมเสมือนจริงควรยอมรับความหลากหลายของสมาชิกโดยสมาชิกควรจะมีการเรียนรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมของสมาชิกอื่นในทีมด้วยเพื่อประโยชน์ในการทำงานร่วมกันหรือลดความไม่เข้าใจกันลงไปได้ เช่น การที่สมาชิกชาวอเมริกันขอให้สมาชิกที่มาจากประเทศอื่น เช่น ชื่อในข้อตกลงร่วมกัน อาจทำให้สมาชิกจากประเทศอื่นๆ เช่น ชาวฟินแลนด์เกิดความรู้สึกว้าวมองว่า สมาชิกชาวอเมริกันไม่ไว้ใจเพราะชาวฟินแลนด์คิดว่าคำ

พูดก็เพียงพอไม่จำเป็นต้องมีเอกสารตามกฎหมาย ในขณะที่สมาชิกชาวอเมริกันก็คิดแล้วว่า ต้องการเครื่องยืนยันถึงการอุทิศตัว(Commitment)ในการทำงานร่วมกันจากสมาชิกอื่นๆ ในทีมเท่านั้น ฯลฯ การเข้าใจและตีความหมายของการกระทำที่คลาดเคลื่อนไปนี้อาจนำมาซึ่งความขัดแย้งในการทำงานร่วมกันได้ นอกจากนี้สมาชิกที่มาจากสังคมที่แตกต่างกันก็มีรูปแบบการสื่อสารแตกต่างกันได้ เช่น สมาชิกที่มาจากสังคมปัจเจกชน(Individualism) ลักษณะเนื้อหาข่าวสารที่สื่อสารมักจะสั้นและตรงไปตรงมามากกว่าคนที่มาจากสังคมที่ให้ความสำคัญกับกลุ่ม(Collectivism) หรือในกรณีที่สมาชิกในทีมมาจากประเทศที่ใช้ภาษาแตกต่างกัน สมาชิกควรให้ความสำคัญกับคุณภาพของความคิดนั้นมากกว่าจะให้ความสำคัญกับกฎไวยากรณ์ในการใช้ภาษาที่สมาชิกตกลงจะใช้ในการสื่อสารในการทำงานร่วมกัน และถ้าสมาชิกคนใดไม่เข้าใจเนื้อหาสาระอย่างชัดเจน ก็ควรดำเนินการต่างๆ เพื่อให้แน่ใจว่า สมาชิกเข้าใจและตีความหมายของข่าวสารที่ได้รับอย่างถูกต้อง ในกรณีที่จำเป็นอาจต้องจัดให้มีล่าม(Translators) เพื่อขจัดปัญหาด้านการสื่อสารที่อาจเกิดขึ้นได้ นอกจากนี้องค์การบางแห่งอาจห้ามใช้อารมณ์ขันหรือคำหรือสำนวนที่รู้หรือเข้าใจความหมายเฉพาะกลุ่มหรือเฉพาะวัฒนธรรม เนื่องจากอาจก่อให้เกิดความสับสนหรือเข้าใจผิดโดยสิ้นเชิงได้

## คำถามท้ายบท

1. จงอธิบายเหตุผลที่การทำงานเป็นทีม มีความสำคัญในปัจจุบันมาให้เป็นที่น่าสนใจ และองค์การธุรกิจระหว่างประเทศใช้ทีมงานเพื่อวัตถุประสงค์ใดบ้าง อธิบายพร้อมยกตัวอย่าง ประกอบให้ชัดเจน
2. จงเปรียบเทียบข้อดีข้อเสียของทีมที่ประกอบด้วยสมาชิกที่มีความเหมือนกันและแตกต่างกันมาเป็นข้อ ๆ
3. วัฒนธรรมของประเทศและวัฒนธรรมองค์กร มีผลต่อการทำงานเป็นทีมอย่างไร อธิบายพร้อมยกตัวอย่างประกอบ
4. ปัจจัยที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของทีมไร้พรมแดน มีอะไรบ้าง จงอธิบายให้ชัดเจน และผู้นำทีมจะมีบทบาทต่อความสำเร็จของทีมได้อย่างไรบ้าง
5. จงอธิบายถึงทีมเสมือนจริง ในหัวข้อต่อไปนี้
  - 5.1 ความหมาย
  - 5.2 เหตุผลที่มีการใช้ทีมเสมือนจริง
  - 5.3 บทบาทของเทคโนโลยีต่อทีมเสมือนจริง
  - 5.4 ปัญหาของการใช้ทีมเสมือนจริง

## หัวข้ออภิปราย

1. ท่านคิดว่า ทีมที่ประกอบด้วยสมาชิกจากวัฒนธรรมที่เป็นปัจเจกชนกับวัฒนธรรมที่รักพวกพ้องมีข้อดีข้อเสียอย่างไร และจะมีผลต่อผลิตภาพ(Productivity) ในการทำงานแตกต่างกันหรือไม่ อย่างไร

## กิจกรรม

1. ให้ท่านศึกษา ทีมที่สมาชิกมาจากต่างวัฒนธรรมของบริษัทหนึ่งที่ปรากฏในสิ่งพิมพ์ธุรกิจหรือเว็บไซต์ แล้วศึกษาถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในการทำงานของทีมนั้นพร้อมสาเหตุของปัญหานั้น แล้วเสนอแนะวิธีการที่จะแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นด้วย