

## บทที่ 8

### ทีมงานระหว่างประเทศ

#### วัตถุประสงค์ในการศึกษา

1. เพื่อให้ทราบถึงความหมายของทีมงาน
2. เพื่อให้เข้าใจแนวคิดในการทำงานเป็นทีม ประเภท รวมถึงการจัดการทีมงานให้ประสบความสำเร็จ
3. เพื่อให้ทราบถึงผลกระทบของวัฒนธรรมที่มีต่อการทำงานเป็นทีม
4. เพื่อให้สามารถอภิปรายถึงแนวคิดและการจัดการทีมไร้พรมแดน
5. เพื่อให้ทราบและเข้าใจแนวคิดและการจัดการทีมเสมือนจริง



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

ปัจจุบันทีมงานถือเป็นวิธีการที่ได้รับความนิยมในองค์กรต่างๆ มากขึ้น เนื่องจากมีความยืดหยุ่นสูงที่ทำให้ธุรกิจโดยเฉพาะบริษัทข้ามชาติสามารถตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายนอกของธุรกิจได้รวดเร็วยิ่งขึ้น ทั้งนี้เพราะธุรกิจอาจจัดตั้งทีมหลายๆ ทีมขึ้นได้โดยไม่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร ทีมเป็นรูปแบบการจัดโครงสร้างองค์กรแบบหนึ่งที่องค์กรสามารถจัดตั้งขึ้นเพื่อทำงานเฉพาะอย่างหนึ่ง เช่น การแก้ไขปัญหาหนึ่งให้ลุล่วงไปโดยเร็ว หรือการพัฒนากระบวนการหรือผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ซึ่งเมื่อทำงานนั้นเสร็จสิ้นสมบูรณ์แล้วอาจสลายตัวไป เมื่อมีความต้องการใหม่ก็อาจจัดตั้งขึ้นใหม่ได้ หรือเมื่อทำงานหนึ่งเสร็จสิ้นแล้วอาจดำรงอยู่เพื่อทำงานอื่นต่อไปก็ได้ ทีมจึงอาจมีอายุเพียง 2-3 สัปดาห์ 2-3 เดือน หรือเป็นปี หรือหลายปีก็ได้

## ความหมาย

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

1. เป้าหมาย เป้าหมายเป็นสิ่งสำคัญมากเพราะทีมจัดตั้งขึ้นเพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ เช่น การพัฒนาสินค้าใหม่ หรือกระบวนการทำงานใหม่ เป็นต้น สมาชิกของทีมยังคงทำงานร่วมกัน ตราบเท่าที่สมาชิกในทีมยังให้ความสำคัญต่อเป้าหมายนั้น และสมาชิกของทีมมีความรู้สึกรับผิดชอบต่อภารกิจนั้นร่วมกัน ซึ่งหากไม่มีเป้าหมายแล้วก็ไม่จำเป็นต้องจัดตั้งทีม
2. ทีมมีสมาชิกตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ทีมบางทีมอาจมีขนาดใหญ่มากมีจำนวนสมาชิกมากถึง 50-60 คน ก็ได้ แต่ส่วนใหญ่แล้วมักมีจำนวนสมาชิกไม่เกิน 15 คน<sup>2</sup> ทีมที่มีจำนวนสมาชิกมากทำให้ยากต่อการที่สมาชิกจะมีการติดต่อและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน
3. สมาชิกในทีม โดยทั่วไปแล้วการทำงานเป็นทีม สมาชิกแต่ละคนมักมีทักษะและความรู้ความเชี่ยวชาญที่จะนำมาใช้ในกระบวนการทำงาน

แตกต่างกัน สมาชิกจึงต้องมีการปฏิสัมพันธ์ (Interaction) กันเป็นประจำ การมีปฏิสัมพันธ์จะก่อให้เกิดความเชื่อถือว่าไว้วางใจที่เป็นพื้นฐานสำคัญในการทำงานร่วมกัน หากสมาชิกของกลุ่มไม่มีปฏิสัมพันธ์กัน เช่น คนที่ยืนรอซื้อตัวชมภาพยนตร์ ไม่ถือเป็นที่ม เพราะไม่มีปฏิสัมพันธ์เป็นประจำ ๆ ผลงานของทีมเกิดจากการทำงานของสมาชิกที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันแม้ว่าสมาชิกแต่ละคนสามารถทำงานได้โดยอิสระก็ตาม

แม้ว่า ทีมจะเป็นการที่คนมารวมกันเป็นกลุ่มแต่ในแนวคิดเรื่องทีมนั้นที่สำคัญ คือ สมาชิกต้องมีความรู้สึกรับผิดชอบต่อกิจกรรมร่วมกัน

## ประเภทของทีม

ทีมที่จัดตั้งขึ้นภายในองค์การนั้นสามารถแยกได้เป็นประเภทต่างๆ 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 มาทำงานร่วมกันเพื่อหาวิธีที่จะปรับปรุงคุณภาพประสิทธิภาพและสภาพแวดล้อมในการทำงานให้ดีขึ้น สมาชิกเหล่านี้มีพื้นฐานเหมือนกัน โดยทั่วไปจึงรับรู้ ทัศนคติ ความหมาย และ ประเมินสถานการณ์ต่างๆ 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 งานแต่ละส่วนเหล่านั้นจะมีส่วนสัมพันธ์หรือเกี่ยวข้องในกระบวนการดำเนินงานธุรกิจเดียวกันที่สมาชิกทุกคนจะเข้าใจถึงกระบวนการทำงานทั้งหมดได้ เช่น ในกระบวนการพัฒนาสินค้าใหม่ องค์การอาจจัดตั้งทีมที่มีสมาชิกจากฝ่ายวิศวกรรมออกแบบ 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 ตลอดจนการใช้ภาษาที่ต่างกันได้

### **ปัจจัยที่มีผลต่อผลการทำงานของทีม**

ผลการทำงานของทีมจะได้รับอิทธิพลจากปัจจัยต่างๆ ที่สำคัญก็มี ขนาดของทีม และลักษณะของสมาชิก

#### **ขนาด**

ขนาดของทีมที่เหมาะสมนั้นยังไม่มีคำตอบที่ชัดเจนว่า ควรมีจำนวนสมาชิกเท่าไร แต่ส่วนใหญ่เห็นว่า ทีมควรมีสมาชิก 7 คน<sup>4</sup> แม้ว่าจำนวนสมาชิก 5 ถึง 12 คน ส่วนใหญ่จะส่งผลให้ทีมมีผลงานที่ดี เพราะมีจำนวนสมาชิกมากพอที่จะได้ประโยชน์จากทักษะที่หลากหลายจากการที่สมาชิกสามารถแสดงความรู้สึกที่เห็นด้วย

หรือไม่เห็นด้วย ในการแก้ปัญหาได้อย่างดี และยังเป็นขนาดเล็กพอที่สมาชิกจะรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มได้

โดยทั่วไปแล้ว เมื่อขนาดของทีมใหญ่ขึ้นก็เป็นการยากที่สมาชิกจะติดต่อกัน และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน นั่นคือ ทีมขนาดเล็กที่มีสมาชิกจำนวน 2 ถึง 4 คน สมาชิกมักจะมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน พุดคุยและซักถามคำถามกันมากกว่า และสมาชิกมักจะคล้อยตามสมาชิกอื่น ในทางตรงกันข้าม ทีมขนาดใหญ่ที่มีสมาชิกตั้งแต่ 12 คนขึ้นไป มักมีความคิดเห็นที่ขัดแย้งกันมากกว่าและมักเกิดกลุ่มย่อยๆ ที่มักมีการขัดแย้งกันในระหว่างกลุ่มย่อยเหล่านั้น นอกจากนี้ในทีมขนาดใหญ่ความเป็นมิตรในระหว่างสมาชิกมีค่อนข้างน้อย เนื่องจากมีโอกาสที่จะมีส่วนร่วมหรือรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มน้อยกว่า

### ลักษณะของสมาชิก

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

สำหรับความแตกต่างระหว่างทีมที่สมาชิกมีความเหมือนกันและแตกต่างกัน ได้แสดงไว้ในตารางที่ 8.1

ผู้บริหารที่รับผิดชอบในการสร้างทีมที่สมาชิกมีวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน จำเป็นต้องประเมินลักษณะของงานที่จะต้องทำและกำหนดลักษณะของสมาชิกของทีมให้เหมาะสมกับงานที่จะทำให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ หากลักษณะของงานนั้นเป็นงานที่ทำเป็นประจำ และไม่มีความยุ่งยากซับซ้อนแล้ว การใช้ทีมที่สมาชิกไม่มีความแตกต่างกัน จะมีประสิทธิภาพมากกว่า เนื่องจากการที่สมาชิกมีความรู้พื้นฐานต่างๆ ค่านิยมและความเชื่อที่เหมือนกันจะทำให้กลุ่มทำงานไม่ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากกว่า

แต่ทำงานนั้นไม่ใช่งานประจำ มีความซับซ้อนและหรือมีความคลุมเครือแล้ว ก็ควรใช้ทีมที่สมาชิกมีความแตกต่างกันในด้านต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นพื้นฐาน ประสบการณ์ ความรู้และค่านิยม เพราะจะทำให้ทำงานได้มีประสิทธิภาพมากกว่าเนื่องจากสมาชิกมีมุมมองที่แตกต่างกันอันจะนำมาซึ่งวิธีการใหม่ๆ ที่จะนำมาใช้ได้

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

#### การจัดตั้งทีมงาน

การจัดตั้งทีมงานเกิดได้ 2 ทางคือ การที่ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้จัดตั้งขึ้นและการที่บุคลากรรวมกันเป็นกลุ่มเพื่อทำงานร่วมกัน โดยทั่วไป ทีมงานส่วนใหญ่เกิดจากการที่ผู้บริหารเป็นผู้จัดตั้งขึ้น



## ทีมที่ผู้บริหารจัดตั้งขึ้น

เมื่อผู้บริหารระดับสูงเห็นความจำเป็นในด้านการแข่งขัน จึงได้จัดตั้งทีมขึ้นเพื่อให้ทำงานตามที่มอบหมาย ตัวอย่าง ในปี 1991 บริษัท ไฮเนเก้น จำกัด<sup>๑</sup> ได้จัดตั้งคณะทำงานเกี่ยวกับการผลิตเบียร์ในยุโรป ทีมนี้มีสมาชิก 13 คน จาก 5 ประเทศ เหตุผลที่บริษัทจัดตั้งทีมขึ้นเนื่องจากก่อนหน้านี้หลายปี บริษัทต้องปิดโรงงานเบียร์มากกว่า 10 แห่งในประเทศอิตาลี สเปน ฝรั่งเศส และฮอลแลนด์ และผู้บริหารระดับสูงยังไม่อาจกำหนดได้ว่าในศตวรรษที่ 21 โรงงานที่ผลิตเบียร์ของบริษัทในยุโรปควรจะไปในลักษณะใด คณะทำงานนี้ได้รับมอบหมายให้ศึกษาว่า โรงงานของบริษัทควรดำเนินงานอย่างไรในยุโรป ควรมีกำลังผลิตเท่าไร ผลิตเบียร์ประเภทใด และควรตั้งอยู่ในประเทศใดบ้าง และที่สำคัญ ทีมต้องกำหนดว่า บริษัทควรทำการผลิตในยุโรปอย่างไรจึงจะเกิดประโยชน์จากการประหยัดเชิงขนาดมากที่สุด และยังสามารถตอบสนองต่อความต้องการและความพอใจของบริษัทในแต่ละประเทศได้ด้วย หลังจากที่จัดตั้งเป็นเวลา 18 เดือน ทีมได้นำเสนอผลที่ได้จากศึกษาและข้อเสนอแนะต่อคณะกรรมการบริหารบริษัทที่เป็นที่พอใจของคณะกรรมการบริหารบริษัทมาก จากนั้นทีมทำงานก็สลายตัวไป ส่วนผู้นำของทีมได้รับการแต่งตั้งให้เป็น ผู้จัดการของโรงงานเบียร์แห่งหนึ่งในภูมิภาคนี้

## ทีมที่เกิดจากการรวมกลุ่มของพนักงาน

ทีมที่เกิดจากการทำงานร่วมกันของพนักงานที่ต้องพึ่งพาอาศัยกันในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ ทีมที่เกิดขึ้นในลักษณะนี้มักมีบุคลากรจากหลายหน้าที่หลายหน่วยธุรกิจหรือประเทศ หรืออาจมีบุคคลภายนอกองค์การเป็นสมาชิกของทีมประเภทนี้ก็ได้ ในบางกรณีทีมได้กำหนดสิ่งที่ต้องการทำขึ้นเองแล้วขอให้ผู้บริหารในระดับที่สูงขึ้นไปให้การสนับสนุน ตัวอย่าง ทีมงานหนึ่งของบริษัท แกลกโซ เวลคัม จำกัด<sup>๑</sup> ซึ่งเป็นบริษัทผู้ผลิตเวชภัณฑ์รายใหญ่แห่งหนึ่ง เกิดขึ้นจากการนั่งคุยกันในการประชุมเกี่ยวกับการประกันคุณภาพประจำปี ในฐานะที่เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการประกันคุณภาพ สมาชิกหลักของทีมที่ทำงานประสานงานด้านการประกันคุณภาพระหว่างประเทศได้พบปะกันในการประชุมเชิงวิชาการของบริษัทที่จัดขึ้นเป็นประจำทุกปีมาเป็นเวลาหลายปีแล้ว ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมาทุกคนต่างมีความเชื่อว่า การมีทีมทำงาน

แบบเป็นทางการเป็นสิ่งจำเป็นที่จะผสมผสานงานด้านการประกันคุณภาพภายในบริษัท  
ทั่วโลกได้ ทีมจึงได้เลือกผู้นำขึ้นคนหนึ่งที่เป็นแพทย์และได้เข้าพบผู้บริหารระดับสูง  
เพื่อให้มอบอำนาจและจัดสรรเงินทุนสนับสนุนการทำงานของทีม

องค์กรอาจใช้ทีมดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ต่างๆ ดังต่อไปนี้<sup>7</sup>

1. เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพสูงสุดในระดับโลก โดยการ  
พัฒนาให้มีข้อได้เปรียบในเรื่อง ต้นทุนในภูมิภาคหรือทั่วโลก จัดให้  
มีการออกแบบหรือการดำเนินงานแบบเดียวกันทั่วโลก  
(Standardization) และอื่นๆ ตัวอย่าง ทีมทำงานด้านการผลิต  
ของบริษัท ไฮเนเก้น จำกัด
2. เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการในแต่ละท้องถิ่น ทีมจะ  
ช่วยให้บริษัทสามารถตอบสนองต่อโครงสร้างตลาด ความชอบของ  
ผู้บริโภค และระบบกฎหมายและการเมืองในภูมิภาคได้อย่าง  
เหมาะสม ตัวอย่าง ทีมทำงานด้าน Photo CD ของบริษัท อีสท์  
แมน โกดัก จำกัด มุ่งที่จะตอบสนองต่อความต้องการในแต่ละ  
ตลาดโดยพัฒนากลยุทธ์การตลาดสำหรับสินค้าใหม่ที่เข้าตลาด  
สำคัญในยุโรป
3. เพื่อการเรียนรู้ขององค์กร ทีมที่จัดตั้งขึ้นเพื่อวัตถุประสงค์นี้ จะ  
นำความรู้ที่มีอยู่ในส่วนต่างๆ ขององค์กรมาใช้ร่วมกัน มีการ  
ถ่ายทอดเทคโนโลยีและส่งเสริมนวัตกรรมใหม่ไปทั่วองค์กร  
ตัวอย่าง บริษัท ไอบีเอ็ม จำกัด มีเครือข่ายของผู้เชี่ยวชาญที่มี  
สมาชิก 6 คนทำงานอยู่นอกกรุงลอนดอน เพื่อให้คำปรึกษาแก่  
ลูกค้าในอุตสาหกรรมการบินทั่วโลก ทีมนี้ เรียกกันว่า The  
International Airline Solutions Center (IASC) ประกอบด้วย  
สมาชิกถาวรและสมาชิกชั่วคราวที่ให้ข้อมูลสารสนเทศด้านเทคนิค  
และอุตสาหกรรมแก่สายการบินและเจ้าหน้าที่ที่สนามบิน ทีมงานนี้  
นำความรู้ที่มีอยู่ในส่วนหนึ่งของโลกไปปรับใช้กับปัญหาที่เกิดขึ้นใน  
อีกส่วนหนึ่งของโลก ทำให้ทีมได้เรียนรู้เกี่ยวกับอุตสาหกรรมการ



ขนส่งทางอากาศทั่วโลก สำหรับภายในบริษัท ไอบีเอ็มเองทีมนี้  
ได้รับการยกย่องว่า เป็นองค์การเรียนรู้ที่มีความยืดหยุ่นสูงมาก ที่  
จะเป็นทีมต้นแบบสำหรับทีมงานอื่นๆ ของบริษัทในอนาคต

จากการศึกษา<sup>๑</sup> พบว่า เกือบครึ่งหนึ่งของทีมถูกคาดหวังที่จะต้อง  
ทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ทั้ง 3 ประการ นั่นคือ ทีมต้องช่วยองค์การ  
ดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถตอบสนองต่อความต้องการในแต่ละตลาด  
ขณะที่เรียนรู้ที่จะปรับตัวอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา

### วัฒนธรรมกับการทำงานเป็นทีม

วัฒนธรรมของแต่ละประเทศ ย่อมมีผลต่อการดำเนินงานของคนใน  
วัฒนธรรมนั้น หากพิจารณาการทำงานของคนในมิติวัฒนธรรมประเทศของ Hofstede  
แล้วสามารถสรุปได้ดังนี้<sup>๑</sup>

ในสังคมที่เน้นความเป็นตัวของตัวเองจะมีผลให้การยอมรับแนวทาง  
ปฏิบัติร่วมกันและการยืดหยุ่นในทีมเป็นไปได้ค่อนข้างยาก ขณะที่ในวัฒนธรรมที่เน้น  
การรวมกลุ่ม การยืดหยุ่น หรือการทำตามกลุ่มเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นโดยธรรมชาติ

ส่วนในวัฒนธรรมที่คนให้การยอมรับต่ออำนาจมาก สมาชิกของทีมควรจะ  
มาจากผู้ที่ทำงานในระดับเดียวกันในองค์การเพราะสมาชิกในระดับที่ต่ำกว่าอาจถูกปราม  
หรือไม่เป็นที่ยอมรับของสมาชิกที่มาจากตำแหน่งที่สูงกว่าได้ ส่วนในสังคมที่ไม่ให้  
ความสำคัญต่ออำนาจมากนัก สมาชิกที่มาจากการทำงานในระดับหรือตำแหน่งที่  
แตกต่างกัน อาจไม่ก่อให้เกิดปัญหาในการทำงานร่วมกันมากนัก

สำหรับวัฒนธรรมด้านการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน การทำงานของทีม  
อาจมีผลแตกต่างตามลักษณะของงานที่จะทำ ในกลุ่มที่สังคมหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน  
สูง อาจไม่สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ถ้างานมีความคลุมเครือ หรือไม่มี  
โครงจะสร้างชัดเจน ในทางตรงกันข้าม กลุ่มที่สมาชิกมีการยอมรับความไม่แน่นอน  
มากกว่าจะทำงานได้มีประสิทธิภาพมากกว่าสำหรับงานลักษณะเดียวกันนี้

สำหรับทีมที่ในสังคมที่มุ่งมั่นที่ทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ย่อมทำงานร่วมกันได้มีประสิทธิภาพมากกว่า ถ้ามีเป้าหมายด้านการเงินที่ชัดเจน ส่วนทีมที่มาจากวัฒนธรรมที่ไม่ให้ความสำคัญต่อการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายมากนัก อาจต้องมีการจูงใจให้ทำงานให้มากขึ้นด้วย คุณภาพของงาน หรือการจูงใจทางความคิดเห็น

การกำหนดพฤติกรรมการทำงานให้เหมาะสมกับค่านิยมทางวัฒนธรรมของพนักงานเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะทำให้ผลการทำงานขององค์กรดีขึ้น ตัวอย่างจุดแข็งของบริษัทญี่ปุ่น มาจากการที่สามารถนำแนวปฏิบัติด้านวัฒนธรรมมาใช้ในที่ทำงาน ดังที่ทราบแล้วว่าวัฒนธรรมของคนญี่ปุ่นมุ่งเน้นความสำคัญของกลุ่ม และให้ความเคารพต่อหัวหน้างาน ผู้นำที่มุ่งให้คำแนะนำมากกว่าที่จะออกคำสั่งให้พนักงานทำตามและมุ่งที่รักษาความกลมเกลียวของกลุ่มไว้ได้ จะได้รับความชื่นชมมากกว่าผู้นำแบบเผด็จการ

## การเพิ่มประสิทธิภาพทีมที่สมาชิกมาจากต่างวัฒนธรรม

ผู้บริหารบริษัทข้ามชาติพบว่า ในปัจจุบันสภาพแวดล้อมในการดำเนินงานมีความหลากหลายในด้านต่างๆ ทั้งภาวภูมิ รัฐบาลและวัฒนธรรม ก่อให้เกิดปัญหาในการสื่อสารและคมนาคม เพื่อที่จะดำเนินการให้ก้าวหน้าหรือบรรลุผลที่ต้องการ ก่อนคู่แข่ง องค์กรจึงต้องมีความยืดหยุ่นมากขึ้น เป็นผลให้องค์กรต่างๆ มีการใช้ทีมในการทำงานมากขึ้น

ส่วนปัจจัยที่จะมีผลให้ทีมที่มีสมาชิกต่างวัฒนธรรม ดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีดังต่อไปนี้

1. ลักษณะของงาน (Tasks) เพื่อให้ประสบความสำเร็จในตลาดโลก บริษัทข้ามชาติมองหาโอกาสทั้งในระดับประเทศและทั่วโลกเพื่อเริ่มโครงการใหม่ๆ ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาสินค้าใหม่ เทคนิคการผลิตแบบใหม่ หรือแผนการตลาดใหม่ การที่สมาชิกของทีมมีความแตกต่างกัน จะช่วยผสมผสานมุมมองที่แตกต่างกัน อันจะนำมาซึ่งทางเลือกในการดำเนินงานที่ดีกว่าได้ ดังนั้น งานที่เหมาะสมกับทีมที่มี

ลักษณะเช่นนี้ควรจะเป็นงานที่ซับซ้อน หรือเป็นงานที่ต้องการการสร้างสรรค์ใหม่ๆ

2. ลักษณะของสมาชิก (Member Composition) ความจำเป็นที่ต้องแข่งขันในตลาดโลกทำให้ผู้บริหารต้องเผชิญกับความหลากหลายด้านต่างๆ อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ความหลากหลายนี้จะเป็นประโยชน์เมื่อองค์การต้องการขยายตัวไม่ว่าจะเป็นการขยายมุมมอง แนวทางการดำเนินงาน แนวคิด ประเภทสินค้าหรือแผนการตลาด ดังนั้นลักษณะของสมาชิก จึงควรมีลักษณะของคนที่มีความรู้ความสามารถต่างๆ กัน อย่างไรก็ตามสมาชิกที่มาจากต่างวัฒนธรรมนั้นอาจส่งผลทั้งในทางที่ดีและเป็นอุปสรรคต่อผลการดำเนินงานของกลุ่มได้

### ข้อดีของทีมที่สมาชิกมาจากต่างวัฒนธรรม

ข้อดีของการจัดตั้งทีมที่สมาชิกมีวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน มีดังต่อไปนี้<sup>10</sup>

1. มีความคิดสร้างสรรค์ที่ดีกว่า ทีมที่สมาชิกมีความหลากหลายมาก สมาชิกอาจเสนอมุมมอง หรือทางเลือกในการที่จะแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในลักษณะที่แตกต่างกัน ที่จะก่อให้เกิดแนวคิดใหม่ๆ ที่สมาชิกสามารถที่จะนำมามุมมองต่างๆ กันมาปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ได้ทางเลือกที่ดีที่สุดในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้ ซึ่งจะช่วยให้สามารถตัดสินใจเพื่อแก้ไขปัญหาหรือดำเนินโครงการใหม่ๆ ได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ตัวอย่าง บริษัทข้ามชาติของสหรัฐแห่งหนึ่ง กำลังเตรียมการที่จะแนะนำซอฟต์แวร์ใหม่ชุดหนึ่งเข้าสู่ตลาดผู้บริโภคจำนวนมาก บริษัทต้องการที่ได้ประโยชน์จากเทศกาลคริสต์มาส เพราะวัฒนธรรมของประเทศลาตินอเมริกาจะมีการแลกเปลี่ยนของขวัญกัน เทศกาล The Magi ส่วนผู้จัดการในแถบตะวันออกกลาง ก็ชี้ให้เห็นว่า ลูกค้าส่วนใหญ่ไม่ได้นับถือศาสนาคริสต์ ดังนั้น โครงการรณรงค์โฆษณาในช่วงเทศกาลคริสต์มาส จึงไม่มีความหมายใดๆ ในประเทศแถบนั้น และยังให้ข้อเสนอแนะว่า บริษัทควรรณรงค์ด้านการขาย โดยเน้นคุณค่าของซอฟต์แวร์ และประโยชน์ที่ผู้บริโภคจะได้รับจากการใช้ซอฟต์แวร์ใหม่นี้มากกว่า และควรเลิกกังวลว่า จะต้องรีบขนส่งสินค้าใหม่นี้ไปให้ถึงก่อนต้นเดือนธันวาคมได้แล้ว ขณะที่ผู้จัดการชาวญี่ปุ่น สนับสนุนเพื่อนที่มาจากตะวันออกกลาง และยังให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมว่า สิบางสี่ที่ใช้ในแผนพับเพื่อการเสนอขาย ควรมี

การเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมกับวัฒนธรรมของชาวญี่ปุ่นด้วย ความคิดต่างๆ เหล่านี้ ทำให้โครงการรณรงค์ด้านการตลาดของบริษัทได้กลายเป็นโครงการตลาดหนึ่งที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดในการประวัติศาสตร์ของบริษัท

2. การคล้อยตามกันในหมู่สมาชิกจะมีน้อยลง เนื่องจากสมาชิกมีวัฒนธรรมแตกต่างกัน หากทีมมีสมาชิกที่มีวัฒนธรรมเน้นที่ความเป็นตัวของตัวเองมาก ก็จะช่วยให้สมาชิกคล้อยตามสมาชิกอื่นลดลงได้

### ข้อเสีย

ความหลากหลายในวัฒนธรรมของเหล่าสมาชิกของทีม อาจก่อให้เกิดความยุ่งยากในการทำงานของกลุ่มในหลายขั้นตอน คือ <sup>11</sup>

1. **ขั้นเริ่มต้นการก่อตั้งทีมงาน** สมาชิกที่มาจากวัฒนธรรมที่มุ่งถึงงาน เช่น เยอรมัน สวิสเซอร์แลนด์ และสหรัฐอเมริกาจะใช้เวลาน้อยในการทำความรู้จักกันด้วยกัน ในขณะที่สมาชิกที่มาจากวัฒนธรรมที่เน้นถึงความสัมพันธ์ เช่น กลุ่มประเทศลาตินอเมริกา จีน ตะวันออกกลาง เอเชีย ฯ โดยทั่วไปจะใช้เวลามากในการทำความรู้จักกัน ทีมที่มีสมาชิกที่มาจากต่างวัฒนธรรมกันมักก่อให้เกิดปัญหาได้เนื่องจากสมาชิกที่มุ่งถึงงานก็ต้องการที่จะพูดคุยในเรื่องงานโดยเร็ว ในขณะที่สมาชิกที่เน้นถึงความสัมพันธ์ก็จะมองว่า สมาชิกที่มุ่งงานมีความริบร้อน 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 จะเป็นภาษาทางการในการติดต่อระหว่างสมาชิกของทีมประเภทนี้ แต่บางครั้ง สมาชิกที่มาจากประเทศเดียวกัน หรือใช้ภาษาเดียวกันอาจใช้ภาษาท้องถิ่นในการติดต่อกับเพื่อนสมาชิก การกระทำเช่นนี้ บางครั้งก็อาจก่อให้เกิดปัญหาในหมู่สมาชิกของทีมได้ กล่าวคือ สมาชิกที่ใช้ภาษาเดียวกันก็จะมีความรู้สะดวกที่ใช้ภาษาท้องถิ่น โดยเฉพาะเมื่อสนทนากันในเรื่องที่ไม่เกี่ยวข้องกับสมาชิกอื่น เนื่องจากสามารถที่จะสื่อสารและเข้าใจกันได้อย่างรวดเร็ว ในขณะที่สมาชิกอื่นที่ไม่เข้าใจภาษานั้นก็สงสัยที่สมาชิกสองคนนั้นหรือมากกว่าว่า พูดยอะไรกัน หรือแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับงานว่าอย่างไร หรือนินทาเขาหรือเปล่า การกระทำเช่นนี้อาจนำไปสู่ความไม่พอใจระหว่างสมาชิกได้
2. ผลกระทบต่อกำหนดเวลาทำงาน ดังที่ทราบแล้วว่า ในแต่ละวัฒนธรรมอาจมีค่านิยมในเรื่องเกี่ยวกับการทำงานแตกต่างกัน ซึ่งอาจก่อให้เกิดปัญหาในการกำหนดวันเวลาทำงานในระหว่างสมาชิกของทีมได้ เช่น ทีมหนึ่งสมมติว่ามีสมาชิกมาจาก 2 ประเทศ คือ ชาวอเมริกันซึ่งจะทำงานวันจันทร์ถึงวันศุกร์ และชาวอียิปต์จะหยุดงานในวันศุกร์และเสาร์ตามหลักการทางศาสนา ฯ ในกรณีนี้หากผู้นำทีมกำหนดวันทำงานเป็นวันจันทร์ถึงวันศุกร์ก็อาจก่อให้เกิดปัญหาแก่สมาชิกชาวอียิปต์ได้ ดังนั้น ผู้นำอาจกำหนดให้สมาชิกมีการทำงานเป็นผลัดตามความสมัครใจ ซึ่งการกำหนดเช่นนี้ก็ทำให้เกิดผลดี คือ สมาชิกของทีม อาจทำงานครบทั้งเจ็ดวัน และมีการติดต่อสื่อสาร เพื่อติดตามการทำงานในระหว่างสมาชิกมากขึ้น



## ทีมไร้พรมแดน (A Transnational Team)

ทีมไร้พรมแดน หมายถึง คณะทำงานที่ประกอบด้วยสมาชิกที่มาจากหลายประเทศที่มีกิจกรรมการทำงานครอบคลุมในหลายๆ ประเทศ เป็นทีมที่สมาชิกมีความหลากหลายด้านวัฒนธรรมและขอบเขตการทำงานที่ครอบคลุมภูมิภาคหนึ่งหรือทั่วโลก

ปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงาน และผลงานของทีม คือ

1. ความสำคัญและความซับซ้อนของงาน ทีมไร้พรมแดนมักทำงานในโครงการที่มีความซับซ้อนสูง และมีผลต่อวัตถุประสงค์ขององค์กรมาก นอกจากนี้ทีมลักษณะนี้มักมีสมาชิกที่กระจายกันอยู่ในภูมิภาคต่างๆ ของโลก ความห่างไกลกันนี้อาจก่อให้เกิดปัญหาความยุ่งยากในการที่จะทำให้สมาชิกใช้ข้อมูลร่วมกันและทำการตัดสินใจร่วมกัน และอื่นๆ 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 หรือสัดส่วนการตลาดจะไม่ใช่เป็นการเหมาะสม สมาชิกของทีมจึงเสนอว่า ควรใช้ความก้าวหน้าในการเจรจาต่อรอง ความสามารถที่จะเพิ่มบุคลากรระหว่างการลดจำนวน



พนักงานของบริษัท และการดำเนินงานที่สนับสนุนคณะกรรมการบริหารอย่างต่อเนื่อง เป็นเกณฑ์ในการวัดผลการทำงานของทีมงานนี้ ในปลายปี 1993 คณะกรรมการบริหาร ให้ความเห็นชอบต่อแผนงานที่ทีมเสนอพร้อมอนุมัติให้ดำเนินการตามแผนได้ หลังจากนั้นไม่นานนัก ผู้นำทีมก็ถูกย้ายไปเริ่มโครงการพัฒนาก๊าซธรรมชาติที่รัฐอลาสก้า สหรัฐอเมริกา จะเห็นว่า ทีมงานนี้มีภาวะที่ต้องรับผิดชอบต่องานที่ซับซ้อนที่มีความสำคัญเชิงยุทธศาสตร์ต่อบริษัทเป็นอย่างมาก

ดังนั้น หากงานที่ได้รับมอบหมายมีความซับซ้อนสูงและมีความสำคัญต่อ กลยุทธ์ของบริษัทมากแล้ว จะต้องมีกำหนดภาระงานของทีม ตลอดจนประโยชน์ที่จะมีต่อกลยุทธ์ของทั้งสำนักงานใหญ่และบริษัทในภูมิภาคนั้นๆ อย่างชัดเจน เพื่อให้งานที่ทีมต้องดำเนินงานมีส่วนสนับสนุนหรือเป็นประโยชน์ต่อกลยุทธ์ธุรกิจ นอกจากนี้ สมาชิกของทีมต้องเข้าใจถึงภารกิจของทีมเป็นอย่างดี และต้องอุทิศตนเพื่อทำงานตาม ภารกิจอย่างจริงจัง

2. พลวัตด้านวัฒนธรรมที่หลากหลาย (Multicultural Dynamic) ถ้า สมาชิกทุกคนในทีมได้ดำเนินการต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อทีมมากที่สุดแล้ว ทีมจะสามารถจัดการกับเรื่องที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมต่างๆ ได้มากมาย ไม่ว่าจะเป็น วัฒนธรรมของประเทศ วัฒนธรรมองค์กร และวัฒนธรรมทางอาชีพ

### **ผู้นำทีม (Team Leader)**

ทีมที่สมาชิกมาจากต่างวัฒนธรรมนี้ อาจดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ก็ได้ขึ้นอยู่กับ ผู้บริหารหรือผู้นำของทีมในการบริหารความ หลากหลาย สำหรับความสามารถของผู้นำทีม อาจสรุปได้ดังต่อไปนี้<sup>14</sup>

1. ผู้นำทีมต้องมีความสามารถในการเรียนรู้และให้คำแนะนำผู้อื่น นั่นคือ ผู้นำทีมต้องเข้าใจภาพรวมของโครงการ งานในแต่ละส่วนและความสัมพันธ์ของงานแต่ละส่วนกับงานอื่นและสมาชิกของทีม ผู้นำทีม ควรมีทักษะในการติดต่อกับคน และเข้าใจกระบวนการรวมกลุ่ม ความซับซ้อนในการติดต่อระหว่างสมาชิกที่อาจเป็นประโยชน์หรือเป็น โทษต่อการทำงานของทีมได้

2. ผู้นำต้องสามารถสังเคราะห์ความต้องการหรือมุมมองที่แตกต่างกันของสมาชิกได้ ผู้นำทีมต้องมีความรู้ ความยืดหยุ่นด้านวัฒนธรรมที่จะจัดการกับสภาพความคลุมเครือต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้ ผู้นำทีมควรรู้ถึงค่านิยมและความเชื่อในแต่ละวัฒนธรรมที่สมาชิกจะไม่และไม่ควรฝ่าฝืน ผู้นำทีมต้องสามารถที่จะจัดการกับความแตกต่างที่จะไม่ยอมประนีประนอมให้มีความกลมกลืนกับสมาชิกอื่นๆ ได้
3. ผู้นำต้องรู้ถึงความต้องการของสมาชิกแต่ละคนในฐานะที่เป็นคนคนหนึ่งและในฐานะสมาชิกของทีม ผู้นำต้องมีความสามารถที่เปลี่ยนความคิดเห็นที่ขัดแย้งของสมาชิกในทีมให้มาเป็นการร่วมมือประสานงานกันได้ นั่นคือ ต้องสามารถเปลี่ยนความกลัวและความเป็นศัตรูกันให้มาเป็นการยอมรับซึ่งกันและกัน มีความไว้วางใจกัน และให้มาสู่กระบวนการการใช้ข่าวสารและความคิดเห็นร่วมกัน
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 ส่วนบทบาทของผู้นำทีมจะขึ้นกับการคาดหวังว่า ทีมจะเป็นประโยชน์ต่อกลยุทธ์ของบริษัท 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 และมีความสามารถในการชี้ให้เห็นถึงประโยชน์ของทีมที่มีต่อองค์การทุกระดับชั้นเพื่อให้ได้ทรัพยากรที่จำเป็นต่อการดำเนินงานของทีม หรือผู้นำของทีมประกันคุณภาพของ

บริษัท แกล็คโซ เวลคัม จำกัด เป็นที่ยอมรับในทักษะด้านการบริหารต่างๆ กับความเชี่ยวชาญทางเทคนิคการที่จบการศึกษาด้านแพทยศาสตร์ทำให้ได้รับความเชื่อถือจากผู้บริหารระดับสูงที่ส่วนใหญ่เป็นแพทย์ เมื่อเสนอให้มีการประสานงานด้านการประกันคุณภาพทั้งองค์การ นอกจากนี้ผู้บริหารยังเชื่อมั่นในความสามารถด้านบริหารของเธอ จึงได้มอบหมายให้เป็นผู้นำทีมอย่างเป็นทางการรวมถึงได้จัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นให้ด้วย

## 2. ขั้นการพัฒนา

บทบาทของผู้นำทีมในช่วงนี้จะเปลี่ยนมาเป็นการเร่งเร้า (Catalyst) ให้ทีมดำเนินงานให้เหมาะสมกับงานที่ซับซ้อน กระตุ้นความเป็นตัวของตัวเอง และให้รางวัลแก่สมาชิกของทีมในการเสนอและปฏิบัติตามแนวคิด ตัวอย่าง ผู้นำทีมเกี่ยวกับการบริหารผลิตภัณฑ์ส่วนบุคคลของบริษัท ยูนิลีเวอร์ จำกัด สินค้าในกลุ่มนี้มีหลายตรา เช่น ลักซ์ โคฟคอมฟอร์ท ฯ บริษัทได้จัดตั้งทีมเพื่อหาวิธีการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพมากที่สุดทั่วทั้งยุโรป ขณะเดียวกันก็ต้องการให้มีการตอบสนองต่อความต้องการในแต่ละตลาดด้วย ผู้นำทีมทำงานร่วมกับผู้บริหารการตลาด 5 คนที่แต่ละคนอยู่คนละประเทศ เพื่อประสานงานด้านการตลาดและการขายผลิตภัณฑ์ส่วนบุคคลทั่วยุโรป ผู้นำมอบหมายงานให้สมาชิกที่เสนอความคิด และแผนการปฏิบัติงานมาให้พิจารณา ทบทวน รวมถึงรับฟังข้อเสนอแนะต่างๆ 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 แต่ละงานจะมีการเจรจาเพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรและความเชี่ยวชาญขององค์กรที่ตั้งอยู่ในแต่ละประเทศ ส่วนขั้นตอนที่ 3 เป็นการดำเนินงานแนะนำสินค้าเข้าสู่ตลาด ทีมรับผิดชอบในการดำเนินงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายในแต่ละประเทศ ผู้นำของทีมนี้เป็นชาวเบลเยียมที่มีประสบการณ์ด้านเทคนิคและทักษะด้านการพูดที่จะทำงานกับผู้แทนจากประเทศต่างๆ บทบาทสำคัญของผู้นำ คือ ประสานความพยายามในการทำงานของสมาชิกในทุกประเทศ โดยการทำงานร่วมกับสมาชิกในการพัฒนาแผนการดำเนินงานและการสื่อสารเพื่อให้องค์กรในแต่ละประเทศทราบถึงความก้าวหน้าในการดำเนินงานตลอดเวลา

## การเลือกสมาชิกของทีม

การเลือกสมาชิกของทีม เป็นกระบวนการที่ผู้รับผิดชอบในการเลือกต้องพิจารณาปัจจัยต่างๆ แล้วตัดสินใจเลือกสมาชิกของทีมให้เหมาะสม สำหรับปัจจัยที่ต้องพิจารณาในการเลือกสมาชิกของทีมมีดังต่อไปนี้

1. การเลือกระหว่างการจ้างบุคลากรท้องถิ่นกับการใช้บุคลากรจากประเทศแม่ การตัดสินใจเรื่องนี้ขึ้นกับนโยบายด้านบุคลากรของบริษัท เศรษฐศาสตร์ หรือสถานที่ที่ทีมได้รับมอบหมายในการทำงานรูปแบบการสื่อสารในระหว่างสมาชิกของทีม ค่าใช้จ่าย และวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งทีม

2. การพิจารณาความเป็นกลุ่มและทักษะด้านเทคนิคระหว่างสมาชิกของทีม การเลือกสมาชิกของทีมต้องพิจารณาทักษะด้านเทคนิคของสมาชิกที่จำเป็นต่อการทำงานของทีม การมีสมาชิกที่หลากหลายจะเป็นประโยชน์เพราะสมาชิกต่างเสนอวิธีการใหม่ๆ ในการแก้ปัญหาที่อาจนำไปสู่การปรับข้อเสนอดังกล่าว ให้ได้วิธีการที่ดีที่สุดในการแก้ปัญหาให้ได้ ในขณะที่เดียวกันก็ต้องพิจารณาความเป็นกลุ่ม ซึ่งหมายถึงการที่สมาชิกรู้สึกว่า ตนเป็นส่วนหนึ่งของทีม ยินดีที่เข้าประชุม ตลอดจนละวางความคิดเห็นบางส่วนเพื่อให้บรรลุข้อตกลงร่วมกัน และยินดีที่จะทำงานให้กับกลุ่มอย่างเต็มที่

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

## ลักษณะของทีมที่ประสบความสำเร็จ

ทีมที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานนั้น ผู้นำทีมและสมาชิกของทีม ต้องให้ความเชื่อถือและไว้วางใจซึ่งกันและกัน อุทิศตนให้กับภารกิจของทีมอย่างจริงจังในการทำงาน มีความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย และควรมีความรู้สึกสนุกกับการทำงานร่วมกับผู้อื่น สิ่งเหล่านี้ไม่ได้เกิดขึ้นเองโดยธรรมชาติ แต่เกิดขึ้นจาก



กระบวนการที่ทำให้สมาชิกของทีมให้ความสำคัญต่อความหลากหลายทางวัฒนธรรม เนื่องจากในการทำงานของทีมที่สมาชิกมีการแตกต่างกันในหลายๆ ด้านจะมีวัฒนธรรมที่ต้องให้ความสนใจอยู่ 3 ลักษณะ คือ<sup>16</sup>

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

### ทีมเสมือนจริง

เมื่อมีการปฏิวัตินาคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคลมาใช้ในสำนักงานในระหว่างคริสต์ทศวรรษ 1980 ถึง 1990 การพัฒนาในเทคโนโลยีด้านสารสนเทศและการสื่อสารที่ครอบคลุมถึง การประชุมผ่านคอมพิวเตอร์ และระบบอินเทอร์เน็ตและอินทราเน็ต (Internet and Intranet Systems) ทำให้เกิดสำนักงานรูปแบบใหม่ที่เรียกว่าสำนักงานเสมือนจริง (Virtual Offices) สำนักงานรูปแบบใหม่นี้ไม่มีข้อจำกัดด้านเวลา ภูมิศาสตร์ และขอบเขตขององค์การ จึงก่อให้เกิดผลิตภาพ (Productivity) ความยืดหยุ่น และความร่วมมือ (Collaboration) ในระดับใหม่ที่ไม่เคยมีมาก่อน

สิ่งใหม่ที่เกิดขึ้นนี้มาพร้อมกับการแข่งขันในตลาดโลกที่มีความรุนแรงมากขึ้น และการพัฒนาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศทำให้องค์การต้องประเมินโครงสร้างและกระบวนการทำงานใหม่ องค์กรหลายแห่งมีการลดขนาดลง 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. สภาพแวดล้อมการทำงานเปลี่ยนแปลงจากที่มุ่งเป็นการผลิตไปเป็น  
ด้านบริการหรือความรู้มากขึ้น
5. การค้าและกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรต้องพึ่งพาอาศัยกันมากขึ้น

### โครงสร้างองค์กรแบบแบนราบ

การจัดโครงสร้างองค์กรแบบนี้ เกิดขึ้นเพื่อตอบสนองของต่อสภาพแวดล้อมในการดำเนินงานที่มีการแข่งขันอย่างรุนแรงที่เกิดขึ้นเนื่องจากการแข่งขันในตลาดโลกที่รุนแรงเพิ่มขึ้น และความก้าวหน้าในเทคโนโลยีด้านสารสนเทศและการคมนาคม การจัดองค์กรแบบแบนราบนี้ทำให้องค์กรมีการมอบหมายอำนาจการตัดสินใจไปยังระดับล่างมากขึ้น ที่ลดความจำเป็นที่ต้องมีการบริหารหลายระดับลง การที่โครงสร้างองค์กรที่มีระดับชั้นการบังคับบัญชาน้อยลงนี้ ทำให้องค์กรต้องมีบุคลากรกระจายอยู่ในที่ต่างๆ มากขึ้น ทำให้พนักงานมีโอกาสที่จะติดต่อกันได้ลดลง ขณะที่องค์กรยังต้องการทักษะบุคลากรที่มีความสามารถเอาไว้

### การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม

การเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจ ทำให้ต้องมีการร่วมมือกันในระหว่างธุรกิจด้วยกันมากขึ้น ในอดีต ธุรกิจต้องการที่จะควบคุมทุกกระบวนการดำเนินงานตั้งแต่การจัดซื้อวัตถุดิบ ไปจนถึงการผลิตสินค้าสำเร็จรูป อย่างไรก็ตาม ความหลากหลายและความเชี่ยวชาญเฉพาะทำให้การบริหารกระบวนการต่างๆ เหล่านี้ไม่เกิดผลดีเท่าที่ควร ดังนั้นธุรกิจจึงแก้ปัญหาโดยหันไปใช้ การเป็นหุ้นส่วน และหรือการจัดซื้อจากหน่วยงานอื่นแทน เพื่อให้มีการควบคุมในระดับที่เหมาะสม ขณะที่ยังรักษาการประหยัดเชิงขนาดของกลุ่มบริษัทที่ร่วมมือกันเอาไว้ กลุ่มบริษัทที่ร่วมมือกันนี้ต้องมีการพึ่งพากันมากขึ้น ทั้งนี้เพราะความสำเร็จขององค์กรแต่ละแห่ง จะช่วยให้องค์กรที่ร่วมมือกันประสบความสำเร็จได้ดีขึ้น ซึ่งความสำเร็จของกลุ่มบริษัทที่ร่วมมือกันนี้ขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพ และการใช้ความรู้ร่วมกันในระหว่างหมู่สมาชิก

## ความคาดหวังของพนักงานเปลี่ยนแปลงไป

พนักงานที่เติบโตในยุคคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคล โทรศัพท์ไร้สายและห้องเรียนอิเล็กทรอนิกส์ ต้องการให้องค์กรมีความยืดหยุ่นมากขึ้น พนักงานยุคใหม่จะมีความรู้ในเรื่องเทคโนโลยีและคาดหวังให้องค์กรที่ทำงานมีการนำเทคโนโลยีต่างๆ เหล่านี้มาใช้ ดังจะเห็นว่า จำนวนพนักงานที่เลือกจะทำงานโดยผ่านระบบโทรคมนาคม (Telework) มีมากขึ้นจากพนักงานเหล่านี้จะทำงานจากที่บ้าน หรือ สถานที่อื่นๆ (Remote Location) ที่เชื่อมที่ทำงานโดย โทรศัพท์ โทรสาร โมเด็มของคอมพิวเตอร์ได้ การทำงานวิธีนี้จะช่วยประหยัดค่าใช้จ่ายให้กับพนักงานได้ นอกจากจะไม่ต้องเสียเวลาเดินทางมายังที่ทำงาน แล้วยังทำให้พนักงานมีความยืดหยุ่นในการประสานความรับผิดชอบในการทำงานและความรับผิดชอบต่อครอบครัวได้ดีขึ้น ในการสำรวจของนิตยสารฟอร์จูน พบว่า พนักงาน 2 ใน 3 คนของบริษัท 500 อันดับแรกทำงานในรูปแบบเสมือนจริง<sup>20</sup>

## ลักษณะงานที่เปลี่ยนแปลงไป

ในอดีตการทำงานของธุรกิจมุ่งเน้นกระบวนการผลิตที่ต้องมีการกำหนดขั้นตอนทำงานที่ชัดเจน แต่ปัจจุบันได้เปลี่ยนมาเป็นงานด้านการบริการและด้านความรู้ที่ต้องการการประสานงานระหว่างสมาชิกในทีม สิ่งที่แสดงถึงความสำเร็จของบริษัทที่ให้บริการ ก็คือ ความสามารถที่จะยืดหยุ่นในเรื่องการตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคให้เร็วที่สุดเท่าที่จะทำได้ ซึ่งการทำงานในรูปแบบทีมเสมือนจริงช่วยให้องค์กรมีความยืดหยุ่นมากขึ้น เพราะจะผสมผสานประสิทธิภาพของการทำงานแบบทีมเข้ากับอำนาจของเทคโนโลยีด้านการสื่อสารและข้อมูลที่ก้าวหน้าในปัจจุบันที่ทำให้สมาชิกของทีมและโครงสร้างของงานมีการปรับเปลี่ยนได้เร็วขึ้น

## ความสำคัญของการค้าและกิจกรรมขององค์การระดับโลก

ข้อตกลงขององค์การการค้าโลกและเขตการค้าต่างๆ เช่น AFTA NAFTA ฯลฯ รวมถึงการปฏิรูปทางเศรษฐกิจในประเทศจีนและยุโรปตะวันออกได้สร้างโอกาสในการค้าระหว่างประเทศให้มีมากขึ้น รวมถึงความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีทั้งในด้านการสื่อสารและการจัดซื้อที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ทำให้บริษัทเล็กๆ สามารถแข่งขันใน

ตลาดโลกได้มากขึ้น อย่างไรก็ตามไม่ว่าบริษัทจะมีขนาดใดก็ตาม การดำเนินงานในหลาย ๆ ประเทศต้องมีการร่วมมือข้ามพรมแดนกันมากขึ้น

### ข้อดีของทีมเสมือนจริง

ทีมเสมือนจริงได้รับความนิยมแพร่หลายมากขึ้น เนื่องจากการใช้ทีมเสมือนจริงจะมีข้อดีหลายประการ ซึ่งอาจสรุปข้อดีสำหรับสมาชิกในทีมได้ดังต่อไปนี้

1. สมาชิกของทีมไม่ต้องย้ายไปทำงานในต่างประเทศ จากการที่องค์การพยายามลดขนาดลงและมีพนักงานกระจายอยู่ในส่วนต่างๆ ของโลก แม้ว่าการทำงานในทีม สมาชิกจะต้องมีการเดินทางระหว่างประเทศบ้าง แต่ก็ไม่จำเป็นต้องย้ายไปพำนักในต่างประเทศเป็นการถาวร
2. สมาชิกของทีมเสมือนจริงสามารถอาศัยอยู่ที่ใดในโลกก็ได้ หากสมาชิกผู้นั้นสามารถจัดระบบการทำงานให้เหมาะสม เช่น พนักงานที่ทำงานอยู่ที่สำนักงานในประเทศเยอรมันอาจจัดทำรายงานแล้วส่งไปยังสำนักงานใหญ่ในกรุงลอนดอนเพื่อขอข้อมูลเพิ่มเติม จากนั้นรายงานนั้นอาจถูกส่งไปที่นครนิวยอร์กเพื่อเพิ่มเติมข้อมูลด้านอื่นๆ ที่จำเป็น จากนั้นนครนิวยอร์กรายงานที่สมบูรณ์นั้นจะถูกส่งต่อไปยังนครซิดนีย์ ประเทศออสเตรเลีย โดยที่สมาชิกแต่ละคนในทีมยังคงทำงานวันละ 8 ชั่วโมง หรือการที่สมาชิกคนหนึ่งในสหรัฐอเมริกาเริ่มงานตอนเช้าเพื่อจัดการเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้นกับผู้ใช้บริการที่เพื่อนสมาชิกส่งมาจากประเทศอังกฤษ และงานของเขาจะจบลงเมื่อทำงานครบตามเวลาทำงานและส่งงานนั้นต่อไปให้กับเพื่อนร่วมทีมในกรุงโตเกียว ประเทศญี่ปุ่น โดยที่สมาชิกในทีมอาจไม่เคยได้พบหน้าเพื่อนร่วมทีมเลยก็ได้ ในขณะที่องค์การสามารถดำเนินงานได้ตลอด 24 ชั่วโมง
3. ทีมเสมือนจริงทำให้สมาชิกในทีมมีความยืดหยุ่นในการกำหนดตารางเวลาทำงานมากขึ้น เพราะสามารถทำงานจากบ้านได้โดยไม่ต้องเสียเวลาเดินทางบนถนน<sup>21</sup> ไม่ต้องรีบเดินทางไปขึ้นเครื่องบินให้



ทันเวลา ไม่ต้องไปพักตามโรงแรมในระเทศต่างๆ ไม่ต้องจาก  
ครอบครัวไปทำงานในต่างประเทศ ทำให้มีเวลาให้กับครอบครัว มี  
ส่วนร่วมในงานสาธารณกุศลหรือสังสรรค์กับเพื่อนบ้านมากขึ้น

4. หลังจากเหตุการณ์ก่อการร้ายเมื่อ 11 กันยายน 2544 ที่ผ่านมา  
บุคคลบางคนไม่ต้องการเดินทางโดยเครื่องบินและไม่ต้องการเดินทาง  
ออกนอกประเทศเพราะกังวลต่อสถานการณ์การก่อการร้ายที่อาจจะ  
เกิดขึ้น การทำงานในทีมเสมือนจริงจึงทำให้สามารถทำงานร่วมกับ  
สมาชิกในประเทศอื่นๆ ได้

นอกจากนี้ การใช้ทีมเสมือนจริงยังมีข้อดีต่อองค์การดังต่อไปนี้

1. การประหยัดค่าใช้จ่าย องค์การสามารถประหยัดค่าใช้จ่ายในด้าน  
ต่างๆ เช่น การเดินทาง ค่าที่พัก ค่าใช้จ่ายในการจัดตั้งสำนักงาน  
ในต่างประเทศ ฯลฯ เป็นจำนวนมาก ตัวอย่าง บริษัท Northern  
Telecom จำกัด สามารถประหยัดค่าใช้จ่ายเฉพาะค่าเช่าที่พักและ  
ค่าใช้จ่ายในการจัดหาที่พักได้ปีละ 20,000 ดอลลาร์ต่อพนักงานหนึ่ง  
คน<sup>22</sup> นอกจากนี้องค์การก็ยังสามารถรับพนักงานจากประเทศต่างๆ  
ได้โดยไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการย้ายภูมิลำเนาของพนักงาน
2. ประสิทธิภาพในการทำงานที่เพิ่มขึ้น การใช้ทีมเสมือนจริงทำให้องค์การสามารถกระจายข่าวสารข้อมูลต่างๆ ได้อย่างรวดเร็ว ส่งเสริมการใช้ความรู้ความชำนาญและประสบการณ์ของสมาชิกในทีมร่วมกันเพื่อประโยชน์ขององค์การได้ดียิ่งขึ้น และมีความใกล้ชิดกับผู้บริโภคมากขึ้น เนื่องจากมีสมาชิกกระจายอยู่ในภูมิภาคต่างๆ ของโลก จากการศึกษาภายในบริษัท ไอบีเอ็ม(IBM) จำกัด<sup>23</sup> พบว่า ประสิทธิภาพการทำงานของสมาชิกในทีมเพิ่มขึ้น 15-40 เปอร์เซ็นต์ หรือบริษัท ฮิวเลตต์แพคการ์ด (Hewlett-Packard) จำกัด<sup>24</sup> พบว่า พนักงานขายสามารถเพิ่มยอดขายได้เป็นสองเท่าหลังจากที่เปลี่ยนสำนักงานเป็นสำนักงานเสมือนจริง (A Virtual Office)



3. องค์การสามารถจ้างหรือมอบหมายงานให้กับบุคคลที่มีความสามารถมากที่สุดได้ไม่ว่าบุคคลนั้นจะอยู่ที่สำนักงานใหญ่หรืออยู่ในประเทศใด ๆ ในโลก
4. องค์การสามารถจัดตั้งทีมโดยกำหนดจำนวนสมาชิกที่เหมาะสมได้ ขณะที่ยังรักษาข้อได้เปรียบของการมีโครงสร้างองค์การแบบแบนราบอยู่ นอกจากนี้องค์การยังได้ประโยชน์จากการเข้าถึงความรู้ความเชี่ยวชาญที่มีอยู่ของสมาชิกในทีมได้จากการปฏิสัมพันธ์ข้ามแผนกหน้าที่โดยการใช้เทคโนโลยีการสื่อสาร เช่น การประชุมทางไกลผ่านดาวเทียม เป็นต้น ทำให้องค์การสามารถใช้ข้อมูลต่างๆ จากทั่วโลกร่วมกันได้
5. การใช้ทีมเสมือนจริงช่วยขจัดสิ่งทีอาจเป็นอุปสรรคต่อการมีส่วนร่วมในกลุ่มออกไปได้ เนื่องจากพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ของสมาชิกในทีมที่มักปรากฏในการประชุมแบบเผชิญหน้า อันได้แก่ การทำตัวให้เด่น การขัดจังหวะผู้อื่น การมาร่วมประชุมสาย หรือการพูดคุยกันในขณะที่ประชุม ฯ จะไม่เกิดขึ้น
6. ทีมเสมือนจริงนี้ยังทำให้องค์การได้ประโยชน์จากศักยภาพของพนักงานมากขึ้นทั้งในกรณีที่พนักงานมีความสามารถแต่ไม่กล้าแสดงออกทางวาจา เช่น คนขี้อายจะรู้สึกผ่อนคลายในการเสนอความคิดเห็นโดยการเขียนมากกว่าการพูด<sup>25</sup> หรือพนักงานที่ไม่ได้ใช้ภาษาอังกฤษเป็นประจำที่มักสื่อสารโดยการเขียนได้ดีกว่าการพูด หรือในกรณีที่พนักงานหว้นวิตกต่อการเดินทางโดยเครื่องบินหรือไม่ต้องการเดินทางออกนอกประเทศ นอกจากนี้องค์การจะได้ประโยชน์จากการจ้างคนพิการทาง ผู้เกษียณอายุ ตลอดจนคนที่มีภาวะในการดูแลเด็กหรือคนชราแต่มีความรู้ความสามารถมากเข้าเป็นสมาชิกของทีมได้

## ปัญหาของการใช้ทีมเสมือนจริง

แม้ว่าแนวโน้มการใช้ทีมเสมือนจริงจะมีมากขึ้นในอนาคต แต่จากการวิจัยเมื่อไม่นานมานี้ พบว่ามากกว่า 50 เปอร์เซ็นต์ของทีมเสมือนจริงไม่สามารถทำงานให้บรรลุผลที่ต้องการได้<sup>26</sup> ซึ่งสามารถสรุปปัญหาในการใช้ทีมเสมือนจริงได้ดังต่อไปนี้

1. การสื่อสารที่ไม่มีประสิทธิภาพ การติดต่อทางเทคโนโลยีทำให้ไม่สามารถใช้การสื่อสารที่ไม่ใช่การพูด (Non-verbal Communication) เช่น ภาษาร่างกาย การแสดงสีหน้า การยิ้ม การเลิกคิ้ว น้ำเสียง ฯ เพื่อช่วยให้ความหมายของคำพูดกระจ่างชัดเจนนมากขึ้น จึงอาจมีผลให้ผู้รับสารตีความหมายข้อความผิดพลาดหรือเกิดความไม่เข้าใจกันได้มากขึ้นได้ เนื่องจากไม่ได้เห็นภาษาร่างกายหรือได้ยินน้ำเสียงประกอบ นอกจากนี้การตีความหมายของข้อความที่ได้รับของสมาชิกแต่ละคนนั้นอาจแตกต่างกันไปได้ตามพื้นฐานด้านการศึกษาหรือวัฒนธรรมของสมาชิกนั้นๆ
2. การขาดเวลาพักผ่อนหย่อนใจ พนักงานบางคนอาจได้รับมอบหมายให้ทำงานอยู่ในหลายๆ ทีมในเวลาเดียวกัน หรืออาจต้องทำงานที่สมาชิกอื่นต้องติดต่อได้ตลอด 24 ชั่วโมงซึ่งจะมีผลให้พนักงานเกิดความเครียดในการทำงานมาก องค์การจึงควรจัดให้สมาชิกของทีมมีเวลาส่วนตัวมากพอที่จะทำงานส่วนตัวได้ พร้อมๆ กับมีส่วนร่วมกับทีมได้อย่างเหมาะสม
3. สมาชิกบางคนอาจรู้สึกเหงา หรือรู้สึกโดดเดี่ยวที่ต้องทำงานโดยลำพัง ความรู้สึกเหล่านี้อาจทำลายพลังและความกระตือรือร้นในการทำงานลงได้
4. การให้ความสำคัญต่อความรวดเร็วมากเกินไป แม้ว่าการใช้ทีมเสมือนจริงทำให้องค์การสามารถตอบสนองต่อเหตุการณ์และปัญหาต่างๆ และบังเกิดผลที่ต้องการได้อย่างรวดเร็ว แต่ก็ก่อให้เกิดความเครียดเนื่องจากการเร่งรีบทำงานให้สำเร็จ
5. ความรู้ความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์ แม้ว่า พนักงานในปัจจุบันจะมีความรู้ในการใช้คอมพิวเตอร์มากขึ้น แต่ก็ยังมีพนักงานที่

ยังไม่คุ้นเคยกับการใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และโทรคมนาคมอีก เป็นจำนวนมาก สิ่งท้าทายสำคัญในการใช้ทีมเสมือนจริงคือการนำ บุคลากรที่มีความสามารถแต่ไม่คุ้นเคยกับเทคโนโลยีเข้ามาร่วม ทำงานในทีมเสมือนจริง

6. การมีสมาชิกในทีมมากเกินไป ทีมที่มีทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ควรมีสมาชิกประมาณ 12-16 คน<sup>27</sup> แม้ว่าการใช้เครื่องมือสื่อสารผ่าน เทคโนโลยีบางรูปแบบทำให้สามารถเพิ่มจำนวนสมาชิกขึ้นได้ แต่การ มีสมาชิกที่มากเกินไปอาจเป็นอุปสรรคต่อการสร้างความคุ้นเคยและ การเสนอความคิดเห็นในระหว่างสมาชิกได้
7. ข้อมูลข่าวสารโดยเฉพาะการแสดงความคิดเห็นหรือการ วิพากษ์วิจารณ์ที่ติดต่อแลกเปลี่ยนกันระหว่างสมาชิกในบางวิธีอาจ ก่อให้เกิดปัญหาในการทำงานร่วมกันได้โดยเฉพาะทีมที่ประกอบด้วย สมาชิกที่มาจากวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน
8. การใช้ทีมเสมือนจริงที่ต้องมีการปรับโครงสร้างองค์การใหม่อาจ ก่อให้เกิดการต่อต้านจากบุคลากรในองค์การ เนื่องจากบุคลากรใน องค์การอาจไม่เห็นว่าเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นสิ่งจำเป็นหรือเป็นสิ่งที่ เหล่าพนักงานต้องการ
9. ความปลอดภัยในการส่งผ่านข้อมูลข่าวสารออนไลน์ เนื่องจากใน ปัจจุบันมีนักเจาะระบบ (Hackers) ที่จะเข้าไปค้นดูข้อมูลได้ องค์การ จึงต้องคำนึงถึงระบบความปลอดภัยของข้อมูลด้วย

### **ปัจจัยในการใช้ทีมเสมือนจริงให้ประสบผลสำเร็จ**

ดังที่กล่าวแล้วว่า การใช้ทีมเสมือนจริงไม่เป็นเพียงการให้กลุ่มคนที่มี ความสามารถมาทำงานร่วมกันและติดต่อสื่อสารโดยใช้เทคโนโลยีการสื่อสารเท่านั้น เพราะเทคโนโลยีไม่สามารถทำงานได้หากปราศจากคนหรือไม่อาจดำเนินการได้อย่างมี ประสิทธิภาพหากขาดคนที่มีความสามารถ ด้วยเหตุนี้้องค์การจึงต้องจัดเตรียม ลงทุน

และสนับสนุนการดำเนินงานด้านต่างๆ สำหรับสิ่งที่ผู้บริหารต้องคำนึงถึงก่อนที่จะจัดตั้งทีมเสมือนจริงสามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้

1. การสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง การใช้ทีมเสมือนจริงให้ประสบความสำเร็จนั้น สิ่งสำคัญประการแรกคือผู้บริหารระดับสูงต้องมีความรู้ความเข้าใจและเห็นถึงประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับจากการดำเนินงานในรูปแบบนี้ รวมทั้งต้องส่งเสริมและสนับสนุนการทำงานในรูปแบบนี้ โดยลงทุนในระบบเทคโนโลยีและการสื่อสารระหว่างสมาชิกที่เหมาะสม รวมถึงการจัดให้มีการฝึกอบรมบุคลากรด้านต่างๆ เพื่อให้มีความพร้อมที่จะทำงาน แม้ว่าเทคโนโลยีเหล่านี้จะเป็นพื้นฐานของการทำงานของทีมเสมือนจริง แต่ประสิทธิภาพในการทำงานของทีมเสมือนจริงคือ การที่สมาชิกของทีมเรียนรู้ถึงวิธีการที่จะใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ เหล่านี้ องค์กรจึงต้องมีการลงทุนทั้งในรูปของเงินและเวลาในการพัฒนาทั้งระบบเทคโนโลยีและบุคลากรโดยต้องมีการเปรียบเทียบระหว่างประโยชน์ที่ได้จากข้อได้เปรียบในการแข่งขันของการใช้ทีมเสมือนจริงกับค่าใช้จ่ายและเวลาที่ใช้ในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานในการติดต่อเชื่อมโยงสมาชิกในการทำงานร่วมกัน ตลอดจนปรับเปลี่ยนระบบการทำงาน การให้รางวัลและการยกย่องชมเชยให้เหมาะสมด้วย ทั้งนี้เพราะบริษัทข้ามชาติส่วนใหญ่ มักมีการจัดตั้งทีมเสมือนจริงขึ้นเป็นจำนวนมาก จนทำให้สมาชิกรวมถึงผลงานของทีมเหล่านี้ไม่เป็นที่รู้จักของสมาชิกอื่นขององค์กร เนื่องจากไม่ได้ใกล้ชิด หรือบางกรณีอาจไม่เคยเห็นหน้าสมาชิกในทีมเลยก็ได้ จึงอาจถูกกลืนไปได้โดยง่าย เพื่อขจัดปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นนี้ผู้บริหารจึงควรมีการเผยแพร่เกี่ยวกับทีมต่างๆ ให้บุคลากรในองค์กรได้รับรู้ ซึ่งสามารถทำได้หลายวิธี อาทิ การจัดทำบอร์ดแสดงรูปภาพของสมาชิกของทีม หรือแผนที่แสดงประเทศที่สมาชิกของทีมอาศัยอยู่ หรืออาจจัดให้มีเว็บไซต์ของสมาชิกของทีมเสมือนจริง เพื่อให้ข้อมูลเกี่ยวกับสิ่งที่สมาชิกแต่ละคนชอบ ฯลฯ นอกจากนี้ผู้บริหารระดับสูงควรส่งเสริมให้สมาชิกในองค์กรมีการแลกเปลี่ยน

ความรู้สึกและความคิดเห็นอย่างไม่เป็นทางการ รวมถึงการ  
ดำเนินการประกาศเกียรติคุณหรือมอบรางวัลแก่บุคคลหรือทีมที่  
ประสบผลสำเร็จในการทำงานด้วย

2. การเลือกใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม ทีมเสมือนจริงเป็นจริงได้  
เพราะความก้าวหน้าในเทคโนโลยีด้านคอมพิวเตอร์และโทรคมนาคม  
ที่ก้าวหน้าในปัจจุบัน ทำให้ธุรกิจมีทางเลือกที่จะใช้เครื่องมือสื่อสาร  
และซอฟต์แวร์ต่างๆ มากมาย อย่างไรก็ตามการตัดสินใจเลือกใช้  
เทคโนโลยีการสื่อสารระบบใด ต้องมีการประเมินความคุ้มค่าในการ  
ลงทุนในเครื่องมือกับผลที่จะได้รับด้วย นอกจากนี้ยังต้องคำนึงถึง  
ความจำเป็นที่สมาชิกต้องมีปฏิสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกันด้วย  
ดังเช่น การที่จะเลือกใช้ระบบการประชุมทางไกล (Video  
Conferencing System) ที่สามารถให้สมาชิกมีปฏิสัมพันธ์ในการ  
แสดงความคิดเห็นและตัดสินใจร่วมกันได้ ก็ต้องพิจารณาว่า บริษัทมี  
ความจำเป็นที่จะต้องประชุมโดยใช้เครื่องมือเหล่านั้นมากน้อยเพียงใดใน  
แต่ละปี หากไม่ต้องใช้มากนักอาจพิจารณาเลือกระบบอื่นจะเป็นการ  
เหมาะสมกว่า ซึ่งอาจเลือกใช้ระบบซอฟต์แวร์เพื่อการประสานงาน  
ระดมความคิดเห็น และการตัดสินใจของบริษัทต่างๆ ที่ให้บริการ  
ด้านนี้ ซอฟต์แวร์เหล่านี้บางระบบสามารถดาวน์โหลดได้ฟรี  
นอกจากการตัดสินใจเลือกระบบเทคโนโลยีที่จะใช้แล้ว องค์กรต้อง  
มีการอบรมถึงวิธีการใช้ซอฟต์แวร์ต่างๆ ด้วย เพราะสมาชิกแต่ละคน  
อาจมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีไม่เท่าเทียมกัน อัน  
เนื่องมาจากระดับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีในแต่ละประเทศ  
แตกต่างกัน องค์กรจึงต้องมีการอบรมสมาชิกในทีมถึงวิธีการใหม่ๆ  
ที่เหมาะสมกับเทคโนโลยีใหม่ด้วย เพราะข้อบกพร่องประการหนึ่งใ  
การใช้เทคโนโลยีคือการประเมินค่าของเทคโนโลยีต่ำเกินไป เช่น ใช้  
เทคโนโลยีการประชุมผ่านเว็บ (Web Conference Technology) แต่  
แสดงสไลด์ให้สมาชิกที่อยู่ต่างสถานที่ดูเท่านั้น ขณะที่เทคโนโลยีการ  
ประชุมผ่านเว็บนั้นเป็นเครื่องมือที่สมาชิกสามารถมีปฏิสัมพันธ์กันได้



ดังนั้นหากองค์การตัดสินใจใช้ระบบนี้แล้วต้องจัดให้สมาชิกของทีมมีปฏิสัมพันธ์ตลอดเวลาที่ติดต่อกันด้วย

3. การเลือกสมาชิกในทีม การเลือกสมาชิกในทีมก็มีความสำคัญต่อความสำเร็จของทีมด้วย นั่นคือนอกเหนือจากการที่สมาชิกของทีมเสมือนจริงจะมีความสามารถและทักษะเหมือนทีมแบบดั้งเดิมแล้วยังต้องมีความรู้และทักษะในเรื่องอื่นๆ อีก โดยสรุปสมาชิกของทีมควรมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ

- เครื่องมือที่สามารถนำมาใช้แก้ปัญหาที่มีอยู่มากมาย อาทิ ไดอะแกรมต่างๆ แผนภูมิ (Flowcharts) ฯลฯ ซึ่งจะทำให้สามารถเข้าใจเรื่องราวต่างๆ สื่อสารและตัดสินใจร่วมกันในการแก้ปัญหาต่างๆ ได้
- การบริหารความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นในการทำงานร่วมกัน
- การวางแผนโครงการ
- การจัดการฐานข้อมูล (Database Management) ที่ครอบคลุมถึงความดีในการปรับปรุงฐานข้อมูลให้ทันสมัยที่อาจจัดให้มีทุกสัปดาห์ ทุกวัน หรือตลอดเวลาก็ได้ ๕
- ความสามารถและทักษะอื่นๆ อีกโดยเฉพาะทักษะในการใช้คอมพิวเตอร์ในการสื่อสาร เพราะเมื่อคนต้องสื่อสารและทำงานโดยผ่านระบบอินเทอร์เน็ต ทักษะในการใช้คอมพิวเตอร์จึงมีความจำเป็นเหมือนทักษะด้านการอ่าน ดังนั้นหากสมาชิกคนใดคนหนึ่งของทีมไม่มีทักษะด้านนี้แล้ว นอกจากจะไม่สามารถก้าวทันสมาชิกอื่นได้แล้วยังอาจมีผลให้งานของทีมล่าช้าอีกด้วย

นอกจากนี้ สมาชิกของทีมเสมือนจริงควรเป็นบุคคลที่สามารถทำงานโดยลำพังโดยใช้เป้าหมายเป็นหลัก ควรเป็นนักสื่อสารที่ดีและมีความสามารถในการปรับตัวที่ดีเพราะทีมเสมือนจริงมักประกอบไปด้วยสมาชิกจากประเทศต่างๆ ที่อยู่ห่างไกลกัน มีวัฒนธรรมที่แตกต่างกันและยังต้องติดต่อสื่อสารกันผ่านระบบเทคโนโลยีอีกด้วย



4. การสร้างความไว้วางใจ (Trust) ในระหว่างสมาชิกของทีม  
ความไว้วางใจเป็นสิ่งสำคัญในการที่บุคคลจำนวนมากมาทำงาน  
ร่วมกัน ดังนั้นจึงควรดำเนินการเพื่อให้สมาชิกของทีมมีความ  
ไว้วางใจซึ่งกันและกันนับตั้งแต่เริ่มจัดตั้งทีม<sup>27</sup> โดยเฉพาะทีมที่จัดตั้ง  
และจะสลายไปอย่างรวดเร็ว โดยทั่วไปความไว้วางใจเกิดจากการที่  
สมาชิกยอมรับในความสามารถและผลงานในอดีตของสมาชิกในทีม  
ความรับผิดชอบและจริยธรรมในการทำงาน (Integrity) ตลอดจน  
ความปรารถนาดีที่มีต่อสมาชิกในทีม<sup>28</sup> ในการสร้างความไว้วางใจกัน  
นี้ การสื่อสารทุกรูปแบบไม่ว่าจะเป็นแบบที่ผู้รับสารและผู้ส่งสาร  
สามารถโต้ตอบกันได้ในเวลาเดียวกันหรือการที่ผู้ส่งสารทิ้งข่าวสารไว้  
ให้แก่ผู้รับสาร ล้วนเป็นกระบวนการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่าง  
สมาชิกที่จะก่อให้เกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกันได้ทั้งสิ้น แม้ว่าการ  
สื่อสารแบบเผชิญหน้า (Face-to-face Communication) จะเป็น  
วิธีการที่สามารถสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลได้ดีที่สุด แต่การ  
จัดให้สมาชิกรู้จักกันคุ้นเคยกันในสภาพแวดล้อมที่ต้องทำงานด้วยกัน  
คือ ทำความคุ้นเคยกันโดยผ่านเทคโนโลยี เช่น การประชุม  
ทางไกลผ่านดาวเทียม น่าจะเป็นการเหมาะสมกว่า เพราะนอกจาก  
สมาชิกในทีมไม่ต้องเดินทางซึ่งจะช่วยประหยัดเวลาและค่าใช้จ่าย  
แล้ว ยังได้รู้จักคุ้นเคยกันและยังคุ้นเคยกับเครื่องมือที่ต้องใช้ในการ  
ทำงานร่วมกันอีกด้วย ในการสร้างความคุ้นเคยระหว่างสมาชิกนี้  
นอกจากจะให้สมาชิกแต่ละคนแนะนำตนเอง พร้อมรูปถ่าย และที่  
อยู่จดหมายอิเล็กทรอนิกส์แล้ว อาจให้สมาชิกของทีมเสมือนจริงมี  
โอกาสทำกิจกรรมบางอย่างร่วมกัน เช่น เล่นเกมร่วมกัน การ  
สร้างสรรคภาพร่วมกัน ฯลฯ สิ่งเหล่านี้จะช่วยสร้างความรู้สึกที่ดีใน  
ระหว่างสมาชิกได้<sup>29</sup>
5. การกำหนดเป้าหมาย แนวปฏิบัติ ตลอดจนภาษาที่จะใช้ในการ  
ทำงานร่วมกัน ในการทำงานร่วมกันให้ประสบผลสำเร็จ สมาชิก  
ของทีมนอกจากจะต้องมีความคุ้นเคยและไว้วางใจกันแล้ว สมาชิก

ควรต้องมีการทำข้อตกลงต่างๆ ที่จำเป็นเพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างราบรื่นและรวดเร็ว หากสามารถตกลงกันในประเด็นต่างๆ ได้มากเท่าไร ความยุ่งยากที่ต้องเผชิญในการทำงานร่วมกันก็มีน้อยลงเท่านั้น สำหรับสิ่งที่สมาชิกควรทำความเข้าใจร่วมกัน มีดังต่อไปนี้

- เป้าหมาย การกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์การทำงานไม่ควรกำหนดอย่างกว้างๆ แต่ควรกำหนดให้สามารถบรรลุผลได้ และต้องกำหนดให้ชัดเจนเพื่อให้สามารถวัดผลได้ เช่น แทนที่จะกำหนดว่า เพื่อให้มีการติดต่อสื่อสารกันอย่างมีประสิทธิภาพ ในระหว่างสมาชิก ก็ควรกำหนดว่า สมาชิกต้องมีการสื่อสารกันทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์อย่างน้อยสัปดาห์ละ 2 ครั้ง เป็นต้น ซึ่งจะทำให้สมาชิกทราบถึงสิ่งที่ต้องกระทำได้อย่างชัดเจน
- แนวปฏิบัติในการทำงานร่วมกัน การกำหนดแนวปฏิบัติจะเป็นแนวทางให้สมาชิกทุกคนปฏิบัติเช่นเดียวกันในเรื่องต่างๆ เช่น กำหนดว่า สมาชิกทุกคนควรตรวจสอบฐานข้อมูลอย่างน้อยวันละครั้งเพื่อจะได้ทราบถึงความก้าวหน้าในการทำงาน เป็นต้น นอกจากนี้ ดังที่กล่าวแล้วว่า ทีมเสมือนจริงนั้นสมาชิกอาจไม่ได้พบปะกันเลย แนวปฏิบัติจึงควรมีรายละเอียดมากเพียงพอเพื่อให้แน่ใจถึงการมีส่วนร่วมของสมาชิก สำหรับเรื่องที่สมาชิกของทีมควรตกลงกัน ก็มี การบอกชื่อก่อนการเริ่มอภิปรายหรือแสดงความคิดเห็น การกดปุ่มตัดเสียงเมื่อไม่ได้เป็นผู้พูด การให้เวลาแก่สมาชิกที่ไม่ได้ใช้ภาษาที่ตกลงกันเป็นประจำในการประมวลความคิดก่อนการสื่อสาร การจัดทำบันทึกการประชุม และแจกจ่ายแก่สมาชิกทุกคน การตระหนักถึงความแตกต่างของเวลาในการติดต่อกลับ แนวทางการใช้จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ การแสดงความคิดเห็นต่องานของสมาชิกอื่น การกำหนดวาระการประชุม บทบาทและความรับผิดชอบของสมาชิกแต่ละคน เกณฑ์ที่จะใช้ในการวัดผลสำเร็จของงาน การแก้ไขข้อสงสัย

ข้อขัดแย้งรวมถึงคำถามต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นในการทำงานร่วมกัน

- วิธีการสื่อสารระหว่างสมาชิกในทีม ด้วยเหตุที่ในปัจจุบันวิธีการที่สมาชิกของทีมสามารถใช้ในการติดต่อแลกเปลี่ยนข่าวสารและความคิดเห็นซึ่งกันและกันได้มีมากมายดังกล่าวแล้ว อย่างไรก็ตามการติดต่อแต่ละวิธีก็มีลักษณะเฉพาะ เช่น จดหมายอิเล็กทรอนิกส์และการฝากข้อความทางโทรศัพท์นั้นสามารถส่งข่าวสารโดยไม่ต้องรอผู้รับสาร ขณะที่การใช้โทรศัพท์ หรือห้องสนทนานั้นผู้ส่งสารและผู้รับสารต้องมีปฏิสัมพันธ์กัน ในเรื่องนี้เป็นประเด็นสำคัญคือต้องรู้ว่าเมื่อใดควรจะใช้วิธีการใด ทีมควรมีการกำหนดว่าสถานการณ์ใดควรใช้การสื่อสารวิธีใด เช่น โทรศัพท์ จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ การฝากข้อความทางโทรศัพท์ ควรใช้เมื่อต้องการติดต่อสมาชิกอื่นเป็นรายบุคคล ขณะที่ใช้การประชุมทางไกลผ่านดาวเทียมเมื่อต้องการมีปฏิสัมพันธ์กับสมาชิกทุกคน เป็นต้น
  - ภาษาที่จะใช้ในการทำงานร่วมกัน ด้วยเหตุที่สมาชิกของทีมเสมือนจริงนั้นมักกระจายอยู่ในประเทศต่างๆ ที่มีวัฒนธรรมและภาษาที่ใช้แตกต่างกัน ดังนั้นสมาชิกจึงควรมีการตกลงกันถึงภาษาที่จะใช้ในการติดต่อและทำงานร่วมกันด้วย
6. ความเข้าใจความแตกต่างทางวัฒนธรรม การที่ทีมเสมือนจริงประกอบด้วยสมาชิกที่สมาชิกมาจากประเทศต่างๆ ทำให้สมาชิกมีบุคลิกภาพ ภาษา วัฒนธรรมและรูปแบบ (Style) ในการสื่อสารและการทำงานแตกต่างกันได้ หากสมาชิกในทีมมาจากประเทศที่มีวัฒนธรรมแตกต่างกันแล้ว ทีมเสมือนจริงควรยอมรับความหลากหลายของสมาชิกโดยสมาชิกควรจะมีการเรียนรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมของสมาชิกอื่นในทีมด้วยเพื่อประโยชน์ในการทำงานร่วมกันหรือลดความไม่เข้าใจกันลงไปได้ เช่น การที่สมาชิกชาวอเมริกันขอให้สมาชิกที่มาจากประเทศอื่น เซ็นชื่อในข้อตกลงร่วมกัน

อาจทำให้สมาชิกจากประเทศอื่นๆ เช่น ชาวฟินแลนด์เกิดความรู้สึก  
ว่า สมาชิกชาวอเมริกันไม่ไว้วางใจเพราะชาวฟินแลนด์คิดว่า คำพูด  
ก็เพียงพอไม่จำเป็นต้องมีเอกสารตามกฎหมาย ในขณะที่สมาชิก  
ชาวอเมริกันก็คิดแค่ว่า ต้องการเรื่องยืนยันถึงการอุทิศตน  
(Commitment) ในการทำงานร่วมกันจากสมาชิกอื่นๆ ในทีมเท่านั้น  
 ฯลฯ การเข้าใจและตีความหมายของการกระทำที่คลาดเคลื่อนไปนี้  
อาจนำมาซึ่งความขัดแย้งในการทำงานร่วมกันได้ นอกจากนี้สมาชิก  
ที่มาจากสังคมที่แตกต่างกันก็มีรูปแบบการสื่อสารแตกต่างกันได้  
เช่น สมาชิกที่มาจากสังคมปัจเจกชน (Individualism) ลักษณะ  
เนื้อหาข่าวสารที่สื่อสารมักจะสั้นและตรงไปตรงมามากกว่าคนที่มา  
จากสังคมที่ให้ความสำคัญกับกลุ่ม (Collectivism) หรือในกรณีที่  
สมาชิกในทีมมาจากประเทศที่ใช้ภาษาแตกต่างกัน สมาชิกควรให้  
ความสำคัญกับคุณภาพของความคิดเห็นนั้นมากกว่าจะให้ความสำคัญกับ  
กฎไวยากรณ์ในการใช้ภาษาที่สมาชิกตกลงจะใช้ในการสื่อสารในการ  
ทำงานร่วมกัน และถ้าสมาชิกคนใดไม่เข้าใจเนื้อหาสาระอย่าง  
ชัดเจน ก็ควรดำเนินการต่างๆ เพื่อให้แน่ใจว่า สมาชิกเข้าใจและ  
ตีความหมายของข่าวสารที่ได้รับอย่างถูกต้อง ในกรณีที่จำเป็นอาจ  
ต้องจัดให้มีล่าม (Translators) เพื่อขจัดปัญหาด้านการสื่อสารที่อาจ  
เกิดขึ้นได้ นอกจากนี้องค์การบางแห่งอาจห้ามใช้อารมณ์ขันหรือคำ  
หรือสำนวนที่รู้หรือเข้าใจความหมายเฉพาะกลุ่มหรือเฉพาะ  
วัฒนธรรม เนื่องจากอาจก่อให้เกิดความสับสนหรือเข้าใจผิดโดย  
สิ้นเชิงได้

## คำถามท้ายบท

1. จงอธิบายเหตุผลที่การทำงานเป็นทีม มีความสำคัญในปัจจุบันมาให้เป็นที่เข้าใจและองค์การธุรกิจระหว่างประเทศใช้ทีมงานเพื่อวัตถุประสงค์ใดบ้าง อธิบายพร้อมยกตัวอย่าง ประกอบให้ชัดเจน
2. จงเปรียบเทียบข้อดีข้อเสียของทีมที่ประกอบด้วยสมาชิกที่มีความเหมือนกัน และแตกต่างกันมาเป็นข้อ 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